

NATO SANS CLASSIFICATION

2 novembre 2017

DOCUMENT
C-M(2017)0053-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 31 octobre 2017, 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 joint au C-M(2017)0053 et a approuvé la recommandation du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) concernant la communication au public des états financiers et du rapport d'audit correspondant.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2017)0053 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

24 octobre 2017

DOCUMENT

C-M(2017)0053

Procédure d'accord tacite :

31 oct 2017 17:30

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 du Secrétariat international (SI). L'IBAN s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2015.
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe). Les problèmes qui ont mené à la formulation d'une déclaration d'abstention sont bien connus et ont été exposés dans l'avis rendu par le RPPB au Conseil en juillet 2016 (PO(2016)0542 (INV)). Le contrôleur des finances du SI prépare actuellement un rapport sur les enseignements à tirer, et de nouveaux avis seront soumis dans le contexte de l'audit des états financiers 2016 du SI.
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 31 octobre 2017 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 du Secrétariat international et qu'il aura approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public des états financiers et du rapport d'audit correspondant.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
2 pièces jointes
2 appendices

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL**

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

Références :

- A. IBA-AR(2017)04
- B. PO(2016)0542 (INV)

INTRODUCTION

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers 2015 du Secrétariat international (référence A). Il est basé sur le rapport du Comité des budgets qui a été approuvé le lundi 10 juillet 2017 (BC-D(2017)0100-FINAL).

RAPPEL DES FAITS

2. Le Conseil connaît déjà les raisons des retards qui ont émaillé l'établissement et la présentation des états financiers 2015 du Secrétariat international (SI) (référence B). Les conflits de priorités et le manque critique de personnel au sein du Bureau du contrôle financier ont grandement contribué aux problèmes rencontrés pour l'établissement et la présentation des états financiers du SI. En octobre 2016, le contrôleur des finances a fait un exposé au Comité des budgets et au RPPB dans lequel il a évoqué les difficultés et les retards supplémentaires survenus dans le processus d'établissement des états financiers de 2015, en mettant l'accent sur les graves préoccupations concernant la qualité et l'auditabilité des données et des informations. Le RPPB a donné pour instruction au contrôleur des finances¹ de publier les états financiers avant la fin de l'exercice 2016, considérant qu'il s'agissait de la seule solution possible pour fournir le niveau requis de transparence et pour se rapprocher au plus près des dispositions prévues dans le Règlement financier de l'OTAN (NFR).

OBSERVATIONS

3. L'IBAN s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2015. Il a relevé des insuffisances fondamentales sur le plan du contrôle et de la structure, qui découlent de l'implémentation par le SI du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP), et a estimé qu'il y avait un grand risque que les erreurs non repérées aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers. Il a aussi relevé un certain nombre

¹ OC/RPPB(2016)0101 (INV).

d'insuffisances significatives dans les contrôles relatifs au système ERP ainsi que dans les contrôles des opérations et des comptes. Pour ces raisons, il n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Sur la base de son audit des états financiers de 2015, il estime que le SI n'était pas en mesure de publier ses comptes étant donné que la rectification des données comptables était toujours en cours.

4. Outre les nombreuses observations et recommandations comptables techniques qu'il a formulées, l'IBAN a indiqué dans ses conclusions que le SI n'avait pas implémenté la structure ERP la plus efficiente et la plus efficace pour répondre à ses obligations en matière de compte rendu financier. Il estime que la configuration et l'implémentation du système ERP au SI ont grandement contribué à l'impossibilité d'établir, dans les délais impartis, des états financiers qui soient exacts, et il considère que cela continuera probablement de poser problème à l'avenir. Il recommande que l'implémentation du système ERP au SI fasse l'objet d'une évaluation externe indépendante qui devra être effectuée au plus tard pour la fin de 2017.

EXAMEN DE LA QUESTION

5. Le contrôleur des finances du SI a souscrit à la majorité des observations et des recommandations formulées par l'IBAN au sujet des insuffisances dans les contrôles des opérations et les contrôles comptables techniques. Ces observations et recommandations ont presque toutes un lien direct avec les problèmes rencontrés dans le cadre de l'implémentation du système ERP.

6. S'agissant des observations et des recommandations de l'IBAN relatives à la configuration et à l'implémentation du système ERP, le RPPB note que le contrôleur des finances du SI ne souscrit pas à toutes les observations formulées, et notamment qu'il n'approuve pas le fait qu'une comparaison générale avec la manière dont d'autres organismes OTAN ont implémenté leurs systèmes ERP respectifs ait été utilisée pour arriver à la conclusion que la configuration mise en place par le SI n'était pas appropriée et que les enseignements tirés de l'expérience d'autres organismes n'avaient pas été pris en considération. Le contrôleur des finances du SI souligne que la configuration choisie est l'aboutissement d'un processus approfondi de validation des besoins et de conception, mené par une société d'audit et de comptabilité de renommée mondiale qui était chargée d'implémenter le système.

7. Alors qu'il est trop tôt pour dire si toutes les observations relatives à l'implémentation du système ERP et les faiblesses constatées dans les contrôles des opérations et des comptes ont été traitées par le contrôleur des finances du SI, les états financiers 2016 du SI ont déjà été soumis à l'IBAN pour vérification. Un certain nombre de changements demandés ont été apportés au cours de l'exercice 2016 s'agissant des contrôles ERP (concernant les factures relatives aux déplacements et les ordres d'achat, les limites de tolérance, le contrôle du fichier de paiement envoyé à la banque, les descriptions de poste pour le centre de compétences, les comptes rendus portant sur les réunions de la Commission de contrôle des changements et la réduction du risque de paiement à partir

d'un compte bancaire qui ne serait pas le bon). Le rapport sur la vérification de états financiers de 2016 devrait être publié d'ici à la fin août, et le Comité des budgets sera très attentif aux constatations qu'il contiendra.

8. S'agissant de la recommandation de l'IBAN visant à ce que l'implémentation du système ERP au SI fasse l'objet d'une évaluation externe indépendante, le contrôleur des finances du SI a déjà été chargé d'établir, en concertation avec des responsables indépendants de l'audit interne, un rapport sur les enseignements tirés (référence B). Pour l'heure, le mieux serait d'attendre les conclusions de ce rapport sur les enseignements tirés avant d'arrêter de nouvelles mesures. Il faudrait en outre que le contrôleur des finances du SI achève son rapport dans les plus brefs délais, et au plus tard pour la fin septembre 2017, dans la perspective d'éventuels nouveaux avis à formuler dans le contexte de l'audit des états financiers 2016 du SI.

Communication au public

9. Le contrôleur des finances a confirmé que les états financiers de 2015 pouvaient être communiqués au public².

CONCLUSIONS

10. Les défis liés à l'implémentation du système ERP et les problèmes rencontrés par le SI ne sont pas nouveaux. Les pays en ont été dûment informés, et même si la formulation d'une déclaration d'abstention est évidemment regrettable, la nature du rapport de l'IBAN sur les états financiers de 2015 était prévisible. Ce n'est pas la première fois que l'IBAN se déclare dans l'impossibilité d'exprimer une opinion au sujet des états financiers du SI³. Le RPPB déplore que l'IBAN ait de nouveau dû formuler une déclaration d'abstention, mais il comprend les raisons avancées ; ce ne sont pas des excuses mais des circonstances atténuantes. Le Conseil a déjà noté (référence B) qu'il était nécessaire que, pour l'exercice de sa fonction, le contrôleur des finances puisse s'appuyer sur des ressources (humaines et financières), des systèmes et des pratiques adéquats, qui lui permettent de présenter des états financiers auditable en conformité avec le Règlement financier de l'OTAN.

11. Le RPPB est préoccupé par l'ampleur des problèmes recensés par l'IBAN, qui met l'accent sur dix-neuf questions⁴ dans quatre grands domaines, y compris des erreurs élémentaires dans les états financiers, et sur les insuffisances dans les contrôles des comptes et des opérations et dans les contrôles du système ERP. Il prend note des mesures que le contrôleur des finances du SI a mises en place pour répondre aux constatations d'audit, bien qu'il soit trop tôt pour dire si toutes les observations relatives à

² FC(2016)191.

³ Pour les exercices 2007 à 2012, l'IBAN a formulé une déclaration d'abstention en raison des lacunes du système comptable utilisé par le SI.

⁴ Un tableau récapitulatif figure dans l'appendice 1 à la présente annexe.

l'implémentation du système ERP et les faiblesses constatées dans le contrôle des opérations et des comptes ont été pleinement traitées de façon à ce qu'elles n'affectent pas l'avis de l'IBAN sur les états financiers de 2016 qui, en tout cas cette fois-ci, ont été soumis à temps à l'IBAN.

12. Le Comité des budgets n'est pas parvenu à un consensus sur la question de savoir s'il devait souscrire, à ce stade, à la recommandation de l'IBAN visant à ce que l'implémentation du système ERP au SI fasse l'objet d'une évaluation externe indépendante. Le RPPB estime que le contrôleur des finances du SI devrait établir de toute urgence, et au plus tard pour la fin septembre 2017, un rapport sur les enseignements tirés, afin que de nouveaux avis sur la nécessité ou non d'effectuer une revue externe puissent être formulés dans le contexte de l'audit des états financiers 2016 du SI.

RECOMMANDATIONS

13. Le RPPB recommande au Conseil :

- a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2017)04 ;
- b) d'approuver les conclusions formulées dans les paragraphes 10 à 12 du présent rapport ;
- c) de noter que le contrôleur des finances du SI établira, en concertation avec des responsables indépendants de l'audit interne, un rapport sur les enseignements tirés de l'implémentation du système ERP et le soumettra au Comité des budgets avant la fin du mois de septembre 2017 ;
- d) de noter qu'un suivi des questions recensées dans le rapport de l'IBAN sera assuré et que de nouveaux avis seront soumis dans le contexte de l'audit des états financiers 2016 du SI ;
- e) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN (référence A) et des états financiers 2015 du SI correspondants.

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL**

On trouvera dans le tableau ci-dessous un résumé des constatations et des recommandations faites par l'IBAN dans le cadre de son audit des états financiers 2015 du SI, ainsi que des mesures prises pour y donner suite. Des informations plus détaillées sont données dans l'annexe 3 (constatations de l'IBAN) et l'annexe 5 (commentaires du contrôleur des finances du SI) du rapport d'audit (IBA-AR(2017)04).

	Observations et recommandations de l'IBAN	Mesures prises par le contrôleur des finances du SI
	Erreurs repérées dans les états financiers de 2015	
1.	Surévaluation des soldes des liquidités.	Le repérage et la correction des erreurs manuelles sont en cours.
2.	Erreurs dans le tableau des flux de trésorerie.	Erreurs corrigées dans les états financiers de 2016.
3.	Rapprochement des opérations dans les futurs états financiers.	Mesure appliquée aux états financiers de 2016.
4.	Manque de cohérence dans la présentation d'un excédent cumulatif.	Des modifications ont été apportées dans les états financiers de 2016 pour limiter les excédents aux segments relatifs aux locaux des pays partenaires.
5.	Repérage des charges à payer en 2015 et en 2016.	Un processus a été mis en place pour mieux repérer les charges à payer à partir de l'exercice 2016. Le retraitement des charges qui étaient à payer fin 2015 serait un exercice extrêmement difficile, coûteux et sans grand intérêt.
6.	Les éléments d'actif et de passif détenus en devises devraient à l'avenir être réévalués en fin d'exercice.	Mesure appliquée aux états financiers de 2016.

7.	Cohérence des notes à l'appui de la partie principale des états financiers.	Mesure à appliquer pour l'établissement des états financiers de 2017.
	Implémentation du système ERP et incidences sur les états financiers	
8.	Évaluation externe indépendante de l'implémentation du système ERP.	En attente d'une décision du Comité des budgets. Une revue interne à mener avec l'aide de responsables indépendants de l'audit interne a déjà été commandée.
	Insuffisances dans les contrôles des comptes et des opérations	
9.	Absence de rapprochements comptables de base.	Depuis la fin de 2016, des mesures sont progressivement mises en place en vue de la réalisation de clôtures et de rapprochements périodiques.
10.	Insuffisance du niveau des contrôles de l'exécution du budget.	Le contrôleur des finances examinera la question avec les parties prenantes en vue de rationaliser l'échange d'informations entre les éléments de budgétisation et les éléments logiciels comptables.
11.	Meilleure gestion des reports d'engagements.	La méthode utilisée dans le système ERP pour traiter les engagements relatifs aux programmes sera réexaminée avec les divisions du SI concernées, le but étant de limiter le nombre de cas où des demandes d'achat sont utilisées à des fins d'engagement.
12.	Rapprochement des factures, des ordres d'achat et des bordereaux de livraison de biens et de services.	La situation sera réexaminée avec les divisions du SI concernées, le but étant d'évaluer la possibilité d'étendre l'application du principe de rapprochement axé sur trois éléments lorsque c'est pertinent.

12.	Modification de la configuration du processus de traitement des factures relatives aux déplacements.	Des modifications ont été effectuées en juillet et en décembre 2016.
13.	Limites de tolérance pour les déplacements trop élevées.	Le niveau de tolérance a été abaissé en 2016.
14.	Nécessité de renforcer les contrôles des fichiers de paiement bancaire.	Des modifications ont été effectuées en décembre 2016.
	Insuffisances dans les contrôles ERP	
15.	Mettre en place, en fournissant des documents à l'appui, des procédures claires pour l'octroi des autorisations d'accès utilisateur au système ERP.	Les descriptions de poste ont été mises à jour et approuvées par les Ressources humaines. L'objectif était de clarifier les rôles et les responsabilités.
16.	Examen périodique des droits d'accès utilisateur.	Le contrôleur des finances réfléchit à la meilleure approche possible s'agissant de la fixation d'une date d'expiration de l'autorisation d'accès pour ce qui concerne les agents qui ont des contrats de durée indéterminée.
17.	Contrôle de la fonction « Changer d'utilisateur ».	Les contrôles de la fonction « Changer d'utilisateur » dans les organismes OTAN seront harmonisés.
18.	Octroi de droits d'accès à des consultants en informatique.	Le SI a limité la durée des autorisations d'accès octroyées aux consultants.
19.	Documentation officielle concernant les décisions prises par la Commission de contrôle des changements.	Des comptes rendus officiels seront désormais établis.

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers du Secrétariat international
pour l'exercice clos le 31 décembre 2015**

Le Collège a été chargé de vérifier les états financiers du Secrétariat international (SI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Dans ces états financiers, le montant total des dépenses était de 194 millions d'euros (MEUR).

Le Collège a formulé une déclaration d'abstention concernant les états financiers et concernant la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 (annexe 2).

Le Collège a relevé des insuffisances fondamentales dans le contrôle et la structure organisationnelle, qui résultent de l'implémentation au SI du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP). Il a constaté que ces insuffisances avaient mené à des erreurs dans les états financiers de 2015. Sur la base de l'examen des erreurs et des insuffisances relevées concernant le contrôle, il a estimé qu'il y avait un grand risque que les erreurs non repérées aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers.

En raison de l'importance des erreurs et des insuffisances constatées, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Il ne formule donc pas d'opinion sur les états financiers ni sur la conformité.

On trouvera dans l'annexe 3 les observations et les recommandations détaillées du Collège, réparties en quatre grandes catégories :

- erreurs repérées dans les états financiers de 2015 ;
- implémentation du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) et incidences sur les états financiers ;
- insuffisances dans les contrôles des comptes et des opérations ;
- insuffisances dans les contrôles relatifs au nouveau système ERP.

On trouvera dans l'annexe 4 des informations plus détaillées sur les constatations du Collège concernant l'implémentation du système ERP.

Les commentaires officiels détaillés du SI sont reproduits dans les annexes 5 et 6. Ils donnent des précisions au lecteur, mais ne modifient en rien les observations et les recommandations du Collège. Le Collège note que le SI souscrit à la plupart des observations d'audit relatives aux états financiers et aux contrôles mais qu'il n'est pas

d'accord avec certaines des constatations d'audit portant sur l'implémentation du système ERP. Là où il a jugé que c'était nécessaire, le Collège a exprimé sa position sur certaines des recommandations auxquelles le SI n'avait pas souscrit.

3 mai 2017

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL
(SI)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

**OPINION DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD**

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a été chargé de vérifier les états financiers du Secrétariat international, qui se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2015, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de la situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et de diverses notes explicatives. Il devait aussi vérifier l'état de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Responsabilité de la direction

La direction est chargée d'établir les états financiers conformément au cadre comptable OTAN et aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN tels qu'ils ont été fixés par le Conseil de l'Atlantique Nord, de veiller à ce que les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'entité, et de prévoir les contrôles internes qu'elle juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers qui soient exempts d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur.

Responsabilité du Collège

Il incombe au Collège de formuler sur ces états financiers une opinion qui soit fondée sur son travail de vérification, lequel aura été effectué conformément aux dispositions de sa charte et aux normes internationales d'audit. Comme expliqué dans le paragraphe suivant, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion.

Impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers – Justification

Le Collège a relevé des insuffisances fondamentales dans le contrôle et la structure organisationnelle, qui résultent de l'implémentation au SI du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP). Il a constaté que ces insuffisances avaient mené à des erreurs dans les états financiers de 2015. Sur la base de l'examen des erreurs et des insuffisances relevées concernant le contrôle, il a estimé qu'il y avait un grand risque que les erreurs non repérées aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers.

Déclaration d'abstention concernant les états financiers

En raison de l'importance des problèmes décrits dans le paragraphe précédent, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires

et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Le Collège ne formule donc pas d'opinion sur les états financiers.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

En plus d'être responsable, comme il est dit plus haut, de l'établissement et de la présentation des états financiers, la direction est chargée de veiller à ce que les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers soient conformes aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN et du Règlement du personnel civil de l'OTAN telles qu'elles ont été fixées par le Conseil de l'Atlantique Nord.

Responsabilité du Collège

En plus d'être responsable, comme il est dit plus haut, de la formulation d'une opinion sur les états financiers, le Collège est chargé de se prononcer sur le point de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN. Comme expliqué dans le paragraphe suivant, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion.

Impossibilité d'exprimer une opinion sur la conformité – Justification

Le Collège a relevé des insuffisances fondamentales dans le contrôle et la structure organisationnelle, qui résultent de l'implémentation au SI du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP). Le Collège a constaté que ces insuffisances avaient mené à des situations de non-conformité par rapport aux règles en vigueur. En raison de ces insuffisances, le Collège estime qu'il y a un grand risque que les opérations présentées dans les états financiers ne soient pas, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Déclaration d'abstention concernant la conformité

En raison de l'importance des problèmes décrits dans le paragraphe précédent, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Le Collège ne formule donc pas d'opinion sur la conformité.

Bruxelles, le 3 mai 2017

Lyn Sachs
Présidente

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT

**LE SECRÉTARIAT INTERNATIONAL
(SI)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

1. INTRODUCTION ET DÉCLARATION D'ABSTENTION

1.1 Le Collège s'est efforcé de vérifier les états financiers 2015 du Secrétariat international (SI), qui ont été publiés tardivement, le 30 décembre 2016, ce qui n'est pas conforme au Règlement financier de l'OTAN (NFR), qui prévoit qu'ils doivent être publiés pour le 31 mars.

1.2 Avant que les états financiers soient publiés, le Collège a appliqué un certain nombre de procédures d'audit intermédiaire. Il a examiné comment le nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) était implémenté par le SI. De plus, il a évalué les contrôles en place dans le système ERP, ainsi que les contrôles qui étaient en place en 2015 pour les opérations et les comptes. Les observations et les recommandations formulées par le Collège se répartissent en quatre grandes catégories :

- erreurs repérées dans les états financiers de 2015 ;
- implémentation du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) et incidences sur les états financiers ;
- insuffisances dans les contrôles des comptes et des opérations ;
- insuffisances dans les contrôles relatifs au nouveau système ERP.

1.3 En avril 2016, le Collège a communiqué au SI les constatations qu'il avait faites dans le cadre de son audit intermédiaire (voir l'IBA-A(2016)45). Il a relevé un certain nombre d'insuffisances significatives dans les contrôles relatifs au système ERP ainsi que dans les contrôles des opérations et des comptes. Il a fait état d'insuffisances dans le contrôle de l'accès et dans l'exercice des responsabilités concernant ce système. Il a aussi constaté des insuffisances dans les contrôles comptables, et notamment l'absence de contrôle documenté devant garantir que toutes les données de l'ancien système soient correctement transférées dans le nouveau système ERP pour constituer la base des soldes d'ouverture de 2015. Il a en outre relevé un certain nombre d'insuffisances dans le compte rendu et dans les contrôles budgétaires s'agissant des engagements reportés, ainsi que des insuffisances dans la configuration du système et dans les procédures d'autorisation concernant les paiements, en particulier pour ce qui concerne les factures relatives aux déplacements.

1.4 Sur la base de ses constatations intermédiaires, le Collège a estimé que les risques pesant sur les états financiers et sur la conformité étaient élevés, et que les inexactitudes non repérées, les cas de non-conformité découlant des insuffisances constatées dans les contrôles et l'absence de rapprochement des comptes pourraient avoir des incidences significatives et globales. Plus précisément, les insuffisances décrites plus haut pourraient donner lieu à des inexactitudes dans les états financiers, à des opérations non conformes au Règlement financier de l'OTAN et aux autorisations

budgétaires, ainsi qu'à des paiements incorrects. Il y a aussi un risque accru d'utilisation abusive de fonds et de fraude.

1.5 Après son audit intermédiaire, le Collège a procédé à la vérification des états financiers 2015 du SI. Il a relevé des erreurs significatives dans le compte rendu financier et a constaté l'absence de rapprochement d'opérations. Il a aussi noté que des paiements avaient été effectués à partir de comptes bancaires qui n'étaient pas les bons et que ces opérations n'avaient pas à ce stade été pleinement recensées et corrigées.

1.6 Les constatations du Collège concernant les insuffisances fondamentales dans l'implémentation du système ERP et dans les contrôles qui étaient en place en 2015 sont corroborées par la déclaration sur le contrôle interne qui a été diffusée par le SI avec les états financiers de 2015 et qui met en avant un certain nombre de domaines problématiques. Dans cette déclaration, il est indiqué que les problèmes sont dus à l'implémentation du nouveau système ERP, et notamment aux difficultés qui se posent pour effectuer des paiements, à des problèmes comptables et à la limitation de l'étendue du compte rendu financier. Un grand nombre de corrections comptables et divers ajustements (plus de 8 000 articles ont été concernés) ont donc dû être effectués avant l'établissement des états financiers de 2015. De plus, les données comptables à l'appui des états financiers faisaient apparaître un montant de 23 milliards d'euros correspondant à des débits et à des crédits, ce qui confirme que de nombreuses corrections comptables ont dû être apportées au cours de 2015. Certaines des corrections portant sur l'exercice 2015 ont été effectuées en 2016, tandis que d'autres sont toujours en cours, en 2017. Ces corrections n'ont pas été prises en compte dans les états financiers de 2015.

1.7 De plus, la structure ERP implémentée n'a pas dûment empêché que, en 2015 et en 2016, un très grand nombre d'écritures soient effectuées dans des états financiers qui n'étaient pas les bons parmi tous ceux que le SI devait établir. La déclaration sur le contrôle interne présentait les principaux domaines de préoccupation, comme les charges à payer, la coupure d'exercice, les rapprochements et le compte rendu. La vérification par le Collège des états financiers a confirmé que ces facteurs avaient en effet mené à des erreurs comptables dans les états financiers 2015 du SI, le fait le plus marquant étant la différence de 5 650 615,41 EUR entre le montant des liquidités présenté dans les états financiers et le montant qui se trouvait à la banque.

