

NATO SANS CLASSIFICATION

3 janvier 2019

DOCUMENT
C-M(2018)0071-AS1

**RAPPORTS DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL
POUR LES EXERCICES 2017 ET 2016**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 21 décembre 2018, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note des rapports de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 et 2016 du Secrétariat international, joints au C-M(2018)0071, il a avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet des rapports de l'IBAN et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB, les rapports de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2018)0071 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

4 décembre 2018

DOCUMENT

C-M(2018)0071

Procédure d'accord tacite :

21 déc 2018 15:30

RAPPORTS DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL POUR LES EXERCICES 2017 ET 2016

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint les rapports que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a établis à la suite de la vérification des états financiers 2017 et 2016 du Secrétariat international. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2017 et s'est déclaré dans l'impossibilité de formuler une opinion au sujet des états financiers et de la conformité pour l'exercice 2016.
2. Les rapports de l'IBAN ont été examinés par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe).
3. Je ne pense pas que la question doive être débattue plus avant. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 21 décembre 2018 à 15h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note des rapports de l'IBAN sur les états financiers 2017 et 2016 du Secrétariat international, qu'il aura avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet des rapports de l'IBAN, et qu'il aura donné son accord pour que le rapport du RPPB, les rapports de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe
1 appendice

Original : anglais

**RAPPORTS DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DU SECRÉTARIAT
INTERNATIONAL POUR LES EXERCICES 2017 ET 2016**

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

Références :

- | | |
|------------------------|--|
| A. IBA-A(2018)0093 | Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 du Secrétariat international |
| B. IBA-A(2018)0006 | Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2016 du Secrétariat international |
| C. BC-D(2015)0260-REV2 | Règles et procédures financières (FRP) de l'OTAN |

INTRODUCTION

1. Le présent rapport est consacré aux rapports que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a établis à la suite de la vérification des états financiers du Secrétariat international (SI) pour les exercices 2017 et 2016 (références A et B). L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2017 et il s'est déclaré dans l'impossibilité de formuler une opinion sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2016.

OBSERVATIONS

2. Rapport d'audit 2017 : l'IBAN a constaté que d'importants progrès avaient été réalisés par le SI de 2016 à 2017 et que de nombreuses questions soulevées en 2016 avaient été traitées en 2017. Les améliorations apportées, qui ont trait principalement à la correction des données présentées dans les états financiers et à l'établissement de rapprochements, montrent que le niveau de maturité a considérablement augmenté s'agissant des capacités et des contrôles en place au SI en matière de compte rendu financier, et elles ont permis à l'IBAN d'émettre une opinion sur les états financiers 2017 du SI. S'agissant des questions ayant fait l'objet d'observations au cours des audits précédents, vingt ont été réglées, trois ont été partiellement réglées, trois ont été rendues caduques par des observations formulées pour 2017 et cinq doivent encore être réglées. Les améliorations apportées sont présentées de manière détaillée dans l'annexe 3 du rapport de l'IBAN cité en référence A (pages 3-9 à 3-20).

3. L'IBAN a formulé cinq observations en 2017, dont une qui a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et une qui a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité. Le principal problème concernant les états financiers 2017 du SI porte sur le fait que les chiffres de 2016 fournis pour comparaison étaient les mêmes que ceux qui avaient été publiés dans les états financiers de 2016 et que l'IBAN avait considérés comme non fiables dans sa déclaration d'abstention. Le SI a analysé les coûts

et les avantages d'un retraitement des chiffres de 2016 donnés pour comparaison ; il a choisi de ne pas les retraiter et de concentrer plutôt son attention sur les chiffres de 2017, en raison d'un « manque de ressources disponibles pour l'exécution de cette tâche alors qu'il fallait en même temps clôturer l'exercice 2017 et établir les états financiers ». De plus, le retraitement des chiffres de 2016 aurait retardé davantage la publication des états financiers de 2017, la publication tardive étant le motif pour lequel l'IBAN avait émis une réserve au sujet de la conformité. La question est considérée comme réglée étant donné que les chiffres de 2016 ne figureront pas dans les états financiers de 2018.

4. Dans son rapport sur l'exercice 2017, l'IBAN a également appelé l'attention sur les questions restant à régler ou partiellement réglées qui portaient sur cet exercice et sur des exercices précédents et qui n'avaient pas eu d'incidence directe sur l'opinion émise. Ces questions concernaient la nécessité d'améliorer les rapprochements, le tableau des flux de trésorerie, les engagements non autorisés, les confirmations de fin d'exercice, les processus relatifs au nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) (comme l'examen périodique des droits d'accès) et, comme ça a aussi été le cas pour bon nombre d'entités OTAN, sur la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne. Pour plus d'informations, on se reportera au plan d'action figurant dans l'appendice 1 au présent rapport.

5. Dans ses commentaires officiels, le contrôleur des finances du SI a souscrit à la majorité des observations et des recommandations formulées par l'IBAN. (Ces commentaires officiels sont reproduits intégralement dans l'appendice à l'annexe 3 du document de référence A). Les avis du contrôleur des finances et de l'IBAN divergent toutefois sur un point, à savoir la passation de marchés par du personnel non autorisé. Le contrôleur des finances a appelé l'attention de l'IBAN – au moyen du registre des marchés passés par du personnel non autorisé qui a été établi par le SI – sur les cas de marchés qui ont été passés au nom du SI par du personnel non autorisé à le faire (marchés portant sur un montant total de 506 873 EUR). L'IBAN a indiqué qu'il incombait à la direction de faire en sorte que les règles établies soient suivies par les agents et que les mesures nécessaires soient prises en cas de manquement à ces règles. Le contrôleur des finances a souligné que les opérations concernées avaient été dûment ratifiées¹, et que des contrôles et des mesures appropriés étaient - et restaient - en place, le but étant de réduire dans toute la mesure du possible le risque d'engagements non autorisés. Il a également indiqué que le nombre d'opérations non autorisées et le montant sur lequel elles portaient étaient relativement faibles par rapport au nombre et au montant totaux des marchés traités par le SI, et que les chiffres pour 2017 étaient exceptionnellement élevés par rapport à ceux des exercices précédents.

6. Le contrôleur des finances compte que les questions qui ont mené à la formulation d'observations pour l'exercice 2017 et les précédents seront réglées en 2018 et en 2019. Il ne s'attend toutefois pas à ce que le Règlement financier de l'OTAN (NFR) soit pleinement

¹ Le processus de ratification au sein du SI rend nécessaire un examen de la situation visant à déterminer notamment si les matériaux ou les services sont considérés comme des coûts admissibles, si le fournisseur est acceptable, si le SI a besoin des matériaux ou des services visés, si le prix est raisonnable et s'il n'y a pas de conflit d'intérêts manifeste.

respecté dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne avant la fin de l'exercice 2020, compte tenu des résultats de la revue des fonctions. Pour plus d'informations, on se reportera au plan d'action figurant dans l'appendice 1 au présent rapport.

7. Rapport d'audit 2016 : un grand nombre de questions soulevées par l'IBAN en 2016 ont été traitées en 2017. En atteste le fait qu'une opinion ait pu être émise. L'IBAN a relevé dans les états financiers 2016 du SI des insuffisances fondamentales dans le contrôle et la structure organisationnelle, qui étaient dues en partie à l'implémentation du nouveau système ERP. L'IBAN a constaté que ces insuffisances avaient donné lieu à des erreurs significatives et 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. Il n'a pas été en mesure d'obtenir par son audit suffisamment d'éléments probants pour lui permettre de formuler une opinion.

8. L'IBAN a constaté que certaines améliorations avaient été apportées s'agissant des contrôles et des données présentées par rapport à l'exercice 2015, qui avait aussi fait l'objet d'une déclaration d'abstention. Les améliorations apportées par le SI sont présentées dans l'annexe 3 du rapport de l'IBAN cité en référence B (à partir de la page 3-21). L'IBAN a toutefois encore relevé de graves problèmes, le plus préoccupant étant le fait que les liquidités présentées dans les états financiers n'ont pas été rapprochées de celles des relevés bancaires². Outre la question des liquidités, le Collège a relevé divers problèmes concernant les états financiers et les données justificatives. Le tableau des flux de trésorerie était mathématiquement incorrect, et les données qu'il contenait n'ont pu être rapprochées des mouvements dans les éléments d'actif et de passif³. On trouvera dans la section 2 du rapport cité en référence B toutes les précisions nécessaires sur les questions soulevées par l'IBAN et les recommandations formulées au sujet des états financiers et, dans la section 3 de ce même rapport, des précisions sur les questions relatives à la conformité (à partir de la page 3-6 du document de référence B).

9. Dans son rapport sur la vérification des états financiers 2015 du SI, l'IBAN a formulé 20 observations. À l'issue de son audit des états financiers de 2016, il a constaté qu'une suite devait encore être donnée à 14 de ces observations. Des précisions sur les suites données aux observations faites lors des précédents audits figurent dans le rapport de l'IBAN cité en référence B (à partir de la page 3-23).

10. Dans ses commentaires officiels, le contrôleur des finances du SI a souscrit à la majorité des observations et des recommandations formulées par l'IBAN. (Ces

² La question du rapprochement des liquidités a encore fait l'objet d'une observation en 2017, mais des progrès ont été réalisés. Le solde non rapproché portait sur un montant d'environ 50 000 EUR à la fin de l'audit 2017, contre plus de 330 000 EUR au départ. Le contrôleur des finances entend soumettre au Comité des budgets une demande d'autorisation en vue de la radiation du solde restant, ainsi que le prévoit le NFR (référence C).

³ En 2017, le tableau des flux de trésorerie était arithmétiquement correct, et un rapprochement complet a été effectué avec les mouvements dans les éléments d'actif et de passif ; toutefois, il faut encore apporter des améliorations pour que l'IPSAS 2 soit pleinement respectée.

commentaires officiels sont reproduits intégralement dans l'appendice à l'annexe 3 du document de référence B). Les avis du contrôleur des finances et de l'IBAN divergent toutefois sur un point, à savoir le recours à des contractants pour pourvoir deux postes au sein du Service Achats du SI. L'IBAN n'a pas trouvé d'élément probant permettant d'affirmer qu'il y avait eu des conflits d'intérêts, et il a noté que le SI avait pris des mesures visant à réduire autant que possible les risques. Il a toutefois estimé que le risque de conflit d'intérêts subsistait du fait que des contractants exerçaient une fonction d'acquisition, et il a recommandé au SI de pourvoir les postes en question en recrutant de nouveaux agents ou en faisant appel à des agents temporaires. Le contrôleur des finances souligne que le NFR n'interdit pas le recours à des contractants dans le cadre du processus d'acquisition et que l'observation de l'IBAN soulève une question de principe qui doit être réglée par les pays de l'OTAN.

EXAMEN DE LA QUESTION

11. Le RPPB note avec satisfaction que le SI a été en mesure de réaliser des progrès considérables et a ainsi obtenu un meilleur résultat à l'issue de la vérification de ses états financiers de 2017. Le SI a beaucoup avancé : il a implémenté le système ERP, il a formé et recruté du personnel approprié, il a mis à jour les processus de compte rendu financier et il est parvenu à établir des priorités. Le RPPB prend note des améliorations apportées dans plusieurs domaines par rapport à l'exercice 2016, pour lequel l'IBAN avait relevé des insuffisances (référence A).

12. Le RPPB est certes déçu de noter que les problèmes que l'IBAN constate depuis longtemps et qui l'ont amené à formuler une déclaration d'abstention concernant les états financiers 2016 du SI ne sont toujours pas résolus, mais il estime que les progrès réalisés par le SI en 2017 sont encourageants. Il rappelle que les problèmes liés à l'implémentation du système ERP ont été l'une des principales raisons à l'appui de la déclaration d'abstention formulée par l'IBAN sur les états financiers de 2015 (référence A).

13. Le RPPB note que l'IBAN et le contrôleur des finances n'ont pas été en mesure de parvenir à une perception commune s'agissant de la passation de marchés par du personnel non autorisé. Il note aussi que les acquisitions non autorisées font peser un risque sur le SI et il est pleinement conscient des conséquences négatives de ce type d'acquisition. Il prend note de la position de l'IBAN selon laquelle il incombe en fin de compte à la direction du SI de réduire autant que possible, voire d'exclure, le recours à cette façon de procéder. Il estime que, vu le nombre de cas recensés, il ne s'agit pas d'un problème persistant et systémique, mais que le montant sur lequel portent les opérations justifie que des mesures correctives soient prises par le SI.

14. Le RPPB comprend que, dans le cadre de l'audit des états financiers de 2016, l'IBAN et le contrôleur des finances n'ont pas été en mesure de parvenir à une perception commune s'agissant du recours à des contractants pour le Service Achats du SI. Il note que le contrôleur des finances est d'accord pour dire que la meilleure solution consiste à pourvoir les postes en question tout en soulignant qu'il se peut que ce ne soit pas toujours possible et il note aussi que le NFR n'interdit pas le recours à des contractants dans le cadre du

processus d'acquisition. Il note en outre que le SI a été en mesure de recruter du personnel ayant les qualifications requises pour exercer des fonctions d'acquisition et que l'IBAN n'a pas formulé d'observation sur cette question à l'issue de son audit des états financiers de 2017. Il estime que l'examen de cette question est l'occasion de rappeler que, dans certaines circonstances, il est possible que, des organismes OTAN aient besoin de confier à des contractants des fonctions d'acquisition. Il reconnaît que cela accroît les risques et il attend des organismes OTAN qu'ils fassent aussi peu que possible appel à des contractants pour l'exécution de fonctions d'acquisition.

15. Le RPPB note que des progrès considérables ont été réalisés, mais appelle l'attention sur le fait que le SI a encore beaucoup à faire pour que le NFR et les règles et procédures financières (FRP) soient pleinement respectés.

CONCLUSION

16. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du SI ainsi que sur leur conformité pour l'exercice financier 2017 et s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers du SI et sur la conformité pour l'exercice 2016. Les problèmes que l'IBAN a constatés dans le cadre de son audit des états financiers de 2017 et de 2016 étaient dus principalement aux difficultés liées à l'implémentation de l'ERP et au manque de personnel récurrent au sein du Bureau du contrôle financier. Les difficultés liées à l'implémentation de l'ERP ont été traitées progressivement ou sont en cours de traitement. Preuve que des progrès ont été réalisés, un grand nombre de questions ayant fait l'objet d'observations de l'IBAN ont été réglées, et l'IBAN a estimé que les états financiers 2017 du SI donnaient, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière du SI au 31 décembre 2017 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

RECOMMANDATIONS

17. Le RPPB recommande au Conseil :

17.1 de prendre note des rapports de l'IBAN (références A et B) ;

17.2 d'approuver les conclusions figurant au paragraphe 16 du présent rapport ;

17.3 d'approuver la communication au public du présent rapport, des rapports de l'IBAN et des états financiers 2016 et 2017 correspondants.

Plan d'action pour le règlement des questions en souffrance

18. Le présent plan d'action fait le point sur les questions restant à régler qui sont mentionnées dans le rapport de l'IBAN (référence A). La direction a classé ces questions en trois catégories – à traiter, en cours et traitée –, en s'appuyant sur les définitions suivantes :

18.1 À traiter : La direction réfléchit à la meilleure manière de donner suite à l'observation ou elle la traitera ultérieurement.

18.2 En cours : La direction travaille activement au règlement de la question et a avancé dans la résolution du problème.

18.3 Traitée : La direction estime que la question a été réglée de manière satisfaisante ou considère qu'il ne lui est pas possible de prendre d'autres mesures.

Observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Incidence sur l'opinion concernant les états financiers</i> Absence de retraitement des chiffres de 2016 fournis pour comparaison	Les chiffres de 2016 fournis pour comparaison ne figureront pas dans les états financiers de 2018.	Traitée	Sans objet – Question traitée
<i>Incidence sur l'opinion concernant la conformité</i> Publication tardive des états financiers	Une procédure et un mécanisme de suivi sont en place pour l'établissement des états financiers, le but étant de publier tous les états financiers relatifs à 2018 (9 jeux) pour le 31 mars 2019. Cela ne pourra se faire que si des ressources appropriées sont mises à disposition, et notamment que s'il est possible de bénéficier du soutien de consultants ou que si les postes nouvellement créés (ou à créer) sont pourvus.	En cours	À la publication des états financiers de 2018

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 1
AC/335-N(2018)0046

Observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Solde de trésorerie résiduel non rapproché	Le contrôleur des finances entend soumettre au Comité des budgets une demande d'autorisation en vue de la radiation du solde restant, ainsi que le prévoit le NFR (référence C).	En cours	À la publication des états financiers de 2018
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Passation de marchés par du personnel non autorisé	Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'une organisation puisse faire en sorte qu'aucun engagement non autorisé ne soit pris. C'est une question récurrente pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Le SI est pleinement conscient des conséquences négatives de ce type d'engagement et a déjà mis en place des mesures de gestion et des contrôles, en s'appuyant sur les meilleures pratiques, le but étant de réduire autant que possible le risque que des engagements non autorisés soient pris. On trouvera plus d'informations dans le document de référence A.	Traitée	Sans objet – Question traitée
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne	On trouvera des informations complémentaires dans le PO(2018)0491, qui traite la question de la gestion des risques dans le contexte de la revue des fonctions. Le SI établira une politique de gestion des risques, se dotera d'un cadre de contrôle interne, évaluera, documents à l'appui, le système de contrôle interne et les procédures de gestion des risques et améliorera les activités d'audit interne.	À traiter	Échéance à fixer sur la base du résultat de la revue des fonctions

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 1
AC/335-N(2018)0046

Observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Erreurs dans le tableau des flux de trésorerie	La question a été partiellement réglée en 2017. Le contrôleur des finances examinera les données relatives aux mouvements figurant dans l'état de la situation financière et fera en sorte qu'elles soient décrites correctement.	En cours	À la publication des états financiers de 2018
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Divergence entre les montants des engagements reportés	Une explication sera donnée concernant la différence constatée entre les engagements reportés de 2015 et 2016.	En cours	À la publication des états financiers de 2018
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Le report d'engagements fondés sur des demandes d'achat accroît le risque de non-conformité et d'inexactitudes	Le SI réexaminera la méthode utilisée dans le système ERP pour le traitement des engagements relatifs aux programmes. Cependant, il a semblé préférable de laisser les divisions et l'OFC engranger davantage d'expérience de cette méthode, pour qu'ils puissent ensuite mieux évaluer s'il faut procéder à des changements. Dans l'intervalle, les développements en cours pour les futures versions de l'ERP pourraient aussi contribuer à régler la question (mise en service actuellement prévue pour avril 2019).	À traiter	À la publication des états financiers de 2019

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 1
AC/335-N(2018)0046

Observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<p><i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Rapprochement des factures, des ordres d'achat et des bordereaux de livraison de biens et de services</p>	<p>La question a été partiellement réglée en 2017. Le SI implémentera des processus de travail qui garantiront que des ordres d'achat soient 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, le SI utilisera la méthode de rapprochement axée sur trois éléments chaque fois que ce sera possible et faisable, et il faudrait aussi déterminer et documenter les cas où l'appariement est autorisé, et effectuer ensuite des contrôles. En outre, les développements en cours pour les futures versions de l'ERP pourraient aussi contribuer à régler la question (mise en service actuellement prévue pour avril 2019).</p>	<p>En cours</p>	<p>À la publication des états financiers de 2019</p>
<p><i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Absence d'examen périodique des droits d'accès utilisateur</p>	<p>Depuis l'installation dans le nouveau siège, le centre de compétences ERP de l'OFC du SI a mis en place, en concertation avec l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), une nouvelle procédure qui permet un suivi continu et ciblé des profils d'utilisateur et des droits d'accès correspondants.</p>	<p>Traitée</p>	<p>Sans objet – Question traitée</p>
<p><i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Nécessité de contrôler l'utilisation de la fonction « Changer d'utilisateur »</p>	<p>Le SI considère que le risque est faible. Une demande de modification a toutefois été soumise. La modification voulue a été implémentée dans le système ERP et permet de générer un rapport qui rend possible l'identification des utilisateurs qui ont traité des opérations lorsqu'un accès utilisateur a été accordé (avec la fonction « Changer d'utilisateur »).</p>	<p>Traitée</p>	<p>Sans objet – Question traitée</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 1
AC/335-N(2018)0046

Observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Absence de confirmation du solde des éléments d'actif et de passif imputables à d'autres entités OTAN en fin d'exercice	Le SI mettra en place un contrôle périodique concernant le rapprochement des montants à payer et des montants à recevoir entre les entités consolidées, les entités non consolidées et les divers organismes OTAN.	À traiter	À la publication des états financiers de 2019
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Comptabilisation des fonds relatifs à l'ex-Organisation de production et de logistique OTAN HAWK	Le SI déterminera la meilleure méthode à suivre pour comptabiliser et présenter les éléments d'actif et de passif et les mouvements de fonds concernant l'ex-Organisation de production et de logistique OTAN HAWK.	À traiter	À la publication des états financiers de 2019

Enclosure To
C-M(2018) 0071



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

NATO UNCLASSIFIED



IBA-A(2018)0093
27 August 2018

To: Secretary General
(Attn: Director of the Private Office)

Cc: Assistant Secretary General, Executive Management Division
Financial Controller, International Staff
Chairman, Resource Policy & Planning Board (RPPB)
Branch Head, Plans and Policy Branch, NATO Office of Resources (NOR)
Private Office Registry

Subject: *International Board of Auditors for NATO (Board) Auditor's Report and Letter of Observations and Recommendations on the audit of the Financial Statements of the International Staff (IS) for the year ended 31 December 2017 – IBA-AR(2018)0028*

The Board submits herewith its approved Auditor's Report (Annex 2) and Letter of Observations and Recommendations (Annex 3) with a Summary Note for distribution to the Council (Annex 1).

The Board's report sets out a qualified opinion on the Financial Statements of the International Staff and on compliance for financial year 2017.

Yours sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hervé-Adrien Metzger'.

Hervé-Adrien Metzger
Chairman

Attachments: As stated above.

Boulevard Léopold III - B-1110 Bruxelles - Belgique
Tel: +32(0)2 707 41 11



**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 2017**

Le Secrétariat international (SI) assiste le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Dans ses états financiers de 2017, le montant total des dépenses était de 192 millions d'euros (MEUR).

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations assorties de recommandations. Ses constatations sont présentées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

On trouvera ci-après un relevé des principales constatations. La première observation a une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers et la deuxième observation a une incidence sur l'opinion émise concernant la conformité.

1. Absence de retraitement des montants de 2016 fournis pour comparaison.
2. Publication tardive des états financiers.
3. Solde de trésorerie résiduel non rapproché.
4. Passation de marchés par du personnel non autorisé.
5. Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne.

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents. Il a constaté que vingt questions avaient été réglées, que trois questions avaient été partiellement réglées, que trois questions avaient été rendues caduques par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2017 et que cinq questions attendaient encore une suite.

L'opinion (annexe 2) et la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3) ont été transmises au SI, dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans la lettre. Voir l'appendice à l'annexe 3.

27 août 2018

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 2017

**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 vérifié les états financiers du Secrétariat international (SI), qui se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, de l'état de la performance financière 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. Le Collège a également vérifié les états de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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. Ces normes exigent que le Collège respecte certains principes déontologiques, et qu'il planifie et effectue sa vérification de manière à parvenir à une assurance raisonnable sur le point de savoir si les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Un audit consiste à appliquer des procédures permettant d'obtenir des éléments probants relatifs aux montants et aux informations figurant dans les états financiers. Les procédures retenues à cette fin sont laissées à l'appréciation de l'auditeur, qui évalue notamment les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur. Pour l'évaluation de ces risques, le système de contrôle interne sur lequel s'appuient l'établissement et la présentation des états financiers de l'entité concernée est pris en considération, le but étant d'élaborer des procédures d'audit qui soient adaptées à la situation considérée et non pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne. Il s'agit aussi de déterminer si les méthodes comptables appliquées sont appropriées et si les estimations comptables faites par la direction sont raisonnables, ainsi que d'évaluer la présentation générale des états financiers.