1.8 Sur la base de son audit des états financiers 2015 du SI, le Collège estime que le SI n'était pas en mesure de publier ses comptes étant donné que la rectification des données comptables était toujours en cours. De plus, le SI n'a pas été en mesure de fournir au Collège des données comptables ayant fait l'objet d'un rapprochement complet pour qu'il puisse effectuer son audit. De ce fait, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Il estime que les erreurs non repérées et les cas de non-conformité à la réglementation pourraient avoir des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers. Ces constatations ont conduit le Collège à se déclarer dans

l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers et sur la conformité. Il ne formule donc pas d'opinion sur les états financiers ni sur la conformité.

1.9 Le Collège a reçu des commentaires factuels et officiels du SI. Là où il a jugé que c'était nécessaire, il a modifié son projet de rapport pour tenir compte des commentaires factuels. On trouvera dans les annexes 5 et 6 du présent document les commentaires officiels détaillés du SI, qui donnent des précisions au lecteur, mais qui ne modifient en rien les observations et les recommandations du Collège. Le Collège note que le SI souscrit à la plupart des observations relatives aux états financiers et aux contrôles, mais qu'il n'est pas d'accord avec certaines des constatations d'audit concernant l'implémentation du système ERP. Là où il a jugé que c'était nécessaire, le Collège a exprimé sa position sur certaines des recommandations auxquelles le SI n'avait pas souscrit.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

2. ERREURS REPÉRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS DE 2015

2.1 SURÉVALUATION DES SOLDES DES LIQUIDITÉS

Contexte

2.1.1 Il est absolument indispensable que l'ensemble des comptes bancaires fassent l'objet d'un contrôle tout au long de la période sur laquelle porte le compte rendu financier et qu'ils soient présentés correctement dans les états financiers.

Constatations

2.1.2 Le Collège a constaté que le montant des liquidités présenté dans les états financiers 2015 du SI était surévalué de 5 650 615,41 EUR. Les soldes bancaires de fin d'exercice s'établissaient à 79 023 251 EUR. Le montant inscrit dans les états financiers était de 84 673 866,41 EUR. La différence s'explique principalement par deux éléments. Premièrement, le solde bancaire du principal compte bancaire du SI libellé en euros était de 51 954 700,99 EUR. Toutefois, le montant inscrit dans les états financiers de 2015 était de 56 218 101,78 EUR, ce qui représente 4 263 400,79 EUR de plus. Deuxièmement, une correction comptable a été apportée avant l'établissement des états financiers, ce qui a entraîné une augmentation de 1 387 214,62 EUR du montant des liquidités présenté.

2.1.3 Suite à ses entretiens avec le SI, le Collège comprend que, s'agissant de la différence évoquée, un montant de 3 928 616,46 EUR semble provenir de paiements qui ont été effectués à partir des principaux comptes bancaires du SI et qui portent sur d'autres entités qui doivent présenter des états financiers et qui sont aussi contrôlées par le SI. Ces paiements ont donné lieu à un décaissement au niveau du principal compte bancaire du SI, opération qui n'apparaît pas dans les soldes du grand livre général dans

les états financiers du SI. Ces paiements concernaient plus précisément les sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS), le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC), le nouveau siège de l'OTAN et les régimes de pension. Le Collège note que certaines des corrections nécessaires ont été apportées en 2016 et en 2017, mais qu'elles n'ont pas été prises en compte dans les montants présentés dans les états financiers de 2015.

2.1.4 L'utilisation de comptes bancaires qui n'étaient pas les bons a donné lieu à des problèmes liés à l'implémentation du système ERP, comme indiqué dans la déclaration sur le contrôle interne. Il n'y a pas eu de contrôle périodique consistant à rapprocher les données des comptes bancaires et celles du système comptable au cours de l'exercice 2015, ni à la fin de cet exercice. Le SI a fourni au Collège des détails sur les opérations qui portaient sur les diverses entités du SI. Le montant de ces opérations s'élevait en tout à 3 928 616,46 EUR. Il reste ainsi dans le principal compte bancaire un montant inexpliqué de 334 784,33 EUR et, dans le montant global des liquidités présenté dans les états financiers, une somme inexpliquée de 1 721 998,95 EUR.

Recommandation

2.1.5 Le Collège recommande au SI de chercher au plus vite à connaître la cause de la différence apparaissant dans le montant des liquidités, et de faire en sorte que les liquidités fassent l'objet d'un contrôle efficace et soient présentées correctement à l'avenir dans les états financiers.

2.2 ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Contexte

2.2.1 Il faut, dans le tableau des flux de trésorerie présenté dans les états financiers, effectuer un rapprochement complet des soldes d'ouverture et de fermeture des liquidités par rapport à l'ensemble des mouvements concernant l'actif, le passif et les opérations pertinentes.

Constataion

2.2.2 Le montant des liquidités présenté dans les états financiers 2015 du SI n'étant pas exact, le tableau des flux de trésorerie n'est pas fiable. De plus, le Collège a constaté que les soldes bancaires présentés dans le tableau des flux de trésorerie au début et à la fin de l'exercice 2015 ne correspondaient pas aux montants inscrits en tant que liquidités dans l'état de la situation financière. En outre, l'augmentation nette des liquidités calculée entre le début et la fin de l'exercice ne correspond pas à la variation du solde des liquidités présenté dans les états financiers. Le calcul étant basé sur les mouvements présentés dans l'état de la situation financière, on estime que des erreurs comptables ont été commises.

Recommandation

2.2.3 Le Collège recommande au SI de chercher à connaître la cause des erreurs commises dans le tableau des flux de trésorerie et de faire en sorte que les chiffres soient présentés correctement dans les futurs états financiers.

2.3 IMPOSSIBILITÉ DE RAPPROCHER LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET ET LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE**Contexte**

2.3.1 Les charges présentées dans les états de l'exécution du budget sont comptabilisées sur la même base que les opérations présentées dans l'état de la performance financière et dans l'état de la situation financière. Pour faire en sorte que le montant des charges présenté soit exhaustif et exact, il faut absolument prévoir un contrôle garantissant que les charges peuvent être rapprochées.

Constatation

2.3.2 Le SI n'a pas été en mesure de fournir au Collège les informations voulues, faute de rapprochement des opérations présentées dans l'état de la performance financière et dans l'état de la situation financière, d'une part, et des dépenses présentées dans les états de l'exécution du budget, d'autre part. En l'absence d'un tel rapprochement, on ne peut dire avec certitude si le montant des charges est exhaustif et exact et s'il est conforme à la réglementation. Voir aussi à ce sujet l'observation 4.2, qui porte sur le niveau insuffisant des contrôles de l'exécution du budget.

Recommandation

2.3.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que, dans les futurs états financiers, des informations détaillées sur le rapprochement des opérations présentées dans l'état de la performance financière et dans l'état de la situation financière, d'une part, et des charges présentées dans l'état de l'exécution du budget, d'autre part, soient fournies au moment de la publication des états financiers.

2.4 MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PRÉSENTATION D'UN EXCÉDENT CUMULATIF**Contexte**

2.4.1 Les excédents cumulatifs présentés dans les états financiers doivent être justifiés et faire l'objet d'un rapprochement complet dans les états financiers.

Constatation

2.4.2 Le Collège a constaté que l'état de la situation financière faisait apparaître un excédent cumulatif de 2 635 200,04 EUR au 31 décembre 2015. Le chiffre donné pour les excédents de l'exercice précédent, calculé au 31 décembre 2014, est de zéro. L'excédent (qui apparaît lorsque le total de l'actif est supérieur au passif) est expliqué dans la note 23 jointe aux états financiers 2015 du SI, où il est décrit comme « la somme de divers excédents générés en dehors du contexte de l'exécution du budget ». Toutefois, aucune explication n'est donnée sur la nature de ces divers excédents (recettes diverses, gains de change et autres), ni sur la façon dont ils ont été générés. De plus, comme le solde était de zéro au début de l'exercice considéré, l'excédent aurait dû apparaître dans les activités de cet exercice et être présenté en tant qu'excédent dans l'état de la performance financière. Aucun excédent n'apparaît toutefois dans l'état de la performance financière. C'est une nouvelle indication de ce que des erreurs comptables ont été commises.

Recommandation

2.4.3 Le Collège recommande au SI de fournir des éléments justifiant l'excédent cumulatif présenté et de faire en sorte que, à l'avenir, les chiffres relatifs aux excédents soient présentés correctement dans l'état de la performance financière.

2.5 ABSENCE D'ASSURANCE CONCERNANT LA PERTINENCE DE LA COUPURE D'EXERCICE RELATIVE AUX CHARGES**Contexte**

2.5.1 Avant de publier les états financiers, il faudrait déterminer le montant total des charges à payer en fin d'exercice et l'indiquer dans les états financiers.

Constatations

2.5.2 Un montant total de 9 752 346,10 EUR apparaît dans la rubrique « À payer ». Il englobe le montant des factures reçues mais non encore payées en fin d'exercice. Il comprend aussi les charges à payer correspondant aux biens et aux services qui ont été reçus d'un fournisseur mais pour lesquels aucune facture n'a été reçue à la fin de l'exercice concerné.

2.5.3 Le SI a indiqué au Collège que le travail de repérage de toutes les charges à payer n'était pas encore achevé au moment où les états financiers de 2015 avaient été publiés, et que, si ce travail était terminé avant la publication des états financiers de 2016, certaines des charges à payer pour l'exercice 2015 seraient comptabilisées dans les états financiers de 2016. Cette approche est confirmée dans la déclaration sur le contrôle interne. Ainsi, il est probable que les montants à payer et les charges soient erronés dans les états financiers de 2015, de même que les charges présentées dans l'état de l'exécution du budget.

Recommandation

2.5.4 Le Collège recommande au SI de présenter dans ses états financiers de 2016 toutes les charges à payer relatives à l'exercice 2015.

2.6 ABSENCE DE RÉÉVALUATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS MONÉTAIRES EN FIN D'EXERCICE PAR RAPPORT AUX TAUX DE CHANGE**Contexte**

2.6.1 Le cadre comptable OTAN prévoit que les actifs et passifs monétaires libellés en devise doivent être réévalués par rapport aux taux de change en fin d'exercice.

Constatation

2.6.2 Le Collège a constaté que les actifs et passifs présentés dans les états financiers 2015 du SI n'avaient pas fait l'objet d'une réévaluation sur la base des taux de change. De ce fait, tous les actifs et passifs monétaires sont présentés sur la base des taux en vigueur à la date des opérations, autrement dit lorsque les fonds ont été reçus par la banque. Cela signifie que les actifs et passifs monétaires sont erronés dans les états financiers de 2015, mais on ne connaît pas l'ampleur du montant concerné.

Recommandation

2.6.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que, dans tous ses futurs états financiers, l'ensemble des éléments d'actif et de passif détenus en devises soient réévalués en fin d'exercice, comme l'exige le cadre comptable OTAN.

2.7 DIVERGENCE ENTRE LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS ET LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS**Contexte**

2.7.1 Il faut une cohérence entre les informations données dans les notes jointes aux états financiers et les informations figurant dans la partie principale des états financiers (état de la performance financière, état de la situation financière, etc.).

Constatation

2.7.2 Le Collège a constaté que l'état de la situation financière faisait apparaître un solde de 10 645 EUR pour les stocks au 31 décembre 2015. Toutefois, selon la note 8 jointe aux états financiers, qui fournit des éléments justificatifs à l'appui du solde, le montant des stocks est de 791 014 EUR.

Recommandation

2.7.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que, à l'avenir, les informations données dans les notes jointes aux états financiers soient en totale cohérence avec les informations qui figurent dans la partie principale des états financiers.

3. IMPLÉMENTATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) ET INCIDENCES SUR LES ÉTATS FINANCIERS**Contexte**

3.1 Le nouveau système ERP doit être implémenté de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible afin qu'il réponde aux besoins de l'entité en matière de contrôle et de compte rendu.

Constatations

3.2 Le Collège estime que le SI n'a pas implémenté la structure ERP de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible pour répondre à la nécessité d'établir neuf jeux d'états financiers. En plus de ses propres états financiers, le SI doit établir ceux du nouveau siège de l'OTAN, du Centre du personnel de l'OTAN, du Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC), des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS) et des quatre régimes de retraite de l'OTAN. Le système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES) utilise également le nouveau système ERP, mais il ne dépend pas du SI pour l'établissement de ses états financiers.

3.3 La structure mise en place n'a pas dûment empêché que, en 2015 et en 2016, un très grand nombre d'écritures soient effectuées dans des états financiers qui n'étaient pas les bons. Le Collège estime que l'implémentation par le SI du système ERP a grandement contribué à l'impossibilité d'établir, dans les délais impartis, des états financiers qui soient exacts, et que la configuration choisie continuera probablement de poser des difficultés à l'avenir. De plus, un travail supplémentaire de programmation informatique et l'implémentation de contrôles internes supplémentaires ont été nécessaires.

3.4 On trouvera dans l'annexe 4 des informations plus détaillées sur l'examen par le Collège de l'implémentation du système ERP au SI.

Recommandation

3.5 Le Collège recommande que l'implémentation du système ERP au SI fasse l'objet d'une évaluation externe indépendante qui soit axée sur la nécessité, pour le SI, d'établir neuf jeux d'états financiers distincts. Une telle évaluation devrait aussi traiter la question

des enseignements à tirer pour les futures implémentations du système ERP à l'OTAN. Le Collège recommande que cette évaluation soit effectuée au plus tard pour la fin de 2017.

4. INSUFFISANCES DANS LES CONTRÔLES DES COMPTES ET DES OPÉRATIONS

Le travail d'audit intérimaire effectué par le Collège concernant les contrôles des comptes et des opérations (section 4) et les contrôles en place dans le nouveau système ERP (section 5) a été achevé en avril 2016. De ce fait, les observations formulées dans les deux sections ci-après portent sur les constatations faites à ce moment-là et sur la situation telle qu'elle était en 2015. Il est possible que des changements se soient produits depuis avril 2016. Ils seront pris en considération au cours de la vérification par le Collège des états financiers 2016 du SI.

4.1 ABSENCE DE RAPPROCHEMENT COMPTABLE DE BASE, NOTAMMENT POUR LES LIQUIDITÉS

Contexte

4.1.1 Aux termes de l'article VI.4.c des règles et procédures financières de l'OTAN (FRP), « [l]e contrôleur des finances veille à ce que tous les comptes so[ie]nt régulièrement rapprochés et vérifiés, et [à ce que] toutes les activités ayant des incidences financières, y compris les activités financées sur des fonds multinationaux et sur des fonds extrabudgétaires, f[asse]nt l'objet d'inspections périodiques ».

4.1.2 Les contrôles comptables tels que la clôture de périodes, les rapprochements bancaires et les rapprochements périodiques des grands livres auxiliaires sont indispensables pour faire en sorte que les erreurs comptables soient repérées à temps et que les mesures correctives nécessaires puissent alors être prises. De plus, la mise en service d'un nouveau système ERP nécessite un contrôle destiné à garantir que toutes les données de l'ancien système soient correctement transférées dans le nouveau système et, ainsi, que les soldes d'ouvertures soient présentés correctement. De tels contrôles atténuent le risque d'inexactitudes et d'erreurs dans les opérations.

Constatations

4.1.3 Le Collège a constaté que le SI n'avait pas effectué de contrôle comptable de base au cours de l'exercice 2015. Premièrement, il n'y a pas eu de clôture régulière des périodes comptables, ce qui aurait permis de rapprocher ensuite les données comptables et, si nécessaire, d'apporter des rectifications. Deuxièmement, il n'y a pas eu de rapprochement entre le grand livre général et les grands livres auxiliaires (montants à payer et à recevoir). Troisièmement, il n'y a pas eu de rapprochement entre les charges enregistrées par rapport au budget et les charges inscrites dans le grand livre général.

4.1.4 Enfin, le Collège a constaté que, en 2015 et tout au long de 2016, le SI n'avait pas procédé au rapprochement mensuel des soldes de trésorerie du système comptable et de ceux des relevés bancaires. Les rapprochements mensuels ne sont possibles qu'une fois que toutes les opérations bancaires ont été enregistrées et rapprochées dans le système ERP. Il n'y a pas eu de rapprochement mensuel parce qu'un grand nombre d'opérations bancaires n'avaient pas fait l'objet d'un rapprochement et n'avaient pas été traitées dans le système ERP en 2015.

4.1.5 Le Collège a également constaté que le travail nécessaire pour faire en sorte que les soldes d'ouverture et les rubriques spéciales soient intégralement transférés dans le nouveau système n'avait pas été achevé. Ces éléments doivent faire l'objet d'une mise en concordance intégrale avec ceux de l'ancien système, et une piste de vérification claire est nécessaire.

Recommandation

4.1.6 Le Collège recommande au SI de mettre en place le plus vite possible des contrôles comptables réguliers afin que la clôture des périodes comptables puisse se faire rapidement, que des rapprochements réguliers avec les grands livres auxiliaires puissent être effectués, que les charges budgétaires puissent faire l'objet d'un rapprochement avec celles qui figurent dans le grand livre, et que les liquidités puissent faire l'objet d'un rapprochement au niveau de la banque et du système comptable. De plus, le Collège recommande au Bureau du contrôle financier (OFC) d'achever son travail de transfert des données provenant de l'ancien système et de le documenter au moyen d'une piste de vérification claire.

4.2 INSUFFISANCE DU NIVEAU DES CONTRÔLES DE L'EXÉCUTION DU BUDGET

Contexte

4.2.1 Il est indispensable que des contrôles soient mis en place pour garantir que le budget soit utilisé aux fins prévues et que les paiements ne dépassent pas les montants approuvés. L'absence de contrôle de ce type fait courir un risque de non-respect des autorisations budgétaires.

Constatations

4.2.2 Le Collège a constaté que le budget du SI, financé en commun, avait été transféré dans le système ERP en 2015, en version résumée seulement pour certains des crédits budgétaires. Les crédits budgétaires ont été transférés sur la base de la structure budgétaire prévue dans le système budgétaire (différente de celle du système ERP), qui, dans certains cas, est différente de la structure comptable du grand livre général dans le système ERP. Pour cette raison, dans le système ERP, les contrôles des crédits n'ont pu se faire que par rapport aux plafonds budgétaires résumés, plutôt que ligne par ligne. Le Collège croit comprendre que, en 2015, les titulaires de budget

n'ont pas tous eu la possibilité de vérifier les charges par rapport aux plafonds de crédits indiqués dans le système ERP.

4.2.3 Pour garantir un contrôle budgétaire efficace et efficient, il faudrait idéalement que les crédits budgétaires soient transférés dans un système ERP ayant la même structure comptable que celle du grand livre général. Une telle approche permet un rapprochement des fonds et des données détaillées relatives aux crédits engagés et aux charges. De plus, cela permet aux membres du personnel de suivre de près l'exécution de leur budget tout au long de l'exercice et facilite le rapprochement des charges budgétaires et des charges comptabilisées dans le grand livre général. Au moment de l'audit intermédiaire (février 2016), il n'a pas été possible de générer dans le système des rapports sur l'exécution du budget 2015.

Recommandation

4.2.4 Le Collège recommande que, à l'avenir, le SI transfère son budget, financé en commun, dans le système ERP en utilisant la même structure comptable que celle du grand livre général pour faire en sorte que ce budget puisse être exécuté et contrôlé efficacement.

4.3 LE REPORT D'ENGAGEMENTS FONDÉS SUR DES DEMANDES D'ACHAT ACCROÎT LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET D'INEXACTITUDES

Contexte

4.3.1 Pour respecter le Règlement financier de l'OTAN, il est nécessaire de veiller à ce que soient en place des contrôles garantissant que les crédits engagés sont reportés sur l'exercice suivant uniquement s'il existe une obligation juridique.

Constatations

4.3.2 Le Collège a constaté que, s'agissant des charges liées aux programmes, les demandes d'achat, qui sont des demandes internes d'autorisation de dépenses futures et de constitution de réserves de fonds, faisaient l'objet de reports en fin d'exercice en tant que crédits engagés (obligation juridique de paiement au moment où un bien ou un service est reçu). Cela ne devrait toutefois être possible que lorsqu'un ordre d'achat (contrat avec le fournisseur) a été établi.

4.3.3 Le SI a pris la décision d'autoriser le report de demandes d'achat en raison de la nature des charges liées aux programmes, qui couvrent, entre autres, les subventions, les études, les enquêtes et les séminaires. Pour ces paiements, il n'est pas facile de suivre la procédure normale d'établissement d'un ordre d'achat, en vigueur pour les achats commerciaux. Toutefois, de par leur nature, les demandes d'achat ne sont pas reconnues comme des engagements dans un système ERP. En outre, leur utilisation fait courir un risque, car des modifications peuvent être apportées à ces demandes d'achat dans le système ERP sans l'accord préalable de la direction. Lorsqu'un ordre d'achat a

été établi, il ne peut être modifié sans l'autorisation expresse de la direction. De plus, la comptabilisation des demandes d'achat en tant qu'engagements crée des difficultés comptables s'agissant du rapprochement et du contrôle du report des engagements. Le Collège comprend les raisons pour lesquelles des demandes d'achat sont utilisées de cette manière par les programmes. C'est une pratique qu'il faudrait toutefois éviter. Une procédure spécifique et mieux contrôlée devrait être mise en place pour les cas où il est nécessaire d'engager des fonds en l'absence d'un contrat prévoyant une obligation juridique.

Recommandation

4.3.4 Le Collège recommande à l'OFC d'envisager, avec les responsables des programmes, l'implémentation de processus de travail qui, à l'avenir, garantiront que des ordres d'achat doivent être établis pour la création d'obligations de paiement et qu'ils doivent servir de base juridique pour les reports, l'utilisation de demandes d'achat devant être strictement limitée aux cas où il y a un besoin opérationnel. Lorsque des demandes d'achat font l'objet d'un report, il faudrait mettre en place des contrôles, ainsi que des mesures de suivi, et les documenter clairement.

4.4 RAPPROCHEMENT DES FACTURES, DES ORDRES D'ACHAT ET DES BORDEREAUX DE LIVRAISON DE BIENS ET DE SERVICES

Contexte

4.4.1 Il est nécessaire que des contrôles portant sur les autorisations de paiement soient en place pour garantir que les factures correspondent aux ordres d'achat et que les biens et/ou les services ont été reçus conformément à l'ordre d'achat et/ou au contrat établi. Des tels contrôles atténuent le risque de paiement erroné.

Constatations

4.4.2 Pour les factures commerciales, le contrôle de concordance portant sur trois éléments (facture, bordereau de réception et ordre d'achat) est la configuration par défaut dans le système ERP. Les divisions se chargent d'introduire le bordereau de réception dans le système, qui rapproche alors automatiquement les trois éléments. Toutefois, les membres du personnel dûment autorisés ont la possibilité de modifier cette configuration. De plus, lorsqu'une facture est mise en attente suite à un rapprochement portant sur les trois éléments évoqués, il est possible de la débloquent sans enregistrer le bordereau de réception, en utilisant pour cela la procédure d'appariement. Le Collège croit comprendre que lorsque la configuration est modifiée pour un passage à l'appariement, l'ordre d'achat doit de nouveau être soumis à l'approbation du Service Achats.

4.4.3 Pour les charges liées aux programmes, la procédure d'appariement a été configurée dans le système ERP (rapprochement entre l'ordre d'achat et la facture, sans enregistrement du bordereau de réception). Les engagements reposent sur les demandes d'achat. Les factures sont transmises aux divisions, qui les valident et

établissent un ordre d'achat dans le système. Le paiement fait ensuite l'objet d'un contrôle et d'une autorisation au niveau du service financier. L'approbation d'une demande d'achat génère donc des obligations juridiques. Comme indiqué dans l'observation 4.3, l'utilisation de demandes d'achat pour la création d'obligations juridiques fait courir des risques. La solution idéale consiste à combiner l'utilisation d'ordres d'achat et le rapprochement axé sur trois éléments. L'ordre d'achat crée alors une obligation juridique claire, et l'enregistrement du bordereau de réception dans le système prouve que le bien ou le service a été fourni, et à quelle date.

Recommandation

4.4.4 Le Collège recommande, dans le droit fil de sa recommandation concernant l'approbation des demandes d'achat, que le SI envisage, avec les responsables des programmes, d'implémenter des processus de travail qui, à l'avenir, garantiront que des ordres d'achat doivent être établis pour la création d'obligations de paiement et qui limiteront l'utilisation de demandes d'achat aux seuls cas où elles sont absolument nécessaires. De plus, l'OFC devrait utiliser la méthode de rapprochement axée sur trois éléments chaque fois que c'est possible et faisable. Il faudrait aussi déterminer et documenter les cas où l'appariement est autorisé, et effectuer ensuite des contrôles.

4.5 LES FACTURES ET LES ORDRES D'ACHAT RELATIFS AUX DÉPLACEMENTS PEUVENT ÊTRE MODIFIÉS ET TRAITÉS SANS AUTORISATION

Contexte

4.5.1 Le traitement et le règlement d'une facture ne devraient jamais pouvoir se faire sans autorisation formelle préalable, sinon il y a un risque accru de fraude, d'irrégularités, d'erreurs et d'inexactitudes.

Constatation

4.5.2 Le Collège a constaté que les factures relatives aux déplacements qui ont été importées de l'ancien système ne faisaient pas l'objet d'un processus d'approbation, étant donné qu'elles avaient déjà été approuvées dans le cadre de l'ancien système de gestion des déplacements. Le Collège a toutefois constaté que, dans l'environnement de test, les factures enregistrées manuellement ne devaient pas faire l'objet d'une approbation. Le système ne fait pas la différence entre les factures provenant de l'ancien système (et déjà approuvées dans ce système) et les factures enregistrées manuellement dans le nouveau système ERP. Le Collège a constaté qu'il était possible de modifier directement dans le système ERP un ordre d'achat relatif à un déplacement et que, par défaut, cet ordre d'achat allait être traité sans avoir été approuvé, quel que soit le montant sur lequel il porte.

Recommandation

4.5.3 Le Collège recommande au SI de veiller à ce que la configuration de la procédure de traitement des factures relatives aux déplacements soit modifiée de manière à ce que les ordres d'achat et les factures introduits manuellement ne puissent pas être traités sans avoir été approuvés.

4.6 SEUILS DE TOLÉRANCE INCOMPLETS ET SEUILS DE TOLÉRANCE TROP ÉLEVÉS**Contexte**

4.6.1 Normalement, dans un système ERP, des seuils de tolérance sont fixés pour les prix unitaires et les quantités. Il s'agit de la différence acceptable entre le montant inscrit dans l'ordre d'achat et le montant facturé pour que le paiement puisse être autorisé. Ces seuils doivent toutefois être fixés à un niveau approprié, sinon il y a un risque d'erreur de paiement.

Constataction

4.6.2 Le Collège a constaté que, pour les déplacements, le seuil de tolérance avait été fixé à 30 %. De plus, aucune limite n'a été définie pour l'écart de prix unitaire entre la facture et l'ordre d'achat s'agissant des biens et des services. Cela représente un risque, étant donné que les factures peuvent être traitées quelle que soit la différence entre le prix des biens et services commandés et le prix facturé.

Recommandation

4.6.3 Le Collège recommande à l'OFC d'abaisser le seuil de tolérance concernant les déplacements. De plus, il faudrait appliquer une limite de tolérance appropriée pour les écarts de prix, afin de garantir que seules les factures qui correspondent aux prix indiqués dans les ordres d'achat soient traitées et approuvées.

4.7 NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES CONTRÔLES DES FICHIERS DE PAIEMENT ENVOYÉS À LA BANQUE**Contexte**

4.7.1 Normalement, les systèmes ERP prévoient, de base, un contrôle garantissant que le fichier de paiement créé dans le système est exactement le même que le fichier de paiement utilisé par la banque et qu'aucune modification n'est possible. L'absence de contrôle de ce type accroît le risque de fraude et d'erreur.

Constataction

4.7.2 Le Collège a constaté que le SI n'avait pas mis en place un contrôle garantissant que le fichier de paiement généré par le système ERP ne puisse pas être modifié avant

son envoi à la banque. Il y a un risque que la banque traite un fichier différent, risque qui doit toutefois être détecté dans le cadre du rapprochement bancaire effectué par le Service Trésorerie du SI. Or, comme indiqué dans l'observation 4.1, il n'y a pas eu de rapprochement bancaire au cours de l'exercice 2015.

Recommandation

4.7.3 Le Collège recommande au SI de mettre en place un contrôle garantissant que les fichiers de paiement générés par le système ERP ne puissent pas être modifiés entre le moment de leur établissement et celui de leur transfert à la banque.

5. INSUFFISANCES DANS LES CONTRÔLES PORTANT SUR LE NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP)

5.1 ABSENCE DE DOCUMENTATION SUR LA PROCÉDURE DE GESTION DE L'ACCÈS ET ABSENCE DE DESCRIPTIONS DE POSTE

Contexte

5.1.1 Des contrôles officiels de l'accès utilisateur sont nécessaires pour garantir le respect du principe de la séparation des fonctions. Il faut aussi prévoir des contrôles garantissant que les rôles et responsabilités sont attribués aux agents auxquels ils incombent. Il faut en outre que ces agents aient une idée très précise de leurs fonctions, en particulier ceux qui sont chargés du contrôle de l'accès, de la sécurité et des paramètres de contrôle du système. C'est indispensable pour garantir que les agents sachent qu'ils sont comptables de la bonne exécution de leurs tâches. L'absence de contrôle de l'accès accroît le risque d'erreur, de fraude et d'inexactitudes comptables.

Constatations

5.1.2 Il n'y avait pas de documentation formelle concernant la procédure d'octroi des autorisations d'accès utilisateur au système ERP et de modification de ces autorisations. L'OFC dispose d'un centre de compétences qui est chargé de contrôler les droits d'accès, les rôles et les responsabilités ainsi que les paramètres de contrôle. Au sein de chacune des divisions du SI, un agent est chargé d'octroyer les autorisations nécessaires aux personnes jouant un rôle ou exerçant des responsabilités dans le cadre du système ERP. Le centre de compétences ne vérifie toutefois pas comment on procède, dans le cadre de l'attribution des rôles et des responsabilités, pour garantir la sécurité et la séparation des fonctions.

5.1.3 Il existe un tableau présentant la séparation des fonctions. Toutefois, il ressort de son examen que des tâches ont été attribuées sans que le principe de la séparation des fonctions soit respecté. Par exemple, l'auxiliaire administratif chargé du grand livre général est également autorisé à effectuer des paiements. De plus, des agents ont été autorisés à modifier des informations relatives à des fournisseurs (par exemple les

comptes bancaires) et à effectuer des paiements avec une carte de crédit. Par ailleurs, les descriptions de poste des agents du centre de compétences n'ont pas été mises à jour depuis la mise en service du système ERP. Les rôles et responsabilités exacts de ces agents n'ont pas été précisés.

Recommandation

5.1.4 Le Collège recommande au SI de mettre en place, en fournissant des documents à l'appui, des procédures claires pour l'octroi, la modification et le contrôle des autorisations d'accès au système ERP. De plus, le SI devrait établir un tableau de séparation des fonctions qui définisse correctement les séparations nécessaires. Par ailleurs, le Collège recommande au SI d'établir pour les agents qui travaillent au centre de compétences des descriptions de poste spécifiant leurs rôles et leurs responsabilités.

5.2 ABSENCE D'EXAMEN PÉRIODIQUE DES DROITS D'ACCÈS UTILISATEUR

Contexte

5.2.1 Il est nécessaire de mettre en place des contrôles garantissant que, lorsqu'un membre du personnel quitte ses fonctions ou change de poste, les droits d'utilisateur sont modifiés en conséquence, le but étant d'éviter tout risque d'accès inapproprié, qui accroît le risque d'erreur et d'abus.

Constatation

5.2.2 Depuis février 2016, les Ressources humaines envoient au centre de compétences la liste des agents qui ont cessé leurs fonctions afin qu'il puisse prendre les dispositions nécessaires pour que ces agents n'aient plus accès au système. Toutefois, aucune information n'est communiquée au sujet des agents qui changent de division au sein du SI. Dans le cas où, au sein de la division que quitte un agent, les coordonnateurs ne demandent pas qu'un utilisateur soit chargé de nouvelles responsabilités, les anciennes attributions ne seront pas désactivées. Le Collège a relevé des cas où des agents qui avaient changé de service avaient toujours accès à leurs anciennes fonctions, alors qu'ils en avaient de nouvelles. Le Collège a également constaté que, sur 2 140 responsabilités assignées, seules 286 avaient été assorties d'une date d'expiration.

Recommandation

5.2.3 Le Collège recommande au SI d'établir, en fournissant des documents à l'appui, des procédures qui définissent des canaux officiels de communication, afin que le centre de compétences soit tenu au courant du transfert d'agents entre services. Il faudrait en outre examiner à intervalle régulier la situation pour savoir quels sont les utilisateurs et quelles sont les responsabilités, de sorte que les rôles et les responsabilités appropriés soient attribués aux agents auxquels ils incombent. De plus, il faudrait fixer une date d'expiration de l'autorisation d'accès en fonction de la durée du contrat des utilisateurs.

5.3 NÉCESSITÉ DE CONTRÔLER L'UTILISATION DE LA FONCTION « CHANGER D'UTILISATEUR »

Contexte

5.3.1 Tout système ERP doit prévoir un contrôle de la délégation des rôles et des responsabilités afin de garantir la séparation des fonctions et la disponibilité d'une piste de vérification claire montrant les mesures prises par les agents qui se sont vu déléguer des pouvoirs.

Constatations

5.3.2 Dans le système ERP, les agents ont la possibilité de déléguer leur liste de tâches. Il s'agit d'une fonctionnalité de base. Il existe aussi une fonction « Changer d'utilisateur », qui permet à un utilisateur d'utiliser le compte d'un autre utilisateur. Le Collège a constaté que les agents des services financiers pouvaient utiliser cette fonction en cas d'absence d'un collègue pour cause de maladie. Il est nécessaire de faire en sorte que les paiements puissent continuer d'être approuvés en cas d'absence imprévue de la personne chargée de les approuver. On ne sait pas si d'autres divisions du SI utilisent aussi cette fonction.

5.3.3 S'agissant de la fonction « Changer d'utilisateur », il n'y a pas de piste de vérification signalant qu'une tâche a été réalisée par un agent qui s'est vu déléguer des pouvoirs. Le système enregistre la tâche comme si elle avait été effectuée par l'agent qui a délégué ses pouvoirs. Le Collège n'a pas trouvé d'éléments démontrant comment l'utilisation de cette fonction était contrôlée et suivie, et l'absence de tels éléments accroît le risque d'utilisation de cette fonction sans que les autorisations nécessaires aient été octroyées. De plus, aucune date d'expiration n'est fixée pour la fonction « Changer d'utilisateur ». Selon le Collège, même si le recours à cette fonction semble inévitable pour certaines raisons opérationnelles bien spécifiques, il faut suivre de près et contrôler la manière dont elle est utilisée.

Recommandation

5.3.4 Le Collège recommande au SI de mettre en place des contrôles destinés à garantir que le recours à la fonction « Changer d'utilisateur » soit strictement contrôlé et suivi, et que cette fonction ne soit utilisée que dans les cas appropriés. Ces contrôles pourraient prendre la forme d'un rapport périodique spécifiant clairement qui a utilisé la fonction, quand et à quelle fin. Les restrictions concernant l'utilisation de la fonction « Changer d'utilisateur » et les contrôles s'y rapportant devraient être clairement étayés par des documents.

5.4 OCTROI À UN CONSULTANT EN INFORMATIQUE D'UNE AUTORISATION D'ACCÈS À L'ENVIRONNEMENT DE PRODUCTION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP)

Contexte

5.4.1 L'accès à l'environnement de production ERP exploité en temps réel ne devrait être octroyé qu'aux agents responsables du traitement et de l'approbation des opérations et des écritures comptables. Les agents qui ne sont pas investis de telles responsabilités, comme les développeurs de systèmes, ne devraient pas avoir accès à un environnement autre que celui de test. Il y a un risque accru d'atteinte à l'intégrité des données si des modifications sont effectuées sans que des tests aient été réalisés au préalable.

Constatation

5.4.2 Le Collège a constaté qu'un consultant en informatique s'était vu octroyer une autorisation d'accès à l'environnement de production pour apporter des modifications à la configuration sans que la durée de cette autorisation ait été limitée.

Recommandation

5.4.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que les droits d'accès octroyés à des consultants ne portent en principe que sur l'environnement de test, et que l'accès à l'environnement de production ne soit autorisé que pour l'implémentation de modifications approuvées. De plus, l'autorisation d'accès devrait être limitée dans le temps.

5.5 ABSENCE DE DOCUMENTATION OFFICIELLE CONCERNANT LES DÉCISIONS DE LA COMMISSION DE CONTRÔLE DES CHANGEMENTS

Contexte

5.5.1 La procédure de maîtrise des changements décrit le mode de gestion des demandes de modification du système, ainsi que les rôles et les responsabilités de la Commission de contrôle des changements (CCC). Elle prévoit aussi que le centre de compétences de l'ERP doit fournir des documents à l'appui des décisions prises aux réunions de la CCC et transmettre la liste des modifications approuvées au Groupe Support applicatif pour approbation et exécution. Cela atténue le risque d'introduction de modifications inappropriées dans le système.

Constatation

5.5.2 Le Collège a constaté qu'il existait un tableau recensant les modifications apportées au système ERP, assorties d'observations indiquant si la CCC avait approuvé ou non les demandes de modification. Il n'y a toutefois pas de compte rendu de réunion de la CCC indiquant qui était présent, ce qui s'est dit et quelles décisions ont été prises.

Recommandation

5.5.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte qu'un compte rendu des décisions prises par la CCC soit établi et qu'un formulaire d'approbation à faire signer par la CCC soit élaboré afin que seules les modifications approuvées soient implémentées.

IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

1. INTRODUCTION

1.1 En juillet 2016, le Collège a fait savoir au Conseil, dans un rapport spécial, qu'il n'était pas en mesure de vérifier les états financiers 2015 du SI parce qu'ils n'avaient pas encore été publiés (IBA-A(2016)60, du 5 juillet 2016). Au paragraphe 2.2 de ce rapport, il était indiqué que le Collège avait déjà, en avril 2016 (IBA-A(2016)45), appelé l'attention du SI sur les insuffisances significatives en matière de contrôle interne et sur les insuffisances structurelles potentielles s'agissant du nouveau système ERP, qui risquaient d'avoir des incidences graves sur le compte rendu financier et notamment d'accroître le risque de fraude et d'utilisation abusive de fonds. Le contrôleur des finances du SI a fait un exposé au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) en octobre 2016, et a déclaré que « rien n'indique qu'il y ait un problème systémique s'agissant du système ERP tel qu'implémenté » (FC(2016)128). Les états financiers 2015 du SI ont finalement été publiés le 30 décembre 2016, avec 9 mois de retard.

1.2 Ainsi que le prévoient les normes d'audit en vigueur¹, le Collège a veillé à acquérir la connaissance du nouveau système d'information. Il a examiné tout particulièrement la manière dont le système ERP a été configuré sachant que le SI est tenu d'établir neuf jeux d'états financiers, et les retards pris dans l'établissement de ces états financiers. En plus de ses propres états financiers, le SI doit établir ceux du nouveau siège de l'OTAN, du Centre du personnel de l'OTAN, du Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC), des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS) et des quatre régimes de retraite de l'OTAN. Le système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES) utilise également le nouveau système ERP, mais il ne dépend pas du SI pour l'établissement de ses états financiers. Le Collège a procédé comme suit :

- 1) il a examiné si les problèmes étaient dus à la manière dont le système a été implémenté ;
- 2) il a comparé l'implémentation du système au SI avec celle de systèmes ERP similaires dans d'autres organismes OTAN ;
- 3) il a examiné les mesures correctives prises par le SI pour l'établissement des états financiers de 2015.

¹ Norme internationale d'audit 315 – Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement.

2. STRUCTURES DE BASE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE PLUSIEURS JEUX D'ÉTATS FINANCIERS

2.1 Il existe plusieurs manières de configurer le système ERP pour garantir un contrôle suffisant et la séparation des données, et établir ainsi de manière efficace et efficiente plusieurs jeux d'états financiers. On trouvera ci-après un résumé des divers éléments de la structure organisationnelle de l'ERP.

« **Entité juridique** » : dans le système ERP, les informations relatives à une entité sont stockées au niveau de « l'entité juridique ». L'« entité juridique » administre les règles relatives aux opérations afin qu'il soit répondu aux exigences légales et réglementaires.

« **Grand livre** » : c'est dans le grand livre qu'est tenue la comptabilité de l'entité et que sont stockées les informations financières s'y rapportant. Les grands livres peuvent être regroupés en « jeux de grands livres ». Voici un exemple tiré de la documentation ERP : « Un groupe compte 26 sociétés enregistrées dans un pays. En vertu des lois de ce pays, chacune des sociétés doit tenir un livre de comptes distinct. Il faut donc prévoir un grand livre pour chacune des sociétés, et les divers grands livres sont regroupés dans un jeu de grands livres. Les services financiers peuvent traiter le jeu de grands livres comme s'il s'agissait d'un seul grand livre couvrant toutes les activités comptables, mais les données restent propres à chacune des sociétés ». La tenue de livres distincts garantit l'intégrité et la séparation des données.

« **Unité opérationnelle** » : sert à conserver de manière séparée les données relatives à une entité par rapport à celles d'une autre entité ainsi que les données relatives à une opération par rapport à celles d'une autre opération. La définition d'« unités opérationnelles » distinctes garantit l'intégrité et la séparation des données. Le fournisseur de la base de données a recommandé de définir au minimum une unité opérationnelle par entité.

« **Segment d'équilibrage** » : dans un grand livre, une section du plan de comptes doit être désignée en tant que « segment d'équilibrage ». Les clients des systèmes ERP utilisent ces segments d'équilibrage pour faire une distinction entre les différentes entités dont il est rendu compte globalement dans un seul grand livre. Le segment d'équilibrage constitue le niveau le plus bas de garantie du respect de l'intégrité et de la séparation des données dans le cadre du système ERP et, de ce fait, un travail de programmation et des contrôles internes supplémentaires sont souvent nécessaires.

3. LA STRUCTURE IMPLÉMENTÉE AU SI

3.1 Le nouveau système ERP implémenté au SI repose sur deux entités juridiques (SI et BICES)², un grand livre, une unité opérationnelle et 71 segments d'équilibrage. Une telle configuration n'est pas sans risque : des problèmes comptables pourraient se poser si une entité comptable impute par erreur une opération à une autre entité comptable, et tout retard pris dans la clôture d'un exercice donné pour une entité donnée entraîne un retard pour l'ensemble des entités³.

3.2 Le SI n'a pas opté pour la mise en place d'unités opérationnelles séparées comme moyen de garantir la séparation et l'intégrité des données comptables. En outre, les « segments d'équilibrage » choisis par le SI ne se situaient pas au niveau des états financiers (neuf segments d'équilibrage pour neuf jeux d'états financiers), mais plutôt à un niveau ne facilitant pas l'établissement de neuf jeux d'états financiers distincts (71 segments d'équilibrage au niveau des fonds)⁴. Le Collège estime que l'utilisation d'un nombre aussi élevé de segments d'équilibrage complique le système ERP, accroissant les risques et réduisant les gains d'efficacité attendus du système.

3.3 Le Collège a constaté que le budget du SI, financé en commun, avait été transféré dans le système ERP en 2015 sur la base de la structure budgétaire en place dans le système budgétaire (différente de celle du système ERP) qui, dans certains cas, reposait sur une structure comptable différente de celle du grand livre général prévu dans le système ERP. Pour garantir un contrôle budgétaire efficace et efficient, on transfère normalement les crédits budgétaires dans un système ERP ayant la même structure comptable que celle du grand livre général. Cela permet un rapprochement des fonds et des données détaillées relatives aux crédits engagés et aux charges. Cela permet aussi aux membres du personnel de suivre de près, tout au long d'un exercice, l'exécution du budget dont ils sont titulaires, et facilite le rapprochement des charges budgétaires et des charges comptabilisées dans le grand livre général.

² Le BICES a insisté pour être considéré comme une « entité juridique » distincte dans le système ERP pour éviter que ses soldes et opérations ne soient enregistrés par erreur dans ceux de l'une ou l'autre des neuf entités devant faire l'objet d'un compte rendu financier, et inversement.

³ Par exemple, les états financiers 2015 des FORACS et du MSIAC ont été publiés en juillet 2016, mais les comptes de ces entités dans le système ERP n'ont pu être clôturés définitivement qu'en janvier 2017, après la publication des états financiers 2015 du SI, qui a eu lieu le 30 décembre 2016. Les opérations ont, dans l'intervalle, été comptabilisées dans les segments correspondants.

⁴ Le Collège n'a pas été en mesure de trouver, ni dans les documents relatifs à l'appel d'offres concernant l'implémentation de l'ERP ni dans les offres reçues, de documents faisant mention de l'obligation de prévoir dans le système ERP des fonctions permettant l'établissement d'états financiers distincts.

4. IMPLÉMENTATION DE SYSTÈMES SIMILAIRES DANS D'AUTRES ENTITÉS OTAN

4.1 Le Collège a examiné comment le même progiciel avait été implémenté dans d'autres organismes OTAN, et notamment au sein de l'État-major militaire international (EMI), du Commandement allié Opérations (ACO) et de l'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA). Ces entités n'ont pas rencontré de problèmes majeurs s'agissant de la séparation des données, en raison de la manière dont leur système ERP a été configuré. Le Collège a constaté que le SI ne semblait pas avoir mis à profit les enseignements tirés par ces organismes.

EMI

4.2 Le contrôleur des finances de l'EMI est chargé non seulement des comptes de l'EMI, mais aussi de ceux du Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) et de l'Organisation pour la science et la technologie (STO). Il doit établir des états financiers séparés pour chacune de ces entités. L'EMI a opté pour l'établissement de « grands livres » séparés et d'« unités opérationnelles » séparées, qui correspondent aux différents jeux d'états financiers à établir.

ACO

4.3 L'ACO n'est pas tenu d'établir des états financiers distincts pour chacun de ses commandements subordonnés. De ce fait, le système ACO ne comporte qu'un seul « grand livre ». Toutefois, chaque commandement subordonné est considéré comme une « unité opérationnelle » distincte dans le système (certaines de ces unités comptant plus d'un « segment d'équilibrage »). Certaines des « unités opérationnelles » sont aussi utilisées pour le traitement d'opérations non ACO gérées par l'ACO (par exemple pour l'Union européenne). Différents profils et/ou responsabilités sont en place pour gérer l'accès, la chaîne hiérarchique et le processus de travail au niveau local, ainsi que l'accès, la chaîne hiérarchique et le processus de travail au niveau de l'entité prise globalement. Ce type de configuration/paramétrage permet à l'ACO de gérer les données comptables au niveau de l'entité contrôlée (l'« unité opérationnelle » dédiée) et au niveau de l'entité chargée du contrôle (l'ACO, qui dispose d'un « grand livre » et qui est responsable de l'ensemble du processus de rapprochement et de compte rendu).