Le Collège estime qu'il a obtenu par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion.

Justification de l'opinion avec réserve émise sur les états financiers

Le Collège s'était déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers 2016 du SI. Le SI n'a pas retraité ses soldes de clôture de l'exercice 2016. Cela a eu une incidence sur les chiffres donnés à des fins de comparaison dans les états financiers 2017 du SI. Au cours de l'audit, le Collège a constaté que des corrections avaient été apportées aux soldes de clôture de l'exercice 2016 dans le cadre des opérations relatives à 2017 plutôt que de manière rétrospective. Le Collège a dès lors émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2017 du SI en raison du manque de fiabilité et de comparabilité des données de 2016 fournies pour comparaison.

Opinion avec réserve sur les états financiers

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés et des effets possibles des questions mentionnées à la rubrique précédente, les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière du SI au 31 décembre 2017 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

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. Il lui incombe notamment d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir si les fonds ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées et si les opérations correspondantes ont été exécutées conformément à la réglementation en vigueur dans le domaine financier et en matière de personnel. De telles procédures prévoient notamment l'évaluation des risques de non-conformité significative.

Le Collège estime qu'il a obtenu par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion.

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Selon le Règlement financier de l'OTAN (NFR), le contrôleur des finances doit présenter les états financiers au Collège au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé dans les états financiers. Les états financiers du SI pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 n'ont toutefois été présentés pour audit que le 14 mai 2018.

Opinion avec réserve sur la conformité

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets possibles des questions mentionnées au paragraphe précédent, 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.

Bruxelles, le 27 août 2018



Hervé-Adrien Metzger
Président

27 août 2018

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 2017

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers du Secrétariat international (SI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il a émis une opinion avec réserve à leur sujet, ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations, assorties de cinq recommandations.

Une observation a une incidence sur l'opinion formulée au sujet des états financiers :

1. absence de retraitement des montants de 2016 fournis pour comparaison.

Une observation a une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité :

2. publication tardive des états financiers.

Les trois dernières observations n'ont pas d'incidence sur les opinions émises :

3. solde de trésorerie résiduel non rapproché.
4. passation de marchés par du personnel non autorisé ;
5. nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne.

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux 31 questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que vingt questions avaient été réglées, que trois questions avaient été partiellement réglées, que trois questions avaient été rendues caduques par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2017 et que cinq questions attendaient encore une suite.

Le Collège a également adressé au secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive du SI une lettre (IBA-AML(2018)0016) contenant une observation à l'intention de la direction.

La présente lettre d'observations et de recommandations a été soumise au SI, dont les commentaires officiels ont ensuite été intégrés dans la lettre, avec, le cas échéant, la position du Collège à leur sujet (appendice à l'annexe 3).

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. ABSENCE DE RETRAITEMENT DES MONTANTS DE 2016 FOURNIS POUR COMPARAISON

Contexte

1.1 Selon la norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 3, l'entité doit corriger de manière rétrospective toute erreur significative relative à une période antérieure, dans le premier jeu d'états financiers dont la publication est autorisée après sa découverte, par retraitement des montants de la ou des périodes antérieures au cours desquelles l'erreur est intervenue qui sont présentés pour comparaison. L'entité doit ainsi fournir les informations suivantes :

- a) la nature de l'erreur relative à une période antérieure ;
- b) pour chaque période antérieure présentée, dans la mesure du possible, le montant de la correction pour chaque poste affecté dans les états financiers.

Observations

1.2 Le SI a décidé de ne pas retraiter les chiffres de 2016 fournis pour comparaison dans ses états financiers de 2017. Le Bureau du contrôle financier (OFC) du SI a expliqué au Collège que cette décision avait été prise parce qu'il estimait que le retraitement des données de 2016 aurait monopolisé des ressources par ailleurs nécessaires pour l'établissement des états financiers de 2017. En outre, il aurait fallu essayer d'ajuster le système comptable après coup, ce qui risquait d'être difficile.

1.3 Au cours de l'audit, le Collège a constaté que des corrections avaient été apportées aux soldes d'ouverture dans le cadre des opérations relatives à 2017 plutôt que de manière rétrospective. Toutefois, comme les chiffres de 2016 fournis pour comparaison n'ont pas été retraités et que le Collège s'était déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers 2016 du SI, une opinion avec réserve est émise sur les états financiers 2017 du SI en raison du manque de fiabilité et de comparabilité des informations relatives à 2016 fournies pour comparaison.

Conclusion

1.4 Le Collège ne formule aucune recommandation suite à cette observation, qui l'a toutefois amené à émettre une opinion avec réserve sur la conformité.

2. PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.1 Aux termes de l'article 35.1 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), « [d]es états financiers annuels propres aux différents organismes OTAN, consolidés s'il y a lieu, sont soumis au Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN par le contrôleur des finances aux fins d'audit, au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé dans les états financiers ».

Observation

2.2 Les états financiers 2017 du SI n'ont été soumis au Collège que le 14 mai 2018.

Conclusion

2.3 La diffusion tardive des états financiers 2017 du SI a donné lieu à la formulation d'une opinion avec réserve sur la conformité.

3. SOLDE DE TRÉSORERIE RÉSIDUEL NON RAPPROCHÉ

Contexte

3.1 Aux termes de l'article 12 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace. En vertu des dispositions relatives au contrôle interne, tous les comptes bancaires doivent faire l'objet d'un contrôle efficace et doivent être présentés correctement dans les états financiers.

Observations

3.2 Le Collège constate que les montants présentés dans la rubrique « Trésorerie et équivalents » des états financiers 2017 du SI concordent avec les montants figurant dans les relevés bancaires. Pour les états financiers 2016 et 2015 du SI, les liquidités n'avaient pas été rapprochées des données du système comptable en raison de problèmes et d'erreurs comptables liés à l'implémentation en 2015 du nouveau logiciel de planification des ressources d'entreprise (ERP).

3.3 Pour 2017, le SI a identifié le montant non rapproché et l'a comptabilisé en tant que réduction d'environ 52 000 EUR des éléments de passif. Selon l'OFC du SI, étant donné l'intervalle de temps qui s'est écoulé et la nature des erreurs commises dans la comptabilité de caisse au moment de l'implémentation de l'ERP, en 2015, il n'est pas certain qu'on puisse trouver l'origine du montant non rapproché de 52 000 EUR et résoudre le problème. Le Collège ne pense toutefois pas que cette affirmation soit correcte.

Recommandations

3.4 Le Collège recommande au SI de chercher à connaître la cause de la différence dans les chiffres présentés pour la rubrique « Trésorerie et équivalents » et de prendre les mesures correctives nécessaires avant d'établir les états financiers de 2018. Toutefois, si le SI détermine, documents à l'appui, qu'il n'est pas possible d'identifier les opérations qui ont donné lieu à cette différence, le Collège recommande qu'il radie les liquidités résiduelles non rapprochées en se conformant aux dispositions du NFR.

4. PASSATION DE MARCHÉS PAR DU PERSONNEL NON AUTORISÉ

Contexte

4.1 Selon l'alinéa f des règles et procédures financières de l'OTAN (FRP) III, le responsable achats et marchés est seul habilité à acquérir des biens et des services au nom de l'organisme OTAN.

4.2 En outre, l'article 13.11 du manuel d'acquisition, approuvé par le Comité des budgets, prévoit que, en aucun cas, les membres du personnel du SI de l'OTAN, à l'exception des responsables du Service Achats ou d'autres personnes qui auraient été spécialement autorisées par eux, ne peuvent entreprendre des négociations officielles, passer des commandes, exécuter des marchés ou apporter des modifications portant sur la fourniture de biens ou de services au SI de l'OTAN, ou en aucune façon engager l'OTAN [...] Le Service Achats doit prendre des mesures concrètes pour éviter autant que possible d'avoir à procéder à des ratifications d'engagements non autorisés. Il est également stipulé que, bien que des procédures soient prévues pour faire face aux cas où il serait nécessaire de ratifier un engagement non autorisé, il faut éviter de les appliquer d'une manière susceptible d'inciter les personnes non autorisées à prendre de tels engagements.

4.3 En vertu de l'article 6 du NFR, il incombe au contrôleur des finances de donner son accord préalable pour les engagements.

Observations

4.4 Au cours de sa mission d'audit, le Collège a constaté que trois engagements non autorisés d'un montant total de 506 873 EUR avaient été pris par le SI en 2017, à savoir : un engagement d'un montant de 350 443 EUR pour la couverture TV du sommet 2017 de l'OTAN, un engagement d'un montant de 136 430 EUR pour le réaménagement de la résidence du haut représentant civil et des logements du personnel en Afghanistan, et un engagement d'un montant de 20 000 EUR pour la revue de la politique et un plan d'action concernant la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité.

4.5 Dans chacun de ces cas, des agents ont contracté des engagements juridiques au nom de l'OTAN alors qu'ils n'étaient pas autorisés à le faire. C'est après la fourniture des biens et services concernés et la réception des factures par l'OFC que celui-ci a constaté qu'il s'agissait de marchés non autorisés. La situation a été régularisée rétrospectivement et conformément aux procédures prévues dans le manuel d'acquisition du SI.

Recommandation

4.6 Le Collège recommande au SI de faire en sorte qu'aucun achat non autorisé ne soit effectué à l'avenir, par exemple en diffusant un rappel indiquant à tout le personnel que seuls les agents habilités peuvent exercer des fonctions d'acquisition.

5. NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE

Contexte

5.1 Aux termes de l'article 11 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que la réalisation des objectifs fixés par les pays puisse s'appuyer sur des procédures de gestion des risques conformes aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie. En outre, ils déterminent, évaluent et atténuent les risques qui pèsent sur la réalisation de ces objectifs.

5.2 Selon les FRP XI, le chef d'organisme OTAN veille à ce qu'une approche globale de gestion des risques soit adoptée et à ce que toutes les divisions puissent identifier les principaux risques, en déterminer la nature et l'étendue, et mettre en place les mécanismes de contrôle propres à les atténuer. Ces FRP stipulent aussi que le contrôleur des finances doit fixer les normes en matière de gestion des risques financiers et prévoir notamment un cadre approprié de contrôle interne, qui est revu par le responsable contrôle interne.

5.3 Aux termes de l'article 12 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace. Cet article prévoit aussi que les activités de contrôle interne doivent porter sur un examen et une évaluation périodiques des risques et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Afin qu'il soit satisfait aux critères souhaités de contrôle interne, le contrôleur des finances veille à établir un système de contrôle financier et budgétaire interne couvrant tous les aspects de la gestion financière.

5.4 Aux termes du paragraphe 13.1 du NFR, tous les organismes OTAN effectuent un travail d'audit interne afin d'évaluer l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information de l'entité.

Observations

5.5 Le Collège a constaté que le SI n'avait pas encore appliqué pleinement la nouvelle version du NFR et des FRP. Il lui reste un important travail à accomplir sur le plan de la détermination des risques et de la mise en place de procédures visant à évaluer et à atténuer ces risques (article 11). D'après ce que le Collège sait, le SI n'a pas encore établi de telles procédures. L'OFC a toutefois mis au point certaines évaluations détaillées des risques et s'emploie à établir des documents sur les contrôles internes. Ce travail a commencé en 2016, mais les documents ne sont toujours pas finalisés car l'OFC a donné la priorité à l'établissement des états financiers de 2017.

5.6 Le présent rapport souligne les améliorations significatives s'agissant du respect de l'article 12 du NFR (contrôle interne). Il a été dans une large mesure remédié aux insuffisances pour ce qui est des contrôles visant à assurer l'exactitude et la fiabilité des données comptables. De plus, des améliorations considérables ont été apportées aux pistes d'audit et aux documents fournis à l'appui des notes jointes aux états financiers.

5.7 Le Collège constate que le SI n'a pas encore choisi un cadre de contrôle interne pour évaluer son système de contrôle interne au regard des exigences des FRP XII. L'adoption d'un cadre de contrôle interne spécifique est un pas important, indispensable pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne et de gestion des risques est en place. Un certain nombre d'autres organismes OTAN, dont le Commandement allié Opérations (ACO), le Commandement allié Transformation (ACT), l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), l'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) et l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA), ont adopté le cadre du COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

5.8 Par ailleurs, comme le SI n'applique pas encore pleinement la nouvelle version du NFR et des FRP en ce qui concerne la gestion des risques et le contrôle interne, son service Audit interne n'a pas encore pleinement évalué, dans l'ensemble de l'entité, l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information, ainsi que le prévoit l'article 13 du NFR.

Recommandations

5.9 Le Collège recommande au SI de se donner pour priorité de se mettre en conformité avec toutes les dispositions de la nouvelle version du NFR et des FRP. Ainsi, le SI devrait s'attacher notamment :

- a) à établir une politique de gestion des risques applicable à toute l'entité et à élaborer des registres des risques dans l'ensemble de ses divisions ;

- b) à évaluer et à consigner par écrit le fonctionnement de son système de contrôle interne et de gestion des risques afin de se conformer au NFR, aux FRP et au cadre de contrôle interne qu'il aura choisi ;
- c) à se doter d'un cadre de contrôle interne spécifique pour l'évaluation de son système de contrôle interne ;
- d) à faire organiser par son service Audit interne des activités d'audit aux fins d'une évaluation complète du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'ensemble de l'entité ; tout ce qui serait fait dans ce cadre devrait être dûment documenté, de manière à ce que l'on puisse déterminer si le SI se conforme bien à la nouvelle version du NFR et des FRP.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations et aux recommandations formulées à l'issue d'audits précédents. Ces observations sont résumées ci-dessous, avec un point de la situation.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>(1) SI – Exercice 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.1</p> <p>ERREURS DANS LES SOLDES DES LIQUIDITÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de chercher à connaître la cause de la différence dans les liquidités présentées et de faire en sorte que les chiffres soient présentés correctement dans les états financiers de 2017. Le SI devrait aussi veiller à ce que les comptes bancaires détenus par les bureaux locaux soient présentés en tant que liquidités et non en tant qu'avances inscrites dans les autres éléments d'actif à court terme.</p>		<p>Question rendue caduque par l'observation 3 formulée pour l'exercice 2017.</p>
<p>(2) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.2</p> <p>ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de faire en sorte que les tableaux des flux de trésorerie pour l'exercice 2017 soient arithmétiquement corrects, qu'ils soient conformes à l'IPSAS 2 et qu'ils puissent être rapprochés des mouvements présentés dans l'état de la situation financière et dans l'état de la performance financière.</p>	<p>Le tableau des flux de trésorerie était arithmétiquement correct et concordait pleinement avec les états de la situation financière et de la performance financière. Toutefois, certaines des informations relatives aux mouvements intervenus dans l'état de la situation financière étaient présentées de manière incorrecte.</p>	<p>Question partiellement réglée.</p>
<p>(3) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.3</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES NOTES RELATIVES AUX LIQUIDITÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de présenter de manière détaillée dans les notes qu'il joindra à ses états financiers de 2017 la ventilation des soldes des liquidités, à l'appui du solde des</p>	<p>Les états financiers 2017 du SI présentent de manière détaillée la répartition des soldes des</p>	<p>Question réglée.</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>liquidités qui figurera dans l'état de la situation financière. Ces données devraient venir en sus de celles de la note 30, qui présente la ventilation des liquidités par segment. En outre, le SI devrait faire en sorte que les notes relatives aux liquidités concordent avec l'état de la situation financière.</p>	<p>liquidités à l'appui de l'état de la situation financière.</p>	
<p>(4) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.4</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES DONNÉES RELATIVES AUX FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que davantage d'informations sur les fonds d'affectation spéciale soient données dans les notes qui seront jointes aux états financiers de 2017. Ces informations devraient figurer dans la note 3 (Trésorerie et équivalents) et dans la note 37 (Parties liées).</p>	<p>Des informations détaillées sur chacun des fonds d'affectation spéciale ont été fournies dans les états financiers 2017 du SI.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(5) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.5</p> <p>SURÉVALUATION DES AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF À COURT TERME</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que toutes les écritures intragroupe soient éliminées par compensation dans les états financiers 2017 du SI.</p>	<p>Le Collège n'a relevé aucune écriture intragroupe dans les états financiers 2017 du SI.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(6) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.6</p> <p>ERREUR DANS LA PRÉSENTATION DES MONTANTS À PAYER ET DES PRODUITS DIFFÉRÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI fasse en sorte que les montants à payer et les produits différés soient correctement classés et présentés.</p>	<p>L'OFC du SI a mis en place des contrôles plus efficaces s'agissant de l'établissement des états financiers du SI. De ce fait, le Collège n'a relevé aucune erreur significative de présentation des montants à payer et des produits différés.</p>	<p>Question réglée.</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>(7) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.7</p> <p>PRODUITS NON ACQUIS – RAPPROCHEMENT INCOMPLET</p> <p>Recommandation du Collège</p> <p>Le Collège recommande au SI de faire en sorte que, dans ses états financiers de 2017, les produits non acquis et les crédits reportés figurant dans l'état de l'exécution du budget fassent l'objet d'un rapprochement complet.</p>	<p>Un état de rapprochement pour 2017 a été fourni au Collège, dans lequel il n'y avait qu'une légère différence, qui était de 11 734 EUR.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(8) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.8</p> <p>ABSENCE D'ASSURANCE CONCERNANT LA PERTINENCE DE LA COUPURE D'EXERCICE RELATIVE AUX CHARGES</p> <p>Recommandation du Collège</p> <p>Suite à son audit des états financiers 2015 du SI, le Collège avait recommandé que les charges à payer pour 2015 soient déterminées et que le solde 2015 soit ajusté en conséquence pour servir de base de comparaison pour les états financiers de 2016. Le SI avait répondu qu'il estimait que le retraitement des charges 2015 serait un exercice extrêmement difficile, coûteux et sans grand intérêt. Dans ce contexte, le Collège a relevé des exemples de charges à payer liées à des services reçus en 2015 qui ont été comptabilisées en tant qu'opérations relatives à l'exercice 2016. Dans les états financiers 2016 du SI, les charges à payer et les frais ont donc été surévalués d'un montant dont on ne connaît pas l'ampleur. Il faut toutefois noter que le Collège n'a pas trouvé d'exemples d'opérations qui n'ont pas été portées en charges à la fin de l'exercice 2016, autrement dit il n'a pas relevé de problèmes de coupure entre 2016 et 2017. Après son audit des états financiers 2017 du SI, le Collège précisera si la question a été réglée.</p>	<p>Le Collège n'a pas relevé de problème significatif de coupure d'exercice pour les charges 2017.</p>	<p>Question réglée.</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>(9) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.9</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES DONNÉES RELATIVES À L'ACTIF NET ET À L'EXCÉDENT/AU DÉFICIT</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de faire en sorte que les états financiers de 2017 soient conformes à l'IPSAS 1 et, pour cela, de veiller à ce qu'ils contiennent un état des variations de l'actif net/situation nette. Il faudrait aussi présenter des notes détaillées à l'appui des mouvements survenus en cours d'exercice, ainsi que des éléments justifiant le montant et la nature du solde de l'actif net apparaissant à la fin de l'exercice 2017.</p>	<p>Un état des variations de l'actif net/situation nette a bien été présenté dans les états financiers 2017 du SI. Aucune pièce justificative n'a toutefois été fournie pour expliquer le montant et la nature du solde de l'actif net.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée dans la lettre à la direction.</p>
<p>(10) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.10</p> <p>RÉÉVALUATION INCOMPLÈTE DES ACTIFS ET DES PASSIFS SUR LA BASE DES TAUX DE CHANGE EN FIN D'EXERCICE</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de lui fournir, à l'appui des états financiers de 2017, une analyse détaillée qui permette d'établir que tous les actifs ou passifs monétaires significatifs libellés en devises ont été réévalués en fin d'exercice.</p>	<p>Tous les actifs ou passifs monétaires, y compris les montants à recevoir et les montants à payer encore dus, les comptes bancaires libellés en devises, les comptes bancaires des bureaux de liaison de l'OTAN et les fonds d'affectation spéciale, ont été réévalués et les résultats de ce travail ont été communiqués au Collège.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(11) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.11</p> <p>INCOHÉRENCE DANS LES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES PRODUITS DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI d'expliquer dans les notes jointes aux états financiers selon quels critères il classe les produits dans les Produits d'opérations avec contrepartie directe ou dans les Autres produits. En outre, le SI devrait veiller à ce que les notes jointes aux états financiers</p>	<p>Le Collège a constaté que, dans ses états financiers de 2017, le SI avait expliqué selon quels critères il classait les produits dans les Produits d'opérations avec contrepartie directe ou dans les Autres produits, et que cette</p>	<p>Question réglée.</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>de 2017 concordent avec les principaux états financiers.</p>	<p>explication cadrant avec les états financiers de base.</p>	
<p>(12) SI – Exercice 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.12</p> <p>SOUS-ÉVALUATION DE LA PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI constitue une provision pour créance irrécouvrable sur le Centre du personnel.</p>	<p>S'agissant en particulier du montant à recevoir du Centre du personnel, le Comité des budgets a décidé que la somme due serait financée au moyen du report spécial de crédits annulables du budget civil 2016 (voir le BC-D(2018)0067 et le BC-D(2018)0076). De ce fait, une provision pour créances douteuses n'est plus nécessaire.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(13) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.13</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DU PERSONNEL DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que, dans les états financiers 2017 du SI, la note 35 (Informations relatives au personnel) mentionne l'effectif au 31 décembre 2017, établisse une comparaison avec l'exercice précédent, explique les éventuelles différences significatives et compare l'effectif réel avec l'effectif approuvé.</p>	<p>Les états financiers 2017 du SI contiennent des notes dans lesquelles figurent l'effectif 2017, une comparaison avec 2016, une explication concernant les différences et une comparaison entre l'effectif réel et l'effectif approuvé.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(14) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 2.14</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES CONTRATS DE LOCATION DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI se conforme pleinement aux dispositions relatives aux informations à fournir qui figurent dans l'IPSAS 13 (<i>Contrats de location</i>).</p>	<p>Dans ses états financiers de 2017, le SI a bien fourni les informations demandées dans l'IPSAS 13 concernant les contrats de location.</p>	<p>Question réglée.</p>

<p>(15) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.1</p> <p>NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE DES CONTRÔLES EN MATIÈRE DE RAPPROCHEMENT DES SOLDES BANCAIRES</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de procéder mensuellement au rapprochement des soldes du système comptable et des relevés bancaires et d'en conserver une trace écrite. Le SI pourra ainsi repérer les éventuelles inexactitudes et prendre à temps des mesures correctrices. Les rapprochements bancaires effectués à la fin de chaque mois devraient être étayés par des documents, lesquels devraient être signés par la personne qui les aura établis et celle qui les aura vérifiés et mentionner la date des contrôles.</p>	<p>Le Collège a constaté lors de son audit que des rapprochements des soldes bancaires ont été effectués régulièrement. Ils ont eu lieu chaque mois et en fin d'exercice, et les documents s'y rapportant ont été signés comme demandé.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(16) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.2</p> <p>COMPTES BANCAIRES DES BUREAUX EXTERNES : CARACTÈRE INCOMPLET DU RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ ET DES INFORMATIONS CONSIGNÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de procéder de manière centralisée au rapprochement des comptes bancaires des bureaux de liaison de l'OTAN, et d'inscrire le solde de ces comptes dans les états financiers.</p>	<p>Le Collège a constaté lors de son audit que le SI avait procédé au rapprochement des comptes bancaires des bureaux de liaison de l'OTAN, qu'il avait établi des documents écrits sur ce rapprochement et qu'il avait présenté les soldes dans ses états financiers de 2017.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(17) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.3</p> <p>CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU SUJET DU RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ ENTRE LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET ET CELLES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE</p>		