NETMA

4.4 La NETMA est tenue d'établir trois jeux d'états financiers : un pour ses activités en tant qu'agence, un pour l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) et un pour l'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). La structure implémentée repose sur une « entité juridique », un « grand livre » et deux « unités opérationnelles »

(les deux organisations exécutives, la NEFMO et la NAMMO, constituant à elles deux une de ces deux unités, et la NETMA l'autre). Trois « segments d'équilibrage » ont été définis pour répondre à l'obligation d'établissement de trois jeux d'états financiers (un pour la NAMMA, un pour la NEFMA et un pour la NETMA).

4.5 En conclusion, le système ERP dont le SI a fait l'acquisition peut être configuré de différentes manières afin que l'obligation d'établir plusieurs jeux d'états financiers puisse être respectée. L'EMI a opté pour l'établissement de « grands livres » séparés, tandis que la NETMA a choisi de définir des « unités opérationnelles » séparées et des « segments d'équilibrage » (nombre de « segments d'équilibrage » identique au nombre de jeux d'états financiers). L'ACO, qui ne doit présenter qu'un seul jeu d'états financiers consolidés et qui dispose d'une trésorerie centralisée, a mis en place une structure reposant sur des « unités opérationnelles » séparées correspondant à chacun de ses commandements subordonnés, pour garantir la séparation des données.

5. MESURES CORRECTIVES PRISES PAR LE SI

5.1 Depuis août 2016, le SI a mis en place certaines mesures correctives. S'agissant des paiements, il a regroupé les 71 fonds en 24 groupes de paiement pour éviter que les utilisateurs effectuent des écritures dans des états financiers qui ne sont pas les bons. Les produits et les montants à recevoir ont récemment fait l'objet d'un regroupement similaire. Toutefois, il n'y a toujours pas de contrôle analogue pour d'autres domaines comptables.

5.2 Par ailleurs, le SI a chargé des consultants de réfléchir aux mesures correctives comptables qui pourraient être prises, de formuler des recommandations en la matière et de l'aider à établir les états financiers de 2015 et de 2016.

6. CONCLUSION

6.1 Selon le Collège, le SI n'a pas implémenté une structure ERP qui soit efficace et efficiente pour répondre à l'obligation qui lui est faite d'établir neuf jeux d'états financiers séparés. Le SI utilise 71 fonds différents en tant que « segment d'équilibrage » dans le plan de comptes, et non des unités opérationnelles distinctes. Le Collège estime qu'il ne s'agit pas d'une solution de nature à faciliter l'établissement de neuf jeux d'états financiers séparés.

6.2 De l'avis du Collège, il aurait fallu établir des « grands livres » séparés ou définir des « unités opérationnelles » distinctes pour chaque jeu d'états financiers. L'utilisation de 71 segments d'équilibrage accroît le risque et réduit les gains d'efficacité attendus du système.

6.3 La structure mise en place n'a pas dûment empêché que, en 2015 et en 2016, un très grand nombre d'écritures soient effectuées dans des états financiers qui n'étaient pas les bons⁵. Le Collège estime que l'implémentation du système ERP au SI a grandement contribué à l'impossibilité d'établir, dans les délais impartis, des états financiers qui soient exacts, et il considère que la configuration choisie continuera probablement de poser des difficultés à l'avenir. De plus, le système ERP a nécessité un travail de programmation informatique supplémentaire ainsi que l'implémentation de contrôles internes supplémentaires. Les insuffisances significatives dans le contrôle interne qui ont été recensées et signalées au SI (IBA-A(2016)45) au cours de l'audit intermédiaire effectué par le Collège accroissent les difficultés qui se posent pour l'établissement, dans les délais impartis, d'états financiers qui soient exacts.

6.4 Les consultants chargés de l'implémentation du système n'ont pas été étroitement associés aux activités après la mise en service du système, ce qui a encore compliqué les choses. De plus, le Collège a constaté que le SI ne semblait pas avoir mis à profit les enseignements tirés par d'autres organismes OTAN ayant implémenté avec succès des systèmes ERP similaires achetés auprès du même fournisseur. Tous ces facteurs ont joué un rôle dans les réflexions qui ont mené au choix d'une solution qui, selon le Collège, n'est pas optimale pour établir de manière efficace plusieurs jeux d'états financiers dans les délais impartis et qui minimise l'importance des risques d'inexactitudes.

⁵ Par exemple, il est possible d'enregistrer un paiement concernant le MSIAC dans un compte bancaire du SI, et inversement. Cela donne lieu à des sous-évaluations et à des surévaluations des soldes des liquidités dans les différents états financiers. De plus, on a recensé 8 720 cas d'écritures intragroupe pour l'exercice 2015 et, pour l'exercice 2016, on en recensait 3 890 à la mi-octobre. En outre, l'existence d'un grand nombre de livres de comptes et les mesures correctives prises en conséquence font courir de grands risques. Les risques portent sur l'intégrité des données et la transparence : on peut se demander si toutes les mesures correctives peuvent être retracées et comprises. Cette situation fait courir un grand risque pour ce qui est de l'exactitude des états financiers. Vu le nombre élevé de corrections à apporter, un autre risque est que les données soient manipulées sans que cela soit détectable.

**COMMENTAIRES OFFICIELS DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL SUR
LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS ET SUR
LES POSITIONS DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX
COMPTES DE L'OTAN (IBAN)**

**OBSERVATION 2.1 :
SURÉVALUATION DES SOLDES DES LIQUIDITÉS**

Commentaire du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

Les constatations de l'IBAN portent sur la présentation formelle des données dans les états financiers et sur le rapprochement avec les relevés bancaires.

Concernant la présentation, il est à noter que, parmi les entités et/ou les fonds faisant l'objet des états financiers du SI, certains utilisent le même compte bancaire libellé en euros (rubrique « Locaux des pays partenaires », certains des éléments regroupés dans la rubrique « Fonds d'affectation spéciale », et rubrique « Réaménagement/Rénovation du bâtiment Z »). La « correction comptable » d'un montant de 1 387 214,62 EUR à laquelle l'IBAN fait référence est une écriture d'élimination, comme indiqué dans la note 32 jointe aux états financiers. Elle avait pour but de neutraliser, en termes de présentation, l'effet des « emprunts » de liquidités faits par ces entités auprès du SI. Aucune écriture comptable n'a été faite dans le système ERP. Nous comprenons que ce mode de présentation ait pu prêter à confusion et, dès lors, le SI va le revoir.

Concernant le rapprochement avec les relevés bancaires, il est à noter que, au cours de l'exercice 2015 et d'une partie de l'exercice 2016, des erreurs manuelles ont été commises dans le choix du compte bancaire à partir duquel des paiements ont été effectués, et que, de ce fait, pour certains paiements, c'est le compte bancaire du SI qui a été utilisé plutôt que celui de l'entité concernée. Ces opérations ont été enregistrées dans un compte spécifique (compte pivot intragroupe). Il faut donc, pour la comparaison avec les relevés bancaires, tenir compte aussi de ces opérations entre fonds (3 928 616,36 EUR) et de la position des entités consolidées qui utilisent les mêmes comptes bancaires que le SI (1 387 214,62 EUR). Il restait donc une différence de 334 784,33 EUR correspondant à des opérations qui ont été effectuées avec des entités autres que le SI et qui doivent encore être régularisées.

**OBSERVATION 2.2 :
ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

La différence qui apparaît dans le tableau des flux de trésorerie tient au fait que les montants correspondant au compte pivot intragroupe (499991) n'ont pas été pris en considération. Ce compte pivot présente les opérations effectuées entre des entités et, dès lors, fin 2015, il comptabilisait, dans les livres du SI, les opérations qui avaient erronément été effectuées par diverses entités autres que le SI au moyen du compte bancaire du SI. Si ce compte est pris en considération, les chiffres correspondent. La présentation de ces éléments a été corrigée dans les états financiers de 2016, dans la colonne relative à l'exercice 2015.

**OBSERVATION 2.3 :
IMPOSSIBILITÉ DE RAPPROCHER LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE
L'EXÉCUTION DU BUDGET ET LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE LA
PERFORMANCE FINANCIÈRE*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 2.4 :
MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PRÉSENTATION D'UN EXCÉDENT
CUMULATIF*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation. Il présentera de manière plus cohérente l'excédent qui, dans les faits, porte principalement sur les activités de la rubrique « Locaux des pays partenaires ». Ces activités ne font pas l'objet de la procédure normale d'exécution du budget, qui prévoit que les produits d'opérations sans contrepartie directe doivent être rapprochés des charges.

**OBSERVATION 2.5 :
ABSENCE D'ASSURANCE CONCERNANT LA PERTINENCE DE LA COUPURE
D'EXERCICE RELATIVE AUX CHARGES*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI a pris note de la recommandation. Il est indiqué dans la déclaration sur le contrôle interne que la coupure d'exercice entre 2015 et 2016 ne peut pas être considérée comme fiable. Cela s'explique principalement par des problèmes de

réception, des biens et des services reçus en 2015 ayant été erronément enregistrés par les titulaires de budget comme ayant été reçus en 2016. L'exercice 2015 a été le premier au cours duquel le système ERP a été utilisé, et l'OFC ainsi que les agents des divisions de première ligne ont dû s'adapter au changement lié à l'enregistrement des charges à payer (au moyen des bordereaux de réception prévus dans le système ou de journaux des charges tenus manuellement). Du point de vue de l'exécution du budget, cela pourrait avoir eu une incidence sur la répartition entre les engagements et les charges réelles, et, de ce fait, les annulations de crédits qui, normalement, auraient dû intervenir en 2015 ont eu lieu en 2016. À la fin de 2016, un processus était en place pour mieux définir les charges à payer. Nous estimons toutefois qu'il serait extrêmement difficile et coûteux de rechercher les informations nécessaires pour répondre à la demande de l'IBAN visant à ce que l'on spécifie les charges comptabilisées en 2016 qui, en réalité, auraient dû l'être en 2015. Le retraitement des charges pour déterminer leur montant à la fin de l'exercice 2015 nécessiterait beaucoup de temps et de ressources, tant au sein de l'OFC que des divisions de première ligne (qui détiennent les informations spécifiques concernant la réception des biens et des services), étant donné qu'il faudrait passer en revue toutes les lignes relatives aux demandes d'achat et/ou aux ordres d'achat. En fin de compte, l'avantage qui découlerait d'un tel retraitement risque de ne pas justifier l'investissement en temps et en ressources.

OBSERVATION 2.6 :**ABSENCE DE RÉÉVALUATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS MONÉTAIRES EN FIN D'EXERCICE PAR RAPPORT AUX TAUX DE CHANGE*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

OBSERVATION 2.7 :**DIVERGENCE ENTRE LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS ET LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 3 :
IMPLÉMENTATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES
RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) ET INCIDENCES SUR LES ÉTATS
FINANCIERS*****Commentaire du Secrétariat international***

Choisir un modèle organisationnel approprié pour ce logiciel est une question complexe et très importante, qui nécessite une analyse approfondie et l'organisation de plusieurs ateliers de conception afin que l'architecture système fonctionnelle retenue permette à l'Organisation d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission comme prévu.

Le SI est d'accord pour dire que les problèmes rencontrés après la mise en service du système ERP, en particulier l'imputation des opérations bancaires, ont rendu difficile l'établissement, dans les délais impartis, d'états financiers qui soient exacts. Mais la « structure ERP » n'était pas le seul facteur en cause. Il faut noter tout d'abord que, pour diverses raisons, et principalement par manque de ressources, l'OFC du SI n'a pas été en mesure, au cours des dix dernières années, de publier tous les états financiers en respectant les échéances fixées dans le Règlement financier de l'OTAN. Le système ERP a été mis en service le 19 janvier 2015, date butoir qui avait été arrêtée en mai 2013 et qui n'a jamais été modifiée par la suite. Le calendrier prévu a donc été respecté. Après la mise en service, divers éléments ont grandement contribué à l'accumulation de retard, parmi lesquels les niveaux d'effectifs, la vacance de postes clés (comme celui de chef comptable et celui de chef du centre de compétences), le taux de rotation élevé des effectifs, l'implémentation simultanée d'autres parties du logiciel (liquidation des déplacements) et la gestion des changements. On voudra bien noter que, pour les états financiers de 2016, les choses se sont beaucoup améliorées s'agissant du respect des échéances de publication, ceux du SI ayant été publiés le 11 avril 2017. Même si l'échéance fixée dans le nouveau Règlement financier de l'OTAN n'est toujours pas respectée, c'est la première fois en dix ans que les états financiers sont publiés si tôt (il en va de même pour les états financiers du régime de pensions à prestations définies, qui ont été publiés le 31 mars 2017).

Pour mettre en place le système ERP, le SI a fait appel, comme expliqué dans l'annexe, à des implémenteurs expérimentés (statut de partenaire Diamant), qui ont recommandé la structure maintenant en place au SI. Même si le SI est d'accord pour dire que, s'agissant du compte rendu financier, des configurations ERP différentes étaient possibles, qui auraient peut-être été davantage axées sur le compte rendu (en particulier la définition d'unités opérationnelles séparées), il tient à préciser que la mise en place d'un système ERP n'a pas pour unique but de permettre le compte rendu financier, même si, évidemment, c'est là l'objet principal de l'attention de l'IBAN.

On pourrait, certes, prétendre que l'utilisation de paramètres différents aurait peut-être facilité la production d'états financiers distincts, mais elle aurait pu générer d'importants coûts supplémentaires d'implémentation et de support et aurait pu mettre en danger la réalisation d'autres objectifs du projet et objectifs métiers, comme l'implémentation du système dans les délais impartis, l'utilisation de services mutualisés dans l'ensemble de l'organisation, l'application de processus métiers uniformes et rationalisés ainsi que la réduction des tâches d'administration et d'exploitation du système.

Pour ces raisons, le SI ne peut souscrire à l'affirmation selon laquelle le modèle organisationnel du logiciel ERP qu'il a implémenté n'est pas approprié. Il estime que le choix a été fait sur la base d'arguments solides et de l'avis de professionnels, et que des avantages peuvent être tirés de la configuration mise en place.

En raison de ce qui précède, si l'implémentation de l'ERP au SI doit faire l'objet d'une évaluation, celle-ci ne doit pas être centrée uniquement sur la nécessité d'établir un nombre donné de jeux d'états financiers distincts, mais elle doit aussi prendre en considération les contraintes pertinentes et tous les autres objectifs et besoins spécifiques du projet.

Position du Collège

La position exprimée par le Collège porte aussi sur les commentaires plus détaillés que le SI a formulés sur l'implémentation de l'ERP et qui figurent dans l'annexe 6, laquelle présente aussi les autres positions du Collège portant plus spécifiquement sur les commentaires détaillés du SI concernant l'implémentation de l'ERP.

Le Collège note que, dans les commentaires formels présentés plus haut par le SI, ce dernier ne dit pas s'il souscrit ou non à la recommandation visant à ce que l'implémentation de l'ERP fasse l'objet d'une évaluation externe indépendante. Le SI indique toutefois que, si l'implémentation de l'ERP doit faire l'objet d'une évaluation, celle-ci ne doit pas être centrée uniquement sur la nécessité d'établir des états financiers distincts, mais doit aussi prendre en considération les autres objectifs et besoins spécifiques du projet.

Le Collège reconnaît que l'implémentation d'un système EPR n'a pas pour unique but de permettre le compte rendu financier. Toutefois, selon lui, pour diverses raisons – et notamment l'obligation d'établir des états financiers, les problèmes qui se sont posés pour l'établissement des états financiers 2015 du SI et les insuffisances constatées –, toute évaluation de l'implémentation de l'ERP devrait porter spécifiquement sur la question de l'établissement de plusieurs jeux d'états financiers.

OBSERVATION 4.1 :**ABSENCE DE RAPPROCHEMENT COMPTABLE DE BASE, NOTAMMENT POUR LES LIQUIDITÉS*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

OBSERVATION 4.2 :**INSUFFISANCE DU NIVEAU DES CONTRÔLES DE L'EXÉCUTION DU BUDGET*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI a compris la recommandation.

Les structures AFF utilisées dans le cadre du transfert du budget sont, dans certains cas, trop générales et ne peuvent être appliquées directement pour l'écriture d'opérations dans le système ERP. Pour enregistrer une opération dans ce système, il faut que le centre de compétences de l'OFC introduise un grand nombre de combinaisons AFF à partir desquelles les opérations financières et comptables peuvent être réalisées de manière efficace. L'observation de l'IBAN porte sur les différents degrés de détail nécessaires au moment d'établir et de soumettre le budget, d'une part, et au moment de l'exécuter, d'autre part.

Les structures comptables utilisées par chacun des logiciels sont compatibles. Le but de cette approche était de permettre un contrôle des fonds à un niveau plus élevé que celui des lignes de crédits (plusieurs milliers de lignes budgétaires sont concernées par le transfert du budget civil), toujours dans le respect du Règlement financier de l'OTAN.

Le SI reconnaît qu'il devrait être possible de rationaliser l'échange d'informations entre les deux logiciels.

Par ailleurs, il est à noter que ces principes s'appliquent uniquement au budget du SI et non autres entités gérées par l'OFC du SI.

Position du Collège

Le Collège n'a pas été en mesure de vérifier les états de l'exécution du budget présentés dans les états financiers 2015 du SI pour les raisons décrites dans la section 2.3 de l'annexe 3. Il se penchera à nouveau sur la question des contrôles de l'exécution du budget dans le cadre de son audit des états financiers 2016 du SI.

OBSERVATION 4.3 :**LE REPORT D'ENGAGEMENTS FONDÉS SUR DES DEMANDES D'ACHAT ACCROÎT LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET D'INEXACTITUDES*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

Le nouveau Règlement financier de l'OTAN a renforcé le lien entre l'engagement de crédits et l'existence d'une obligation juridique. Il a aussi renforcé le principe de l'annualité budgétaire. L'OFC estime que ces modifications en soi justifient un réexamen de l'actuelle configuration relative à la gestion des opérations liées à des programmes. Des enseignements ont aussi été tirés au cours des premières années de l'utilisation de l'ERP, en général, et de l'utilisation de cette configuration spécifique pour les opérations liées à des programmes, en particulier. De plus, il est à noter que le choix de cette configuration spécifique était fondé sur une analyse approfondie effectuée en 2013, et que la situation était alors différente de celle d'aujourd'hui : une nouvelle version du Règlement financier de l'OTAN est entrée en vigueur depuis, et les aspects pratiques de la gestion des programmes clés ont changé depuis le moment où l'analyse de conception a été effectuée. Certaines des procédures relatives aux programmes ont changé, et l'OFC estime qu'un grand nombre de charges liées aux programmes pourraient faire l'objet d'une procédure qui serait très proche de la procédure normale d'établissement d'ordres d'achat pour les achats commerciaux.

OBSERVATION 4.4 :**RAPPROCHEMENT DES FACTURES, DES ORDRES D'ACHAT ET DES BORDEREAUX DE LIVRAISON DE BIENS ET DE SERVICES*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation.

OBSERVATION 4.5 :**LES FACTURES ET LES ORDRES D'ACHAT RELATIFS AUX DÉPLACEMENTS PEUVENT ÊTRE MODIFIÉS ET TRAITÉS SANS AUTORISATION*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation. Des modifications ont été mises en place en juillet et en décembre 2016, en réponse à deux demandes de changement. L'une prévoit que les documents d'achat relatifs à la rubrique « Déplacements » doivent faire l'objet d'un processus d'approbation, et l'autre, que toute modification dans l'ERP d'une facture en rapport avec un déplacement doit au préalable faire l'objet d'une autorisation officielle.

**OBSERVATION 4.6 :
SEUILS DE TOLÉRANCE INCOMPLETS ET SEUILS DE TOLÉRANCE TROP ÉLEVÉS*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation. Le seuil de tolérance pour les « Déplacements OTAN » a été fixé à 0,5 %, en phase avec les bases de référence concernant les montants et les quantités.

**OBSERVATION 4.7 :
NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES CONTRÔLES DES FICHIERS DE PAIEMENT
ENVOYÉS À LA BANQUE*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation. Une modification a été apportée le 20 décembre 2016 en vue de la mise en service d'une fonctionnalité similaire à celle qui est utilisée par le Commandement allié Opérations (ACO)/ l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).

**OBSERVATION 5.1 :
ABSENCE DE DOCUMENTATION SUR LA PROCÉDURE DE GESTION DE L'ACCÈS
ET ABSENCE DE DESCRIPTIONS DE POSTE*****Commentaire du Secrétariat international***

Une procédure est en place, comme ça a toujours été le cas, qui permet de gérer l'accès utilisateur, mais nous reconnaissons qu'elle devrait être mieux documentée.

Les descriptions de poste des agents travaillant au centre de compétences ont été mises à jour et approuvées par les Ressources humaines. L'objectif était de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun de ces agents.

**OBSERVATION 5.2 :
ABSENCE D'EXAMEN PÉRIODIQUE DES DROITS D'ACCÈS UTILISATEUR*****Commentaire du Secrétariat international***

Le SI souscrit à la recommandation, et l'OFC réfléchit à la meilleure approche possible en vue de la fixation d'une date d'expiration de l'autorisation d'accès pour ce qui concerne les agents qui ont des contrats de durée indéterminée.

OBSERVATION 5.3 :**NÉCESSITÉ DE CONTRÔLER L'UTILISATION DE LA FONCTION « CHANGER D'UTILISATEUR »*****Commentaire du Secrétariat international***

Avec la configuration actuelle, la fonction « Accès à la liste des tâches » (« Changer d'utilisateur ») ne donne accès qu'au courrier entrant (in-box). Elle ne permet pas d'enregistrer ni de modifier des données dans le système. Il s'agit d'une fonctionnalité de base dans le système ERP, qui est uniquement liée à la gestion des autorisations et qui est utilisée seulement par les personnes qui sont habilitées à octroyer des autorisations et qui ont défini les règles nécessaires pour déléguer leurs pouvoirs à d'autres personnes habilitées à octroyer des autorisations, ces dernières ayant ainsi la possibilité de traiter les demandes d'approbation lorsque les premières ne sont pas disponibles et que l'approbation dans un délai précis d'une opération ERP est indispensable d'un point de vue opérationnel, par exemple en cas d'absence imprévue de la personne à qui il incombe d'octroyer les autorisations ou lorsque celle-ci n'est pas en mesure d'approuver toutes les opérations car elle est dans l'incapacité d'avoir accès au système pour des raisons légitimes professionnelles ou opérationnelles (lourde charge de travail, participation à des réunions, etc.). L'obligation de rendre compte incombe toujours à la personne qui a délégué ses pouvoirs.

Au sein de l'OFC, la fonction « Accès à la liste des tâches » a été utilisée uniquement par les personnes qui, en vertu du Règlement financier de l'OTAN, peuvent se voir déléguer des pouvoirs d'approbation d'opérations financières. Dans la configuration choisie pour l'ERP au SI, les personnes qui octroient les autorisations peuvent uniquement approuver des demandes, les rejeter ou demander des informations au sujet des opérations qui leur sont soumises. Elles ne peuvent modifier ces opérations. Le risque est donc qu'un agent qui s'est vu déléguer des pouvoirs autorise une opération qu'un autre agent n'aurait peut-être pas autorisée.

Les agents qui utilisent la fonction « Accès à la liste des tâches » ont pour instruction d'indiquer dans la « boîte d'observations », qui apparaît pour chaque opération, qu'ils ont eux-mêmes pris la décision d'approuver ou non une opération.

Position du Collège

Le Collège note qu'un contrôle a été mis en place au moyen de la « boîte d'observations », où il faut préciser si les autorisations ont été accordées par des personnes qui se sont vu déléguer des pouvoirs. Le Collège réitère sa recommandation visant à ce que l'utilisation de la fonction « Changer d'utilisateur » soit contrôlée et suivie, par exemple au moyen d'un rapport périodique dans lequel

apparaîtraient le nom de la personne qui a utilisé la fonction et la date à laquelle elle l'a fait.

OBSERVATION 5.4 :

OCTROI À UN CONSULTANT EN INFORMATIQUE D'UNE AUTORISATION D'ACCÈS À L'ENVIRONNEMENT DE PRODUCTION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP)

Commentaire du Secrétariat international

À l'avenir, le SI limitera effectivement la durée des autorisations d'accès à l'environnement de production.

OBSERVATION 5.5 :

ABSENCE DE DOCUMENTATION OFFICIELLE À L'APPUI DES DÉCISIONS DE LA COMMISSION DE CONTRÔLE DES CHANGEMENTS

Commentaire du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Il estimait que le tableau Excel très complet fournissait suffisamment d'informations au sujet des modifications approuvées ou rejetées. Les éléments justifiant les décisions seront désormais aussi présentés dans le compte rendu des réunions.

**COMMENTAIRES OFFICIELS DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL SUR
L'IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME ERP (ANNEXE 4)
ET SUR LES POSITIONS DE L'IBAN****IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME ERP AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL****OBSERVATION 2 :
STRUCTURES DE BASE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE PLUSIEURS JEUX D'ÉTATS
FINANCIERS*****Commentaire du Secrétariat international***

Dans sa description des grands livres et des unités opérationnelles, l'IBAN utilise le terme « données » de telle manière que l'on a l'impression que les données sont toutes du même type, ce qui n'est pas correct et peut prêter à confusion. Dans le logiciel ERP, une distinction est faite entre les opérations consignées dans le grand livre auxiliaire (par exemple les montants à payer et les montants à recevoir) et les données du grand livre général. Les opérations consignées dans le grand livre auxiliaire sont propres à l'unité opérationnelle concernée, tandis que les données du grand livre général se rattachent à un grand livre. Les opérations du grand livre auxiliaire viennent alimenter les données du grand livre général. De ce fait, il existe différents types de données, selon qu'elles se rattachent aux unités opérationnelles ou aux grands livres.

La phrase du rapport disant que « dans un grand livre, une partie du plan de comptes peut être désignée en tant que “segment d'équilibrage” » donne l'impression que la définition d'un segment d'équilibrage est facultative. En réalité, un segment de la clé comptable flexible (accounting flex field - AFF) doit être désigné en tant que segment d'équilibrage ; il définit le niveau auquel les opérations s'équilibrent. Le segment d'équilibrage joue donc un rôle critique lorsqu'il s'agit d'établir des états financiers.

On ne trouve pas dans le rapport d'élément justifiant l'affirmation selon laquelle les valeurs du segment d'équilibrage constituent le niveau le plus bas de garantie de la séparation des données. Comme indiqué plus haut, la définition d'un segment d'équilibrage n'est pas facultative. Les éléments « Segment d'équilibrage » et « Structure organisationnelle » servent des objectifs relativement différents ; les décisions les concernant ne peuvent être prises de manière indépendante. Nous ne comprenons donc pas la comparaison faite dans le rapport selon laquelle « les valeurs du segment d'équilibrage attribuées au segment d'équilibrage de l'AFF sont une solution possible pour séparer des données dans le logiciel ERP ». Dans le système ERP du SI, toutes les entités partagent le même grand livre, ce qui montre que le segment d'équilibrage est un élément plutôt fort de la séparation des données dans le grand livre général. Le segment d'équilibrage est utilisé non seulement par le SI, mais aussi par

le BICES, pour établir le compte rendu financier, sur la base des mêmes données.

La définition de l'AFF et des éléments liés, tels que les valeurs du segment d'équilibrage, font partie de la configuration de base du logiciel ERP, et il n'est donc pas nécessaire de les programmer.

OBSERVATION 3 :
LA STRUCTURE IMPLÉMENTÉE AU SI
Paragraphe 3.1

Commentaire du Secrétariat international

Dans l'ensemble de son rapport, l'IBAN évoque un nombre précis de segments d'équilibrage (71), alors que, en réalité, le SI a décidé de n'en utiliser qu'un seul, à savoir le segment « fonds ». Dans le rapport de l'IBAN, il y a une confusion entre le segment d'équilibrage et le nombre de valeurs au sein de ce segment.

L'argument à l'appui de la décision du SI est exposé ci-après.

Le SI a décidé de fixer le segment d'équilibrage au niveau des fonds, autrement dit au niveau des fonds des entités ou des activités qui se différencient les uns des autres notamment en raison de (a) leur degré d'autonomie financière, qui empêche l'octroi d'un soutien budgétaire involontaire (par exemple le financement croisé) ou d'un soutien de trésorerie (par exemple le partage de liquidités) (dans le cas du nouveau siège, la distinction est faite entre les éléments relevant du financement national et les éléments relevant du financement commun), (b) leur gouvernance spécifique (par exemple le Comité des budgets, le Comité directeur des FORACS, le Comité directeur du MSIAC et les pays pilotes pour les fonds d'affectation spéciale), (c) leur source spécifique de financement (contributions de pays ou prix facturé aux utilisateurs), (d) leurs exigences spécifiques en matière de compte rendu (dans le cas des nombreux fonds d'affectation spéciale ou de leurs équivalents, qui ont tendance à être soumis à des exigences ad hoc, et parfois à des exigences qui évoluent). Les opérations les concernant doivent donc être traitées séparément.

Pour toutes ces raisons, 71 valeurs différentes ont été définies pour les fonds, la majeure partie de ces valeurs (46) ayant trait à des fonds extrabudgétaires, comme les fonds d'affectation spéciale ou équivalents, qui sont finalement présentés de manière regroupée dans les états financiers du SI. Au moment où le SI a pris sa décision, il a estimé que la façon la plus simple de répondre aux exigences spécifiques en matière de compte rendu pour chacune de ces entités était d'établir le segment d'équilibrage au niveau des fonds, car cela permettrait de générer des états financiers (état de la performance financière et état de la situation financière) pour chacune d'elles. De la même manière, fixer le segment d'équilibrage au niveau des fonds pour les entités qui utilisent le même compte

bancaire que le SI (par exemple pour la rubrique « Locaux des pays partenaires ») permet aussi de voir si l'entité génère ou non des flux de trésorerie positifs ou si, au contraire, elle tire profit des liquidités du SI. Dans le cas du réaménagement/de la rénovation du bâtiment Z, où les pays ont accepté le principe d'un préfinancement au moyen des liquidités gérées par le SI, l'établissement d'un segment d'équilibrage au niveau des fonds permet d'évaluer le niveau de ce préfinancement.

Cette approche est liée au fait que, par le passé, le système comptable était structuré de telle manière que chacune des entités disposait de son propre compte bancaire.

Il est indiqué dans la note de bas de page n°2 du présent document que la définition de deux entités juridiques distinctes dans le logiciel ERP est le résultat d'une décision que le BICES a prise pour éviter que des écritures le concernant soient effectuées dans des livres d'autres entités. L'OFC du SI n'est pas en mesure de corroborer cette affirmation, étant donné qu'il s'agit d'une question concernant le BICES. Toutefois, il est à noter que, comme indiqué plus haut, ce ne sont pas les entités juridiques qui gèrent l'accès aux données inscrites dans les grands livres auxiliaires. De ce fait, le raisonnement à l'appui de la déclaration de l'IBAN n'est pas clair. L'approche choisie n'a pas empêché que des problèmes surviennent, comme ça a été le cas avec le paiement, en août 2015, au moyen d'un compte bancaire du BICES, d'une facture adressée au SI de l'OTAN. De plus, le BICES représente environ 2 % du volume global des opérations et, dès lors, la pertinence de la mise en place de modèles organisationnels différents dans l'ERP dans de tels cas ne peut être évaluée avec exactitude que si l'on effectue aussi une analyse coût-avantage.

Il est à noter que, avec la configuration actuelle, il n'est pas possible d'enregistrer dans les comptes d'une entité donnée, ou dans un fonds donné, les charges, les produits et des écritures du grand livre général qui se rapportent à une autre entité. La valeur « Fonds » dans le système ERP est propre à chaque entité. C'est précisément dans ce contexte que la décision de fixer le segment d'équilibrage au niveau des fonds a son importance et empêche ce genre de confusion. À cet égard, la phrase disant que « une telle configuration n'est pas sans risque : des problèmes comptables pourraient se poser si une entité comptable impute par erreur une opération à une autre entité comptable » n'est pas correcte, et elle est même trompeuse car elle fait référence à toutes les opérations, alors qu'elles ne sont pas toutes concernées. Le SI reconnaît qu'il y a un risque de sélection d'un compte bancaire qui ne serait pas le bon, et il a mis en place des mesures correctives pour parer à ce risque (voir plus loin). Il n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle des erreurs d'écriture susceptibles de toucher tous les domaines (par exemple les charges, les produits et les engagements) pourraient se produire entre les entités distinctes qui doivent établir un compte rendu financier.

Position du Collège

Le Collège a déclaré dans les conclusions qu'il formule dans l'annexe 4 que « le SI utilise 71 fonds différents en tant que “segment d'équilibrage” ». Nous savons que le segment d'équilibrage est un champ dans l'AFF. L'explication terminologique fournie par le SI concernant les segments d'équilibrage n'a pas d'incidence sur notre analyse ni sur nos conclusions.

Le SI indique aussi qu'il n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle des erreurs d'écriture portant sur tous les domaines pourraient se produire entre les différentes entités qui doivent établir un compte rendu financier. Le Collège n'est pas en mesure de s'exprimer sur la question car il n'a pas pu effectuer un audit complet des états financiers 2015 du SI. Le risque évoqué sera évalué au cours de l'audit des états financiers 2016 du SI.

**OBSERVATION 3 :
LA STRUCTURE IMPLÉMENTÉE AU SI
Paragraphe 3.2*****Commentaire du Secrétariat international***

L'IBAN mentionne un nombre précis de segments d'équilibrage (71), alors que, en réalité, le SI a décidé de n'en utiliser qu'un seul, à savoir le segment « fonds ». Dans son rapport, l'IBAN fait la confusion entre le segment d'équilibrage et le nombre de valeurs au sein de ce segment. La phrase disant que « l'utilisation d'un nombre aussi élevé de segments d'équilibrage complique le système ERP » n'est donc pas correcte.

La configuration choisie est l'aboutissement d'un processus approfondi de validation des besoins et de conception, mené par la société chargée de l'implémentation du système, laquelle jouit d'une renommée mondiale dans le monde de l'audit et de la comptabilité et est l'une des rares au monde à avoir le statut de partenaire Diamant pour ce logiciel. Comme indiqué dans la documentation relative au système, cette société était pleinement au courant des besoins de l'Organisation en matière de compte rendu, et plus particulièrement de la nécessité d'établir neuf jeux d'états financiers distincts. Compte tenu de ces besoins et d'autres besoins métiers, elle a recommandé au SI de mettre en place une seule unité opérationnelle. Dans son rapport sur cet aspect de la question, elle déclare que « l'établissement de plusieurs unités opérationnelles accroît la charge de travail liée à la gestion des relations avec les fournisseurs, les clients et les banques ainsi qu'à la gestion des informations concernant les diverses activités de support. Cela rend les choses plus complexes, car il faut que les utilisateurs sachent exactement où ils doivent enregistrer les informations relatives à chacune des unités opérationnelles ». La société a aussi déclaré que ces contraintes « sont susceptibles de réduire certains des avantages du

système ERP » (Source : « Constellation Multi-Org Structure Overview », page 6). Le SI a suivi l'avis donné par cette société.

OBSERVATION 3 :
LA STRUCTURE IMPLÉMENTÉE AU SI
Paragraphe 3.3

Commentaire du Secrétariat international

Le système budgétaire utilisé par la Division Gestion exécutive fait partie du système ERP.

Les structures comptables utilisées par chacun des logiciels sont compatibles. Le but de cette approche était de permettre un contrôle des fonds à un niveau plus élevé que celui des lignes de crédits (plusieurs milliers de lignes budgétaires sont concernées par le transfert du budget civil), toujours dans le respect du Règlement financier de l'OTAN.

Le SI est d'accord pour dire qu'il devrait être possible de rationaliser dans une certaine mesure l'échange d'informations entre les deux logiciels.

OBSERVATION 4 :
IMPLÉMENTATION DE SYSTÈMES SIMILAIRES DANS D'AUTRES ENTITÉS OTAN

Commentaire du Secrétariat international

La comparaison présentée dans cette section doit être considérée comme une comparaison et une illustration des différentes façons de faire, et non comme une indication selon laquelle le SI aurait dû procéder différemment. Les conditions qui prévalent dans les entités auxquelles l'IBAN fait référence sont différentes de celles qui existent au SI. Elles peuvent expliquer, en dehors de l'argument lié à l'établissement de plusieurs jeux d'états financiers, les choix que ces entités ont faits, et ont en tout cas été prises en considération. Ces conditions sont les suivantes : existence de différents sites d'implémentation des équipes de gestion des activités et de gestion financière (alors que le SI est lui implanté sur un seul site, à Bruxelles), et donc existence de différentes chaînes de commandement (alors que le SI ne dispose que d'un seul OFC pour toutes les entités pour lesquelles il doit établir des états financiers), existence de différentes données de base, voire, utilisation de devises différentes pour le compte rendu financier.

Les facteurs qui déterminent l'architecture de haut niveau implémentée dans le logiciel ERP au SI sont tributaires non seulement du nombre de jeux d'états financiers à établir, mais aussi de beaucoup d'autres paramètres, comme les caractéristiques organisationnelles et géographiques (par exemple, d'un côté, la structure opérationnelle et les chaînes hiérarchiques d'approbation sont

séparées, et de l'autre, le fonctionnement est pleinement intégré sur un même site, avec une seule et même structure hiérarchique d'approbation), les plans comptables et les stratégies comptables spécifiques (par exemple l'utilisation d'une monnaie fonctionnelle et les contrôles comptables de l'utilisation des fonds) et les besoins et objectifs métiers spécifiques auxquels doit répondre le système (par exemple la rationalisation des processus métiers, la réduction des tâches administratives, opérationnelles ou de soutien, le regroupement des activités d'acquisition, la gestion des besoins en matière de compte rendu et le respect des contraintes liées à des projets) .

Choisir un modèle organisationnel approprié pour ce logiciel est une question complexe et très importante, qui nécessite une analyse approfondie et l'organisation de plusieurs ateliers de conception afin que l'architecture système fonctionnelle retenue permette à l'Organisation d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission comme prévu. Il est certain que la question a été traitée de manière approfondie par le SI pendant la phase de conception du système, avec l'aide du contractant chargé de l'implémentation et des agents concernés qui avaient une solide expérience tirée d'autres situations d'implémentation à l'OTAN.

De ce fait, même si le SI est d'accord avec la déclaration de l'IBAN selon laquelle « en conclusion, le système ERP dont le SI a fait l'acquisition peut être configuré de différentes manières afin que l'obligation d'établir plusieurs jeux d'états financiers puisse être respectée », il n'est pas d'accord avec l'utilisation de la comparaison de haut niveau qui donne à penser que le modèle organisationnel du logiciel ERP implémenté par le SI n'est pas approprié (voir la section 6 de l'annexe 1), ni avec l'affirmation selon laquelle les enseignements tirés d'autres situations d'implémentation de systèmes à l'OTAN n'ont pas été pris en compte dans le processus d'implémentation (voir la dernière phrase du paragraphe 4.1 de l'annexe 4).

OBSERVATION 5 : MESURES CORRECTIVES PRISES PAR LE SI

Commentaire du Secrétariat international

Les « mesures correctives » mentionnées par l'IBAN sont en réalité des modifications qui ont été apportées pour résoudre les principaux problèmes rencontrés, et notamment le risque d'erreur humaine qui ferait que l'on utilise un compte bancaire qui n'est pas le bon pour effectuer un paiement.

La modification évoquée dans le rapport a été installée le 23 août 2016, et a été activée peu après. Elle prévoit le regroupement, à des fins d'exécution des paiements, des valeurs du segment d'équilibrage (fonds) en groupes de fonds, et une refonte des groupes de paiement. L'objectif était de remplacer les

contrôles manuels par des contrôles automatiques pour le paiement des factures de la rubrique « Montants à payer », et de réduire ainsi le nombre et l'impact des erreurs humaines.

Le membre de phrase « pour éviter que les utilisateurs effectuent des écritures dans des états financiers qui ne sont pas les bons » prête à confusion, étant donné qu'il implique qu'il est possible, dans le système ERP, de mélanger toutes sortes d'opérations : il n'en est rien, et le rapport de l'IBAN ne donne aucun exemple et n'apporte aucune preuve que cela soit le cas. Il est vrai que le système n'a pas empêché qu'une erreur humaine soit commise concernant les opérations bancaires, et c'est la principale difficulté que le SI a rencontrée et qu'il a traitée. Mais le système a toujours empêché que d'autres types d'opérations relevant d'une entité, comme l'inscription des charges et des produits, soient comptabilisées/mélangées avec celles d'une autre entité.

Par ailleurs, la phrase « toutefois, il n'y a toujours pas de contrôle similaire pour d'autres domaines comptables » implique que, du point de vue de l'IBAN, d'autres domaines comptables devraient faire l'objet de contrôles similaires. Ces domaines ne sont toutefois pas précisés dans le rapport. Le SI estime que les contrôles automatiques mis en place sont adéquats et efficaces.

Position du Collège

Le SI affirme que les contrôles automatiques mis en place sont adéquats et efficaces. Le Collège ne peut développer ses observations parce qu'il n'a pas été en mesure de réaliser un audit complet des états financiers 2015 du SI. Ce risque fera l'objet d'une évaluation dans le cadre de son audit des états financiers 2016 du SI.

OBSERVATION 6 : CONCLUSION

Commentaire du Secrétariat international

Nous comprenons que le terme « structure ERP » fait référence à la configuration spécifique englobant les grands livres, les AFF, les unités opérationnelles, les entités juridiques et d'autres paramètres importants du système. Cette notion est si vaste qu'il n'est pas possible d'évaluer de manière appropriée les constatations présentées plus haut dans les paragraphes 3.2 et 3.3, parce qu'on ne dispose pas de données ni d'informations concrètes concernant le lien de cause à effet entre les paramètres de configuration spécifiques et l'existence d'un nombre non précisé d'écritures incorrectes qui pourraient être dues à d'autres facteurs ou à d'autres circonstances (par exemple à une erreur humaine ou à des processus et à des pratiques comptables inappropriés).

De plus, il est à noter que c'est précisément parce que le segment d'équilibrage a été fixé au niveau décrit (à savoir au niveau « fonds » dans la série de segments qui définissent les opérations), qu'il a été possible de repérer les erreurs d'imputation sur les comptes bancaires. Même en créant une unité opérationnelle distincte – une pour chaque jeu d'états financiers –, de telles erreurs seraient toujours possibles et il serait plus difficile de les repérer.

Choisir un modèle organisationnel approprié pour ce logiciel est une question complexe et très importante, qui nécessite une analyse approfondie et l'organisation de plusieurs ateliers de conception afin que l'architecture système fonctionnelle retenue permette à l'Organisation d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission comme prévu. Il est certain que la question a été traitée de manière approfondie par le SI pendant la phase de conception du système, avec l'aide du contractant chargé de l'implémentation et des agents concernés qui avaient une solide expérience tirée d'autres situations d'implémentation à l'OTAN.

Le SI est d'accord pour dire que les difficultés rencontrées après la mise en service, et en particulier celles qui portent sur l'écriture d'opérations bancaires, ont empêché l'établissement, dans les délais impartis, d'états financiers qui soient exacts, mais il n'est pas d'accord pour dire que c'est le seul facteur en cause. Il faut noter tout d'abord que, pour diverses raisons, et principalement pour une question de ressources, l'OFC du SI n'a pas été en mesure, au cours des dix dernières années, de publier tous les états financiers en respectant les échéances fixées dans le Règlement financier de l'OTAN. Le système ERP a été mis en service le 19 janvier 2015, date butoir qui avait été arrêtée en mai 2013 et qui n'a jamais été modifiée par la suite. Le calendrier a donc été respecté. Après la mise en service du système ERP, divers éléments ont grandement contribué à l'accumulation de retard, parmi lesquels les niveaux d'effectifs, la vacance de postes clés (comme celui de chef comptable et de chef du centre de compétences), le taux de rotation élevé des effectifs, l'implémentation simultanée d'autres parties du logiciel (liquidation des déplacements) et la gestion des changements. On voudra bien noter que, pour les états financiers de 2016, les choses se sont beaucoup améliorées s'agissant du respect des échéances de publication, ceux du SI ayant été publiés le 11 avril 2017. Même si l'échéance fixée dans le nouveau Règlement financier de l'OTAN n'est toujours pas respectée, c'est la première fois en dix ans que les états financiers sont publiés si tôt (il en va de même pour les états financiers du régime de pensions à prestations définies, qui ont été publiés le 31 mars 2017).

Pour mettre en place le système ERP, le SI a fait appel, comme expliqué plus haut, à des implémentateurs expérimentés (statut de partenaire Diamant), qui ont recommandé la structure maintenant en place.

Même si le SI est d'accord pour dire que, s'agissant du compte rendu financier, des configurations ERP différentes étaient possibles, qui auraient peut-être été davantage axées sur le compte rendu (en particulier la définition d'unités opérationnelles séparées), il tient à préciser que la mise en place d'un système ERP n'a pas pour unique but de permettre le compte rendu financier, même si, évidemment, c'est là l'objet principal de l'attention de l'IBAN.

Parmi les avantages attendus du système ERP figurent la normalisation des processus – quelle que soit l'entité concernée –, l'application des meilleures pratiques professionnelles, une plus nette séparation des fonctions et, partant, une meilleure structure organisationnelle interne, l'alignement de la structure OFC sur les processus métiers, la fin de l'utilisation des vieux logiciels faits maison et la réduction des flux de documents papier. D'autres configurations étaient bien sûr possibles, mais elles auraient aussi causé des difficultés dans d'autres domaines. Pour toutes les raisons évoquées plus haut, le SI n'est donc pas d'accord pour dire que le modèle organisationnel du logiciel ERP qu'il a implémenté n'est pas approprié. Le SI estime qu'il peut tirer des avantages de la configuration en place.

Position du Collège

La réglementation en vigueur stipule clairement qu'il faut établir neuf jeux d'états financiers pour assurer la transparence, la redevabilité et une gouvernance efficace. De ce fait, le Collège estime qu'il aurait fallu choisir une structure ERP davantage axée sur cette exigence en matière de compte rendu. Dans son commentaire officiel, le SI a évoqué en particulier la séparation des unités opérationnelles comme solution davantage orientée sur le compte rendu. Cela cadre avec le point de vue du Collège selon lequel la définition d'unités opérationnelles distinctes garantit l'intégrité et la séparation des données.