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de veiller à fournir, dans les notes jointes à ses états financiers de 2017, un tableau détaillé montrant le rapprochement effectué entre les opérations présentées dans l'état de la performance financière ou l'état de la situation financière et les charges présentées dans l'état de l'exécution du budget.</p>	<p>Dans ses états financiers de 2017, le SI a fourni une note présentant le rapprochement effectué entre les états de la situation financière et de la performance financière et l'état de l'exécution du budget.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(18) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.4</p> <p>CORRESPONDANCE IMPARFAITE ENTRE LES GRANDS LIVRES AUXILIAIRES ET LE GRAND LIVRE GÉNÉRAL</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande, en vue de l'établissement des états financiers de 2017, d'assurer une concordance complète entre, d'une part, les grands livres auxiliaires des montants à recevoir et des montants à payer et, d'autre part, le grand livre général et les états financiers.</p>	<p>Le Collège a constaté lors de son audit que les grands livres auxiliaires avaient été rapprochés du grand livre général. De plus, le rapprochement a été intégralement consigné par écrit et les documents établis ont été communiqués au Collège.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(19) SI – Exercice 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.5</p> <p>CORRESPONDANCE IMPARFAITE ENTRE LES DONNÉES DU SERVICE TRAITEMENTS ET LE GRAND LIVRE GÉNÉRAL</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au Bureau du contrôle financier (OFC) d'analyser toute divergence entre les données relatives aux salaires enregistrées dans le PMIS d'une part et dans le grand livre général de l'ERP d'autre part, et de préparer les justificatifs nécessaires. Un tableau de rapprochement établi au 31 décembre devrait être présenté aux auditeurs.</p>	<p>L'OFC a fourni au Collège des états mensuels détaillés du rapprochement entre le grand livre général et le PMIS, à l'appui des dépenses de personnel dans les états financiers 2017 du SI.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(20) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.6</p> <p>CONFORMITÉ AVEC LE NFR, EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de se donner pour priorité de se mettre en conformité avec toutes</p>		<p>Question rendu caduque pa</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2018)0028

<p>les dispositions de la nouvelle version du NFR et des FRP. Ainsi, le SI devrait s'attacher notamment :</p> <p>a) à évaluer et à consigner par écrit le fonctionnement de son système de contrôle interne et de gestion des risques afin de se conformer au NFR, aux FRP et au cadre de contrôle interne qu'il aura choisi ;</p> <p>b) à se doter d'un cadre de contrôle interne spécifique pour l'évaluation de son système de contrôle interne ; étant donné que d'autres entités OTAN, notamment l'ACO, l'ACT et la NCIO, ont déjà adopté le cadre de contrôle interne du COSO, le SI devrait envisager de le faire également, dans un souci de cohérence à l'échelle de l'OTAN ;</p> <p>c) à élaborer une politique de gestion des risques applicable à toute l'entité, ainsi qu'à créer des registres des risques qui devraient être utilisés par l'ensemble de ses divisions ;</p> <p>d) à faire organiser par son service Audit interne des activités d'audit aux fins d'une évaluation complète du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'ensemble de l'entité ; tout ce qui serait fait dans ce cadre devrait être dûment documenté, de manière à ce que l'on puisse déterminer si le SI se conforme bien à la nouvelle version du NFR et des FRP.</p>		<p>l'observation 5 formulée pour l'exercice 2017.</p>
<p>(21) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.7</p> <p>DIVERGENCE ENTRE LES MONTANTS DES ENGAGEMENTS REPORTÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI d'expliquer la différence constatée entre les engagements reportés sur 2016 et ceux reportés de 2015. En outre, il lui recommande de veiller à ce que le montant des engagements reportés qu'il présentera dans ses états financiers de 2017 soit correct.</p>	<p>Les engagements reportés de 2016 sur 2017 ont fait l'objet d'un rapprochement. Le Collège n'a toutefois toujours pas encore reçu d'explication concernant les différences entre 2015 et 2016.</p>	<p>Question partiellement réglée.</p>
<p>(22) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.8</p> <p>UTILISATION D'ESTIMATIONS POUR LE CALCUL DES EXCÉDENTS RESTITUABLES MENTIONNÉS DANS LES APPELS DE CONTRIBUTIONS</p>		

<p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI d'adapter l'appel final de contributions pour 2017 en fonction des montants effectivement constatés au titre des intérêts nets et des recettes diverses dans les états financiers de 2015. De plus, quand le SI cite des montants estimatifs dans les lettres d'appel de contributions, il doit le signaler clairement aux pays et procéder ultérieurement aux ajustements nécessaires.</p>	<p>Le SI a adapté l'appel final de contributions pour 2017 afin de corriger la différence entre les montants effectifs et les montants estimatifs des intérêts et des recettes diverses de 2015. Depuis, plus aucun appel n'a été fondé sur des estimations.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(23) SI – Exercice financier 2016 IBA-AR(2017)40, paragraphe 3.9</p> <p>FONCTIONS INCOMBANT AU SERVICE ACHATS EXERCÉES PAR DES CONTRACTANTS</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de recruter dès que possible des agents possédant les qualifications requises ou de faire appel à des agents temporaires (chapitre XVII du RPC) pour exercer la fonction d'acquisition, le but étant de recourir le moins possible à des contractants. Dans l'intervalle, le SI devrait faire en sorte de continuer à détecter les risques accrus de conflit d'intérêts et à réduire ces risques autant que possible, et veiller à ce que les contractants s'acquittent de leurs tâches dans le respect des normes professionnelles, éthiques, morales et juridiques les plus élevées, comme le veut l'article 3.4 du manuel d'acquisition.</p>	<p>Aucun contractant n'a exercé des fonctions d'acquisition en 2017. Le SI s'emploie actuellement à recruter des agents permanents.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(24) SI – Exercice 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 3.1</p> <p>IMPLÉMENTATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) ET INCIDENCES SUR LES ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Il faudrait 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.</p>	<p>Le Comité des budgets a formulé une recommandation à l'intention du RPPB (voir le BC-D(2017)0100-FINAL, du 10 juillet 2017) dans laquelle il a indiqué 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</p>	<p>Question réglée.</p>

	<p>d'effectuer une revue externe puissent être formulés dans le contexte de l'audit des états financiers 2016 du SI.</p> <p>Un rapport sur les enseignements tirés a été soumis au Comité des budgets. Voir le BC-D(2018)0002, du 9 janvier 2018.</p>	
<p>(25) SI – Exercice financier 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 4.2</p> <p>INSUFFISANCE DU NIVEAU DES CONTRÔLES DE L'EXÉCUTION DU BUDGET</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait transférer 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.</p>	<p>En 2017, le SI n'a pas transféré son budget, financé en commun, dans le système ERP en utilisant la même structure comptable que celle du grand livre général. Le Collège n'a toutefois pas relevé de problèmes liés au contrôle de l'exécution du budget en 2017. Étant donné qu'il est peu probable que la situation change et sachant que le système budgétaire continuera de servir de base pour le transfert du budget dans l'ERP, le Collège considère que la question est réglée.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>(26) SI – Exercice financier 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 4.3</p> <p>LE REPORT D'ENGAGEMENTS FONDÉS SUR DES DEMANDES D'ACHAT ACCROÎT LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET D'INEXACTITUDES</p> <p>Recommandation du Collège L'OFC devrait 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.</p>	<p>En 2017, des demandes d'achat ont de nouveau servi de base pour le report d'engagements sur 2018. Il est possible que les nouvelles versions de l'ERP permettent de résoudre ce problème à l'avenir.</p>	<p>Question restant à régler.</p>

<p>(27) SI – Exercice financier 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 4.4</p> <p>RAPPROCHEMENT DES FACTURES, DES ORDRES D'ACHAT ET DES BORDEREAUX DE LIVRAISON DE BIENS ET DE SERVICES</p> <p>Recommandation du Collège Dans le droit fil de sa recommandation concernant l'approbation des demandes d'achat, le Collège recommande 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 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.</p>	<p>Le Collège note que certains progrès ont été réalisés en la matière. En 2017, dans les cas où le fournisseur était connu, un ordre d'achat a été créé pour les dépenses de programme.</p>	<p>Question partiellement réglée.</p>
<p>(28) SI – Exercice financier 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 5.2</p> <p>ABSENCE D'EXAMEN PÉRIODIQUE DES DROITS D'ACCÈS UTILISATEUR</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Lorsqu'un agent quitte l'Organisation ou est transféré dans une autre division, des mesures sont prises. Aucune revue générale de la situation s'agissant des utilisateurs n'a toutefois été effectuée.</p>	<p>Question restant à régler.</p>
<p>(29) SI – Exercice financier 2015 IBA-AR(2017)04, paragraphe 5.3</p> <p>NÉCESSITÉ DE CONTRÔLER L'UTILISATION DE LA FONCTION « CHANGER D'UTILISATEUR »</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait mettre en place des contrôles destinés à garantir que le recours à la fonction « Changer d'utilisateur » soit strictement contrôlé</p>	<p>Il n'existe pas de rapport périodique montrant clairement qui a utilisé cette fonction.</p>	<p>Question restant à régler.</p>

<p>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.</p>		
<p>(30) SI – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)19, paragraphe 6</p> <p>ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI, à partir de l'exercice 2014, de se faire confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers.</p>	<p>Le SI ne s'est pas fait confirmer par toutes les autres entités OTAN les soldes des éléments d'actif et de passif de fin d'exercice dans le cadre de l'établissement de ses états financiers de 2017. Les soldes ont toutefois été confirmés avec la NCIA, l'Agence étant pour le SI un important fournisseur de services.</p>	<p>Question restant à régler.</p>
<p>(31) SI – Exercice financier 2010 IBA-AR(2012)08, paragraphe 5.2</p> <p>COMPTABILISATION DES FONDS RELATIFS À L'EX-ORGANISATION DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE OTAN HAWK</p> <p>Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de déterminer la meilleure méthode pour la comptabilisation et la présentation des actifs et des passifs du BGOH ainsi que des mouvements de fonds enregistrés au cours de l'exercice.</p>	<p>Les montants à verser aux pays ont été déterminés et sont présentés dans le système comptable du SI. Toutefois, il faut encore établir des états financiers finaux officiels afin que les montants dus aux pays puissent être versés.</p>	<p>Question restant à régler.</p>

**COMMENTAIRES OFFICIELS DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI)
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
ET POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

**OBSERVATION N° 1 :
ABSENCE DE RETRAITEMENT DES MONTANTS DE 2016 FOURNIS POUR
COMPARAISON**

Commentaires officiels du Secrétariat international

La décision de ne pas retraiter les états financiers de 2016 mais d'apporter les corrections nécessaires au cours de l'exercice 2017 était fondée sur le manque de ressources disponibles pour l'exécution de cette tâche alors qu'il fallait en même temps clôturer l'exercice 2017 et établir les états financiers. Il s'agit d'une décision prise par la direction sur la base du principe de priorisation et de gestion des risques.

**OBSERVATION N° 2 :
PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS**

Commentaires officiels du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION N° 3 :
SOLDE DE TRÉSORERIE RÉSIDUEL NON RAPPROCHÉ**

Commentaires officiels du Secrétariat international

Le montant a diminué considérablement, tombant de 334 784,33 en 2015 à 52 kEUR en 2017. La décision de demander ou non une radiation sera prise dans le contexte de la clôture de l'exercice 2018.

**OBSERVATION N° 4 :
PASSATION DE MARCHÉS PAR DU PERSONNEL NON AUTORISÉ**

Commentaires officiels du Secrétariat international

Bien que le nombre et le montant des engagements non autorisés qui ont été recensés en 2017 puissent paraître élevés, leur importance reste relativement faible par rapport au nombre et au montant des marchés passés par le SI. Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'une organisation puisse faire en sorte qu'aucun engagement non autorisé ne soit pris. C'est une question récurrente

pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Le SI est pleinement conscient des conséquences négatives de ce type d'engagement et a déjà mis en place des mesures de gestion et des contrôles en s'appuyant sur les meilleures pratiques, le but étant de réduire autant que possible le risque que des engagements non autorisés soient pris.

Les mesures et les contrôles mis en place englobent ce qui suit :

- établissement de procédures de ratification strictes garantissant que l'origine de tous les engagements non autorisés soit recherchée de manière appropriée et qu'une autorisation de paiement ne soit accordée que pour les engagements qui répondent aux critères de ratification (comme le besoin opérationnel légitime, la disponibilité de fonds, le caractère raisonnable du prix) ;*
- établissement d'un registre des engagements non autorisés et des ratifications visant à garder la trace de tous les cas identifiés par personne et par division et à permettre le repérage des problèmes récurrents ;*
- organisation d'une formation à intervalle régulier pour les agents autres que ceux des services Achats, le but étant de leur apprendre et/ou leur rappeler comment fonctionnent les procédures d'acquisition en vigueur et de les informer des conséquences des engagements non autorisés ;*
- insertion dans les contrats d'un avertissement précisant clairement à tous les fournisseurs que seuls les responsables des achats dûment mandatés sont habilités à passer des marchés ou à apporter des modifications à des marchés au nom de l'Organisation ;*
- promotion de l'utilisation de modèles pour adresser des demandes d'informations à des fournisseurs, modèles devant contenir une mise en garde contre les engagements non autorisés ;*
- envoi de rappels ad hoc à des divisions spécifiques ou à l'ensemble du SI pour appeler l'attention sur le fait que seuls les responsables des achats dûment mandatés sont habilités à passer des marchés au nom de l'Organisation ;*
- mise en œuvre de procédures d'acquisition d'urgence visant à faire en sorte que les autorisations d'achat nécessaires soient accordées à temps par les responsables des achats dans les cas où il faut répondre à des besoins opérationnels urgents.*

Position du Collège

Le Collège prend note des initiatives que le SI a mises en place pour éviter les engagements non autorisés. Il insiste toutefois sur le fait qu'il incombe à la direction de faire en sorte que les règles soient suivies par les agents et que les mesures nécessaires soient prises en cas de manquement à ces règles.

**OBSERVATION N° 5 :
NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA
GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE**

Commentaires officiels du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

IBA-AR(2017)04 (exercice 2015), paragraphe 4.3

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

Commentaires officiels du Secrétariat international

L'intention est effectivement de réexaminer la méthode utilisée dans le système ERP pour le traitement des engagements relatifs aux programmes. Cependant, il a semblé préférable de laisser les divisions et l'OFC engranger davantage d'expérience de cette méthode, pour qu'ils puissent ensuite mieux évaluer s'il faut procéder à des changements. Dans l'intervalle, les développements en cours pour les futures versions de l'ERP pourraient aussi contribuer à régler la question.

IBA-AR(2014)19 (exercice 2013), paragraphe 6

ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE

Commentaires officiels du Secrétariat international

Il est envisagé de mettre en place un contrôle périodique concernant le rapprochement des montants à payer et des montants à recevoir entre les entités consolidées et les entités non consolidées.

**NATO INTERNATIONAL STAFF
FINANCIAL STATEMENTS**

For the year ended
31 December 2017

Annexes

- | | |
|---|---|
| 1 | Statement of financial position |
| 2 | Statement of financial performance |
| 3 | Cash flow statement |
| 4 | Changes in Net Assets |
| 5 | Budgetary execution statements |
| 6 | Explanatory notes to the financial statements |


Jens STOLTENBERG
Secretary General


Stéphane CHAGNOT
Financial Controller

NATO INTERNATIONAL STAFF Statement of financial position

As at 31 December 2017

(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Assets			
<i>Current assets</i>			
Cash and cash equivalents	3	68,127,881.72	52,364,760.22
Short term investments	4	46,501,325.02	57,575,871.00
Receivables	5	32,257,679.05	45,007,711.87
Prepayments	6	4,032,132.44	1,412,981.35
Other current assets	7	2,506,594.59	14,847,903.89
Inventories	8	426,745.39	17,051.84
		<u>153,852,358.21</u>	<u>171,226,280.17</u>
<i>Non-current assets</i>			
Receivables	9	0.00	0.00
Property, plant & equipment	10	1,581,046.01	1,910,722.27
Intangible assets	11	14,763,958.37	15,340,028.94
Other non-current assets	12	0.00	0.00
		<u>16,345,004.38</u>	<u>17,250,751.21</u>
Total assets		<u>170,197,362.59</u>	<u>188,477,031.38</u>
Liabilities			
<i>Current liabilities</i>			
Payables	13	24,740,862.72	13,916,892.67
Deferred revenue	14	51,381,017.24	63,336,342.44
Advances	15	53,188,515.08	59,790,474.39
Short term provisions	16	0.00	418,077.20
Other current liabilities	17	23,984,283.52	33,505,486.67
		<u>153,294,678.56</u>	<u>170,967,273.37</u>
<i>Non-current liabilities</i>			
Payables	18	0.00	
Long term provisions	18	0.00	
Deferred revenue	19	16,345,004.38	17,250,751.23
Other non-current liabilities	20	0.00	0.00
		<u>16,345,004.38</u>	<u>17,250,751.23</u>
Total liabilities		<u>169,639,682.94</u>	<u>188,218,024.60</u>
Net assets	21		
Capital assets		0.00	
Reserves		0.00	
Current year Surplus / (Deficits)		298,672.87	210,422.78
Accumulated surpluses / (deficits) prior year		259,006.78	48,584.00
		<u>557,679.65</u>	<u>259,006.78</u>
Total net assets/ equity		<u>557,679.65</u>	<u>259,006.78</u>

NATO INTERNATIONAL STAFF

Statement of financial performance

As at 31 December 2017

(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Revenue			
Non exchange revenue	22	193,692,091.59	203,403,072.12
Exchange revenue	23	13,096,952.87	3,182,245.68
Other revenue	24	988,747.31	5,789,616.27
Financial revenue	25	399,290.73	950,622.55
Total revenue		<u>208,177,082.50</u>	<u>213,325,556.62</u>
Expenses			
Personnel	26	118,696,606.86	114,722,492.80
Contractual supplies and services	26	84,422,428.68	95,539,392.37
Depreciation and amortization	26	2,541,483.55	2,158,252.59
Impairment	26	24,070.42	418,077.20
Provisions	26	1,786,579.40	0.00
Other expenses	26	27,784.47	454,324.65
Finance costs	25	379,456.25	845,832.11
Total expenses		<u>207,878,409.63</u>	<u>214,138,371.72</u>
Surplus/(Deficit) for the period	27	<u>298,672.87</u>	<u>-812,815.10</u>

NATO INTERNATIONAL STAFF
Statement of Cash Flow

As at 31 December 2017
(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Cash flow from operating activities	28		
Surplus/(Deficit)		298,672.87	210,422.78
Non-cash movements		298,672.87	210,422.78
Depreciation/ Amortisation		2,541,483.55	2,158,252.59
Impairment			
Increase /(decrease) in payables		(7,733,314.46)	1,907,143.10
Increase/ (decrease) in other current liabilities		(10,426,950.00)	19,299,225.35
Increase/ (decrease) in provisions		(418,077.20)	418,077.20
(Gains)/losses on sale of property, plant and equipment			
Decrease/ (Increase) in other current assets		11,350,465.15	(13,309,756.85)
Decrease/ (Increase) in receivables		9,721,188.18	16,896,591.52
Decrease/ (Increase) in other non current assets		905,746.83	(332,945.46)
Net cash flow from operating activities		5,940,542.05	27,036,587.45
Cash flow from investing activities			
Purchase of property plant and equipment / Intangible assets		(1,550,639.40)	(1,983,801.03)
Proceeds from sale of property plant and equipment			
Net cash flow from investing activities		(1,550,639.40)	(1,983,801.03)
Cash flow from financing activities		-	-
Net cash flow from financing activities			
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		4,688,575.52	25,263,209.20
Cash and cash equivalent at the beginning of the period		<u>109,940,631.22</u>	<u>84,673,866.41</u>
Cash and cash equivalent at the end of the period		<u>114,629,206.74</u>	<u>109,940,631.22</u>

NATO INTERNATIONAL STAFF
Statement of Changes in Net Assets/Equity
As at 31 December 2017

	(in EUR)
Balance at the beginning of the period 2016	<u>48,584.00</u>
Changes in accounting policy	<u> </u>
Restated balance	<u> </u>
Net (gains)/losses recognised directly in net assets/equity	<u> </u>
Exchange difference on translating foreign operations	<u> </u>
Gain on property revaluation	<u> </u>
Surplus/(deficit) for the period	<u>210,422.78</u>
Change in net assets/equity for the year ended 2016	<u>210,422.78</u>
Balance at the end of the period 2016	<u>259,006.78</u>
Balance at the beginning of the period 2017	<u>259,006.78</u>
Changes in accounting policy	<u> </u>
Restated balance	<u> </u>
Net (gains)/losses recognised directly in net assets/equity	<u> </u>
Exchange difference on translating foreign operations	<u> </u>
Gain on property revaluation	<u> </u>
Surplus/(deficit) for the period	<u>298,672.87</u>
Change in net assets/equity for the year ended 2017	<u>298,672.87</u>
Balance at the end of the period 2017	<u>557,679.65</u>

NATO INTERNATIONAL STAFF
Statement of Budget Execution as at 31 December 2017

	Initial Budget	Increase / Decrease	Revised Budget	Transfers	Frozen Budget	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Special carry forward	Lapsed
(amounts in euro)												
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	126,686,242.54	(451,532.42)	126,234,710.12	(162,388.55)	-	126,072,321.57	651,619.37	123,103,264.64	123,955,104.01	651,619.37	736,338.00	1,360,679.56
Chapter 2	49,173,676.00	7,131,838.92	56,305,516.92	301,069.00	100,000.00	56,706,585.92	1,742,098.92	43,900,455.60	45,622,554.52	1,742,098.92	2,523,039.00	8,560,992.40
Chapter 3	4,325,566.00	673,690.13	4,999,256.13	(133,444.00)	-	4,865,812.13	651,148.01	660,180.58	1,314,328.59	654,148.01	3,428,110.00	122,403.54
Chapter 4	23,488,612.00	(585,394.46)	22,903,217.54	(5,236.45)	0.00	22,898,181.09	5,728,382.89	15,737,506.48	21,465,609.37	5,728,382.89	716,566.00	715,705.72
Total FY 2017	203,674,326.54	6,768,602.17	210,442,930.71	0.00	100,000.00	210,542,930.71	8,876,448.19	183,341,427.30	192,357,876.49	8,876,448.19	7,465,073.00	10,779,961.22
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	566,661.06	-	566,661.06	-	-	566,661.06	127,376.16	210,692.62	338,069.76	127,376.16	-	248,591.30
Chapter 2	4,710,115.14	-	4,710,115.14	-	-	4,710,115.14	144,509.42	2,551,624.58	2,696,134.00	144,509.42	-	2,013,981.14
Chapter 3	1,023,165.92	-	1,023,165.92	-	-	1,023,165.92	15,046.19	863,729.99	878,776.18	15,046.19	-	144,418.74
Chapter 4	1,591,447.20	-	1,591,447.20	-	-	1,591,447.20	1,203,562.66	(455,928.92)	747,633.74	1,203,562.66	-	843,813.48
Total FY 2018	7,811,419.34	-	7,811,419.34	-	-	7,811,419.34	1,490,484.43	3,170,119.27	4,660,613.70	1,490,484.43	-	3,250,805.64
CIVIL BUDGET												
Chapter 1	249,760.61	-	249,760.61	-	-	249,760.61	24,892.66	49,917.03	74,809.69	24,892.66	-	174,950.92
Chapter 2	654,614.50	-	654,614.50	-	-	654,614.50	22,020.59	99,041.30	121,061.89	22,020.59	-	533,552.61
Chapter 3	185,371.34	-	185,371.34	-	-	185,371.34	133,180.77	(21,819.65)	111,361.12	133,180.77	-	74,010.22
Chapter 4	129,447.28	-	129,447.28	-	-	129,447.28	4,749.25	(237,670.00)	(232,920.75)	4,749.25	-	362,368.03
Total FY 2015	1,219,193.73	-	1,219,193.73	-	-	1,219,193.73	164,843.27	(110,531.32)	74,311.95	164,843.27	-	1,144,661.78
SPECIAL CARRY FORWARDS												
Chapter 1	4,510,048.78	-	4,510,048.78	-	-	4,510,048.78	3,720.49	2,011,433.30	2,015,153.79	3,720.49	2,249,360.55	245,635.44
Chapter 2	2,059,632.56	-	2,059,632.56	-	-	2,059,632.56	605,343.57	585,276.51	1,190,620.08	605,343.57	540,412.00	328,620.48
Chapter 3	5,091,667.57	-	5,091,667.57	-	-	5,091,667.57	1,658,453.11	819,725.99	2,476,179.10	1,658,453.11	1,599,792.00	1,055,696.47
Chapter 4	16,453.59	-	16,453.59	-	-	16,453.59	(14,237.09)	(2,759.61)	(2,759.61)	11,478.16	-	19,272.49
Total SPECIAL CARRY FORWARDS	11,677,823.49	-	11,677,823.49	-	-	11,677,823.49	2,276,985.35	3,402,198.71	5,679,194.06	2,276,985.35	4,349,564.55	1,649,064.86
224,482,765.10	6,768,602.17	231,251,367.27	231,251,367.27	0.00	100,000.00	231,351,367.27	12,928,762.24	189,843,213.96	202,771,995.20	12,928,762.24	11,754,637.55	16,824,733.52