NATO UNCLASSIFIED

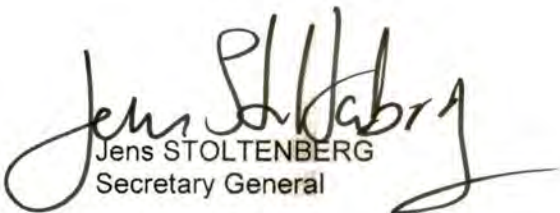
FC(2016)190

INTERNATIONAL STAFF

FINANCIAL STATEMENTS AS AT 31 DECEMBER 2015

ANNEXES :

- 1 Statement of financial position
- 2 Statement of financial performance
- 3 Cash flow statement
- 4 Budgetary Execution Statements
- 5 Explanatory notes to the financial statements



Jens STOLTENBERG
Secretary General



Stéphane CHAGNOT
Financial Controller

NATO UNCLASSIFIED

INTERNATIONAL STAFF

Statement of financial position

As at 31 December 2015
(All amounts in EUR)

	Notes	2015	2014
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	3	84,673,866.41	77,345,530.70
Short term investments	4	0.00	
Receivables	5	60,960,882.07	43,121,081.80
Prepayments	6	2,362,809.48	3,908,080.84
Other current assets	7	1,712,598.60	
Inventories	8	10,645.03	862,183.77
		149,720,801.59	125,236,877.11
Non-current assets			
Receivables	9	0.00	
Property, plant & equipment	10	833,390.49	1,277,583.80
Intangible assets	11	16,072,319.51	14,498,137.57
Other non-current assets	12	12,095.75	
		16,917,805.75	15,775,721.37
Total assets		166,638,607.34	141,012,598.48
Liabilities			
Current liabilities			
Payables	13	-9,752,346.10	-28,965,507.32
Deferred revenue	14	-73,951,577.45	-45,530,170.78
Lapsed Credits	15	-5,328,722.00	-5,031,199.01
Advances	16	-46,600,000.00	-45,710,000.00
Voluntary advance Member Nations	16	-4,499,794.87	
Short term provisions	17	0.00	
Other current liabilities	18	-6,431,569.66	
		-146,564,010.08	-125,236,877.11
Non-current liabilities			
Payables	19	0.00	
Long term provisions	20	0.00	
Deferred revenue	21	-16,767,326.32	-15,775,721.37
Other non-current liabilities	22	-675,626.60	
		-17,442,952.92	-15,775,721.37
Total liabilities		-164,006,963.00	-141,012,598.48
Net assets			
Capital assets	23	0.00	
Reserves	23	0.00	
Accumulated surpluses/ (deficits)	23	-2,635,200.04	
Total net assets/ equity		-2,635,200.04	0.00

INTERNATIONAL STAFF

Statement of financial performance

for the year ended 31 December 2015
(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Revenue			
Non exchange revenue	24	-200,800,300.88	-171,489,524.00
Exchange revenue	25	-514,469.22	-14,422,062.52
Other revenue	26	-488,843.60	-648,497.00
Financial revenue	27	-144,758.09	-216,804.01
Total revenue		<u>-201,948,371.79</u>	<u>-186,776,887.53</u>
Expenses			
Personnel	28	112,977,948.23	116,350,070.12
Contractual supplies and services	28	86,035,747.87	68,684,526.91
Depreciation and amortization	28	754,482.64	648,497.00
Impairment	28	0.00	0.00
Provisions	28	0.00	
Other expenses	28	2,105,405.39	773,663.37
Finance costs	28	74,787.66	170,734.09
Total expenses		<u>201,948,371.79</u>	<u>186,627,491.49</u>
Surplus/(Deficit) for the period	29	<u>0.00</u>	<u>-149,396.04</u>

INTERNATIONAL STAFF

Statement of cash flow

for the year ended 31 December 2015
(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2015</u>
Cash flow from operating activities	30	(7,548,226.78)
Surplus/(Deficit)		2,635,200.04
Non-cash movements		2,635,200.04
Depreciation/ Amortisation		(902,370.71)
Impairment		
Increase/(decrease) in payables		(19,213,161.22)
Increase/ (decrease) in other current liabilities		27,549,929.11
Increase/ (decrease) in provisions		
(Gains)/losses on sale of property, plant and equipment		(345,100.00)
Increase/ (decrease) in other current assets		567,076.27
Decrease/ (Increase) in receivables		(17,839,800.27)
Increase/ (decrease) in other non-current assets		
Net cash flow from operating activities		(10,183,426.82)
Cash flow from investing activities		
Purchase of property plant and equipment / Intangible assets		2,229,470.59
Proceeds from sale of property plant and equipment		
Net cash flow from investing activities		2,229,470.59
Cash flow from financing activities		(69,970.43)
Net cash flow from financing activities		
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		(5,388,726.62)
Cash and cash equivalent at the beginning of the period		64,631,098.86
Cash and cash equivalent at the end of the period		70,016,269.78

INTERNATIONAL STAFF
Statement of Budget Execution as at 31 December 2015

(amounts in euro)	Initial budget	Unfreeze	BA2	Transfers	Revised Budget	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Lapsed
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	119,743,761.00	38,000.00	119,781,761.00	(1,268,944.00)	118,512,817.00	1,400,000.00	119,912,817.00	2,086,084.90	117,745,130.21	119,831,215.11	2,086,084.90	81,601.89
Chapter 2	38,207,965.00	-	38,207,965.00	1,350,491.00	39,558,456.00	(1,000,000.00)	38,558,456.00	4,461,886.26	34,044,601.68	38,506,487.94	4,461,886.26	51,968.06
Chapter 3	4,845,444.00	-	4,845,444.00	552,298.00	5,397,742.00	-	5,397,742.00	4,029,685.74	1,156,089.85	5,185,775.59	4,029,685.74	211,966.41
Chapter 4	24,322,830.00	-	24,322,830.00	(633,845.00)	23,688,985.00	(400,000.00)	23,288,985.00	12,176,981.01	10,739,682.30	22,916,663.31	12,176,981.01	372,321.69
Total FY 2015	187,120,000.00	38,000.00	187,158,000.00	-	187,158,000.00	-	187,158,000.00	22,754,637.91	163,685,504.04	186,440,141.95	22,754,637.91	717,858.05
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	3,340,084.02	-	3,340,084.02	-	3,340,084.02	110,000.00	3,450,084.02	1,192,133.18	2,252,084.38	3,444,217.56	1,192,133.18	5,866.46
Chapter 2	7,751,479.52	-	7,751,479.52	-	7,751,479.52	(110,000.00)	7,641,479.52	429,142.52	4,608,949.37	5,038,091.89	429,142.52	2,603,387.63
Chapter 3	7,680,918.41	-	7,680,918.41	-	7,680,918.41	-	7,680,918.41	4,722,890.77	2,729,748.52	7,452,639.29	4,722,890.77	228,279.12
Chapter 4	14,832,131.57	-	14,832,131.57	-	14,832,131.57	-	14,832,131.57	4,252,379.69	9,915,389.37	14,167,769.06	4,252,379.69	664,362.51
Total FY 2014	33,604,613.52	-	33,604,613.52	-	33,604,613.52	-	33,604,613.52	10,596,546.16	19,506,171.64	30,102,717.80	10,596,546.16	3,501,895.72
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	501,738.76	-	501,738.76	-	501,738.76	-	501,738.76	165,066.77	159,107.98	324,174.75	165,066.77	177,564.01
Chapter 2	833,860.73	-	833,860.73	-	833,860.73	(100,000.00)	733,860.73	220,000.00	407,706.57	627,706.57	220,000.00	106,154.16
Chapter 3	2,294,467.05	-	2,294,467.05	-	2,294,467.05	100,000.00	2,394,467.05	617,394.50	1,772,394.47	2,389,788.97	617,394.50	4,678.08
Chapter 4	3,742,573.70	-	3,742,573.70	-	3,742,573.70	-	3,742,573.70	203,611.27	3,115,704.81	3,319,316.08	203,611.27	423,257.62
Total FY 2013	7,372,640.24	-	7,372,640.24	-	7,372,640.24	-	7,372,640.24	1,206,072.54	5,454,913.83	6,660,986.37	1,206,072.54	711,653.87
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	77,124.84	-	77,124.84	-	77,124.84	-	77,124.84	940.80	76,152.66	77,093.46	940.80	31.38
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	1,668,353.80	-	1,668,353.80	-	1,668,353.80	-	1,668,353.80	6,100.80	1,652,973.00	1,659,073.80	6,100.80	9,280.00
Chapter 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2012	1,745,478.64	-	1,745,478.64	-	1,745,478.64	-	1,745,478.64	7,041.60	1,729,125.66	1,736,167.26	7,041.60	9,311.38
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	19,937.28	-	19,937.28	-	19,937.28	-	19,937.28	-	18,996.48	18,996.48	-	940.80
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	2,093,038.66	-	2,093,038.66	-	2,093,038.66	-	2,093,038.66	1,015.98	2,077,656.88	2,078,672.86	1,015.98	14,365.80
Chapter 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2011	2,112,975.94	-	2,112,975.94	-	2,112,975.94	-	2,112,975.94	1,015.98	2,096,653.36	2,097,669.34	1,015.98	15,306.60
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	47,579.92	-	47,579.92	-	47,579.92	-	47,579.92	-	47,576.35	47,576.35	-	3.57
Chapter 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2010	47,579.92	-	47,579.92	-	47,579.92	-	47,579.92	-	47,576.35	47,576.35	-	3.57
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	123,682,645.90	38,000.00	123,720,645.90	(1,268,944.00)	122,451,701.90	1,510,000.00	123,961,701.90	3,444,225.65	120,251,471.71	123,695,697.36	3,444,225.65	266,004.54
Chapter 2	46,793,305.25	-	46,793,305.25	1,350,491.00	48,143,796.25	(1,210,000.00)	46,933,796.25	5,111,028.78	39,061,257.62	44,172,286.40	5,111,028.78	2,761,509.85
Chapter 3	18,629,801.84	-	18,629,801.84	552,298.00	19,182,099.84	100,000.00	19,282,099.84	9,377,087.79	9,436,439.07	18,813,526.86	9,377,087.79	468,572.98
Chapter 4	42,897,535.27	-	42,897,535.27	(633,845.00)	42,263,690.27	(400,000.00)	41,863,690.27	16,632,971.97	23,770,776.48	40,403,748.45	16,632,971.97	1,459,941.82
Total FY 2010	232,003,288.26	38,000.00	232,041,288.26	-	232,041,288.26	-	232,041,288.26	34,565,314.19	192,519,944.88	227,085,259.07	34,565,314.19	4,956,029.19

INTERNATIONAL STAFF
BUDGET EXECUTION STATEMENT: CIVIL BUDGET

(n = 2014)

(in EUR)

CHAPTER		BUDGET AUTHORISATIONS			COMMITMENTS	EXPENDITURES	BUDGETARY SURPLUS	
		BUDGET	AUTHORIZED TRANSFERS	ADJUSTED CREDITS			Credits carried forward to n+1	Lapsed credits
		INITIAL : BC-D(2013)0205-REV3						
		REV: BC-D(2014)0206 -REV1						
(1)	(2)	(3) = (1)+(2)	(4)	(5)	(6) = (4) - (5)	(7) = (3) - (4)		
1	PERSONNEL COSTS							
	Financial year n	117,634,626.02	-5,183.25	117,629,442.77	116,659,528.62	113,572,651.37	3,086,877.25	969,914.15
	Carried forward:							
	Financial year n-1	3,933,428.42	0.00	3,933,428.42	3,553,573.25	3,014,536.09	539,037.16	379,855.17
	Financial year n-2	949,904.90	0.00	949,904.90	684,848.26	608,664.22	76,184.04	265,056.64
	Financial year n-3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		122,517,959.34	-5,183.25	122,512,776.09	120,897,950.13	117,195,851.68	3,702,098.45	1,614,825.96
2	OPERATING COSTS							
	Financial year n	33,004,757.67	-46,764.94	32,957,992.73	32,330,091.38	26,269,848.04	6,060,243.34	627,901.35
	Carried forward:							
	Financial year n-1	1,801,875.55	0.00	1,801,875.55	1,434,877.16	1,329,033.06	105,844.10	366,998.39
	Financial year n-2	100,668.79	0.00	100,668.79	8,953.55	6,953.55	2,000.00	91,715.24
	Financial year n-3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		34,907,302.01	-46,764.94	34,860,537.07	33,773,922.09	27,605,834.65	6,168,087.44	1,086,614.98
3	CAPITAL COSTS							
	Financial year n	9,894,846.94	486,585.19	10,381,432.13	10,377,103.03	2,131,813.70	8,245,289.33	4,329.10
	Carried forward:							
	Financial year n-1	6,365,139.59	0.00	6,365,139.59	6,241,592.16	3,880,256.20	2,361,335.96	123,547.43
	Financial year n-2	4,013,705.08	0.00	4,013,705.08	3,828,683.88	2,177,710.88	1,650,973.00	185,021.20
	Financial year n-3	3,597,776.65	0.00	3,597,776.65	3,597,776.65	1,484,800.71	2,112,975.94	0.00
	Financial year n-4	177,340.00	0.00	177,340.00	177,340.00	129,760.08	47,579.92	0.00
		24,048,808.26	486,585.19	24,535,393.45	24,222,495.72	9,804,341.57	14,418,154.15	312,897.73
4	PROGRAMMES TOTAL							
	Financial year n	28,177,494.00	-434,637.00	27,742,857.00	27,411,008.53	11,055,839.93	16,355,168.60	331,848.47
	Carried forward:		0.00					
	Financial year n-1	13,506,498.68	0.00	13,506,498.68	12,727,011.68	8,487,230.52	4,239,781.16	779,487.00
	Financial year n-2	3,953,724.65	0.00	3,953,724.65	3,304,128.82	3,304,128.82	0.00	649,595.83
	Financial year n-3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		45,637,717.33	-434,637.00	45,203,080.33	43,442,149.03	22,847,199.27	20,594,949.76	1,760,931.30
	TOTAL CHAPTERS 1 TO 4							
	Financial year n	188,711,724.63	0.00	188,711,724.63	186,777,731.56	153,030,153.04	33,747,578.52	1,933,993.07
	Carried forward:							
	Financial year n-1	25,606,942.24	0.00	25,606,942.24	23,957,054.25	16,711,055.87	7,245,998.38	1,649,887.99
	Financial year n-2	9,018,003.42	0.00	9,018,003.42	7,826,614.51	6,097,457.47	1,729,157.04	1,191,388.91
	Financial year n-3	3,597,776.65	0.00	3,597,776.65	3,597,776.65	1,484,800.71	2,112,975.94	0.00
	Financial year n-4	177,340.00	0.00	177,340.00	177,340.00	129,760.08	47,579.92	0.00
		227,111,786.94	0.00	227,111,786.94	222,336,516.97	177,453,227.17	44,883,289.80	4,775,269.97

NATO PMIS
Statement of Budget Execution as at 31 December 2015

(amounts in euro)	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Lapsed
PMIS												
Chapter 1	122,750.00	-	122,750.00	-	122,750.00	-	122,750.00	-	115,379.52	115,379.52	-	7,370.48
Chapter 2	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	19,490.57	19,490.57	-	509.43
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	142,750.00	-	142,750.00	-	142,750.00	-	142,750.00	-	134,870.09	134,870.09	-	7,879.91
PMIS												
Chapter 1	1,436.29	-	1,436.29	-	1,436.29	-	1,436.29	-	-	-	-	1,436.29
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	1,436.29	-	1,436.29	-	1,436.29	-	1,436.29	-	-	-	-	1,436.29
PMIS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total PMIS	144,186.29	-	144,186.29	-	144,186.29	-	144,186.29	-	134,870.09	134,870.09	-	9,316.20

INTERNATIONAL STAFF

BUDGET EXECUTION STATEMENT: PMIS

(n = 2014)

(in EUR)

CHAPTER		BUDGET AUTHORISATIONS			COMMITMENTS	EXPENDITURES	BUDGETARY SURPLUS	
		BUDGET	AUTHORIZED TRANSFERS	ADJUSTED CREDITS			Credits carried forward to n+1	Lapsed credits
		(1)	(2)	(3) = (1)+(2)			(6) = (4) - (5)	(7) = (3) - (4)
1	PERSONNEL COSTS							
	Financial year n	115,445.00	0.00	115,445.00	115,000.00	113,563.71	1,436.29	445.00
	Carried forward:							
	Financial year n-1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Financial year n-2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		115,445.00	0.00	115,445.00	115,000.00	113,563.71	1,436.29	445.00
2	OPERATING COSTS							
	Financial year n	25,250.00	0.00	25,250.00	19,459.60	19,459.60	0.00	5,790.40
	Carried forward:							
	Financial year n-1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Financial year n-2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		25,250.00	0.00	25,250.00	19,459.60	19,459.60	0.00	5,790.40
3	CAPITAL COSTS							
	Financial year n	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Carried forward:							
	Financial year n-1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Financial year n-2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	PROGRAMMES TOTAL							
	Financial year n	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Carried forward:							
	Financial year n-1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Financial year n-2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL CHAPTERS 1 TO 4							
	Financial year n	140,695.00	0.00	140,695.00	134,459.60	133,023.31	1,436.29	6,235.40
	Carried forward:							
	Financial year n-1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Financial year n-2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		140,695.00	0.00	140,695.00	134,459.60	133,023.31	1,436.29	6,235.40

NATO OFFICE OF SHARED SERVICES
Statement of Budget Execution as at 31 December 2015

(amounts in euro)	Initial budget	Unfreeze	BA2	Increase	BA3	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Lapsed
OSS												
Chapter 1	246,900.00	246,900.00	493,800.00	-	493,800.00	20,000.00	513,800.00	-	507,896.14	507,896.14	-	5,903.86
Chapter 2	31,950.00	31,950.00	63,900.00	-	63,900.00	(20,000.00)	43,900.00	-	36,359.54	36,359.54	-	7,540.46
Chapter 3	-	-	-	1,200,000.00	1,200,000.00	-	1,200,000.00	-	840,742.00	840,742.00	-	359,258.00
Total FY 2015	278,850.00	278,850.00	557,700.00	1,200,000.00	1,757,700.00	-	1,757,700.00	-	1,384,997.68	1,384,997.68	-	372,702.32
OSS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OSS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total OSS	278,850.00	278,850.00	557,700.00	1,200,000.00	1,757,700.00	-	1,757,700.00	-	1,384,997.68	1,384,997.68	-	372,702.32

BUDGET EXECUTION STATEMENT: OFFICE OF SHARED SERVICES

(in EUR)

4-6

**EXPLANATORY NOTES TO NATO INTERNATIONAL STAFF
2015 FINANCIAL STATEMENTS****NOTE 1: GENERAL INFORMATION**

The financial statements cover the budgetary and financial operations relating to the NATO International Staff (IS) budgeted and non-budgeted functions and programs. Funds where the NATO-IS Office of Financial Control (OFC) is the Treasurer for the project (specifically Trust Funds) are also reported.

NOTE 2: ACCOUNTING POLICIES

The principal accounting policies adopted in the preparation of these financial statements are set out below.

Declaration of conformity

The NATO-IS financial statements have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework as approved by nations under C-M(2013)0039 on 26 July, 2013 (which adapts a small number of IPSAS standards to better suit the specific requirements of the Alliance) and with the NATO Financial Regulations (NFR), the Financial Rules and Procedures (FRP).

Due to limitations in the automated accounting system used up until 2014, the IS financial statements could not be made fully IPSAS compliant. The accounting system that was used by NATO-IS for 2014 was a budgetary driven cash accounting system; it did not have an accrual based accounting functionality. As of 2015, a new accounting system has been introduced which will enable accrual accounting. However, due to implementation difficulties encountered during the first months of use of the system, some transactions may have been recorded on a cash basis rather than on an accrual basis.

Basis of preparation

The financial statements have been prepared on a going-concern basis: NATO-IS will continue in operation for the foreseeable future.

The amounts shown in these financial statements are presented in EUR

The financial year begins on 1 January and ends on 31 December of the same year.

The following IPSAS have no material effect on the 2015 financial statements of the NATO-IS:

- IPSAS 5: Borrowing Costs
- IPSAS 7: Investments in Associates.
- IPSAS 8: Interests in Joint Ventures
- IPSAS 10: Financial Reporting in Hyperinflationary Economies
- IPSAS 11: Construction Contracts
- IPSAS 16: Investment Property
- IPSAS 21: Impairment of non-cash generating assets
- IPSAS 26: Impairment of Cash-Generating Assets
- IPSAS 27: Agriculture
- IPSAS 32: Service Concession Arrangements: Grantor

Concerning IPSAS 6: the transactions concerning the NATO Staff Centre are not consolidated with those of the International Staff, as the IPSAS 6 "Consolidated and Separate Financial Statements" would require, but are reported separately in accordance with a specific decision taken by the NAC.

Segment Reporting

A segment is a distinguishable activity or group of activities for which it is appropriate to separately report financial information. For NATO IS the segment information is based on principal activities and different sources of financing for different categories of activities of the organisation. To this end, the following segments have been adopted: Civil Budget, Personnel Management Information System, Office of Shared Services, Trust Funds and Partners' Accommodation. Civil Budget operations can be broken down into Global Objectives.

Changes in Accounting Policy

As from reporting year 2015, the cash-flow statement is presented using the indirect method while in the past it was done using the direct method. This change was required in order to adopt the recommended common layout structure approved by NATO end 2015 (AC/335-N(2015)0088).

Reclassification of financial statements of previous years

A reclassification of elements of the statement of financial position and of the budget execution report were required in order to adopt the recommended common layout structure approved by NATO end 2015 (AC/335-N(2015)0088). This reclassification did not result in any material change in the presentation and major accounting classes are not affected.

Use of estimates

In accordance with generally accepted accounting principles, the financial statements include amounts based on estimates and assumptions by management, according to the most reliable information available, judgement and assumptions. Estimates include accrued revenue and expenses. Actual results could differ from those estimates. Changes in estimates are reflected in the period in which they become known.

Foreign currency transactions

The NATO-IS budget is authorized and managed in EUR so contributions are called in EUR. Foreign currency transactions as required are accounted for at the NATO exchange rates prevailing on the date of the transaction. Monetary assets and liabilities at year-end which were denominated in foreign currencies were converted into EUR using the NATO exchange rates applicable at 31 December 2015.

Realised and unrealised gains and losses resulting from the settlement of such transactions and from the revaluation at the reporting dates of monetary assets, and liabilities denominated in foreign currencies are recognised in the Statement of Financial Performance.

Financial risks

NATO-IS uses only non-derivative financial instruments as part of its normal operations. These financial elements include cash, bank accounts and deposit accounts.

All the financial instruments are recognised in the Statement of Financial Position at their fair value.

The Organisation is exposed to a variety of financial risks, including foreign exchange risk, credit risk, currency risk, liquidity risk and interest rate risk.

a. Foreign currency exchange risk

The exposure to foreign currency risk is limited as the majority of the NATO-IS's expenditures are made in EUR. The current bank accounts are held in EUR, CAD, CHF, DKK, GBP, NOK and USD. There are accounts with local banks for the Information and Liaison Offices in New York, Moscow, Kyiv, Tbilisi, Chisinau and Tashkent. The currency risk associated with these holdings is considered limited in consideration of the level of the aggregated amount held in these accounts.