INTERNATIONAL STAFF
Statement of Budget Execution as at 31 December 2016

	(amounts in euro)	Initial Budget	Increase / Decrease	Revised Budget	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Special carry forward	Lapsed
CIVIL BUDGET												
Chapter 1		125,608,777.36	(2,077,283.22)	123,531,394.14	496,000.00	124,027,394.14	440,681.07	118,305,607.67	118,746,288.74	440,681.07	3,639,194.00	1,641,911.40
Chapter 2		41,546,666.13	2,257,736.78	43,804,402.89	(494,450.35)	43,310,027.14	4,710,027.14	38,022,073.02	40,732,100.16	4,710,027.14	2,058,730.00	529,122.38
Chapter 3		3,298,265.00	(297,635.04)	3,000,629.96	1,250.35	3,001,880.31	282,834.09	1,630,900.79	1,893,734.88	282,834.09	734,212.00	373,933.43
Chapter 4		23,577,520.00	(432,718.50)	23,144,801.50	(12,800.00)	23,132,001.50	1,579,777.81	20,989,361.88	22,569,139.69	1,579,777.81	-	562,861.81
Total FY 2016		194,031,228.49	(550,000.00)	193,481,228.49	0.00	193,481,228.49	6,993,320.11	176,947,943.36	183,941,263.47	6,993,320.11	6,432,136.00	3,107,829.02
CIVIL BUDGET												
Chapter 1		1,352,450.23	-	1,352,450.23	-	1,352,450.23	249,760.61	832,742.37	1,082,502.98	249,760.61	-	269,947.25
Chapter 2		4,446,775.86	-	4,446,775.86	-	4,446,775.86	618,055.50	3,788,289.22	4,406,344.72	618,055.50	-	40,431.14
Chapter 3		1,073,664.84	-	1,073,664.84	-	1,073,664.84	48,553.73	951,718.79	1,000,272.52	48,553.73	-	73,392.32
Chapter 4		12,170,990.30	-	12,170,990.30	-	12,170,990.30	129,524.25	11,232,797.99	11,362,322.23	129,524.25	-	809,668.07
Total FY 2015		19,043,881.23	-	19,043,881.23	-	19,043,881.23	1,045,884.09	16,805,548.36	17,851,442.45	1,045,884.09	-	1,192,436.78
CIVIL BUDGET												
Chapter 1		1,197,240.65	-	1,197,240.65	-	1,197,240.65	-	884,889.75	884,889.75	-	-	312,350.90
Chapter 2		728,740.67	-	728,740.67	-	728,740.67	773.51	194,618.62	195,392.13	773.51	-	533,348.54
Chapter 3		326,455.11	-	326,455.11	-	326,455.11	-	62,117.50	62,117.50	-	-	264,337.61
Chapter 4		4,239,673.65	-	4,239,673.65	-	4,239,673.65	19,053.58	3,395,452.18	3,414,505.76	19,053.58	-	825,187.89
Total FY 2014		6,492,110.08	-	6,492,110.08	-	6,492,110.08	19,827.09	4,537,078.05	4,556,905.14	19,827.09	-	1,935,204.94
SPECIAL CARRY FORWARDS												
Chapter 1		1,661,003.19	-	1,661,003.19	-	1,661,003.19	145,980.01	377,987.89	523,967.90	145,980.01	870,855.79	266,179.50
Chapter 2		256,559.00	-	256,559.00	-	256,559.00	36,647.00	220,869.68	257,516.68	36,647.00	-	(957.68)
Chapter 3		8,410,074.63	-	8,410,074.63	-	8,410,074.63	903,280.24	2,974,194.77	3,877,475.01	903,280.24	4,351,354.77	181,244.85
Chapter 4		430,649.31	-	430,649.31	-	430,649.31	9,069.39	239,418.41	248,487.80	9,069.39	-	182,161.51
Total SPECIAL CARRY FORWARDS		10,758,286.13	-	10,758,286.13	-	10,758,286.13	1,094,976.64	3,612,470.75	4,907,447.39	1,094,976.64	5,222,210.56	628,628.18
230,325,505.93	(550,000.00)	229,775,505.93	0.00	229,775,505.93	9,154,017.93	211,257,058.45	9,154,017.93	202,103,040.52	211,257,058.45	9,154,017.93	11,654,346.56	6,864,100.92

NATO PMIS
Statement of Budget Execution
As at 31 December 2017

	(amounts in euro)									
	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Actuals	Carry forward	Lapsed
PMIS										
Chapter 1	180,355	-	180,355	-	180,355	-	180,355	161,366	-	18,989
Chapter 2	258,693	-	258,693	-	258,693	-	258,693	233,443	-	25,250
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2017	439,048	-	439,048	-	439,048	-	439,048	394,810	-	44,239
PMIS										
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PMIS										
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total all budgets	439,048	-	439,048	-	439,048	-	439,048	394,810	-	44,239

NATO PMIS
Statement of Budget Execution
As at 31 December 2016

(amounts in euro)	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Actuals	Carry forward	Lapsed
PMIS										
Chapter 1	126,250	-	126,250	-	126,250	-	126,250	118,223	-	8,027
Chapter 2	20,000	-	20,000	-	20,000	-	20,000	19,478	-	522
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	146,250	-	146,250	-	146,250	-	146,250	137,700	-	8,550
PMIS										
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PMIS										
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total all budgets	146,250	-	146,250	-	146,250	-	146,250	137,700	-	8,550

NATO OSS
Statement of Budget Execution
As at 31 December 2017

	Initial budget	Increase	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Frozen Budget	Final budget	Actuals	Carry forward	Lapsed
(amounts in euro)											
OSS											
Chapter 1	900,000	-	900,000	-	900,000	-	-	900,000	900,000	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2017	900,000	-	900,000	-	900,000	-	-	900,000	900,000	-	-
OSS											
Chapter 1	501,167	-	501,167	-	501,167	-	492,202	993,369	450,898	50,269	492,202
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	501,167	-	501,167	-	501,167	-	492,202	993,369	450,898	50,269	492,202
OSS											
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total all budgets	1,401,167	-	1,401,167	-	1,401,167	-	492,202	1,893,369	1,350,898	50,269	492,202

NATO OSS
Statement of Budget Execution
As at 31 December 2016

	Initial budget	Increase	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Frozen Budget	Actuals	Carry forward	Lapsed
(amounts in euro)											
OSS											
Chapter 1	1,186,500	359,258	1,545,758	-	1,545,758	-	1,545,758	482,036	562,555	501,167	0
Chapter 2	27,500	-	27,500	-	27,500	-	27,500	10,166	17,334	-	0
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	1,214,000	359,258	1,573,258	-	1,573,258	-	1,573,258	492,202	579,889	501,167	0
<hr/>											
OSS											
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<hr/>											
OSS											
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<hr/>											
Total all budgets	1,214,000	359,258	1,573,258	-	1,573,258	-	1,573,258	492,202	579,889	501,167	0

**EXPLANATORY NOTES TO NATO INTERNATIONAL STAFF
2017 FINANCIAL STATEMENTS****NOTE 1: GENERAL INFORMATION**

NATO's essential purpose is to safeguard the freedom and security of its members through political and military means. Politically, NATO promotes democratic values and encourages consultation and cooperation on defence and security issues to build trust and, in the long run, prevent conflict. Militarily, NATO is committed to the peaceful resolution of disputes. If diplomatic efforts fail, it has the military capacity needed to undertake crisis-management operations. These are carried out under Article 5 of the Washington Treaty - NATO's founding treaty - or under a United Nations mandate, alone or in cooperation with other countries and international organizations.

The International Staff was created in 1951 to support the North Atlantic Council (NAC) (Council resolution D-D(51)30). The "Agreement on the Status of the North Atlantic Treaty Organization" defined its status, which National Representative and International Staff negotiated and signed in September of 1951.

The IS is an advisory and administrative body whose primary role is to support the national delegations of the 29 member states at NATO Headquarters. It produces policy papers, background notes and reports on issues relevant to NATO's political and military agenda and, in doing so, supports the process of consensus building and decision-making in the Alliance. The IS then helps to implement the decisions taken in NATO's committees and liaises closely with the nations and NATO's International Military Staff (IMS).

Headed by the Secretary General, the IS includes eight divisions, each headed by an Assistant Secretary General and a number of Independent Offices headed by Directors. Some 1,000 civilians work within the IS at NATO Headquarters in Brussels, Belgium. They owe their allegiance to the Alliance throughout the period of their appointment. They are either recruited directly by the Organization or seconded by their governments and each appointment is approved by the Secretary General.

The financial statements cover the budgetary and financial operations relating to the NATO International Staff (IS) budgeted and non-budgeted functions and programs.

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 which adapts a small number of IPSAS standards to better suit the specific requirements of the Alliance (as originally approved by nations under C-M(2013)0039 on 26 July 2013 and revised under C-M(2016)0023 on 29 April 2016) and with the NATO Financial Regulations (NFR), the Financial Rules and Procedures (FRP).

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 2017 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 NAC decision taken under C-M(20103)0054.

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, Reimbursable Expenses, Personnel Management Information System, Office of Shared Services, Extra-Budgetary Funds, Partners' Accommodation and Refurbishment of Building Z.

Changes in Accounting Policy

None to report.

Reclassification of Financial Statements of Previous Years

None to report. It should be noted, however, that a number of regularisations of transactions pertaining to previous years were done during 2017 to correct issues related to the first period of use of the new EPR system early in 2015 and this may affect the comparability of information between financial years.

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. The same situation prevails for the other entities which are budget driven such as the Personnel Management Information System and the Office of Shared Services. 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 of the fiscal year.

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 year end 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 principally with ING Bank (Belgium) which has the following short term credit ratings:

ING Bank Credit Ratings as at 22/02/2018

	Fitch	Moody's	S&P
Short term	F1	NA	A2

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.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-4

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. This item may include advances made to NATO staff in accordance with Civilian Personnel Regulations (such as advances on salaries or on education allowance).

d. Other Current Assets

Other Current Assets correspond to miscellaneous amounts due to NATO IS such as accrued income, rent related deposits, and other assets that do not result from the standard order to cash process, such as the counterpart of untaken leave, miscellaneous transactions to be regularized, including between entities managed by the IS Office of Financial Control, and advances made to non-consolidated NATO entities, generally in order to ease their treasury situation.

e. Inventories

As mentioned above, NATO's adaptations of IPSAS were spelled out in C-M(2013)0039 of July 2013, which included IPSAS 12 Inventories. It is described as follows:

Control of NATO Inventories was defined with a set of 10 criteria to be used in assessing the level of control of an asset. A positive response on six of the criteria will lead to the asset being capitalised in the Financial Statements if it is above the capitalisation threshold. This is applied from January, 2013.

Criteria that may indicate control of an asset
The act of purchasing the asset carried out (or resulted from instructions given) by the NATO Reporting Entity.
The legal title is in the name of the NATO Reporting Entity.
The asset is physically located on the premises or locations used by the NATO Reporting Entity.
The asset is physically used by staff employed by the NATO Reporting Entity or staff working under the NATO Reporting Entity's instructions.
The fact that the NATO Reporting Entity can decide on an alternative use of the asset.
The fact that the NATO Reporting Entity can decide to sell or to dispose the asset.
The fact that the NATO Reporting Entity, if it has to remove or destroy the asset, can take the decision to replace it.
The fact that a representative of the NATO Reporting Entity regularly inspects the asset to determine its current condition.
The fact that the asset is used in achieving the objectives of the NATO Reporting Entity.
The fact that the asset will be retained by the NATO Reporting Entity at the end of the activity.

Capitalisation thresholds relevant to the financial statement are as follow:

Category	Threshold	Basis
Consumables	€50,000	Per location/warehouse
Spare Parts	€50,000	Per location/warehouse
Ammunition	€50,000	Per location/warehouse
Strategic stocks	€50,000	Per location/warehouse

Slow moving inventory – Assuming turnover of stock is over a 12 month period, any items not used over a 36 month period will be deemed to be slow moving.

Strategic stock – Some complex elements of slow moving stock can be identified as strategic if they are deemed essential to the effective operation of an asset and cannot be readily replaced by commercial off the shelf items or cannot be purchased due to market decisions to close production lines of key inventory items due to the advanced age of the strategic asset to which the stock relates

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

NATO IS will include transportation costs involved in bringing the inventories to their present location and condition in the initial valuation of inventory. These costs will be measured on the actual cost of transportation per item of inventory or by using an apportionment of the global transportation costs of bringing the inventories to their present location and condition across all inventory items in the period. Transportation costs involved in the subsequent movement of inventory which brings them into operational use will not be included in the value of inventory. The method of measuring these costs will be disclosed.

NATO IS may consider inventory acquired prior to 1 January 2013 as fully expensed. For inventory held prior to 1 January 2013, and not previously recognized as an asset, NATO IS will provide a brief description of inventory held within their inventory recording systems in the notes to the financial statements. Such disclosure will include as a minimum the types of inventories held, locations where inventories are held and the approximate number of items held per asset category. Where this adaptation conflicts with another requirement of IPSAS this adaptation shall apply. For the remainder, IPSAS 12 shall apply.

NATO IS assesses inventories under IPSAS 12. The outcome of this assessment is that the value of the inventories is immaterial both in value and in terms of the nature of the items held. Consequently, inventory is fully expensed on receipt. The materiality will be assessed each year.

Inventories relate to those across the IS HQ. Inventories in external offices abroad 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 defined with a set of 10 criteria to be used in assessing the level of control of an asset – they are the same as applied to 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:

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-6

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 move to the New NATO HQ in 2018, 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, the value of 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 2018, 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 defined 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 and implementation, and can include both software and hardware elements. But NATO-IS will not capitalise the following types of intangible assets in its 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 assets held, locations where they 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 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.

c. Other Current Liabilities

Amounts corresponding to the current year budgetary surplus (lapsed credits + net interest + miscellaneous income) are considered a liability towards the contributing nations. The settlement does not follow the normal accounts payable process, since the standard approach is to return them to contributing nations via a deduction of the following year's call for budget contributions. This liability is therefore classified under Other Current Liabilities.

This item may include other liabilities that do not result from the standard procure to pay process, such as miscellaneous transactions to be regularized between entities managed by the IS Office of Financial Control.

This item also includes the valuation of staff untaken leave.

Non-Current Liabilities

The long term unearned revenue is unearned revenue in relation to net carrying amounts of property, plant and equipment and intangible assets. Revenue is recognised over the estimated life cycle of the property, plant and equipment and the intangible assets.

Net Assets

Net Assets correspond to cumulative surpluses/deficits of non-budgetary activities such as Partner Accommodation where income follows a process that is relatively independent from the actual level of expenses, and does not automatically balance expenses as in the standard NATO budget process. For such activities, the yearly execution results in a surplus or a deficit.

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 from non-exchange transactions comprises contributions from Participating Nations when they are based on officially approved cost shares or on a voluntary basis that are not approximately equal to the proportion of value received. This applies to all budget driven segments or entities (Civil Budget, Office of Shared Services) and to Extra Budgetary Funds.

Civil Budget 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.

Voluntary contributions such as pledges in relation to Extra Budgetary 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.

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, Refundable Expenses, PMIS and Partners' Accommodation costs.

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 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. The amount for 2016 is not available.

Cash is also held for Extra Budgetary Funds for which NATO-IS is the executing agent and therefore acts as the principal, or for which NATO-IS acts as Treasurer. These projects are not financed by the common funding principle. These Extra Budgetary 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.

NATO Reimbursable Expenses, Partners' Accommodation and Building Z Refurbishment use the same bank account as NATO IS. The breakdown provided below corresponds to their implicit position which may be positive or negative (in case they find themselves in a cash shortage position such as Partners' Accommodation because of the prepayments to be done in relation leases of related buildings).

Cash and cash equivalent (amounts in EUR)	2017	2016
NATO IS HQ Civil Budget	48,435,310.56	34,146,215.63
NATO IS External Offices	460,187.19	n.a.
NATO IS Petty Cash	3,998.83	14,327.11
NATO IS HQ Reimbursable Expenses	(145,814.73)	(185,774.00)
PMIS	145,460.07	144,986.69
Office of Shared Services	1,145,436.09	2,101,911.39
Extra Budgetary Funds	16,647,919.60	15,733,990.50
Partners' Accommodation	(670,749.04)	(559,436.50)
Refurbishment of Building Z	2,106,133.15	968,539.40
Total	68,127,881.72	52,364,760.22

There remains a discrepancy of EUR 52K between the general ledger and cash on the bank statements compared to EUR 117K end 2016. This difference is being assessed.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-10

NOTE 4: SHORT TERM INVESTMENTS

Short term investments are made in highly liquid and high quality paper in consideration of the situation of interest rates. For practical reasons all funds are placed from the IS bank accounts including amounts originating from another segment. The table below indicates the origin of the funds subject to short term investments.

Short Term Investments (amounts in EUR)	2017	2016
NATO IS HQ Civil Budget	35,001,325.02	57,000,000.00
NATO IS HQ Reimbursable Expenses)	-	-
NATO IS External Offices	-	-
PMIS	-	-
Office of Shared Services	1,500,000.00	-
Extra Budgetary Funds	10,000,000.00	575,871.00
Partners' Accomodation	-	-
Refurbishment of Building Z	-	-
Total	46,501,325.02	57,575,871.00

NOTE 5: CURRENT ASSETS: ACCOUNTS RECEIVABLE

Accounts receivable are mainly outstanding contributions for the NATO Civil Budget (MEUR 29.0) related to the call issued at the end of the year and amounts due by other bodies and member Nations for services rendered by the International Staff (Common Operating Costs and Administrative Support).

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 following year's budget is called at the end of the current year and two calls for contributions are issued during year, usually in February and in November. Other receivables from NATO member Nations correspond mainly to amounts due in relation to common operating costs, administrative support and rental of office accommodation.

Receivables from Member or 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, contributions to the Von Karman Institute etc. They also correspond to outstanding amounts in relation to the funding of specific national requirements concerning the refurbishment of Building Z.

Receivables from staff correspond to miscellaneous services (e.g. use of telephone for private purposes). This item also includes amounts due from the insurer to compensate for salary costs of staff on long term sick leave.

NOTE 6: PREPAYMENTS

Prepayments to suppliers relate mostly to rental fees for the year to come, which have to be paid in advance, and to advances to the Belgian Ministry of Defence in relation to minor works to be done in the New NATO HQ.

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 (in EUR)	IS	Partners' Accomodation	Total
Suppliers	1,442,193.43	1,283,123.82	2,725,317.25
Staff	1,306,815.19	0	1,306,815.19
Others	-	0	-
TOTAL	2,749,008.62	1,283,123.82	4,032,132.44

NATO UNCLASSIFIED

6-10

NOTE 7: OTHER CURRENT ASSETS

These consist essentially of the counterpart of the valuation of untaken leave (EUR 1.8 million) and advances to non-consolidated NATO entities (EUR 0.5 million). The counterpart of untaken leave is a valuation of the potential budgetary contribution that would be required if this untaken leave were to be paid. However as indicated in the note on Employee Disclosure, untaken leave is normally never paid. Advances to the Post Employment Benefit Schemes are cash advances to the Defined Contribution Pension Scheme to ease the payment of invalidity and retirement annuities. Advances were also done towards the NATO Staff Centre to ease its liquidity situation.

NOTE 8: INVENTORIES

Inventories include office supplies, maintenance supplies, medicines and munitions.

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 Network Realignment and Robustness (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 current Headquarters. This element delivered a hardware and software upgrade to the physical infrastructure for which the bulk was delivered prior to the 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 move to new premises in 2018.

Although parts of the New NATO HQ building and its systems were handed over from the Project Management Team to NATO International Staff during 2017, the hand over process was not complete by end 2017; elements still remained in the hands of the PMT and of the NCIA. NATO International Staff did not yet benefit from the service potential of the building at year end 2017. The final acceptance of the building is supposed to take place on 30 November 2018. Therefore the related PPE valuation remains on the books of the New NATO HQ. The transfer to the International Staff books will be done

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-12

when the hand over is complete or when depreciation begins which is considered to be as from date of the first official meeting in the new premises. This approach also ensures greater visibility and completeness of information of the New NATO HQ financial statements, as it can be connected to the budgetary process of the NNHQ.

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.

The table below concerns the IS for its Civil Budget component.

AS PER FINANCIAL STATEMENTS (amounts in EUR)	Carrying Amount end 2018	Additions 2017	Reclass 2017	Disposals 2017	Depreciation 2017	Impairment 2017	Carrying Amount end 2017
COMMON FUNDED							
Automated Information Systems	45,229				45,229		0
Installed equipment	55,636				5,856		49,780
Machinery	65,860	156,421			15,779		206,501
Transportation Equipment	125,539	79,814			51,318		154,035
Communications	331,892				277,841		54,051
IT Equipment	628,685		-245,580		9,405		373,700
Intangible assets	5,628,658	941,780	1,486,172		2,136,055		5,920,554
Intangible assets under construction	9,711,276	372,625	-1,240,592				8,843,309
TOTAL	18,592,775	1,560,639	0	0	2,541,484	0	15,601,931

AS PER FINANCIAL STATEMENTS (amounts in EUR)	2015		2016					Carrying Amount end 2016
	Carrying Amount end 2015	Additions 2016	Reclass 2016	Disposals 2016	Depreciation 2016	Impairment 2016		
COMMON FUNDED								
Automated Information Systems	108,480.67				63,251.33		45,229.33	
Installed equipment	0.57	58,563.74			2,928.19		55,636.12	
Machinery	79,032.00				13,172.00		65,860.00	
Transportation Equipment	80,214.83	79,448.00			34,123.56		125,539.28	
Communications	427,279.10	90,549.50			185,936.86		331,891.73	
IT Equipment		718,379.57			89,694.89		628,684.68	
Intangible assets	1,205,829.90	288,446.47	8,315,187.00		1,769,146.04	2,000,000.00	3,628,657.53	
Intangible assets under construction	17,278,049.51	748,413.75	-8,315,187.04			-2,000,000.00	11,711,276.22	
TOTAL	16,767,227	1,983,801	-0	0	2,158,253	0	16,592,775	

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 provides 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 in keeping with those stated 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: PAYABLES

Payables and accrued expenses may be to commercial suppliers, staff, Member Nations, other NATO bodies and Partner Nations.

Payable to suppliers

Payable to suppliers relates to goods and services for which an invoice has been received, checked, and queued for payment but for which payment was still pending at year-end.

Payable to personnel

Payable to personnel relates to amounts due to staff in relation to travel expenses and hospitalities.

Payable to Nations

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 can be used by the nations in question applying it against their annual project contribution.

Payable to other NATO bodies

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

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-14

Accruals

Accrued expenses correspond to the estimated obligation to third parties for goods and services received but not yet invoiced.

Payables (in EUR)	2017
Suppliers	3,860,011.47
Personnel Related	54,123.71
Member Nations	6,705,501.16
Accruals	8,411,147.49
Others	36,417.99
Total	19,067,201.82

NOTE 14: DEFERRED REVENUE

Civil Budget:

Unearned revenue corresponds to contributions called for the current or previous years that NATO IS plans to use as originally intended, but for which corresponding expenses will be incurred after the reporting date of 31 December 2017.

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. If the funds are not spent by the end of the second year following the year for which they were approved, these funds will lapse unless a specific decision is taken by member nations for a further carry-forward.

Extra Budgetary Funds:

Unearned Revenue corresponds essentially to contributions received in relation to Trust Funds for which the related project activities are not completed. These amounts should be spent in future years as the projects evolve.

NOTE 15: ADVANCES

The standard call for budget contributions process includes an advance on the following year's budget. Advances called amounting to EUR 51,000,000 relate to funding the 2017 Civil Budget (compared to EUR 50,000,000 previous year).

In addition, some Nations made ad hoc voluntary advance contributions in the amount of EUR 1.8 (EUR 9.1 million end 2016).

NOTE 16: SHORT TERM PROVISIONS

The provision corresponds to receivables for which a write-off procedure was pending was settled during 2017.

NOTE 17: OTHER CURRENT LIABILITIES:

Closed Operations	2,305,335.14
Current Year Surplus	18,377,825.81
Untaken Leave	1,786,579.40
Stikker Fund	95,774.61
Interco Liability	11,955,046.87
Other	321,313.24
Total Other Current Liabilities	34,841,875.07

NATO UNCLASSIFIED

6-14

Other Current Liabilities Linked to the Budget Process

Amounts corresponding to the current year budgetary surplus (lapsed credits + net interest + miscellaneous income) are considered a liability towards the contributing nations. The settlement does not follow the normal accounts payable process, since the standard approach is to return them to contributing nations via a deduction of the following year's call for budget contributions. Nations may also decide that part or all of the budgetary surplus is made available for use in future years (see Note on Budget Information).

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. The other activities do not follow the standard budget process.

For the Civil Budget, receipts linked to interest, foreign exchange difference gains 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.

Civil Budget Surplus (in EUR)	2017	2016
Lapsed Appropriations	16,824,733.52	6,864,100.94
Miscellaneous Income	1,556,869.33	167,657.15
Net Financial Income	(3,777.04)	(379,173.29)
Total: Current Year Surplus	18,377,825.81	7,031,758.09

The increase of the 2017 surplus compared to 2016 is essentially due to a high level of lapsed appropriations linked to the delay in the move to the New HQ resulting in excess appropriations related to the buildings operating costs, unused reserve for identified risks, overaccruals during 2015 and 2016, and completion of IT projects funded by special carry-forward appropriations.

Other Current Liabilities linked to closed or ad-hoc projects

Other Current Liabilities consist of monies initially contributed by Nations 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.

Untaken Leave

Included at year end 2017 is the valuation of Untaken Leave (which has no impact on the current budgets) in the amount of EUR 1.8 million.

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 (EUR 95,774.61 unchanged between 2016 and 2017).

NOTE 18: NON-CURRENT LIABILITIES: LONG TERM PROVISIONS

Nothing to report.

NOTE 19: 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 20: OTHER NON-CURRENT LIABILITIES

Nothing to report.

NOTE 21: NET ASSETS

Corresponds to miscellaneous accumulated surpluses/deficits generated outside of the budget execution context, essentially Partners Accommodation.

When the funding policy for Partners Accommodation (referred to as "Annex IV") was established in 1997 (BC-DS(97)18 Revised), Annex IV had budgetary credits authorised to provide for Partner accommodation on site. These were expanded to create offices in the Manfred Wörner Building. The Civil Budget Committee then decided to have the Partners reimburse the total rent and operational costs in proportion to the space they occupied. Further, Nations agreed that financing of Annex IV should be treated separately from the Civil Budget. They also agreed that Annex IV would, in future, be funded by Partners' rental payments, therefore Annex IV is not subject to the lapse rules foreseen in NATO's Financial Regulations. Over time, this process resulted in surpluses.

NOTE 22: 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 budget (or equivalent) driven segments, and in particular NATO-IS, the Office of Shared Services and Extra Budgetary Funds. 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. For Extra Budgetary Funds: revenue is matched to the costs of activities undertaken.

NOTE 23: 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 Partners' Accommodation: rent charged principally to Partner Countries for office space at NATO HQ (Buildings V/VA/Wörner).

NOTE 24: OTHER REVENUE

In the case of the Building Z Refurbishment, the Other Revenue is the balancing element in order to capitalize all expenses related to this project.

NOTE 25: FINANCIAL REVENUE AND COSTS

Financial revenue (being principally from the Civil Budget) is measured at fair value received or receivable for interest and foreign exchange gains. This source of revenue is impacted by the current context where negative interest rates apply to EUR short term cash investments.

NOTE 26: 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 Other Current Liability in the Statement of Financial Position.

NOTE 27: RESULT OF THE PERIOD (SURPLUS/DEFICIT)

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

NOTE 28: CASH FLOW STATEMENT

In accordance with the new NATO Accounting Framework, the cash flow statement is presented based on the indirect method.

NOTE 29: 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 allocations.

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 appropriations 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 appropriations' 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 budgets are prepared for the same period (1 January to 31 December) and encompass the same entities (NATO International Staff, the NATO Wide PMIS, Office of Shared Services) 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.

Despite a stronger emphasis on the principle of annual budgets, the approved and executed budget cannot be considered as fully 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 or a further carry-forward of commitments not expended after having been carried-forward twice.

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. Commitments are settled when the service is rendered or goods delivered as is the case for expenses under accrual accounting.
- 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 new regulations they correspond to services not received or

goods not delivered, at year-end, for specific circumstances. Outstanding commitments can be carried forward for two years. As a consequence, the services or goods received may relate to a commitment of appropriations from previous years' budgets. 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. In addition, in accordance with Financial Regulations, member Nations may agree to a further carry-forward of commitments that were already carried forward twice.

- 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 appropriations eventually lapsing.
- 4) Commitments are only made in respect of expenses 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 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 led to no expense.

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:

- Crisis Management & Operations
- Collective Defence
- Cooperative Security
- Public Relations
- Consultation Process
- Operational Environment of the Headquarters Site
- Governance and Regulation
- 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 expenses are tracked according to a classification by Objective and by Resource Pool.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-20

Initial Civil Budget – Revised Civil Budget

The initial Civil Budget for 2017 was approved, in December 2016, in the amount of EUR 198,812,800 (C-M(2016)0076(INV)). The Civil Budget was revised in November 2017 to the amount of EUR 198,772,800 (BC-D(2017)0235). The amounts include costs related to the Provident Fund and Defined Contribution Pension Scheme employer contributions. The Coordinated Pension scheme is subject to specific financial statements including the related budget execution statement.

In addition, for 2017, Nations also approved:

- the use of prior years' lapsable appropriations (from financial 2015), for specific requirements in the amount of EUR 4,956,029 (BC-D(2017)0029(INV)).
- the use of prior year (from financial year 2016) appropriations that would have otherwise lapsed in the amount of EUR 6,864,100.92 (BC-D(2017)0073(INV)).
- the carry-forward of existing appropriations and commitments (a combination of special and further carry-forward) in the amount of EUR 12,087,777 (BC-D(2016)0259-REV1-ADD1-REV2(INV)).

The initially frozen amounts (EUR 1,473,000) were eventually unfrozen but for EUR 100,000.

When approving the 2018 Civil Budget (C-M(2017)0064), the NAC agreed that all appropriations that would potentially lapse (other than those subject to an ad hoc carry-forward agreement by the BC) would be re-used in 2018 to fund in particular the 2018 Summit and the Staff Centre closure.

Appropriations are transferred under the authority delegated to the NATO-IS Financial Controller by the NATO Financial Regulations and Financial Rules and Procedures.

An analysis of budget execution for the NATO Civil Budget is provided at Annex 5.

Reconciliation between Budget Execution and Statement of Financial Performance

		Amounts
Budget Execution Statement Total Costs		189,843,213.96
Depreciation & Amotisation Charges	+	990,844.15
Impairments PP&E, Intangible Assets and Stocks	+	17,051.84
Impairments Receivables	+	
Stock Variation	+	294,272.57
Net Book Value Fixed Assets Losses	+	
PP&E Recognition	-	
Financial Costs	+	217,284.88
Non-Budgetary Provisions	+	1,786,579.40
Other Non-Budgetary Costs	+	
Statement of Financial Performance Costs		193,149,246.80

Human Resources Shared Services

The NATO IS Executive Management Human Resources was appointed as the provider of NATO-wide Human Resources Shared Services. In this context, a wide variety of services will be provided over time. During 2017 in addition to extant services related to the Integrated Payroll Personnel Management Information System (PMIS), operations related to the NATO Talent Acquisition Platform (NTAP) were put in place. In terms of financial reporting, both categories of services are now recorded in this HR Shared Services segment which until 2016 was limited to the provision of payroll services (PMIS).

The PMIS budget for 2017 was approved by the Budget Committee in the amount of EUR 205,605 as per BC-D(2017)0048(INV) (EUR 146,250 in 2016 as per BC-D(2016)0057 and COR1). It was not revised. For the Talent Acquisition Platform an EUR 440,431 expenditure limit was approved for 2017

(BC-D(2017)0010(INV). Eventually expenses were much lower and invoices sent were adjusted accordingly.

Funding is provided through contributions by the NATO bodies in proportion to their staffing levels for PMIS and in proportion of hires per annum for NTAP. Invoices are reduced by the amount of previous year's surplus.

A budget execution statement is provided at Annex 5.

Shared Services Initiative 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 2016 Shared Services Initiative initial budget covered the operations of the Shared Services Office until it was disbanded in the course of the year and an annual tranche related to the implementation of Phase I of General Procurement Shared Services. The 2016 budget was agreed in the amount of EUR 1,214,000, of which 70% of the EUR 900,000 allocation related to General Procurement Shared Services was frozen (EUR 630,000). In addition, 50% of the EUR 314,000 personnel expenses appropriations were also frozen (EUR 157,000) awaiting clarification on the status of the OSS beyond the first six months of the year further to the assessment and approach to Finance and Accounting Shared Services. Subsequently the BC decided a partial unfreeze (EUR 218,000) of the allocation related to General Procurement Shared Services. This left an amount of frozen appropriations of EUR 569,000 (EUR 412,000 and EUR 157,000). Further to the submission of the 2nd budget execution report the BC agreed to unfreeze EUR 73,213 in the Personnel Chapter and EUR 3,584 in the O&M Chapter. As a consequence, frozen appropriations eventually amounted to EUR 492,202. The portion of frozen funds related to the Office of Shared Services amounted to EUR 80,202. The portion related to the General Procurement Shared Services initiative by NSPA amounted to EUR 412,000 and the Budget Committee noted that this amount is available for use by the Committee for the intended purpose of the MEUR 5.8 (C-M(2011)0067) foreseen for the initial Agency Reform transition costs (BC-DS(2016)0017, III). The Budget Committee agreed that available funds from the 2015 General Procurement Shared Services allocation (EUR 359,258) could be used for 2016 (BC-DS(2016)0017, III).

The 2017 Shared Services Initiative initial budget was approved in the amount of EUR 900,000 (C-M(2016)0077(INV)). This amount was not revised in the course of the year. Further to the closure of the Office of Shared Services during 2016, the budget allocation is limited to the NSPA requirements to operate the General Procurement Shared Services. Frozen funds from 2016 related to the Office of Shared Services (EUR 80,202) were lapsed at the end of 2017. Funds available concerning GPSS at year end will be used in 2018.

A budget execution statement is provided at Annex 5.

NOTE 30: SEGMENTS

The tables below provide segment information for financial performance and financial position statements for 2016 and 2017.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-22

Notes									2017	2018
	IS	Refundable Expenses	PMS	OS	Extra Budgetary Funds	PARTNER ACCOMMODATION	BUILDING Z REPAIR/RENEWAL	Neutralisation of Internal Transactions		
Assets										
Current assets										
Cash and bank equivalents	3	48,899,499.53	-145,914.73	148,480.07	1,148,438.09	18,847,919.80	470,749.04	2,108,133.18	66,127,891.72	62,364,780.22
Short term investments	4	48,501,329.82				0.00			48,501,329.82	87,876,871.00
Receivables	5	30,395,174.56	863,895.12	50,100.59	0.00	603,860.40	145,186.88	387,348.00	32,287,879.09	48,007,711.87
Prepayments	6	2,749,004.82				0.00			4,232,123.44	1,211,981.28
Other current assets	7	2,287,328.01		213,823.18	1,800,290.43	10,004,418.78			2,506,894.98	14,847,802.88
Inventories	8	426,748.20				0.00			426,748.20	17,081.84
		121,288,876.18	818,148.29	429,884.11	2,648,728.52	27,256,247.78	758,899.96	2,840,479.18	111,818,864.78	183,862,358.21
Non-current assets										
Receivables	9					0.00				0.00
Property, plant & equipment	10	638,087.21				0.00	742,878.80		1,381,046.01	1,810,722.27
Intangible assets	11	14,763,884.37				0.00			14,763,884.37	18,340,328.84
Other non-current assets	12					0.00				0.00
		15,402,021.88	0.00	0.00	0.00	0.00	742,878.80	0.00	16,244,930.38	17,260,751.21
Total assets		146,692,101.78	818,148.29	429,884.11	2,648,728.52	27,256,247.78	758,899.96	2,840,479.18	128,063,795.16	201,123,109.42
Liabilities										
Current liabilities										
Payables	13	19,087,201.82	288,844.82	1,388.21	2,848,728.82	431,586.54	148,883.71	2,189,388.20	24,746,882.72	15,918,882.87
Deferred revenue	14	24,871,878.98				26,709,237.26			51,581,017.24	63,328,242.44
Advances	15	52,779,318.31	258,186.77	160,000.00		0.00			53,188,518.08	99,790,474.39
Short term provisions	16					0.00				0.00
Other current liabilities	17	24,841,879.07		277,718.80		118,210.98	84,228.50	318,119.95	11,818,864.78	22,984,283.82
		111,580,077.18	818,148.29	429,884.11	2,648,728.82	27,256,247.78	298,895.21	2,840,479.18	111,818,864.78	183,264,678.27
Non-current liabilities										
Payables	18					0.00				0.00
Long term provisions	19					0.00				0.00
Deferred revenue	20	19,902,021.88				0.00	742,878.80		16,244,930.38	17,260,751.21
Other non-current liabilities	21					0.00				0.00
		19,902,021.88	0.00	0.00	0.00	0.00	742,878.80	0.00	16,244,930.38	17,260,751.21
Total liabilities		146,692,101.78	818,148.29	429,884.11	2,648,728.82	27,256,247.78	298,895.21	2,840,479.18	128,063,795.16	201,123,109.42
Net assets										
Capital assets	21									
Reserves									0.00	0.00
Current year Surplus / (Deficit)							298,872.87		298,872.87	210,422.78
Accumulated surplus / (deficit) prior year							298,895.21		298,895.21	45,544.90
Total net assets equity		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	597,768.08	0.00	597,768.08	255,967.68

Eliminations correspond essentially to cash movements between segments related to the fact that short term investments, for practical reasons, are done from the IS bank accounts.

INTERNATIONAL STAFF
Statement of financial position
As at 31 December 2016
(All amounts in EUR)

	Notes	IS	Refundable Expenses	PMIS	OSB	Extra Budgetary Funds	Partner Accommodation	Building 2 Refurbishment	2016	2015
Assets										
Current assets										
Cash and cash equivalents	3	34,180,542.74	-183,774.00	144,888.69	2,101,811.39	15,733,860.50	-558,436.50	868,538.40	52,384,780.22	84,873,888.41
Short term investments	4	57,000,000.00				575,871.00			57,575,871.00	0.00
Receivables	5	38,781,401.74	1,078,123.88	4,810.56	5,238.01	3,429,831.87	80,531.79	1,810,174.00	49,007,711.87	80,980,882.07
Prepayments	6	808,725.25							1,412,288.35	2,382,808.48
Other current assets	7	4,125,201.82			290.45	18,304,334.44		418,077.20	14,847,903.89	1,712,598.80
Inventories	8	17,051.84							17,051.84	10,845.53
		134,892,964.99	892,348.88	149,897.37	2,107,438.83	30,042,827.81	862,447.89	2,878,713.40	171,226,286.17	149,726,861.59
Non-current assets										
Receivables	9								0.00	0.00
Property, plant & equipment	10	1,252,840.79						857,881.48	1,810,722.27	833,300.49
Intangible assets	11	15,340,028.84							15,340,028.84	18,072,318.91
Other non-current assets	12								0.00	12,086.75
		16,892,869.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	887,861.48	17,280,781.21	18,917,866.78
Total assets		181,186,773.82	892,348.88	149,897.37	2,107,438.83	30,042,827.81	862,447.89	3,236,894.88	188,477,051.38	188,638,807.34
Liabilities										
Current liabilities										
Payables	13	-13,221,821.41	-12,914.14	-841.75	-348,090.58	-184,300.70	-170,718.91	-0.20	-13,918,692.67	-8,752,348.10
Deferred revenue	14	-30,718,189.33			-1,121,519.25	-28,222,872.34	0.00	-2,274,453.52	-63,336,342.44	-73,951,577.45
Advances	15	-89,131,836.48	-518,835.91	-140,000.00					-89,790,474.39	-81,099,794.87
Short-term provisions	16							-418,077.20	-418,077.20	
Other current liabilities	17	-31,530,848.85	-380,789.83	-8,658.52	-839,730.02	-858,448.77	-4,845.00	-304,257.88	-33,909,488.87	-11,780,281.88
		-134,692,994.87	-892,348.88	-149,897.37	-2,107,438.83	-30,042,827.81	-862,447.89	-2,878,713.40	-170,887,213.37	-148,864,819.89
Non-current liabilities										
Payables	18								0.00	0.00
Long term provisions	18								0.00	0.00
Deferred revenue	18	-16,582,868.75						-887,881.48	-17,250,751.23	-18,787,328.32
Other non-current liabilities	20								0.00	-875,828.80
		-16,582,868.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-887,881.48	-17,250,751.23	-17,443,263.32
Total liabilities		-181,186,773.82	-892,348.88	-149,897.37	-2,107,438.83	-30,042,827.81	-862,447.89	-3,236,894.88	-188,218,024.60	-184,009,943.80
Net assets	21									
Capital assets										
Reserves									0.00	0.00
Current year surplus / (deficit)									-210,422.78	210,422.78
Accumulated surplus or / (deficit) prior year									-48,584.00	2,835,200.04
Total net assets / equity		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-268,806.78	0.00	289,894.78	2,835,200.04

	Notes	IS	Refundable Expenses	PMIS	OSB	Extra Budgetary Funds	Partner Accommodation	Building 2 Refurbishment	2017	2016
Revenue										
Non exchange revenue	22	182,217,838.28				1,360,902.30	10,113,550.03		183,892,091.59	200,800,300.88
Exchange revenue	23	9,687,449.19	334,849.85	394,809.83			2,880,844.00		13,096,952.87	514,469.22
Other revenue	24	900,821.80	25,125.79				658.40	82,141.32	988,747.31	488,843.60
Financial revenue	25	343,336.55					55,954.18		399,290.73	144,758.09
Total revenue		193,149,246.80	389,176.64	394,809.83	1,360,902.30	10,169,804.21	2,881,902.40	82,141.32	208,177,082.80	201,948,371.79
Expenses										
Personnel	26	118,133,213.05		181,368.40		291,558.39		10,471.02	118,896,608.86	112,977,948.23
Contractual supplies and services	26	70,438,372.51	358,469.47	233,443.43	1,350,898.18	9,608,945.28	2,382,829.53	51,870.30	84,422,428.68	88,033,747.87
Depreciation and amortization	26	2,541,483.55							2,541,483.55	754,482.54
Impairment	26	24,070.42							24,070.42	0.00
Provisions	26	1,788,579.40							1,788,579.40	0.00
Other expenses	26	8,242.99			10,004.12	9,537.36			27,784.47	2,105,405.38
Finance costs	25	217,284.88	2,708.17			159,485.20			379,458.25	74,787.86
Total expenses		193,149,246.80	389,176.64	394,809.83	1,360,902.30	10,169,804.21	2,382,829.53	82,141.32	207,876,408.63	201,948,371.79
Surplus/(Deficit) for the period	27		0.00	0.00	0.00	0.00	298,672.87	0.00	298,672.87	0.00

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-24

INTERNATIONAL STAFF										
Statement of financial performance										
As at 31 December 2018										
(All amounts in EUR)										
		IS	Refundable Expenses	PMS	OES	Extra Budgetary Funds	Partner Accommodation	Building Z Refurbishment	2016	2018
Revenue										
Non exchange revenue	22	-302,543,419.71			-479,888.01	0.00		-259,783.80	-303,403,072.12	-300,800,300.88
Exchange revenue	23									
Other revenue	24	-139,585.70	-498,400.38	-137,700.44		-8,181,800.18	-3,044,545.20		-3,182,249.88	-614,499.22
Financial revenue	25	-701,028.82				-249,585.83			-850,822.58	-144,759.09
Total revenue		-303,464,012.33	-498,400.38	-137,700.44	-479,888.01	-8,481,186.01	-3,044,545.20	-259,783.80	-313,339,646.67	-301,548,371.79
Expenses										
Personnel	26	113,700,080.56	423.40	110,222.78	218,749.23	588,476.43		120,539.80	914,722,462.80	112,877,848.25
Contractual supplies and services	28	88,238,458.73	487,840.71	19,490.87	363,423.58	4,544,878.04	3,398,073.56	138,275.20	86,536,282.37	88,028,747.87
Depreciation and amortisation	28	2,158,252.50							2,158,252.50	754,482.84
Impairment	28							418,077.20		0.00
Provisions	28								0.00	0.00
Other expenses	28	178,499.81	818.78			230,800.54	43,208.54		454,324.85	2,108,408.38
Finance costs	25	627,724.82	-622.46	-12.83	-266.18	19,036.80			649,832.11	74,787.88
Total expenses		303,464,012.33	498,400.39	137,700.48	879,898.61	6,481,186.81	3,887,360.38	288,763.00	314,138,271.77	301,548,371.79
Surplus/(Deficit) for the period	27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-12,618.18	0.00	812,516.10	0.00

Refurbishment works in Building Z are planned in conjunction with the move to the New NATO Headquarters. Partner nations have been asked to pay in advance for the works corresponding to their specific requests (Optional Program) in addition to the basic refurbishment, in the amount of EUR 2,934,037. NATO member nations agreed that the rest of the works estimated MEUR 7.9 would be prefunded by the IS treasury. All expenses are capitalized.

NOTE 31: 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 porta cabins for temporary accommodation (e.g. Buildings V, VA) and the Manfred Wörner building. However, in consideration of the fact that NATO-IS is moving to new premises in 2018, 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 offices, transport equipment and photocopiers. The reduction in leases for offices is linked to the move to the New NATO HQ where there is no such requirement.

Lease Payments (in EUR)	2017	2018	2019-2022	After 2022
Temporary Offices	3,278,667	3,248,805	1,837,000	-
Photocopiers	364,758	182,329	-	-
Transport Equipment	171,137	217,077	428,988	-

NOTE 32: RESTRICTIONS ON FIXED ASSETS

There are no restrictions on fixed assets.

NOTE 33: 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.

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 34: WRITE OFF

The table below summarizes the write-off procedures for IS equipment in 2017.