The maximum exposure as at 31 December 2015 is equal to the total amount of bank balances, short term deposits and receivables. There is very limited credit risk associated with the realization of these elements.

b. Credit risk

Concerning cash and cash equivalent, the NATO-IS credit risk is managed by holding current bank accounts and short term highly liquid deposits that are readily convertible to a known amount of cash held with ING Bank (Belgium) which has the following short term credit ratings:

ING Bank	Credit Ratings as at 29/03/2016		
	Fitch	Moody's	S&P
Short term	F1	P1	A1

c. Liquidity risk

The liquidity risk, also referred to as funding risk, is based on the assessment as to whether the Organisation will encounter difficulties in meeting its obligations associated with financial liabilities. A liquidity risk could arise from a short term liquidity requirement. There is a very limited exposure to liquidity risk because of the funding mechanism which guarantees contributions in relation to the approved budgets. Some limited risk could be due to the accuracy of budget forecasts. However, past history shows that this process results in surpluses, and the budgetary rules provide for revised budgets.

d. Interest rate risk

Except for certain cash and cash equivalent balances, the NATO-IS financial assets and liabilities do not have associated interest rates. NATO-IS is restricted from entering into borrowings and investments, and, therefore, there is an insignificant interest rate risk. Interest earned is not a budgetary resource but contributes to the surplus owed to Nations.

Current Assets

a. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents are defined as short-term assets. They include cash in hand, deposits held with banks, other short term highly liquid investments.

This includes funds managed on behalf of third parties are held in cash and are presented as a liability. They are accounted for when cash is effectively received.

b. Receivables

Receivables are stated at net realisable value, after provision for doubtful and uncollectable debts.

Contributions receivable are recognised when a call for contribution, based on the approved budget, has been issued to the funding Nations. These receivables represent the uncollected contributions from Member Nations. No allowance for loss is recorded with respect to Member countries' assessed contributions receivable.

c. Prepayments

A prepayment is a payment in advance of the period to which it pertains and is mainly in respect of advance payments made to third parties.

d. Inventories

Inventories held across the IS are not considered to be material.

Fixed assets (Property, Plant & Equipment and Intangible Assets)**a. Property, Plant & Equipment**

As mentioned above, NATO's adaptations of IPSAS were spelled out in C-M(2013)0039 of July 2013, which included IPSAS 17 Property Plant and Equipment. It is described as follows:

Control of NATO PPE was refined with a set of 10 criteria to be used in assessing the level of control of an asset – they are the same as mentioned above under Inventory. A positive response on six of the criteria will lead to the asset being capitalised in the financial statements if it is above the capitalization threshold. This is applied from January 2013.

Capitalization thresholds relevant to the financial statement are as follow:

Category	Threshold	Depreciation life	Method
Land	€200,000	N/A	N/A
Buildings	€200,000	40 years	Straight line
Other infrastructure	€200,000	40 years	Straight line
Installed equipment	€ 30,000	10 years	Straight line
Machinery	€ 30,000	10 years	Straight line
Vehicles	€ 10,000	5 years	Straight line
Aircraft	€200,000	Dependent on type	Straight line
Vessels	€200,000	Dependent on type	Straight line
Mission equipment	€ 50,000	3 years	Straight line
Furniture	€ 30,000	10 years	Straight line
Communications	€ 50,000	3 years	Straight line
Automated information Systems	€ 50,000	3 years	Straight line

In light of the forthcoming move to a New NATO HQ in 2017, it has been decided, in general, that core PPE relating to the current HQ and Building Z will be fully expensed as will any fixed equipment and furniture that is not to be transferred to the New HQ. Only movable items purchased with a view to being used again in the New HQ/Building Z environment will be capitalized.

Where and as appropriate, specific pieces of PPE (for example buildings), will be broken down into component parts to allow depreciation of different parts of the asset at different rates. The IS has considered PP&E acquired prior to 1 January 2013 as fully expensed. For PPE held prior to 1 January 2013, and not previously recognized as an asset, the IS will provide a brief description in the Notes below.

NATO-IS deems that the NAC, by approving this guideline, recognized that the resources necessary to deal with the issues capitalising the legacy assets would exceed the benefits. In light of this and, combined with the fact that substantial assets will not survive the move to the New NATO HQ in 2017, NATO-IS decided to apply the IPSAS principle of balance between Benefit and Cost (IPSAS 1, Appendix A).

b. Intangible Assets

As mentioned above, NATO's adaptations of IPSAS were spelled out in C-M(2013)0039 of July 2013, which included IPSAS 31 Intangible Assets. It is described as follows:

Control of NATO Intangible Assets was refined with a set of 10 criteria to be used in assessing the level of control of an asset – they are the same as mentioned above under Inventory. A positive response on six of the criteria will lead to the asset being capitalised in the financial statements if it is above the capitalization threshold. This is applied from January, 2013.

NATO Intangible Assets Capitalization Thresholds – NATO-IS will capitalise each intangible asset item that is above the following agreed NATO thresholds:

Category	Threshold	Depreciation life	Method
Computer software (commercial off the shelf)	€50,000	4 years	Straight line
Computer software (bespoke)	€50,000	10 years	Straight line
Computer database	€50,000	4 years	Straight line
Integrated system	€50,000	4 years	Straight line

NATO-IS will capitalize all controlled intangible assets above the NATO Intangible Asset Capitalization Threshold. For anything below the threshold, the IS will have the flexibility to expense specific items.

NATO-IS will capitalize integrated systems and include research, development, implementation and can include both software and hardware elements. But NATO-IS will not capitalise the following types of intangible assets in their financial statements:

- rights of use(air, land and water);
- landing rights;
- airport gates and slots;
- historical documents; and,
- publications

NATO-IS will capitalize other types of intangible assets acquired after 1 January 2013 including:

- Copyright
- Intellectual Property Rights
- Software development

NATO-IS may consider intangible assets acquired prior to 1 January 2013 as fully expensed. The IS looked as far back as 2006 in establishing values of work in progress, especially software under development.

NATO-IS will report controlled intangible assets in its financial statements. Where there is a conflict between more than one NATO Reporting Entity as to the control of intangible assets, only the end-use entity will capitalise the intangible asset in its financial statements based on reliable information provided by the NATO services provider entity as defined in individual agreements between the two entities.

For intangible assets held prior to the 1 January 2013, and not previously recognized as an asset, NATO-IS will provide a brief description of intangible assets held in its intangible asset recording systems in the notes to the financial statements. Such disclosure will include as a minimum the types of intangible held, locations where intangible assets are held and the approximate number of items held per asset category.

If an intangible asset is upgraded after 1 January 2013, only the portion related to the modification will be capitalized.

Where this adaptation conflicts with another requirement of IPSAS this adaptation will apply. For the remainder, IPSAS 31 shall apply. This adaptation is effective for financial reporting periods beginning on 1 January 2013.

Current liabilities

a. Payables

Payables are amounts due to Nations in relation with budget rules or to third parties for goods received and services provided that remain unpaid. This includes an estimate of accrued obligations to third parties for goods and services received but not yet invoiced.

b. Advances and Unearned revenue

Funds are always called in advance of their need because NATO-IS has no capital that would allow it to pre-finance any of its activities.

Unearned revenue represents participating Nations' contributions which have been called for current budgets but that have not yet been recognised as revenue in the absence of matching expenses.

Advances are recognised when calls in relation to future year budgets are issued. Advances made by contributing nations outside of the call for contributions process are recorded when cash is received.

Leases

In addition to lease agreements that NATO-IS has signed for its own use, lease contracts were signed by NATO-IS for some delegations' accommodation; the related costs are charged back to the occupants in relation to the surface they occupy in the leased buildings.

Revenue and expense recognition

a. Revenue from non-exchange transactions

Revenue comprises contributions from Member nations. Contributions to be called from Member Nations, based on the budget approved by the North Atlantic Council, are initially recorded as unearned revenue liabilities. Because contributions are subject to conditions that, if unfulfilled, require the return of the transferred resources, the entity recognises a liability until the condition is fulfilled.

Assessed contributions for the NATO-IS Civil Budget are accounted for as unearned revenue when called; revenue is recognised and the liability is discharged when the conditions are fulfilled. Revenue is recognised in that it is probable that the economic benefits will flow to the entity and the revenue can be measured reliably. The balance of unspent contributions and other revenues which relate to future periods are deferred accordingly.

In-kind contributions of services are currently not recognised in the Statement of Financial Performance. The number of Voluntary National Contributions (VNCs) staff is disclosed in the "employee disclosure" section below.

b. Revenue from exchange transactions

Resources of revenue from exchange transactions are measured at fair value of the consideration received or receivable and are recognised when goods and services are delivered. This is revenue in relation to the reimbursement of administrative support and common operating costs, PMIS and accommodation costs.

Voluntary contributions such as pledges in relation to Trust Funds are accounted for as unearned revenue when confirmed by the donor, revenue is recognised and the liability is discharged when the conditions are fulfilled.

c. Long term unearned revenue

The budget resources provided by Nations for the funding of capital expenditure are recognised as a liability in the Statement of Financial position as long term unearned revenue.

Earned revenue will be progressively recognised from long term unearned revenue, in an amount equal to annual depreciation of the related non-current assets, as future economic benefits and service potential will flow to the NATO international Staff when the asset is operational.

NOTE 3: CASH AND CASH EQUIVALENTS

The current bank accounts at NATO HQ are held in EUR, CAD, CHF, DKK, GBP, NOK and USD. Deposits are held in interest-bearing bank current accounts that are immediately available.

NATO-IS has information and liaison offices in New York, Moscow, Kyiv, Tbilisi, Tashkent and Chisinau. Current accounts of these offices are held with local banks.

Cash is also held for Trust Funds for which NATO-IS is the executing agent and therefore acts as the principal.

The NATO-IS manages, as Treasurer, a series of accounts for third parties, essentially for various Trust Fund projects not financed by the common funding principle.

Funds managed on behalf of third parties are held in cash or as a receivable if they correspond to an unpaid non-budgetary contribution in relation to nationally funded elements. In the case of an anticipated contribution, they are accounted for when cash is effectively received. The corresponding amounts are presented as a current liability.

NOTE 4: SHORT TERM INVESTMENTS

There has been no short term investment in consideration of the situation of interest rates on highly liquid and high quality paper.

NOTE 5: CURRENT ASSETS: ACCOUNTS RECEIVABLE

Contributions receivable from NATO member Nations are essentially funds requested from the Nations to finance the Civil Budget and the advances called in relation to the following year Civil Budget that remain unpaid at year end. In accordance with the standard procedure, one advance for the 2015 budget was called in 2014 and two calls for contributions were issued in 2015: in February and in November. In 2015 an advance was called for the 2016 budget. Other receivables from NATO member Nations correspond mainly to amounts due in due in relation to common operating costs, administrative support and rental of office accommodation.

Receivables from member Partner Nations and others correspond to amounts due in relation to common operating costs, administrative support, rental of modular buildings, accommodation fees of Partner buildings, items procured on behalf of third parties, etc.

Receivables from the Post Employment Benefit Schemes are cash advances to the Defined Contribution Pension Scheme to ease the payment of invalidity and retirement annuities.

Undercalled receivables (at year-end 2014) relates to a EUR 3,448,725 portion of lapsed civil budget credits end 2013 which the budget committee decided to re-use for 2014. This amount was originally deducted from the calls issued in 2013, as the decision by the budget committee was taken after the call was issued. This situation was not readjusted in 2014 and therefore was regularized in 2015 in accordance with NFRs governing the Call for Contribution process.

NOTE 6: PREPAYMENTS

Prepayments to staff members correspond to advances to be regularised (education allowances for the following year, travel on duty) and loans as provided by the CPRs.

Prepayments to suppliers relate mostly to rental fees for the year to come, which have to be paid in advance.

NOTE 7: OTHER CURRENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 8: INVENTORIES

Other inventories for office supplies, maintenance supplies, medicines and munitions are valued, at year-end 2015, at EUR 791,014.15 based on a hybrid method imposed by the various types of software used in the IS. Inventories represent less than 0.4% of the annual IS budget.

NOTE 9: NON CURRENT ASSETS: RECEIVABLES

Nothing to report.

NOTE 10: PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

The following principles have been applied.

Property, Plant and Equipment

Infrastructure, plant and equipment are stated under the accounting principles mentioned in Note 2 above.

This consists principally of costs related to the NR2 and audiovisual equipment.

Network Realignment and Robustness (NR2) is part of a strategic plan to revitalize the management and support of Information and Communications Technology (ICT) within the Headquarters. This element delivered a hardware and software upgrade to the physical infrastructure for which the bulk was delivered prior to close of 2012.

Land and buildings

Land and buildings are shown at fair value, based on internal valuation and judgment on each reporting date.

Belgium has granted to NATO by way of concession a plot of land on which NATO is authorized to erect all necessary buildings and facilities needed to perform its functions. A symbolic price is paid annually for the rent. NATO is the full owner of all structures built thereon. Belgium remains the sole and full owner of the land, which is public domain ("domaine publique"). The concession ends 180 days after NATO has left the buildings and facilities. At the end of the concession, there will be no property rights transferred to NATO. As a consequence, given the indefinite economic life of land and the specific nature of concessions, the use of the land is classified as an operational lease. The rent charged by the host nation is recognised as an expense in the Statement of Financial Performance.

The original buildings of the current HQ site are estimated as having a zero value in consideration of their age, of the terms of the concession agreement, of the limited value for money of an evaluation study and of the planned move to new premises in 2017.

Material and non-recorded items purchased prior to 1 January 2013 are the fourth wing of Building Z assessed at the historical cost of EUR 2.566 million and the Secretary General's residence with an assessed market value of EUR 10,300,000 as at November 2013.

NOTE 11: INTANGIBLE ASSETS

Intangible assets are stated at historical cost minus accumulated depreciation and any recognized impairment loss. The assets deemed valid are software/hardware systems that are work in progress and will be continue to be used in the new HQ. They are as follows:

- Digital Assets Management System (DAMS) – this is a Public Diplomacy tool that will make NATO's digital assets accessible in multiple formats to the media. It will improve the retrieval and availability of multimedia files to all NATO Staff and will serve as Public Diplomacy's single shared storage platform for all public digital assets.
- Enterprise Resource Planning (ERP) – this Oracle based software will enable NATO-IS to more effectively manage and report on the human and financial resources under its responsibility by integrating business processes from Finance, Budget, Procurement, Facility Management, and Human Resources (HR).
- Integrated Library System (ILS) – the project is designed to provide an online library automation solution to support the daily operations of the IS Library (which is part of PDD) ranging from cataloguing and circulation procedures to delivering resources and services via its website.
- Web Content Management (WCM) – the project will update and improve the web based content management system for the public website of NATO Headquarters.
- Enterprise Information Management (EIM) is a core multi-year program of procedures and integrated software applications to manage information throughout NATO HQ and ensure that information is handled effectively and securely.
- Project Portfolio Management System (PPM) is part of a NATO Resource Reform process under the aegis of the NATO Office of Resources (NOR). The system will provide the necessary functionality for collecting, analysing, validating, recording, consolidating and reporting information on current and planned common funded military resources in terms of Investment, Operation and Maintenance and Manpower costs.

Depreciation

Straight-line depreciation method is used for all categories, with the life cycles being in keeping with those stated in the change in accounting policy.

Impairment of fixed assets

The carrying amounts of fixed assets are reviewed for impairment if events or changes of circumstances indicate that they may not be recoverable. If any such indication exists, the recoverable amount of the asset is estimated in order to determine the impairment loss. Any provision for impairment losses is charged against the Statement of Financial Performance in the year concerned.

NOTE 12: OTHER NON-CURRENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 13: CURRENT LIABILITIES: PAYABLES

Payable to Nations

For the Civil Budget, receipts linked to interest, foreign exchange difference gain and bank charges are deducted from the contributions due by Nations to fund the Civil Budget in the following year; the deduction is made in the second call.

Miscellaneous receipts correspond to amounts collected by NATO-IS for services rendered to staff (e.g. private phone calls) or services rendered to and works performed for entities, including delegations, present on the HQ site (e.g. telephone, refurbishment works, cabling). They also include amounts related to Science for Peace and Security grants returned to NATO-IS. These receipts come as a deduction in the calculation of the contributions due from nations to fund the Civil Budget in the following year; the deduction is made in the second call.

There is a payable in relation to the reimbursable salaries due to certain countries (United States, Norway and the Netherlands) for civilian staff members who are paid directly by their governments. This amount payable is usually used by the nations in question applying it against their annual project contribution.

Other payables to Nations consist of monies relating to balances of closed Trusts Funds for which NATO-IS is awaiting instructions on the redistribution of funds, to the settlement of the closure of former NATO entities (HAWK Agency) and AGS Support Staff Cell, to ad-hoc contributions by some nations to specific projects such as "Advisory Team in Kosovo", "Partnership Network, "DEEP" and "Women Peace and Security, to a number of Nations' voluntary Civil Budget advances and to amounts resulting from IBAN audits of multinationally funded entities awaiting further use. Due to an oversight, the amount of common operating costs deducted from the calls in 2014 was limited to that charged to member Nations, resulting in EUR 1,003,345.03 not being deducted. This situation was regularized in 2015.

Stikker Fund

The Stikker Fund originates from a donation made by former Secretary General D.U. Stikker in the 1960s. In accordance with the conditions laid down by the donor, the Fund is used for special financial aid to NATO staff in exceptional and distressing circumstances.

Payable to NATO bodies

This includes amounts received from NATO bodies in support projects funded by the Civil Budget.

NOTE 14: CURRENT LIABILITIES: DEFERRED REVENUE

Unearned revenue corresponds to contributions called in 2015 or before, but for which corresponding expenses will be incurred after the reporting date of 31 December 2015.

The unearned revenue includes principally those amounts of contributions which will be spent in subsequent years on the NATO Civil Budget as credits carried-forward resulting from the budget execution in accordance with the NATO Financial Regulations. This may include funds for which no purchase order has been issued at year end – this relates to a special carry-forward of credits authorized by the NAC.

NOTE 15: CURRENT LIABILITIES: LAPSED CREDITS

Lapsed credits are budget funds for which no legal liability exists. They cannot be spent in subsequent years. Lapsed credits are deducted from the contributions due from Nations to fund the Civil Budget in the second call of the following year. For the PMIS, lapsed credits are deducted from the amounts due by the NATO participating entities for the following year. This principle does not apply to the Office of Shared Services, as exceptionally agreed by the Budget Committee.

NOTE 16: CURRENT LIABILITIES: ADVANCES

Advances called amounting to EUR 46,200,000 relate to funding the 2016 Civil Budget (EUR 45,500,000 previous year). In addition, some Nations made ad hoc advance contributions.

An advance of EUR 400,000 was called for the OSS relating to the 2016 budget. (end 2014: advance of EUR 210,000 relating to the 2015 budget).

NOTE 17: SHORT TERM PROVISIONS

Nothing to report.

NOTE 18: CURRENT LIABILITIES: OTHER CURRENT LIABILITIES

Nothing to report.

NOTE 19: NON-CURRENT LIABILITIES: PAYABLES

Nothing to report.

NOTE 20: NON-CURRENT LIABILITIES: LONG TERM PROVISIONS

Nothing to report.

NOTE 21: NON-CURRENT LIABILITIES: DEFERRED REVENUE

Long term unearned revenue is unearned revenue in relation to net carrying amounts of PP&E and intangible assets. Revenue is recognised over the estimated life cycle of the PP&E and the intangible assets when PP&E and intangible assets are recognized.

NOTE 22: OTHER NON-CURRENT LIABILITIES

Nothing to report.

NOTE 23: ACCUMULATED SURPLUSES / DEFICITS

Corresponds to miscellaneous surpluses generated outside of the budget execution context.

NOTE 24: REVENUE FROM NON-EXCHANGE TRANSACTIONS

Revenue is recognised to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to the entity and the result can be measured reliably.

The total revenue from non-exchange transactions is essentially related to NATO-IS. Budget contributions, when called, are booked as unearned revenue and subsequently recognised as revenue when earned. The revenue recognition is matched with the recognition of expenses against the budgets.

NOTE 25: REVENUE FROM EXCHANGE TRANSACTIONS

Revenue is recognised to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to the entity and the result can be measured reliably.

The total revenue from exchange transactions is broken down as follows. For the IS: revenue in relation to the reimbursement to the Civil Budget of administrative support and common operating costs, revenue received from concessions, miscellaneous income. For the PMIS: contributions from other NATO bodies to cover the expenses of the PMIS system according to their proportion of established posts. For Trust Funds: revenue matching the costs of activities undertaken by NATO-IS as executive agent for Trust funds. For Partners' Accommodation: rent charged principally to Partner Countries for office space at NATO HQ (Buildings V/VA/Woerner).

NOTE 26: OTHER REVENUE

Corresponds to miscellaneous income such as: gains on disposal of fixed assets, staff private phone calls, works in national delegations, etc.

NOTE 27: FINANCIAL REVENUE

Financial revenue (being principally from the Civil Budget) is revenue from exchange transactions measured at fair value received or receivable for interests and foreign exchange gains.

NOTE 28: EXPENSES**Wages, salaries and employee benefits**

The personnel related costs include all staff expenses, as well as other non-salary related expenses in support of common funded activities. The amounts include expenses for salaries and emoluments for approved NATO-IS positions and temporary personnel, for other salary related and non-related allowances including overtime, medical exams, recruitment, installation and removal and for contracted consultants and training in accordance with Civilian Personnel Regulations.

Operating costs: rents, supplies and consumables used

The operating costs relate primarily to costs necessary to the day to day operation of the HQ, as well as travel expenses. This item includes expenses classified as Capital expenditure from a budget perspective (to include items such as IT, security, television and radio studios etc.) but that did not qualify as capital from an IPSAS perspective.

Programmes and grants

The majority of grants are considered expended upon notification, to the beneficiary, of the decision to attribute the grant/award. Programmes and grants is a broad term that covers activities with Partners and NATO nations ranging from funding seminars and conferences through NGOs, to bringing groups of experts to NATO HQ for briefings and attributing grants in the framework of the Science for Peace Security Programme (the latter being the main component). It also includes the cost of running NATO Information and External Offices in Russia, Ukraine, Georgia, Central Asia, Moldova and New York.

Programmes and grants expenses include advances paid to beneficiaries of grants.

Depreciation and amortization

No amounts are budgeted for depreciation and amortization.

Financial costs

Financial costs include expenses for banking costs and foreign exchange losses.

Other expenses

Other expenses is revenue received from concessions and transferred the Staff Centre and summer camps. They also include the amount of net interest revenue and miscellaneous income that will be returned to the Nations, and are booked as a payable in the Statement of Financial Position.

NOTE 29: RESULT OF THE PERIOD (SURPLUS/DEFICIT)

The surplus/deficit is realised from the activities in support of Partner accommodation.

NOTE 30: CASH FLOW STATEMENT

In accordance with the new NATO Accounting Framework, the cash flow statement is presented based on the indirect method, whereas up to 2014 the direct method was used.

The difference with amounts in the Statement of Financial Position is due to erroneous transactions with other NATO entities managed by IS OFC which were regularised after year end 2015.

NOTE 31: BUDGET INFORMATION**Presentation of budget information in the financial statements**

For the purposes of these financial statements, the term budget is understood as corresponding to a formal approval of expense limits by the North Atlantic Council or the Budget Committee. It does not correspond to situations where the term budget may be used for more managerial purposes and/or is used to forecast expenditure rather than limit its attributions.

From a budget perspective, the International Staff Financial Statements include the budget transactions of the following budget entities: the NATO Civil Budget (i.e. that of the NATO Headquarters in Brussels, essentially but not exclusively the International Staff), the NATO Wide PMIS, and the Office of Shared Services.

Presently, none of these budgets is publicly available.

The actual amounts referred to by IPSAS 24 ("amounts that result from execution of the budget") are considered to be the actuals and the commitment of appropriations when the corresponding services or goods could not be received in the course of the year.

Budget Execution Rules and Principles

The following comments relate to the Civil Budget since it is the most important entity. The analysis and processes apply to a very large extent to the other two budget entities.

The initial approved budget corresponds to total credits authorised by the North Atlantic Council, normally at the end of the previous financial year. During the year the budget is adjusted as required. The final authorisation is the approved credit situation as reported at the end of the financial year including budgetary increases/decreases approved by the Budget Committee and transfers approved by the Budget Committee or by the Financial Controller, depending on thresholds.

The Civil Budget is prepared for the same period (1 January to 31 December) and encompasses the same entity (NATO International Staff) as these financial statements but the basis is different.

Changes to the budgetary regulations were introduced by the North Atlantic Council in 2015 in approving a new set of NATO Financial Regulations. The new NATO Financial Regulations were made applicable to the 2015 budget year as from 1 May 2015. They have in particular instilled an accruals based approach to budget preparation and budget execution, whereas before the approach was largely commitment and cash based. As a consequence, it is not possible to compare the budget executions of 2014 and 2015, since the underlying concepts differ. It has not been possible to restate the 2014 budget execution in order to make it comparable.

Despite a stronger emphasis on the principle of annual budgets, the approved and executed budget cannot be considered as accruals-based, since the new regulations allow for a number of exceptions, such as carrying forward commitments for goods and services that were expected to be delivered in the course of the year but for various reasons were not, or authority given to the member Nations to allow for special carry forward of appropriations unused at year-end.

The budget execution for 2015 may contain flaws since (a) the budget was prepared and approved in 2014 before the new Financial Regulations were formally approved and (b) two sets of regulations were in force during 2015, with the new ones as from 1 May 2015. In addition, commitments that were carried-forward from previous years into 2015 had been approved and were executed in accordance with the old rules.

Up until 2014, the budget and accounting bases differed. The 2015 Civil Budget was prepared and executed on a commitment basis; it was not fully prepared on an accrual basis. As from 2016, these differences should become smaller, with 2015 being a transition year.

The Civil Budget is prepared and executed as follows:

- 1) The commitment of appropriations is the advance acceptance and recording of the financial consequence resulting from a legal obligation incurred during the financial year. As a consequence appropriations are allocated, and commitments are approved, for goods, services and works to be delivered at a later stage. Up until 2014, commitments have been settled when an invoice is presented for payment, and not when the service is rendered or goods delivered as is the case for expenses under accrual accounting and with the new NATO Financial Regulations. Commitments of appropriations are now supposed to correspond to services or goods to be received in the course of the year.
- 2) Unliquidated commitments are carried forward and added to the budget of the following financial year in relation to an existing legal commitment or if a special agreement is given by the Budget Committee. Under the previous financial rules, unliquidated commitments would correspond to the amounts remaining to be paid. Under the new regulations they would correspond to services not received or goods not delivered, at year-end, for specific circumstances, and should therefore normally be equal to zero. Outstanding commitments can be carried forward for two years. As a consequence, the services or goods received may relate to a commitment of credits from previous years' budgets. Whereas the previous Financial Regulations allowed for an almost automatic carry-forward of credits provided a contract was signed, with the new Regulations the carry-forward should be justified by a reason for which the services or goods could not be received in the course of the year. As a consequence, carried-forward credits herein follow two different rules.
- 3) Commitments, because they are an advance acceptance, and because payments cannot be made above approved credit levels, typically include an estimation factor and are (if only slightly) higher than the actual amount eventually paid. This results in commitments being higher than the actual expenses and in credits eventually lapsing. Generally lapse rates for Personnel, Operations and Maintenance or Capital tend to be smaller than for Programmes because they can be estimated more accurately.
- 4) Commitments are only made in respect of future payments (old rules) or expenses (new rules) relating to the initial purpose of the commitment. Commitments for capital expenditures are normally made in the year during which the purchase order is issued. In accrual accounting, the related costs would not appear in the Statement of Financial Performance but in the Balance Sheet and only upon reception of the works, goods or services. Conversely, there is no budgetary commitment of appropriations for non-cash flow transactions such as capital depreciation or provisions which would normally appear in the Statement of Financial Performance under accrual accounting.
- 5) On an exceptional basis, the NATO member Nations may approve the special carry-forward of appropriations without any prior legal commitment, for instance for projects at their initiation stage or planned expenditures. In accrual accounting there would be no expense recorded.
- 6) The balance of unused budgetary appropriations (not committed) lapses and is returned to Member Nations at year-end. Lapses may include cases where a project was eventually not completed or started, and therefore lead to no expense.

Outstanding commitments can be carried forward during two years. However, member Nations may agree to a further carry-forward.

The NATO Civil Budget

The Civil Budget is based on an Objective Based Budgeting (OBB) system which links financial and human resources to Global Objectives. Contributions to these Global Objectives by IS Divisions and Independent Offices are broken down into Operational Objectives. The OBB system is based on eight Global Objectives which are defined at a political and strategic level of the Organization.

The eight objectives are set out below:

A	ACTIVE OPERATIONS
C	ALLIANCE CAPABILITIES
P	CONSULTATION AND COOPERATION WITH PARTNERS
R	PUBLIC RELATIONS
N	CONSULTATION PROCESS
M	OPERATIONAL ENVIRONMENT OF THE HEADQUARTERS SITE
G	GOVERNANCE AND REGULATION
S	HEADQUARTERS SECURITY

The budget classification is also based on the economic nature of the expenses broken down into four Resource Pools as follows:

Resource Pool 1:	Personnel
Resource Pool 2:	Operations and Maintenance
Resource Pool 3:	Capital
Resource Pool 4:	Programmes

All budget transactions, commitments and payments are tracked according to a classification by Objective and by Resource Pool.

An analysis of budget execution is provided at Annex 4 for what concerns the NATO Civil Budget.

Initial Civil Budget – Revised Civil Budget

The initial Civil Budget for 2015 was approved, in December 2014, in the amount of EUR 187,200,000, of which EUR 80,000 were frozen. The latter amount was partially unfrozen and amount of EUR 42,000 remained frozen. No change was made when the Budget was revised in November 2015. The amounts include costs related to the Provident Fund and Defined Contribution Pension Scheme contributions.

The Civil Budget is subject to a "zero nominal growth" budgetary policy which applies to the Core Budget (i.e. total excluding the pension contributions mentioned above). The amount approved for the Core Budget was EUR 181,996,000 for the initial budget (same as for 2014).

Personnel Management Information System (PMIS)

A specific budget entity was put in place to manage the costs related to the work carried out by the IS in setting up and managing an Integrated Payroll Personnel Management Information System. Its funding is provided through contributions by the NATO bodies who are members of the PMIS, in proportion to their staffing levels.

The PMIS budget for 2015 was approved by the Budget Committee in the amount of EUR 142,750 (BC-D(2015)0040 and ADD1). It was not revised.

A budget execution statement is provided at Annex 4.

Office of Shared Services Budget

An amount of MEUR 5.8 was made available for the pre-financing of the initial Agency Reform transition costs as part of the MTRP 2012-2016 (C-M(2011)0067). The Budget Committee agreed a framework mechanism for the management and control of the funds related to the initial transition costs and subsequently to the budget allocation of the pre-financed credits to allow full oversight (BC-D(2012)0202-REV1 and BC-D(2011)0209-ADD1). Council agreed this as part of the 2012 Military Budget Recommendations (C-M(2011)0099). The full implementation of OSS at NATO was estimated to cost between MEUR 24.2 and 28.3 as described in the Office of Shared Services Business Case (PO(2011)0239). In considering the Office of Shared Services (OSS) request for the 2013 budget, Nations requested that the Chairman BC inform the Chairman RPPB of the BC's intention to use the pre-financing agreed in 2012 to cover the 2013-2015 costs of the OSS within the agreed total pre-financing amount of EUR 5.8 million (OCB(2012)0039 and BC-DS(2012)0041).

The BC agreed to the 2013 pre-financed allocation of EUR 795,500 and that any unused funds from 2012 could be used in 2013 and onwards in 2014 and 2015 for the OSS.

The 2015 OSS initial budget was agreed in the amount of EUR 577,700, half of which was frozen pending NAC agreement with regard to the way ahead on the implementation of the NATO Shared Services Initiative (BC-DS(2014)0068). A request to unfreeze the remaining amount was submitted to the Budget Committee and approved (BC-DS(2015)0031). On 20 May 2015, the Budget Committee agreed to increase the 2015 OSS pre-financed allocation by EUR 1,200,000 to a total of EUR 1,757,700. This increase takes into account a first tranche of expenses related to the implementation of Phase I of General Procurement Shared Services in 2015. For the further phases in 2016 and 2017, NSPA has requested EUR 900,000 each year (BC-DS(2015)0090).

A budget execution statement is provided at Annex 4.

NOTE 32: SEGMENTS

The tables below provide segment information for financial performance and financial position statements for 2015.

INTERNATIONAL STAFF Statement of financial position										
As at 31 December 2015 (All amounts in EUR)										
Notes	IS	PMIS	OSS	TRUST FUNDS	PARTNER ACCOMMODATION	BUILDING 2 REFURBISHMENT	ELIMINATION	2015	2014	
Assets										
Current assets										
Cash and cash equivalents	3	60,827,242.62	-42,534.50	2,333,051.55	21,362,110.74	-1,139,222.62	-53,896.00	1,387,214.62	84,673,866.41	77,345,530.70
Short term investments	4								0.00	
Receivables	5	57,444,161.07	51,887.25	5,238.01	2,911,562.44	548,033.30		60,960,862.07	43,121,081.80	43,121,081.80
Prepayments	6	1,973,616.41				389,193.07		2,362,809.48	3,908,080.84	3,908,080.84
Other current assets	7					923,090.14	-190,163.88	732,926.26	1,712,598.60	
Inventories	8	10,645.03							10,645.03	862,183.77
		120,255,665.13	9,352.75	2,338,289.56	24,273,673.18	721,093.89	-244,159.88	2,366,886.96	149,720,801.59	125,236,877.11
Non-current assets										
Receivables	9								0.00	
Property, plant & equipment	10	695,006.81					138,383.68		833,390.49	1,277,583.80
Intangible assets	11	16,072,319.51							16,072,319.51	14,498,137.57
Other non-current assets	12				12,095.75				12,095.75	
		16,767,326.32	0.00	0.00	12,095.75	0.00	138,383.68	0.00	16,917,805.75	15,775,721.37
Total assets		137,022,991.45	9,352.75	2,338,289.56	24,285,768.93	721,093.89	-105,776.20	2,366,886.96	166,638,607.34	141,012,598.48
Liabilities										
Current liabilities										
Payables	13	-9,540,694.38	-42.80	-845,611.29	-580,839.22	1,368,799.19	-153,957.80	-9,752,346.10	-28,965,507.32	-28,965,507.32
Deferred revenue	14	-49,477,744.87		-441,254.77	-23,183,850.71	-1,108,461.10	258,734.00	-73,951,577.45	-45,530,170.78	-45,530,170.78
Lapsed Credits	15	-4,956,030.73		-372,691.27				-5,328,722.00	-5,031,199.01	-5,031,199.01
Advances	16	-46,200,000.00		-400,000.00				-46,600,000.00	-45,710,000.00	-45,710,000.00
Voluntary advance Member Nations	16	-4,499,794.87						-4,499,794.87		
Short term provisions	17							0.00		
Other current liabilities	18	-4,409,771.00		-34,584.04	979,672.34	-600,000.00	-2,366,886.96	-6,431,569.66		
		-119,084,035.85	-42.80	-2,094,141.37	-22,785,017.59	-339,661.91	105,776.20	-2,366,886.96	-146,564,010.08	-125,236,877.11
Non-current liabilities										
Payables	19								0.00	
Long term provisions	20								0.00	
Deferred revenue	21	-16,767,326.32						-16,767,326.32	-15,775,721.37	-15,775,721.37
Other non-current liabilities	22	-259,953.58			-415,673.02			-675,626.60		
		-17,027,279.90	0.00	0.00	-415,673.02	0.00	0.00	-17,442,952.92	-15,775,721.37	-15,775,721.37
Total liabilities		-136,111,315.75	-42.80	-2,094,141.37	-23,200,690.61	-339,661.91	105,776.20	-2,366,886.96	-164,006,963.00	-141,012,598.48
Net assets										
Capital assets	23								0.00	
Reserves	23								0.00	
Accumulated surpluses/(deficits)	23	-911,675.79	-9,310.15	-244,148.19	-1,088,633.93	-381,431.98		-2,635,200.04		
Total net assets/ equity		-911,675.79	-9,310.15	-244,148.19	-1,088,633.93	-381,431.98	0.00	0.00	-2,635,200.04	0.00

INTERNATIONAL STAFF
Statement of financial performancefor the year ended 31 December 2015
(All amounts in EUR)

		IS	PMIS	OSS	TRUST FUNDS	PARTNER ACCOMMODATION	BUILDING Z REFURBISHMENT	2015	2014
	Notes								
Revenue									
Non exchange revenue	24	-181,114,012.60	-134,876.14	-1,193,445.93	-6,282,668.19	-2,075,298.02		-200,800,300.88	-171,489,524.00
Exchange revenue	25			-190,739.22			-323,730.00	-514,469.22	-14,422,062.52
Other revenue	26	-488,843.60						-488,843.60	-648,497.00
Financial revenue	27	-119,260.48		-823.58	-24,674.03			-144,758.09	-216,804.01
Total revenue		-191,722,116.68	-134,876.14	-1,385,008.73	-6,307,342.22	-2,075,298.02	-323,730.00	-201,948,371.79	-186,776,887.53
Expenses									
Personnel	28	112,049,755.03	115,379.52	507,896.14	189,141.34		115,776.20	112,977,948.23	116,350,070.12
Contractual supplies and services	28	78,483,748.90	19,490.57	877,101.54	5,066,976.36	1,380,476.70	207,953.80	86,035,747.87	68,684,526.91
Depreciation and amortization	28	754,482.64						754,482.64	648,497.00
Impairment	28							0.00	0.00
Provisions	28							0.00	0.00
Other expenses	28	372,929.93			1,037,654.14	694,821.32		2,105,405.39	773,663.37
Finance costs	28	61,200.16	6.05	11.05	13,570.38			74,787.66	170,734.09
Total expenses		191,722,116.68	134,876.14	1,385,008.73	6,307,342.22	2,075,298.02	323,730.00	201,948,371.79	186,627,491.49
Surplus/(Deficit) for the period	29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-149,396.04

NOTE 33: LEASES

An analysis of lease contracts was conducted and it was considered that some of them had characteristics that could have led them to be considered as finance leases (in the IPSAS 13 sense) in particular as relates to the rent of portacabins for temporary accommodation (e.g. Buildings V, VA) and the Manfred Wörner building. However in consideration of the fact that NATO-IS will move to new premises in 2017, the rental period will be shorter than the remaining economic life of this equipment. As a consequence, all leases in NATO IS are classified as operating leases. Fees payable under these lease agreements are accounted as expenses in the Statement of Financial Performance on a straight-line basis over the relevant lease term.

Belgium has granted to NATO by way of concession a plot of land on which NATO is authorized to erect all necessary buildings and facilities needed to perform its functions. A symbolic price is paid annually for the rent. NATO is the full owner of all constructions made. Belgium remains the sole and full owner of the land, which is public domain ("domaine public"). The concession ends 180 days after NATO has left the buildings and facilities. At the end of the concession, there will be no property rights transferred to NATO. As a consequence, given the indefinite economic life of land and the specific nature of concessions, the use of the land is classified as an operational lease. The rent charged by the host nation is recognised as an expense in the statement of financial performance.

The operating leases at the reporting date can be classified into three categories: temporary building offices, transport equipment and photocopiers.

NOTE 34: RESTRICTIONS ON FIXED ASSETS

There are no restrictions on fixed assets.

NOTE 35: CONTINGENT LIABILITIES

A number of contingent liabilities have been identified, but the total possible obligation relating to these items is not expected to be material.

However, it should be noted that in light of the current circumstances surrounding the operation of the NATO Staff Centre and its restructuring, Civil Budget resources may have to be used.

NOTE 36: CONTINGENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 37: EMPLOYEE DISCLOSURE

Accounting for employee benefits is accounting for any liability in relation to all forms of consideration given by an entity in exchange of service rendered by employees.

At 31 December 2015, NATO-IS had an approved Personnel Establishment of 1,106 positions (1,110 end 2014) funded by the Civil Budget of which 1012 were occupied as of December 2015 (1,016 end 2014).

Also, NATO-IS receives "in kind" services provided by nationally funded personnel known as Voluntary National Contributions (VNCs). VNCs worked for the IS at HQ but also at the NATO external offices, or in support of specific projects on-site. During 2014, 61 VNCs (97 in 2013) worked for the IS at HQ.

The NATO-IS manages centrally three pension schemes, namely the Defined Benefit Pension Scheme (DBPS), the Provident Fund and the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS), as well as the Retirees Medical Claims Fund (RMCF), covering staff employed by all NATO bodies. NATO wide financial statements are issued by the NATO-IS Office of Financial Control for the three pension schemes and the RMCF; therefore, no related assets or liabilities are recognised in these financial statements.

Only one staff member remains as an affiliate of the NATO Provident Fund (2 end 2014), which is a defined contribution pension scheme which provides retirement benefits to civilian staff recruited by NATO before 1 July 1974 and who decided not to join the Defined Benefit Pension Scheme set up at this date. Benefits are paid upon retirement as one lump sum, being the total of the individual right acquired. Monthly contributions, paid directly into the Fund, are made by staff and NATO, being 7% and 14% respectively of basic salary.

483 staff members (438 end 2014) participate in the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO. The DCPS provides that the NATO-IS budget makes a 12% monthly matching contribution to the staff members contributions for current service.

528 employees (576 end 2014) participate in NATO's Defined Benefit Pension Scheme (DBPS): a deduction of 9% of their salaries is made and contributed to the annual financing of this Scheme. These contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation of the entity. The funding mechanism of the DBPS provides that Nations contribute, in the course of a given year, for the difference between amounts due to pensioners and staff contributions received.

Also, 11 staff members are employed on reimbursable basis with an agreement between NATO-IS and the United States. Their salary is paid directly by the US using national salary scales and the US is reimbursed the costs corresponding to the grade of the post occupied by the staff member. Those individuals are paid and accrue pension rights under a United States pension scheme. A similar agreement exists with the Netherlands and currently applies to 1 staff member. An agreement with Norway was signed in 2015 and applies to 2 staff members.

NOTE 38: KEY MANAGEMENT PERSONNEL

The North Atlantic Council is the governing body of NATO. It approves the Civil Budget further to screening and recommendation by the Budget Committee (BC) and the Resource Policy and Planning Board (RPPB). Members of the North Atlantic Council, the BC and the RPPB are nominated by their respective national authorities. They are paid on the basis of applicable national pay scales. They do not receive from NATO any additional remuneration for their responsibilities or access to benefits.

For the purposes of IPSAS 20 implementation, key management personnel of the International Staff are the Secretary General, the Deputy Secretary General, the Director of the Private Office, the seven Assistant Secretary Generals, the Senior Civilian Representative in Afghanistan and the three Directors of Independent Offices (Security, Resources and Financial Control). The aggregate remuneration and the number of individuals on a full time equivalent basis are:

Aggregate remuneration: EUR 3,124,070
Number of persons: 14

The Secretary General is provided with accommodation at no cost in premises belonging to the Organisation. The residence is serviced by three established posts. The cost of operating and maintenance of the residence and works are EUR 448,163.60 in 2015 (EUR 192,996.53 in 2014). The increase is due to renovation works. The residence was assessed in November of 2013 as being worth EUR 10,300,000. The Deputy Secretary General is provided with an approved special allowance to contribute towards the lease of accommodation suitable for representation at the Ministerial and distinguished visitor level. The Secretary General is entitled upon departure to a special leaving allowance, equal to one year's basic salary if a full four year term was served.

On 1 June, 2013, the NAC approved changes to the Representation Allowance system. A key element was that in lieu of monthly allowances being paid out and then reimbursed by the recipients if unused, recipients now submit receipts and are then reimbursed up to the allocated ceiling. The OFC is responsible for the day to day verification, with IBAN able to disallow expenses if deemed necessary.

A total of twelve senior staff positions are entitled to a Representation Allowance the use of which is subject to a specific control by the OFC. This includes the Secretary General, the Deputy Secretary General, the Director of the Private Office, the seven Assistant Secretary Generals one Deputy Assistant Secretary General and the Spokesperson. The gross amount paid was EUR 81,305.07 (EUR 89,137.39 in 2014). Unused funds and disallowed expenses are returned to the Organisation.

Key management staff have access to a pool of vehicles for official business.

There is no other remuneration or benefits to key management personnel and their family members. Key management personnel is entitled to receive loans which are also available to other members of the NATO International Staff.

NOTE 39: RELATED PARTIES

There have been the following related party relations.

Member Nations and NATO bodies

NATO-IS performs certain administrative support and common operating services for which in 2015 a total amount of, respectively EUR 6,301,560.23 (EUR 5,927,585.04 in 2014) and EUR 3,685,830.80 (EUR 3,797,403.10 in 2014) was charged to other NATO bodies and Member Nation delegations. These amounts come as a deduction to the budget contributions due from Nations to fund the Civil Budget.

Belgium provides military personnel in support of activities related to security (Delegation Militaire de la Sécurité Technique) for which EUR 490,431 in 2014 were charged by the Belgian Ministry of Defence and paid by the Civil Budget. Staff in support of communications (Communications Branch of the Situation Centre) is no longer provided directly to the International Staff but via the NCIA.

Also, 11 staff members are employed on reimbursable basis with an agreement between NATO-IS and the United States. Their salary is paid directly by the US using national salary scales and the US is reimbursed the costs corresponding to the grade of the post occupied by the staff member. Those individuals are paid and accrue pension rights under a United States pension scheme. A similar agreement exists with the Netherlands and currently applies to 1 staff member. An agreement with Norway was signed in 2015 and applies to 2 staff members.

Member and Partner Nations

The NATO-IS Office of Financial Control is the Treasurer for the operations related to a number of Trust Funds. The Trust Funds were authorized under NATO's Partnership for Peace Programme, the Mediterranean Dialogue Programme, the NATO-Russia Council, the NATO-Ukraine Commission and the NATO-Georgia Commission. The OFC also received financial resources on a bilateral ad-hoc basis

from nations in support of specific activities conducted by NATO-IS or as a complement to the Civil Budget funding for certain activities. For Trust Funds a Lead Nation (NATO member) is normally designated. Partner nations can also participate in such additional funding. No management fees are charged by the IS to cover the related costs.

Employee Benefits

NATO-IS is responsible for the management at the NATO-wide level for the three pension systems (Provident Fund, Defined Benefit Pension Scheme, Defined Contribution Pension Scheme) and the Retirees Medical Claims Fund. Separate financial statements are issued by the NATO-IS Office of Financial Control. No management fees corresponding to the related costs incurred by NATO-IS are charged to these entities.

Staff Centre

In October 2013, Nations approved a new mandate for the Staff Centre under C-M(2013)0054 with a view to transitioning to a fully customer funded model in 2016. An Executive Board was established in 2013 to provide oversight of Staff Centre operations. The Chairman of the Board is nominated by the Secretary General and is currently the ASG EM. Other members of the Board include other Executive Management staff, the IMS Executive Officer and the Director of the Staff Centre. Two members of the Budget Committee attend ex-officio.

Appendix 1 Annex 1 of the C-M outlines under the heading of Category A, all activities that can receive Civil Budget funding.

NATO-IS provides certain administrative support and covers some operating and maintenance services to the Staff Centre in an estimated amount of EUR 1,036,975 (EUR 1,206,639 in 2014).

In accordance with the Council decision on the Mandate of the NATO HQ Staff Centre, the Staff Centre has its own financial statement.