Serial	Dossier	Date	Location	Type of Items	Acquisition Value	Net Book Value	Reason for Write-off	Disposal Method
1	001-2017	12/9/2017	IS HQ	Furniture and lightning and small equipment	10,062.00	-	Unserviceable, Obsolete	Waste/Recycle
2	002-2017	12/9/2017	IS HQ	Audio-Visual, Telecommunication and IT Equipment	85,864.00	-	Unserviceable, Obsolete	Waste/Recycle
3	003-2017	12/9/2017	IS HQ	Chemical Detection and Gardening Equipment	31,519.00	-	Unserviceable, Obsolete	Waste/Recycle
4	s/n	8/11/2017	NLO-KIEV PASP	Office Furniture/Machinery, Telecommunication and Audio-Visual Equipment	Unknown	72.80	Redundant/Surplus Items	Donation
5	s/n	8/11/2017	NLO-KIEV PDD	Office Furniture/Machinery, Telecommunication and Audio-Visual Equipment	Unknown	10.96	Redundant/Surplus Items	Donation
TOTALS					127,445.00	83.76		

(* Donations made to Institute of International Relations of UKR General Staff Armed Forces, approved by BC

The Budget Committee also agreed the write-off of unrecoverable rent concerning Partners' Accommodation in the amount of EUR 419,577.20.

NOTE 35: CONTINGENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 36: 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.

The tables below compare the established posts with the number of staff and compares with the previous year. Establishment changes are approved by the NAC. However, the NATO Secretary General has delegated authority in this domain. During 2017, this delegated authority was used to create 13.5 posts and delete 20 posts. In addition, the Budget Committee recommended and the NAC agreed the creation of 4 posts and deletion of 21 posts. Posts in the Office of Shared Services were deleted in relation to the termination of the activities of the Office. The PMIS was reinforced by one position to support the application.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 6 to
FC(2018)0055

6-26

Civil Budget	2017	Creations	Deletions	2016
Number of approved posts	1,111.6	17.5	41.0	1,135.1
Number of staff at year end	1,056			1,060
NATO Wide PMIS	2017	Creations	Deletions	2016
Number of approved posts	2	1	0	1
Number of staff at year end	2			1
Office of Shared Services	2017	Creations	Deletions	2016
Number of approved posts	0	0	2	2
Number of staff at year end	0			0
Building Z Refurbishment	2017	Creations	Deletions	2016
Number of approved posts	1	0	0	1
Number of staff at year end	0			1

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 2017, around 40 VNCs worked for the IS at HQ (49 in 2016).

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.

There is no longer any staff member remaining as an affiliate of the NATO Provident Fund which is a defined contribution pension scheme providing 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, were made by staff and NATO, being 7% and 14% respectively of basic salary.

573 staff members (542 end 2016) 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.

470 employees (504 end 2016) 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.

(amounts in EUR)		2017	2016
Provident Fund	Staff	-	2,136.62
	Employer	-	3,237.64
	Total	-	5,374.26
Co-ordinated Pension Scheme	Staff	3,646,198.36	3,721,117.35
	Employer	-	-
	Total	3,646,198.36	3,721,117.35
Defined Contribution Pension Scheme	Staff	3,505,043.50	3,097,294.20
	Employer	4,932,170.09	4,407,783.01
	Total	8,437,213.59	7,505,077.21
TOTAL	Staff	7,151,241.86	6,820,548.17
	Employer	4,932,170.09	4,411,020.65
	Total	12,083,411.95	11,231,568.82

Also, 9 staff members (11 in 2016) 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 (1 in 2016). An agreement with Norway was signed in 2015 and applies to 3 staff members (2 in 2016).

Paid leave is an employee benefit and as such part of overall personnel expenses. In accordance with personnel regulations, the remaining balance at year end may be carried forward but must be taken before 30 April of the following year. It can be exceptionally expanded to 31 October in accordance with Civilian Personnel Regulations art. 42.3.5 and 42.3.6. After this date it lapses and is not paid to staff. For these financial statements, untaken leave is specifically reported if its monetary value is more than 10% of the total annual leave entitlement. The cost of untaken leave days is usually absorbed during the year through the monthly salaries; leave to be taken carried forward into the next year constitutes a liability towards the future and would notionally require funding from Participating Nations.

NOTE 37: 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 eight (seven in 2015) 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 3,986,281.42 (EUR 3,511,303 in 2016)

Number of persons: 15 (15 in 2016)

The increase in the aggregate remuneration is essentially due to the recruitment on a newly created post at the end of 2016 which was fully occupied during 2017 and to changes in the individual situation (e.g. family situation) of newly recruited members.

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 operations and maintenance of the residence and works were EUR 239,116 in 2017 (EUR 291,613 in 2016). The amounts vary according to the level of annual 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 53,775 (EUR 69,656 in 2015). 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 benefit 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 38: 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 2016 a total amount of, respectively EUR 6,338,588.39 (EUR 6,313,675 in 2016) and EUR 3,348,860.80 (EUR 3,531,358.15 in 2016) 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 531,301 (EUR 541,160.89 in 2016) 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, 9 (11 in 2016) 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 (1 in 2016). An agreement with Norway was signed in 2015 and applies to 3 staff members (2 in 2016).

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.

Appendixes 1 and 2 provide a breakdown of the Statements of Financial Position and of Financial Performance for Extra Budgetary Funds.

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 1,059,327 (EUR 1,170,426 in 2016) which are not charged. These are estimates based on physical criteria (space, number of staff served etc.) and may not correspond exactly to the value of the service received by the Staff Centre.

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

Statement of financial position

As at 31 December 2017

(All amounts in EUR)

	Von Karman Institute	Children Summer Camps	US Tramil	EW Trial Air	EW Trial Nav	Audit of Multi- Nationally Funded Bodies	TF Tajikistan II	TF Moldova III	TF Azerbaijan (PFP Proj JCP)
Assets									
<i>Current assets</i>									
Cash and cash equivalents	64,082.65	42,225.93	453,206.47	457,262.70	290,612.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receivables	385,951.12	4,848.00	0.00	70,000.00	46,116.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	450,033.77	47,073.93	453,206.47	527,262.70	336,728.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
<i>Non-current assets</i>									
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	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	0.00	0.00	0.00	0.00
Total assets	450,033.77	47,073.93	453,206.47	527,262.70	336,728.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
Liabilities									
<i>Current liabilities</i>									
Payables	30,924.35	215.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	419,109.42	45,642.93	453,206.47	527,262.70	336,728.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	1,216.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	450,033.77	47,073.93	453,206.47	527,262.70	336,728.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
<i>Non-current liabilities</i>									
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	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	0.00	0.00	0.00	0.00
Total liabilities	450,033.77	47,073.93	453,206.47	527,262.70	336,728.12	84,394.38	1.25	807,317.03	304,849.20
Net assets									
<i>Capital assets</i>									
Reserves									
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	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	0.00	0.00	0.00	0.00
Total net assets/ equity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TF Armenia	TF Ukraine II Phase 2	TF Ukraine RADACT DISP	TF Georgia IV	TF CNAD VNCF	TF Jordan III	TF Jordan IV	TF Serbia IV
Assets								
Current assets								
Cash and cash equivalents	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Non-current assets								
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	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	0.00	0.00
Total assets	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Liabilities								
Current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Non-current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	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	0.00	0.00
Total liabilities	1,081,500.00	1,611,082.89	0.00	44,127.05	488,062.73	186,991.75	253,422.83	1,051,364.88
Net assets								
Capital assets								
Reserves								
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	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	0.00	0.00
Total net assets/ equity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TF Canada Crisis Mgmt Mauritania	Global NAF (TF APM Destruction Belarus)	TF Ukraine II SALW Mun. Destr.	TF NATO Defence Capacity Building	TF JWGDR Prof Dev Pgrm	TF Mauritania	TF Mauritania II	TF Building Integrity
Assets								
Current assets								
Cash and cash equivalents	-5.61	-9,998,730.16	14,427.02	10,444,163.20	291,628.39	0.00	311,078.28	444,226.65
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	106.16	0.00	0.00	0.00
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	10,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,419.79
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	-5.61	1,269.84	14,427.02	10,444,163.20	291,734.55	0.00	311,078.28	448,646.44
Non-current assets								
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	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	0.00	0.00
Total assets	-5.61	1,269.84	14,427.02	10,444,163.20	291,734.55	0.00	311,078.28	448,646.44
Liabilities								
Current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	-8.50	0.00	0.00	23,577.22
Deferred revenue	-5.61	1,269.84	14,427.02	10,444,163.20	202,648.05	0.00	311,078.28	462,149.22
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	0.00	0.00	0.00	89,095.00	0.00	0.00	-37,080.00
	-5.61	1,269.84	14,427.02	10,444,163.20	291,734.55	0.00	311,078.28	448,646.44
Non-current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	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	0.00	0.00
Total liabilities	-5.61	1,269.84	14,427.02	10,444,163.20	291,734.55	0.00	311,078.28	448,646.44
Net assets								
Capital assets								
Reserves								
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	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	0.00	0.00
Total net assets/ equity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TF Explosive Detec	TF Georgia Professional Development	TF Ukraine MCT	TF Ukraine L&S	TF Ukraine Cyber Defence	TF Ukraine C4	TF Ukraine Medical Rehabilitation	TF Ukraine EOD/CIED
Assets								
Current assets								
Cash and cash equivalents	326,545.76	246,229.28	423,829.05	1,132,379.51	33,064.04	2,275,885.95	1,175,010.50	375,817.56
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	326,545.76	246,229.28	423,829.05	1,132,379.51	33,064.04	2,275,885.95	1,175,010.50	375,817.56
Non-current assets								
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	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	0.00	0.00
Total assets	326,545.76	246,229.28	423,829.05	1,132,379.51	33,064.04	2,275,885.95	1,175,010.50	375,817.56
Liabilities								
Current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77,244.78	230,000.00	0.00
Deferred revenue	326,545.76	246,229.27	361,749.05	1,132,379.51	33,064.04	2,198,641.17	945,010.50	375,817.56
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	-0.01	62,080.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	326,545.76	246,229.26	423,829.05	1,132,379.51	33,064.04	2,275,885.95	1,175,010.50	375,817.56
Non-current liabilities								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	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	0.00	0.00
Total liabilities	326,545.76	246,229.26	423,829.05	1,132,379.51	33,064.04	2,275,885.95	1,175,010.50	375,817.56
Net assets								
Capital assets								
Reserves								
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	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	0.00	0.00
Total net assets/ equity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TF Iraq C-IED	TF NATO Defense & Security Campaign –Pilot phase	TF NATO-UKraine Platform on Countering Hybrid Warfare	TF Communication Activities in W-Balkans	TF NRC CAI IV	TF NRC Pilot Proj Afghan & Asia	TF Counter Narcotics	TF NRC Theater Missile Defence 3
Assets								
<i>Current assets</i>								
Cash and cash equivalents	280,895.86	88,700.00	20,000.00	20,000.00	165,803.46	0.00	194,723.85	25,213.59
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	96,887.12	0.00	0.00	0.00
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	280,895.86	88,700.00	20,000.00	20,000.00	262,690.58	0.00	194,723.85	25,213.59
<i>Non-current assets</i>								
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	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	0.00	0.00
Total assets	280,895.86	88,700.00	20,000.00	20,000.00	262,690.58	0.00	194,723.85	25,213.59
Liabilities								
<i>Current liabilities</i>								
Payables	0.00	33,920.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	280,895.86	54,780.00	20,000.00	20,000.00	262,690.58	0.00	194,723.85	25,213.59
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	280,895.86	88,700.00	20,000.00	20,000.00	262,690.58	0.00	194,723.85	25,213.59
<i>Non-current liabilities</i>								
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	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	0.00	0.00
Total liabilities	280,895.86	88,700.00	20,000.00	20,000.00	262,690.58	0.00	194,723.85	25,213.59
Net assets								
<i>Capital assets</i>								
Reserves								
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	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	0.00	0.00
Total net assets/ equity	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ANNEX 1 to
FC(2018)

					<u>2017</u>	<u>2016</u>
	TF Montenegro	TF UK Stratcom	TF Iraq TCB	Women, Peace and Security		
Assets						
Current assets						
Cash and cash equivalents	167,960.16	748,840.20	-22,532.50	242,261.72	16,647,919.60	15,821,593.78
Short term investments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	575,871.00
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	603,908.40	3,431,243.67
Prepayments	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	10,004,419.79	10,216,731.16
Inventories	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<u>167,960.16</u>	<u>748,840.20</u>	<u>-22,532.50</u>	<u>242,261.72</u>	<u>27,256,247.79</u>	<u>30,045,439.61</u>
Non-current assets						
Receivables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Property, plant & equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangible assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current assets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Total assets	<u>167,960.16</u>	<u>748,840.20</u>	<u>-22,532.50</u>	<u>242,261.72</u>	<u>27,256,247.79</u>	<u>30,045,439.61</u>
Liabilities						
Current liabilities						
Payables	0.00	84.63	0.00	35,642.06	431,599.54	273,086.39
Deferred revenue	167,960.16	748,755.57	-22,532.50	206,619.66	26,709,337.26	29,637,745.36
Advances	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Short term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other current liabilities	0.00	0.00	0.00	0.00	115,310.99	134,607.86
	<u>167,960.16</u>	<u>748,840.20</u>	<u>-22,532.50</u>	<u>242,261.72</u>	<u>27,256,247.79</u>	<u>30,045,439.61</u>
Non-current liabilities						
Payables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Long term provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deferred revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other non-current liabilities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Total liabilities	<u>167,960.16</u>	<u>748,840.20</u>	<u>-22,532.50</u>	<u>242,261.72</u>	<u>27,256,247.79</u>	<u>30,045,439.61</u>
Net assets						
Capital assets						
Reserves						
Current year Surplus / (Deficits)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Accumulated surpluses / (deficits) prior year	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
Total net assets/ equity	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>

**Extra Budgetary Funds
Statement of financial performance**

As at 31 December 2017
(All amounts in EUR)

	Von Karman Institute	Children Summer Camps	US Tramil	EW Trial Air	EW Trial Nav	Audit of Multi- Nationally Funded Bodies	TF Tajikistan II	TF Moldova III	TF Azerbaijan (PFP Proj JCP)	TF Armenia	TF Ukraine II Phase 2	TF Ukraine RADACT DISP	TF Georgia IV	TF CNAD VNCF
Revenue														
Non exchange revenue	0.00	188,209.50	1,549,260.43	227,509.70	415.75	19,036.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	578,124.23	370,334.48	304,896.64
Exchange revenue	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
Other revenue	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
Financial revenue	0.00	0.00	35,739.21	506.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total revenue	0.00	188,209.50	1,584,999.64	228,015.78	415.75	19,036.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	578,124.23	370,334.48	304,896.64
Expenses														
Personnel	0.00	77,261.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contractual supplies and services	0.00	110,946.41	1,564,829.95	228,015.74	0.00	19,036.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	578,124.23	370,334.48	304,896.64
Depreciation and amortization	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
Impairment	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
Provisions	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
Other expenses	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Finance costs	0.00	2.09	20,169.69	0.02	415.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total expenses	0.00	188,209.50	1,584,999.64	228,015.78	415.75	19,036.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	578,124.23	370,334.48	304,896.64
Surplus/(Deficit) for the period	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

	TF Jordan III	TF Jordan IV	TF Serbia IV	TF Canada Crisis Mgmt Mauritania	Global NAF (TF APM Destruction Belarus)	TF Ukraine II SALW Mun. Destr.	TF NATO Defence Capacity Building	TF JWGDR Prof Dev Pgrm	TF Mauritania	TF Mauritania II	TF Building Integrity	TF Explosive Detec
Revenue												
Non exchange revenue	2,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	359,604.49	394,406.56	0.00	0.00	441,427.88	0.00
Exchange revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	3,560.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	138.10	0.00
Total revenue	2,000,000.00	0.00	0.00	0.00	3,560.98	0.00	359,604.49	394,406.56	0.00	0.00	441,565.98	0.00
Expenses												
Personnel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	58,975.04	0.00	0.00	104,367.50	0.00
Contractual supplies and services	2,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	359,604.49	325,703.68	0.00	0.00	332,961.67	0.00
Depreciation and amortization	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impairment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other expenses	0.00	0.00	0.00	0.00	1,294.04	0.00	0.00	7,138.35	0.00	0.00	214.42	0.00
Finance costs	0.00	0.00	0.00	0.00	2,266.94	0.00	0.00	2,589.49	0.00	0.00	4,022.39	0.00
Total expenses	2,000,000.00	0.00	0.00	0.00	3,560.98	0.00	359,604.49	394,406.56	0.00	0.00	441,565.98	0.00
Surplus/(Deficit) for the period	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TF Georgia Professional Development	TF Ukraine MCT	TF Ukraine L&S	TF Ukraine Cyber Defence	TF Ukraine C4	TF Ukraine Medical Rehabilitat ion	TF Ukraine EOD/CIED	TF Iraq C- IED	TF NATO Defense & Security Campaign -Pilot phase	TF NATO- Ukraine Platform on Countering Hybrid Warfare	TF Communicati on Activities in W-Balkans	TF NRC CAI IV	TF NRC Pilot Proj Afghan & Asia
Revenue													
Non exchange revenue	198,179.00	110,785.40	0.00	932,093.93	263,593.71	230,000.00	0.00	0.00	33,920.00	0.00	0.00	152,297.87	96,346.02
Exchange revenue	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
Other revenue	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
Financial revenue	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 revenue	198,179.00	110,785.40	0.00	932,093.93	263,593.71	230,000.00	0.00	0.00	33,920.00	0.00	0.00	152,297.89	96,346.02
Expenses													
Personnel	77,049.40	22,644.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contractual supplies and services	113,925.18	87,801.76	0.00	932,093.93	263,593.71	230,000.00	0.00	0.00	33,920.00	0.00	0.00	152,297.89	0.00
Depreciation and amortization	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
Impairment	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
Provisions	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
Other expenses	589.67	300.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Finance costs	6,614.75	38.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	96,346.02
Total expenses	198,179.00	110,785.40	0.00	932,093.93	263,593.71	230,000.00	0.00	0.00	33,920.00	0.00	0.00	152,297.89	96,346.02
Surplus/(Deficit) for the period	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

	2017					
	TF Counter Narcotics	TF NRC Theater Missile Defence 3	TF Montenegro	TF UK Stratcom	TF Iraq TCB Peace and Security	Women, Peace and Security
Revenue						
Non-exchange revenue	409,880.64	0.00	0.00	32,333.65	1,058,302.15	162,591.66
Exchange revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other revenue	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial revenue	15,977.91	0.00	0.00	0.00	31.88	0.00
Total revenue	425,858.55	0.00	0.00	32,333.65	1,058,334.03	162,591.66
Expenses						
Personnel	0.00	0.00	0.00	32,333.65	0.00	18,925.80
Contractual supplies and services	421,585.16	0.00	0.00	0.00	1,035,633.43	143,640.57
Depreciation and amortization	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impairment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisions	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other expenses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,537.36
Finance costs	4,273.39	0.00	0.00	0.00	22,700.60	25.29
Total expenses	425,858.55	0.00	0.00	32,333.65	1,058,334.03	162,591.66
Surplus/(Deficit) for the period	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



NATO UNCLASSIFIED

IBA-A(2018)0006
1 February 2018

To: Secretary General
(Attn: Director of the Private Office)

Cc: Assistant Secretary General, Executive Management Division
Financial Controller, International Staff
Chairman, Resource Policy & Planning Board (RPPB)
Branch Head, Plans and Policy Branch, NATO Office of Resources (NOR)
Private Office Registry

Subject: ***International Board of Auditors for NATO (Board) Auditor's Report and Letter of Observations and Recommendations on the audit of the Financial Statements of the International Staff (IS) for the year ended 31 December 2016 – IBA-AR(2017)40***

The Board submits herewith its approved Auditor's Report (Annex 2) and Letter of Observations and Recommendations (Annex 3) with a Summary Note for distribution to the Council (Annex 1).

The Board's report sets out a Disclaimer of Opinion on the Financial Statements of the International Staff and on compliance for financial year 2016.

Yours sincerely,

Hervé-Adrien Metzger
Chairman

Attachments: As stated above.

NATO UNCLASSIFIED

Boulevard Léopold III - B-1110 Bruxelles - Belgique
Tel.: +32(0)2 707 41 11 - Fax: +32(0)2 707 49 62

**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 2016**

Le Collège a été chargé de vérifier les états financiers du Secrétariat international (SI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Dans ces états financiers, le montant total des dépenses était de 203 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 2016 (annexe 2).

Le Collège a relevé des insuffisances fondamentales en matière de contrôle et dans la structure, qui sont dues en partie à 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 significatives dans les états financiers de 2016. Sur la base de l'examen des erreurs et des insuffisances relevées en matière de 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 un résumé des constatations du Collège concernant les états financiers 2016 du SI ainsi que les observations et les recommandations détaillées qu'il a formulées.

Les commentaires officiels détaillés du SI sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 3. 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 relatives aux états financiers et aux contrôles. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a exprimé sa position sur les commentaires officiels du SI. On trouvera aussi dans l'annexe 3 un tableau sur la suite donnée aux observations formulées par le Collège lors de son précédent audit.

26 janvier 2018

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 2016

OPINION DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

a) **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 2016, de l'état de la performance financière 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 les états de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 en matière de contrôle et dans la structure, qui sont dues en partie au nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) mis en place au SI. Il a constaté que ces insuffisances avaient mené à des erreurs significatives dans les états financiers de 2016. Sur la base de l'examen des erreurs et des insuffisances relevées en matière de 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. Il 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 Règlement financier de l'OTAN exige la mise en place d'un système de contrôle interne. Le Collège a relevé des insuffisances fondamentales en matière de contrôle et dans la structure, qui sont dues en partie au nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) mis en place au SI. Il a relevé des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier : la version des états financiers qui lui a été communiquée le 11 avril 2017 contenait des erreurs significatives et présentait des soldes sans correspondance et sans justificatif. Vu le nombre d'insuffisances relevées en matière de contrôle interne, il a estimé qu'il y avait un grand risque que les erreurs non repérées concernant la non-conformité aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers. Pour des informations plus détaillées à ce sujet, on voudra bien se reporter aux parties 2 et 3 de la lettre d'observations et de recommandations.

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 26 janvier 2018

Hervé-Adrien Metzger
Président

26 janvier 2018

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 2016

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

1.1.1 Le Collège s'était déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers 2015 du SI, tant sur leur contenu que sur leur conformité (IBA-AR(2017)04). Le SI n'avait pas été en mesure de fournir au Collège des données comptables ayant été pleinement rapprochées. De ce fait, le Collège n'avait pas été en mesure d'obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion. Il avait estimé que les erreurs non repérées et les cas de non-respect de la réglementation étaient susceptibles d'avoir des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers. Il n'avait donc pas formulé d'opinion sur les états financiers ni sur la conformité.

1.1.2 Un nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP) a été mis en place début 2015. L'audit des états financiers 2015 du SI avait mis au jour un certain nombre d'insuffisances significatives dans l'implémentation du nouveau système ERP. Le Collège avait alors fait état d'insuffisances dans le contrôle de l'accès et dans l'exercice des responsabilités concernant ce système. Il avait aussi constaté des insuffisances dans les contrôles comptables, et notamment l'absence de documentation sur les contrôles garantissant que toutes les données de l'ancien système avaient été correctement transférées dans le nouveau système ERP pour ainsi constituer la base des soldes d'ouverture de 2015. De plus, il avait déploré l'absence de contrôles comptables de base comme les rapprochements bancaires, le rapprochement des grands livres auxiliaires et la clôture des périodes comptables. Il avait en outre relevé des insuffisances dans le compte rendu budgétaire et dans les contrôles relatifs aux engagements reportés, ainsi que des insuffisances dans la configuration du système et dans les procédures d'autorisation concernant les paiements. Il avait par ailleurs constaté que des paiements avaient été effectués à partir de comptes bancaires qui n'étaient pas les bons, et que ces opérations n'avaient pas été pleinement repérées et corrigées avant la publication des états financiers de 2015.

1.1.3 Les constatations du Collège étaient corroborées par la déclaration sur le contrôle interne publiée avec les états financiers 2015 du SI. Il était indiqué dans cette déclaration que les problèmes dus à l'implémentation du système ERP menaient à des difficultés dans l'exécution des paiements, à des insuffisances comptables et à la limitation de l'étendue du compte rendu financier. Il ressortait de l'audit des états financiers 2015 du SI que, en raison de ces insuffisances, il y avait des erreurs significatives dans le compte rendu financier et que des opérations et des soldes n'avaient pu être rapprochés. L'exemple le plus frappant était la différence de 5 650 615,41 EUR entre le montant des liquidités présenté dans les états financiers et le montant détenu à la banque. Parmi les autres sujets de préoccupation figuraient les données relatives aux flux de trésorerie, aux excédents, aux charges à payer, aux opérations en devises ainsi que les notes jointes aux états financiers. Pour terminer, le SI n'avait pas été en mesure de rapprocher les charges budgétaires et les données du système comptable de l'ERP. Dans son rapport sur les états financiers 2015 du SI, le

Collège avait formulé vingt observations. Suite à son audit des états financiers 2016, il a constaté que quatorze des questions qui avaient fait l'objet d'observations restaient à régler.

1.2 RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS DE 2016

1.2.1 Le Collège a constaté que certaines améliorations avaient été apportées s'agissant des contrôles et des données présentées dans les états financiers 2016 du SI par rapport aux états financiers de 2015. Le SI a remédié à certaines des insuffisances concernant les contrôles que le Collège avait relevées en 2015. On trouvera dans le tableau intitulé « Suites données aux observations antérieures » des informations détaillées sur les améliorations apportées. Par ailleurs, le Collège a reçu davantage de données comptables vérifiables qu'en 2015, et il a ainsi pu mettre en œuvre des procédures d'audit plus approfondies. Il est à noter que le SI a fourni au Collège un tableau de rapprochement des charges présentées dans les états de l'exécution du budget et de celles présentées dans le grand livre général. Le Collège a certes relevé certaines différences mineures dans le tableau de rapprochement, mais il a été en mesure de bien cerner la question et estime que les différences ne sont pas significatives et qu'elles n'affectent pas tous les aspects des états financiers. Le Collège a donc été en mesure d'effectuer un audit complet des charges budgétaires. Le problème de coupure d'exercice concernant les charges 2015 subsiste en 2016, étant donné que des charges constatées par régularisation pour 2015 ont été comptabilisées en tant qu'opérations relatives à 2016.

1.2.2 Malgré les améliorations évoquées plus haut, de graves problèmes subsistent dans les états financiers de 2016 s'agissant des contrôles internes relatifs au compte rendu financier. Le plus préoccupant est le fait que les liquidités présentées dans les états financiers n'ont toujours pas pu être rapprochées de celles des relevés bancaires. Le SI continue de chercher les causes de cette discordance. En vertu des dispositions relatives au contrôle et à la comptabilité, il est impératif que les liquidités soient toujours présentées correctement et que le rapprochement ait été pleinement concluant. Ce n'est pas le cas, ce qui signifie que des erreurs risquent de passer inaperçues pour un grand nombre de soldes et d'opérations.

1.2.3 Outre la question des liquidités, le Collège a relevé divers problèmes concernant les états financiers et les données justificatives. Il a constaté que des soldes significatifs n'étaient pas pleinement justifiés ou qu'il n'y avait pas de concordance parfaite avec les données comptables. Cela concerne en particulier les produits non acquis et le solde de l'actif net. Par ailleurs, le Collège a relevé des erreurs significatives dans les montants à payer, les produits différés et les autres éléments d'actif à court terme. Le tableau des flux de trésorerie est mathématiquement incorrect, et les données qu'il contient ne peuvent être rapprochées des mouvements dans les éléments d'actif et de passif. Les états financiers ne contiennent pas d'état des variations de l'actif net/situation nette, contrairement à ce que prévoit l'IPSAS 1. Les notes jointes aux états financiers sont incomplètes s'agissant des fonds d'affectation spéciale et de l'actif net. Enfin, les notes

ne sont pas toujours cohérentes avec la partie principale des états financiers, en particulier pour ce qui concerne le classement des produits. Il s'agit là d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier. Même si certaines améliorations ont été constatées, la performance reste très faible.

1.2.4 Dans la déclaration sur le contrôle interne publiée avec les états financiers de 2016, il est indiqué que des problèmes subsistent et que le compte rendu financier relatif à l'exercice 2016 ne permet pas de parvenir à une assurance raisonnable sur le point de savoir si les règles budgétaires et le cadre comptable OTAN ont été pleinement respectés. Le Collège a constaté des cas de non-respect des règles et des procédures financières, et notamment l'absence de rapprochement entre les comptes bancaires détenus au siège et ceux des bureaux externes, comme le bureau se trouvant en Ukraine. En outre, il n'y a pas eu de rapprochement entre le grand livre auxiliaire des montants à payer et le grand livre général, et la concordance entre les données du système informatique de gestion du personnel (PMIS) et celles du grand livre général est imparfaite. De plus, en raison de l'incertitude qui plane sur la valeur des charges et qui est due au fait que des charges estimées relatives à 2015 ont été intégrées dans les chiffres concernant l'exercice 2016, le Collège n'est pas en mesure de confirmer que les engagements reportés sur 2016 sont conformes au Règlement financier. Il signale toutefois qu'il n'a relevé aucun problème de conformité au cours de son audit des charges de 2016.

1.2.5 Même si le Collège a encore relevé des exemples significatifs de non-respect du Règlement financier, des améliorations ont été apportées depuis 2015, surtout dans les états de l'exécution du budget. De graves problèmes subsistent toutefois s'agissant de l'établissement des états financiers et des contrôles internes. Le Collège note que les états relatifs à l'exercice 2016 ont été établis principalement par le contrôleur des finances, et que le travail sur les éléments détaillés a été externalisé et effectué par des contractants. Le chef comptable et ses services n'ont joué qu'un rôle limité dans l'établissement des états financiers. Le Collège a dû s'appuyer sur les contributions des contractants pour effectuer son audit. Pour obtenir une réponse à la plupart des questions relatives aux chiffres présentés, la seule solution a été de s'adresser aux contractants. Selon le Collège, cela génère des risques, étant donné que les agents qui devraient normalement jouer un rôle dans l'établissement des états financiers ne sont pas suffisamment associés à ce processus. Par exemple, les agents devraient toujours être tenus informés des corrections comptables qui ont été effectuées et des problèmes qui doivent être résolus.

1.2.6 En conclusion, des améliorations ont été apportées par rapport à 2015 s'agissant des charges (à la fois dans l'état de la performance financière et dans l'état de l'exécution du budget), mais des incertitudes subsistent concernant les montants présentés, en raison du problème de coupure et de reports provenant de l'exercice 2015. D'importants problèmes demeurent en 2016 pour ce qui est des chiffres présentés dans l'état de la situation financière et dans le tableau des flux de trésorerie, ainsi que pour ce qui est des éléments justificatifs fournis dans les notes. S'agissant des liquidités, la concordance n'a toujours pas été établie avec les états financiers. Des erreurs significatives ont été

constatées dans la présentation et dans les chiffres. Des soldes significatifs n'ont pu être justifiés ou rapprochés, et un document essentiel des états financiers (à savoir l'état des variations de l'actif net/situation nette) n'a pas été présenté alors qu'il devait l'être en vertu du cadre comptable OTAN. En raison de ce qui précède, le Collège maintient sa déclaration d'abstention concernant les états financiers. Cela s'explique par le fait que, sur la base des éléments probants obtenus, il estime qu'il y a un risque que les erreurs non repérées aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers.

1.2.7 S'agissant du respect du Règlement financier de l'OTAN (NFR), le Collège a relevé plusieurs cas de non-conformité :

- faiblesses dans les contrôles comptables destinés à vérifier l'exactitude et la fiabilité des données et registres comptables (alinéa (b) de l'article 12.1 du NFR) ;
- absence de rapprochement régulier documenté des liquidités par rapport au système comptable (paragraphe 4(c) des règles et procédures financières de l'OTAN (FRP)) ;
- absence de rapprochement du grand livre auxiliaire des montants à payer et du grand livre général (paragraphe 4(c) des FRP) ;
- problème de conformité s'agissant des engagements de 2015 reportés sur 2016, en raison du problème de coupure d'exercice relatif aux charges de 2015 (article 25.2 du NFR) ;
- publication tardive des états financiers et de la déclaration sur le contrôle interne, les deux documents ayant été fournis le 11 avril 2017 (article 35.1 du NFR) ;
- les engagements de 2015 reportés sur 2016 n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement ; les montants présentés dans les états financiers 2015 du SI et dans ceux de 2016 ne sont pas les mêmes (article 25.2 du NFR) ;

1.2.8 En raison des insuffisances significatives dans les contrôles internes et des cas de non-conformité constatés, le Collège maintient sa déclaration d'abstention concernant la conformité. Cela s'explique par le fait que, sur la base des éléments probants obtenus, il estime qu'il y a un risque que les erreurs non repérées aient des incidences significatives sur les divers aspects des états financiers.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

2. ERREURS REPÉRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS DE 2016

2.1 ERREURS DANS LES SOLDES DES LIQUIDITÉS

Contexte

2.1.1 En vertu des dispositions relatives au contrôle interne, tous les comptes bancaires doivent faire l'objet d'un contrôle efficace et doivent être présentés correctement dans les états financiers.

Observations

2.1.2 Le Collège note que, s'agissant des liquidités présentées dans les états financiers 2015 du SI, les données présentées dans les états financiers et les montants figurant sur les relevés bancaires n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement. Pour les états financiers de 2016, les problèmes de rapprochement des liquidités et des données comptables subsistent. Le Collège a constaté que les liquidités présentées dans les états financiers 2016 du SI étaient sous-évaluées d'un montant net de 116 889 EUR par rapport au montant détenu à la banque. Le SI continue de chercher comment expliquer ce montant sans correspondance.

2.1.3 En plus de la différence sans correspondance évoquée ci-dessus dans le paragraphe 2.1.2, le Collège a constaté que les liquidités étaient sous-évaluées dans l'état de la situation financière parce que les comptes bancaires détenus par des bureaux externes éloignés, comme celui qui se trouve en Ukraine, n'ont pas été présentés comme des éléments faisant partie du solde des liquidités. Les opérations relatives à ces comptes bancaires ont été présentées en tant qu'avances prélevées sur les principaux comptes bancaires du SI et versées sur les comptes bancaires des bureaux externes. Le 31 décembre 2016, ces avances se chiffraient en tout à 2 091 999 EUR. Elles ne sont pas équivalentes aux soldes des liquidités et ont été présentées en tant qu'autres éléments d'actif à court terme. De ce fait, les liquidités sont sous-évaluées d'un montant dont on ne connaît pas l'ampleur avec certitude.

Recommandation

2.1.4 Le Collège recommande au SI de chercher à connaître la cause de la différence dans les liquidités présentées et de faire en sorte que les chiffres soient présentés correctement dans les états financiers de 2017. Le SI devrait aussi veiller à ce que les comptes bancaires détenus par des bureaux locaux soient présentés en tant que liquidités et non en tant qu'avances inscrites dans les autres éléments d'actif à court terme.

ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Contexte

2.2.1 Le tableau des flux de trésorerie doit être établi en conformité avec la norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 2 (*Tableaux des flux de trésorerie*). Les données qui y sont présentées doivent correspondre aux mouvements indiqués dans l'état de la situation financière pour les éléments d'actif et de passif et les soldes d'ouverture et de clôture des liquidités.

Observation

2.2.2 Le Collège a constaté que le tableau des flux de trésorerie contenait de nombreuses erreurs. Il a estimé que les éléments justificatifs qui lui ont été fournis n'étaient pas pertinents. Tout d'abord, une augmentation de l'actif net (présentée comme un excédent dans le tableau des flux de trésorerie) était en réalité un déficit. De ce fait, l'augmentation nette du poste Trésorerie et équivalents dans les états financiers de 2016 ne concorde pas avec la variation du solde des liquidités entre 2015 et 2016. Ensuite, les mouvements sans effet de trésorerie présentés dans le tableau des flux de trésorerie ne concordent pas, dans de nombreux cas, avec les mouvements présentés dans l'état de la situation financière 2016. Enfin, l'excédent présenté (qui aurait dû être un déficit) ne représente pas le déficit indiqué dans l'état de la performance financière, mais la variation de l'actif net entre 2015 et 2016 qui figure dans l'état de la situation financière. Pour respecter l'IPSAS 2, il aurait fallu présenter dans le tableau des flux de trésorerie le déficit indiqué dans l'état de la performance financière. Les ajustements relatifs à l'actif net auraient dû être présentés dans un article distinct et expliqués dans les notes jointes aux états financiers.

Recommandation

2.2.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que les tableaux des flux de trésorerie pour l'exercice 2017 soient arithmétiquement corrects, qu'ils soient conformes à l'IPSAS 2 et qu'ils puissent être rapprochés des mouvements présentés dans l'état de la situation financière et dans l'état de la performance financière.

2.3 NOTES RELATIVES AUX LIQUIDITÉS

Contexte

2.3.1 Selon l'IPSAS 1 (*Présentation des états financiers*), il faut fournir des informations supplémentaires lorsque c'est nécessaire pour la bonne compréhension de la situation de l'entité.

Observations

2.3.2 Le Collège a constaté que la note 3 (Trésorerie et équivalents) ne donnait pas d'informations sur la ventilation des liquidités détenues par le SI et que la note 30 présentait les équivalents de trésorerie ventilés par segment. Les segments sont assimilables à des groupements de fonds en fonction de leur nature, et englobent le budget commun du SI, les charges récupérables, le système informatique de gestion du personnel (PMIS), les fonds d'affectation spéciale, le Bureau des services mutualisés, les locaux des pays partenaires et le bâtiment Z. Toutefois, pour que le lecteur puisse bien comprendre les états financiers, le Collège estime que, dans la note 3, il faudrait présenter de manière toute aussi détaillée la ventilation des liquidités par segment.

2.3.3 Le Collège a constaté que le montant indiqué dans la note 4 (Placements à court terme), à savoir 57 000 000 EUR, ne concordait pas avec celui qui figure dans l'état de la situation financière, à savoir 57 575 871 EUR. La différence de 575 871 EUR concerne un placement financé sur des fonds extrabudgétaires, mais elle n'a pas été présentée dans la note 4.

Recommandation

2.3.4 Le Collège recommande au SI de présenter de manière détaillée dans les notes qu'il joindra à ses états financiers de 2017 la ventilation des soldes des liquidités, à l'appui du solde des liquidités qui figurera dans l'état de la situation financière. Ces données devraient venir en sus de celles de la note 30, qui présente la ventilation des liquidités par segment. En outre, le SI devrait faire en sorte que les notes relatives aux liquidités concordent avec l'état de la situation financière.

2.4 CARACTÈRE INCOMPLET DES DONNÉES RELATIVES AUX FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE

Contexte

2.4.1 Les fonds d'affectation spéciale sont gérés au nom des pays sur la base d'accords spécifiques. La politique générale applicable aux fonds d'affectation spéciale OTAN/PPP (EAPC(C)D(2009)0016) stipule notamment qu'il faut établir un compte séparé pour chaque fonds d'affectation spéciale afin d'assurer le suivi de la situation financière de chaque projet. Elle prévoit aussi que les fonds non utilisés pour un projet spécifique doivent être restitués aux parties qui contribuent à ce projet.

2.4.2 Les fonds d'affectation spéciale sont présentés dans les états financiers en tant qu'éléments d'actif (liquidités ou montants à recevoir) et en tant qu'éléments de passif à court terme. Dans un souci de transparence et d'exhaustivité, ces éléments d'actif et de passif devraient être présentés séparément des fonds des budgets financés en commun. De plus, les informations détaillées expliquant les éléments d'actif et de passif doivent être pleinement corroborées par des informations comptables dans l'ERP.

Observation

2.4.3 Le Collège a constaté que les états financiers de 2016 ne contenaient pas suffisamment de données concernant les fonds d'affectation spéciale. Au cours des exercices précédents (2014), davantage d'informations avaient été fournies au sujet de ces fonds. Ainsi, les états financiers précédents contenaient des informations telles que le nom de chacun des fonds, le montant total des liquidités détenues par les fonds, avec indication du montant des liquidités détenues au nom de tiers et du montant des liquidités gérées directement par le SI, les soldes d'ouverture et de clôture et les mouvements intervenus en cours d'exercice. Ces informations donnaient au lecteur un aperçu général de la situation financière de chacun des fonds.

Recommandation

2.4.4 Le Collège recommande que davantage d'informations sur les fonds d'affectation spéciale soient données dans les notes qui seront jointes aux états financiers de 2017, comme indiqué ci-dessus dans le paragraphe 2.4.3. Ces informations devraient figurer dans la note 3 (Trésorerie et équivalents) et dans la note 37 (Parties liées).

2.5 SURÉVALUATION DES AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF À COURT TERME

Contexte

2.5.1 Toutes les écritures intragroupe devraient être éliminées dans le cadre du processus d'établissement des états financiers du SI. Les écritures intragroupe sont des montants à payer et des montants à recevoir en interne, comme les transferts entre fonds effectués au sein même des états financiers du SI.

Observation

2.5.2 Dans les états financiers de 2016, le montant total des Autres éléments d'actif à court terme est de 14 847 904 EUR. Une partie importante de ce solde, à savoir 12 226 552 EUR, représente des écritures intragroupe, comme les montants à recevoir et les montants à payer au sein même des états financiers du SI. Ces montants auraient dû faire l'objet d'une compensation et être éliminés. Les Autres éléments d'actif à court terme et les Autres éléments de passif sont donc surévalués de 12 226 552 EUR.

Recommandation

2.5.3 Le Collège recommande que toutes les écritures intragroupe soient éliminées par compensation dans les états financiers 2017 du SI.

2.6 ERREUR DANS LA PRÉSENTATION DES MONTANTS À PAYER ET DES PRODUITS DIFFÉRÉS

Contexte

2.6.1 Les éléments de passif devraient être présentés dans l'état de la situation financière en fonction de leur nature et de leur importance.

Observation

2.6.2 Lorsqu'il a examiné en détail les soldes présentés pour les montants à payer et pour les produits différés, le Collège a constaté qu'une somme de 8,9 MEUR correspondant à des montants à payer aux pays (dépenses de personnel remboursables aux pays) avait été présentée en tant que produit différé. Les produits différés correspondent aux contributions des pays qui ont été appelées mais qui n'ont pas été utilisées. Les montants à payer aux pays pour les salaires remboursables sont décrits dans les notes jointes aux états financiers comme étant des montants à payer et non des produits différés. De ce fait, les montants à payer ont été sous-évalués de 8,9 MEUR, et les produits différés ont été surévalués d'autant.

Recommandation

2.6.3 Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI fasse en sorte que les montants à payer et les produits différés soient correctement classés et présentés.

2.7 PRODUITS NON ACQUIS – RAPPROCHEMENT INCOMPLET

Contexte

2.7.1 Les produits non acquis correspondent aux contributions qui ont été appelées pour l'exercice en cours ou un exercice précédent et qui, au 31 décembre 2016, n'avaient pas encore été utilisées. Le solde doit être équivalent au montant des crédits engagés reportés figurant dans l'état de l'exécution du budget à la date du 31 décembre 2016, ou être rapproché de ce montant.

Observation

2.7.2 Le montant des produits différés (passif) inscrit dans l'état de la situation financière est de 63 336 342 EUR. Il comprend une somme de 21 745 642 EUR correspondant au solde des produits non acquis concernant le budget principal du SI. Le Collège a constaté qu'il y avait une différence de 937 278 EUR entre les montants reportés indiqués dans l'état de l'exécution du budget (20 808 364 EUR) et le solde des produits non acquis. Le SI n'a pas été en mesure de donner une explication ni de fournir des éléments de rapprochement concernant cette différence, et il s'emploie actuellement à rechercher les causes de cette discordance.

Recommandation

2.7.3 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que, dans ses états financiers de 2017, les produits non acquis et les crédits reportés figurant dans l'état de l'exécution du budget fassent l'objet d'un rapprochement complet.

2.8 PRÉSENTATION DES CHARGES À PAYER POUR 2015 DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

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

Observations

2.8.2 Dans les états financiers de 2016, un montant total de 13 916 892,67 EUR figure dans les éléments de passif en tant que montant 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. Les charges à payer n'avaient pas toutes été présentées dans les états financiers 2015 du SI.

2.8.3 Suite à son audit des états financiers 2015 du SI, le Collège avait recommandé que les charges à payer pour 2015 soient déterminées et que le solde 2015 soit ajusté en conséquence pour servir de base de comparaison pour les états financiers de 2016. Le SI avait répondu qu'il estimait que le retraitement des charges 2015 serait un exercice extrêmement difficile, coûteux et sans grand intérêt. Dans ce contexte, le Collège a relevé des exemples de charges à payer liées à des services reçus en 2015 qui ont été comptabilisées en tant qu'opérations relatives à l'exercice 2016. Dans les états financiers 2016 du SI, les charges à payer et les frais ont donc été surévalués d'un montant dont on ne connaît pas l'ampleur. Il faut toutefois noter que le Collège n'a pas trouvé d'exemples d'opérations qui n'ont pas été portées en charges à la fin de l'exercice 2016, autrement dit il n'a pas relevé de problèmes de coupure entre 2016 et 2017. Après son audit des états financiers 2017 du SI, le Collège précisera si la question a été réglée.

2.9 CARACTÈRE INCOMPLET DES DONNÉES RELATIVES À L'ACTIF NET ET À L'EXCÉDENT/AU DÉFICIT

Contexte

2.9.1 L'IPSAS 1 stipule qu'il faut présenter un état des variations de l'actif net/situation nette dans les états financiers. Il faut en outre que l'excédent/le déficit cumulatif pour

l'exercice et la variation de l'actif net figurant dans les états financiers soient justifiés et pleinement rapprochés.

Observations

2.9.2 Les états financiers 2016 du SI ne contenaient pas d'état des variations de l'actif net/situation nette. Les notes jointes aux états financiers contenaient certes une description de la nature de l'excédent/déficit et du solde de l'actif net, mais ne donnaient pas d'autres précisions. Aucun tableau de rapprochement du déficit de l'exercice indiqué dans l'état de la performance financière (812 815 EUR) et de la variation de l'actif net (réduction de 2 376 193 EUR) n'a été fourni. Normalement, l'excédent/le déficit pour un exercice donné doit être équivalent à la variation de la valeur de l'actif net. Si ce n'est pas le cas, une explication doit être donnée dans les états financiers.

2.9.3 Le SI a fourni au Collège la ventilation détaillée de la variation de l'actif net au cours de l'exercice 2016. De nombreux ajustements et reclassements de soldes ont été effectués, mais ils n'ont pas été présentés dans les états financiers. Les ajustements visaient à limiter l'excédent/le déficit pour l'exercice aux seuls locaux des pays partenaires. Les soldes d'exercices précédents ont été reclassés et présentés en tant qu'autres éléments de passif à court terme. De l'avis du Collège, vu le nombre d'ajustements et de reclassements des soldes des exercices précédents, la nature et la valeur de l'actif net cumulé (259 007 EUR) à la fin de l'exercice 2016 restent incertaines. Le Collège comprend que ce montant est censé représenter l'excédent cumulatif des produits par rapport aux charges pour les locaux des pays partenaires. Des incertitudes subsistent toutefois sur la question de savoir si ce solde peut être pleinement justifié.

Recommandation

2.9.4 Le Collège recommande au SI de faire en sorte que les états financiers de 2017 soient conformes à l'IPSAS 1 et, pour cela, de veiller à ce qu'ils contiennent un état des variations de l'actif net/situation nette. Il faudrait aussi présenter des notes détaillées à l'appui des mouvements survenus en cours d'exercice, ainsi que des éléments justifiant le montant et la nature du solde de l'actif net apparaissant à la fin de l'exercice 2017.

2.10 RÉÉVALUATION INCOMPLÈTE DES ACTIFS ET DES PASSIFS SUR LA BASE DES TAUX DE CHANGE EN FIN D'EXERCICE

Contexte

2.10.1 Le cadre comptable OTAN prévoit que les actifs et passifs monétaires libellés en devise soient réévalués en fin d'exercice. Par « actifs et passifs monétaires », il faut entendre tous les actifs et tous les passifs à l'exception des immobilisations (stocks, immobilisations corporelles ou immobilisations incorporelles).

Observations

2.10.2 Dans ses états financiers de 2015, le SI n'avait pas réévalué ses actifs et ses passifs. Dans ceux de 2016, il a réévalué les éléments de trésorerie, les montants à recevoir et les montants à payer, mais aucun autre élément d'actif ou de passif. Il estime que, comme la plupart de ces autres éléments sont libellés en euros, leur réévaluation n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers. Cependant, il n'a pas fourni au Collège d'analyse détaillée prouvant cette hypothèse. Par conséquent, il existe un doute quant à l'effet qu'aurait eu la réévaluation.

Recommandation

2.10.3 Le Collège recommande au SI de lui fournir, à l'appui des états financiers de 2017, une analyse détaillée qui permette d'établir que tous les actifs ou passifs monétaires significatifs libellés en devises ont été réévalués en fin d'exercice.

2.11 INCOHÉRENCE DANS LES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES PRODUITS DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.11.1 Les explications fournies dans les notes jointes aux états financiers doivent pouvoir concorder avec les informations présentées dans les principaux états financiers (état de la situation financière, état de la performance financière, tableau des flux de trésorerie et état des variations de l'actif net). Par ailleurs, les produits des opérations avec contrepartie directe doivent être classés conformément à l'IPSAS 9.

Observations

2.11.2 Le Collège a constaté que l'état de la performance financière faisait apparaître des produits d'opérations avec contrepartie directe représentant 3 182 246 EUR et aussi d'autres produits, d'un montant de 5 789 616 EUR. Ces derniers comprenaient des produits liés à des charges remboursables et à des fonds extrabudgétaires (fonds d'affectation spéciale). Toutefois, selon la note 23 jointe aux états financiers, les produits liés aux charges remboursables et aux fonds extrabudgétaires sont inclus dans les produits d'opérations avec contrepartie directe. Il y a donc divergence entre la note 23 et l'état de la performance financière.

Recommandation

2.11.3 Le Collège recommande au SI d'expliquer dans les notes jointes aux états financiers selon quels critères il classe les produits dans les Produits d'opérations avec contrepartie directe ou dans les Autres produits. En outre, le SI devrait veiller à ce que les notes jointes aux états financiers de 2017 concordent avec les principaux états financiers.

2.12 SOUS-ÉVALUATION DE LA PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES

Contexte

2.12.1 Pour détecter les créances douteuses, les éventuelles pertes et les éléments à radier, il faut analyser les montants qui sont à recevoir depuis longtemps (en l'occurrence depuis plus d'un an à la fin 2016) ainsi que les paiements en souffrance. Si le recouvrement d'un montant à recevoir est incertain, il faut enregistrer une provision pour créance douteuse dans les états financiers.

Observations

2.12.2 Le Collège a trouvé un cas dans lequel, selon lui, il aurait fallu constituer une provision pour créance douteuse. Il s'agit d'un arriéré de 491 531 EUR dû depuis quatre ans par le Centre du personnel. Le Collège estime que, compte tenu de la situation financière du Centre, une provision pour créance irrécouvrable aurait dû être constituée dans les états financiers 2016 du SI pour ce montant à recevoir.

Recommandation

2.12.3 Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI constitue une provision pour créance irrécouvrable sur le Centre du personnel.

2.13 CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DU PERSONNEL DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.13.1 D'après le paragraphe 42 de l'IPSAS 1, les informations fournies dans les notes jointes aux états financiers de l'exercice considéré doivent suivre la même logique que celles fournies dans les notes jointes aux états financiers des exercices précédents.

Observations

2.13.2 Les informations fournies dans les notes au sujet du nombre d'employés sont moins détaillées que celles figurant dans les notes jointes aux états financiers des exercices précédents. Il est fait mention de l'effectif approuvé qui est à la charge du budget civil (1 135 postes) mais pas de l'effectif réel ni de son évolution par rapport à l'exercice précédent. Il n'est donc pas non plus fourni de comparaison entre l'effectif approuvé et l'effectif réel.

Recommandation

2.13.3 Le Collège recommande que, dans les états financiers 2017 du SI, la note 35 (Informations relatives au personnel) mentionne l'effectif au 31 décembre 2017, établisse

une comparaison avec l'exercice précédent, explique les éventuelles différences significatives et compare l'effectif réel avec l'effectif approuvé.

2.14 CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES CONTRATS DE LOCATION DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.14.1 Les notes jointes aux états financiers doivent respecter les dispositions relatives aux informations à fournir qui figurent dans l'IPSAS 13 (*Contrats de location*).

Observations

2.14.2 La note 31 jointe aux états financiers 2016 du SI donne des informations générales sur les contrats de location simple, qui portaient sur des bureaux temporaires, des équipements de transport et des photocopieuses. Cependant, le Collège a constaté que le SI n'avait pas fourni les informations requises au titre du paragraphe 44 de l'IPSAS 13, lequel impose d'indiquer le montant total minimum des paiements qui devront être effectués à l'avenir en exécution de contrats de location simple non résiliables, pour chacune des périodes suivantes :

- à moins d'un an ;
- à plus d'un an mais moins de cinq ans ;
- à plus de cinq ans.

Recommandation

2.14.3 Le Collège recommande que, dans ses états financiers de 2017, le SI se conforme pleinement aux dispositions relatives aux informations à fournir qui figurent dans l'IPSAS 13 (*Contrats de location*).

3. QUESTIONS RELATIVES AUX CONTRÔLES ET À LA CONFORMITÉ

3.1 NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE DES CONTRÔLES EN MATIÈRE DE RAPPROCHEMENT DES SOLDES BANCAIRES

Contexte

3.1.1 Aux termes de l'alinéa VI (4) (c) des FRP, le contrôleur des finances veille à ce que tous les comptes soient 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, fassent l'objet d'inspections périodiques.

Observations

3.1.2 Le Collège a constaté que le SI n'avait pas procédé au rapprochement mensuel des soldes du système comptable et des relevés bancaires en 2016. Le SI a présenté au Collège une feuille de calcul montrant qu'un tel rapprochement avait été effectué au 31 décembre 2016, mais le Collège a noté que ce type de contrôles n'avait pas été pratiqué régulièrement. De plus, le document présenté ne portait pas la signature de la personne qui l'avait établi ni de celle qui l'avait vérifié.

Recommandation

3.1.3 Le Collège recommande au SI de procéder mensuellement au rapprochement des soldes du système comptable et des relevés bancaires et d'en conserver une trace écrite. Le SI pourra ainsi repérer les éventuelles inexactitudes et prendre à temps des mesures correctrices. Les rapprochements bancaires effectués à la fin de chaque mois devraient être étayés par des documents, lesquels devraient être signés par la personne qui les aura établis et celle qui les aura vérifiés et mentionner la date des contrôles.

3.2 COMPTES BANCAIRES DES BUREAUX EXTERNES : CARACTÈRE INCOMPLET DU RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ ET DES INFORMATIONS CONSIGNÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

3.2.1 Aux termes la FRP VI, le contrôleur des finances veille à ce que tous les comptes soient régulièrement rapprochés et vérifiés, et à ce qu'ils fassent l'objet d'inspections périodiques. Ces contrôles doivent également porter sur les comptes bancaires des bureaux externes de l'OTAN, qui font partie du SI.

Observations

3.2.2 Le Collège note que le SI a contrôlé périodiquement les charges et les produits correspondant aux opérations exécutées sur les comptes bancaires des bureaux externes de l'OTAN. Cependant, en fin d'exercice, ces comptes bancaires n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement avec le grand livre général et leurs soldes ne sont pas inscrits dans les états financiers.

Recommandation

3.2.3 Le Collège recommande au SI de procéder de manière centralisée au rapprochement des comptes bancaires des bureaux externes de l'OTAN, et d'inscrire le solde de ces comptes dans les états financiers.

3.3 CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU SUJET DU RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ ENTRE LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET ET CELLES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Contexte

3.3.1 Les charges présentées dans l'état de l'exécution du budget sont comptabilisées sur la même base que les opérations présentées dans l'état de la performance financière ou dans l'état de la situation financière. L'un des contrôles clés à effectuer pour garantir l'exhaustivité et l'exactitude des charges présentées consiste à vérifier que les charges concordent.

Observations

3.3.2 Le SI n'avait pas pu fournir de tableau de rapprochement au Collège à l'appui de ses états financiers de 2015. Des progrès notables ont été accomplis s'agissant de justifier les informations figurant dans l'état de l'exécution du budget de 2016. Le SI a ainsi présenté au Collège un tableau de rapprochement détaillé, établi à partir du système comptable. Le Collège l'a retravaillé en confrontant les données comptables avec l'état de la situation financière et l'état de la performance financière. Il a ainsi constaté une divergence, inexpliquée et relativement minime, d'environ 119 000 EUR. Après analyse, il a pu établir que cette divergence provenait d'une correction comptable effectuée en 2015. Comme les données concordaient presque entièrement, le Collège a pu procéder à une vérification complète des charges présentées dans l'état de l'exécution du budget. Le tableau de rapprochement étant essentiel pour la compréhension des états financiers, il devrait figurer dans les notes qui y sont jointes.

Recommandation

3.3 Le Collège recommande au SI de veiller à fournir, dans les notes jointes à ses états financiers de 2017, un tableau détaillé montrant le rapprochement effectué entre les opérations présentées dans l'état de la performance financière ou l'état de la situation financière et les charges présentées dans l'état de l'exécution du budget.

3.4 CONCORDANCE IMPARFAITE ENTRE LES GRANDS LIVRES AUXILIAIRES ET LE GRAND LIVRE GÉNÉRAL

Contexte

3.4.1 L'un des contrôles comptables indispensables consiste à faire en sorte que tous les grands livres auxiliaires (par exemple ceux des montants à payer et des montants à recevoir) concordent avec le grand livre général et les états financiers. Idéalement, un rapprochement doit être effectué tous les mois, dans le cadre de la clôture de la période comptable.

Observations

3.4.2 Le Collège a constaté que le grand livre auxiliaire des montants à recevoir concordait avec le grand livre général et les états financiers de 2016, mais que ce n'était pas le cas du grand livre auxiliaire des montants à payer. En effet, une divergence nette de 200 193,96 EUR demeure inexpliquée.

Recommandation

3.4.3 Le Collège recommande, en vue de l'établissement des états financiers de 2017, d'assurer une concordance complète entre, d'une part, les grands livres auxiliaires des montants à recevoir et des montants à payer et, d'autre part, le grand livre général et les états financiers.

3.5 CONCORDANCE IMPARFAITE ENTRE LES DONNÉES DU SERVICE TRAITEMENTS ET LE GRAND LIVRE GÉNÉRAL

Contexte

3.5.1 L'un des principaux contrôles comptables étayant l'établissement des états financiers est le rapprochement des données du système informatique de gestion du personnel (PMIS) et des données du système comptable ERP, rapprochement qui doit permettre d'assurer l'exhaustivité et l'exactitude des informations présentées.

Observations

3.5.2 Le Collège a constaté qu'il y avait une divergence, inexpliquée, de 567 000 EUR entre les données du PMIS et le grand livre général au 31 décembre 2016. Cette divergence tient probablement au fait que des versements liés aux salaires ont été effectués en dehors du PMIS, notamment dans le cadre du départ d'agents. Le Collège a constaté que les documents existants ne justifiaient pas complètement cette divergence.

Recommandation

3.5.3 Le Collège recommande au Bureau du contrôle financier (OFC) d'analyser toute divergence entre les données relatives aux salaires enregistrées dans le PMIS d'une part et dans le grand livre général de l'ERP d'autre part, et de préparer les justificatifs nécessaires. Un tableau de rapprochement établi au 31 décembre devrait être présenté aux auditeurs.

3.6 CONFORMITÉ AVEC LE NFR, EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES

Contexte

3.6.1 Le Conseil de l'Atlantique Nord a approuvé la version révisée du NFR en date du 4 mai 2015. Il s'agissait de la première révision de ce texte en plus de trente ans. Bien que l'article 36 de cette nouvelle version prévoie que le NFR entre en vigueur dès son approbation (à savoir le 4 mai 2015), le Conseil a reconnu que l'on ne pouvait s'attendre à sa pleine application avant la fin de 2015. Par ailleurs, il est stipulé à l'article 4 que « le comité financier [...] adopte [...] une série de règles et procédures financières [FRP] qui donnent des orientations supplémentaires propres à assurer la bonne exécution du présent Règlement ».

3.6.2 Les dispositions du NFR révisé sont plus explicites que celles de la version précédente s'agissant de la gestion des risques (article 11) et du contrôle interne (article 12). Elles requièrent de mettre en place des procédures de gestion des risques conformes aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie ainsi que les fonctions de gestion nécessaires pour assurer un contrôle interne efficace. De plus, l'article 3 stipule que, dans un souci de saine gestion financière et aux fins du respect de l'obligation de rendre compte, les états financiers et les déclarations sur le contrôle interne doivent être signés chaque année par le chef d'organisme OTAN et le contrôleur des finances.

3.6.3 La nouvelle version du NFR est l'occasion pour les organismes OTAN de renforcer et de codifier leur cadre général de contrôle interne, y compris la gestion des risques. Il importe de souligner que le nouveau texte exige par ailleurs qu'un environnement de contrôle robuste soit en place pour la préparation des états financiers, de manière à garantir que les informations financières répondent aux normes les plus rigoureuses en termes de qualité et d'exactitude étant donné qu'elles sont désormais rendues publiques.

Observations

3.6.4 Le Collège a constaté que le SI n'appliquait pas encore pleinement la nouvelle version du NFR et des FRP. Il lui reste un important travail à accomplir sur le plan de la détermination des risques et de la mise en place de procédures permettant d'évaluer et d'atténuer ces risques (article 11). Par ailleurs, le présent rapport met en évidence des éléments que le SI doit améliorer pour se mettre en conformité avec l'article 12 du NFR (contrôle interne). Il y a des faiblesses dans les contrôles censés assurer l'exactitude et la fiabilité des données comptables et permettre d'établir et de tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs et passifs. Dans certains domaines, les pistes d'audit ne sont pas adéquates. Des lacunes ont également été décelées dans le processus d'approbation et l'autorisation des transferts bancaires.

3.6.5 Le Collège a constaté que le SI n'avait pas choisi de cadre de contrôle interne pour déterminer si son système de contrôle interne était conforme aux dispositions de la

FRP XII. L'adoption d'un cadre de contrôle interne spécifique est un pas important, indispensable pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne et de gestion des risques est en place. Un certain nombre d'autres organismes OTAN, notamment le Commandement allié Opérations (ACO), le Commandement allié Transformation (ACT), l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), l'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) et l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA), ont déjà adopté le cadre de contrôle interne du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

3.6.6 Par ailleurs, comme le SI n'applique pas encore pleinement la nouvelle version du NFR et des FRP en ce qui concerne la gestion des risques et le contrôle interne, son Service Audit interne n'a pas encore pleinement évalué, dans l'ensemble de l'organisme, l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information, ainsi que le prévoit l'article 13.

Recommandation

3.6.7 Le Collège recommande au SI de se donner pour priorité de se mettre en conformité avec toutes les dispositions de la nouvelle version du NFR et des FRP. Ainsi, le SI devrait s'attacher notamment :

- e) à évaluer et à consigner par écrit le fonctionnement de son système de contrôle interne et de gestion des risques afin de se conformer au NFR, aux FRP et au cadre de contrôle interne qu'il aura choisi ;
- f) à se doter d'un cadre de contrôle interne spécifique pour l'évaluation de son système de contrôle interne ; étant donné que d'autres entités OTAN, notamment l'ACO, l'ACT et la NCIO, ont déjà adopté le cadre de contrôle interne du COSO, le SI devrait envisager de le faire également, dans un souci de cohérence à l'échelle de l'OTAN ;
- g) à élaborer une politique de gestion des risques applicable à toute l'entité, ainsi qu'à créer des registres des risques qui devraient être utilisés par l'ensemble de ses divisions ;
- h) à faire organiser par son service Audit interne des activités d'audit aux fins d'une évaluation complète du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'ensemble de l'entité ; tout ce qui serait fait dans ce cadre devrait être dûment documenté, de manière à ce que l'on puisse déterminer si le SI se conforme bien à la nouvelle version du NFR et des FRP.

3.7. DIVERGENCE ENTRE LES MONTANTS DES ENGAGEMENTS REPORTÉS

Contexte

3.7.1 Aux termes du paragraphe 25.3 du NFR, « [l']autorisation qui a été engagée du fait d'une obligation juridique et qui n'a pas encore donné lieu à la fourniture de biens et de services lorsque l'exercice s'achève est automatiquement reportée ». Les engagements reportés sur 2016 qui apparaissent dans les états financiers de 2015 devraient être les mêmes que les engagements reportés de 2015 qui apparaissent dans les états financiers de 2016.

Observations

3.7.2 Le Collège a constaté que les états financiers 2015 du SI faisaient apparaître des engagements reportés sur 2016 d'un montant de 34 565 314,19 EUR mais que, dans les états financiers de 2016, le montant comptabilisé au titre des engagements reportés de 2015 était de 36 294 277,44 EUR. Le SI n'a pas été en mesure d'expliquer cette différence.

Recommandation

3.7.3 Le Collège recommande au SI d'expliquer la différence constatée entre les engagements reportés sur 2016 et ceux reportés de 2015. En outre, il lui recommande de veiller à ce que le montant des engagements reportés qu'il présentera dans ses états financiers de 2017 soit correct.

3.8 UTILISATION D'ESTIMATIONS POUR LE CALCUL DES EXCÉDENTS RESTITUABLES MENTIONNÉS DANS LES APPELS DE CONTRIBUTIONS

Contexte

3.8.1 Aux termes de la FRP XXIX, les appels de contributions « sont déterminés sur la base des documents ayant trait à l'approbation des budgets, ainsi que des éléments d'information communiqués par les contrôleurs des finances des diverses entités au sujet des excédents restituables ».

Observations

3.8.2 Le SI a tenu compte d'excédents restituables de l'exercice 2015 pour calculer la contribution nette qui devait être demandée aux pays dans son deuxième et dernier appel de contributions lancé en exécution de son budget 2016 (FC(CC)(2016)0015(CBC-02)-COR3). Ces excédents correspondaient à des intérêts nets d'un montant de 50 000 EUR et à des recettes diverses d'un montant de 100 000 EUR. La lettre d'appel de contributions renvoie aux états financiers de 2015 pour plus d'informations sur les excédents. Or, selon les informations dont dispose le Collège, le montant remboursable était estimatif dès lors qu'au moment de l'appel de contributions,

les états financiers 2015 du SI n'avaient pas encore été publiés. Cela n'est toutefois pas signalé clairement dans la lettre d'appel.

Recommandation

3.8.3 Le Collège recommande au SI d'adapter l'appel final de contributions pour 2017 en fonction des montants effectivement constatés au titre des intérêts nets et des recettes diverses dans les états financiers de 2015. De plus, quand le SI cite des montants estimatifs dans les lettres d'appel de contributions, il doit le signaler clairement aux pays et procéder ultérieurement aux ajustements nécessaires.

3.9 FONCTIONS INCOMBANT AU SERVICE ACHATS EXERCÉES PAR DES CONTRACTANTS

Contexte

3.9.1 La fonction d'acquisition doit être exercée avec la plus grande intégrité afin que tout conflit d'intérêt, potentiel ou apparent, soit évité. Le SI est tenu d'appliquer le Règlement du personnel civil (RPC), dont les articles 13 et 60 ont trait à des règles de conduite. S'agissant en particulier des acquisitions, le SI doit se conformer au code de conduite contenu dans son manuel d'acquisition. En son article 3.4, celui-ci dispose que « [I]es activités d'acquisition doivent être menées dans le respect des normes professionnelles, éthiques, morales et juridiques les plus élevées ».

Observations

3.9.2 Le Collège a constaté que deux des postes relevant du Service Achats étaient actuellement occupés par des contractants. Ceux-ci sont entrés en service à l'OFC en juillet et en septembre 2015, et leurs contrats ont été prolongés en application de dérogations prévues dans la réglementation relative aux acquisitions. En principe, ces postes doivent être occupés par des agents du SI. La situation actuelle n'est pas idéale en ce qu'elle donne lieu à des conflits d'intérêts potentiels ou apparents et est très onéreuse (1 000 EUR pour l'un des contractants, 890 EUR par jour pour l'autre). Les contractants pourraient se retrouver dans une situation où les intérêts de l'OTAN seraient contraires à ceux du cabinet qui les emploie, de ses autres clients et de ses futurs clients potentiels, essentiellement parce qu'ils participent au recrutement d'autres contractants. Le Collège n'a pas trouvé d'élément prouvant qu'il y avait eu conflit d'intérêts, et le SI a d'ailleurs pris des mesures visant à réduire autant que possible le risque de tels conflits, risque qui toutefois demeure.

Recommandation

3.9.3 Le Collège recommande au SI de recruter dès que possible des agents possédant les qualifications requises ou de faire appel à des agents temporaires (chapitre XVII du RPC) pour exercer la fonction d'acquisition, le but étant de recourir le moins possible à des contractants. Dans l'intervalle, le SI devrait faire en sorte de

continuer à détecter les risques accrus de conflit d'intérêts et à réduire ces risques autant que possible, et veiller à ce que les contractants s'acquittent de leurs tâches dans le respect des normes professionnelles, éthiques, morales et juridiques les plus élevées, comme le veut l'article 3.4 du manuel d'acquisition.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations et aux recommandations formulées à l'issue de l'audit des états financiers 2015 du SI. On en trouvera un récapitulatif dans le tableau ci-dessous.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>1. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.1</p> <p>SURÉVALUATION DES SOLDES DES LIQUIDITÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait chercher au plus vite à connaître la cause de la différence apparaissant dans le montant des liquidités, et faire en sorte que les liquidités fassent l'objet d'un contrôle efficace et soient présentées correctement à l'avenir dans les états financiers.</p>	<p>Les différences dans les chiffres des liquidités étaient toujours à l'examen en 2017. Voir le paragraphe 2.1.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>2. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.2</p> <p>ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait chercher à connaître la cause des erreurs commises dans le tableau des flux de trésorerie et faire en sorte que les chiffres soient présentés correctement dans les futurs états financiers.</p>	<p>Voir le paragraphe 2.2.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>3. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.3</p> <p>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</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait faire en sorte que, dans les futurs états financiers, des informations détaillées sur le rapprochement des opérations présentées dans</p>	<p>Voir le paragraphe 3.3.</p>	<p>Question rendue caduque par une</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2017)40

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>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.</p>		<p>observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>4. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) paragraphe 2.4</p> <p>MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PRÉSENTATION D'UN EXCÉDENT CUMULATIF</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait fournir des éléments justifiant l'excédent cumulatif présenté et faire en sorte que, à l'avenir, les chiffres relatifs aux excédents soient présentés correctement dans l'état de la performance financière.</p>	<p>Des modifications ont été apportées dans les états financiers de 2016, de manière à limiter les excédents aux segments relatifs aux locaux des pays partenaires. Le solde présenté n'est toutefois toujours pas pleinement justifié. Voir le paragraphe 2.9.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>5. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.5</p> <p>ABSENCE D'ASSURANCE CONCERNANT LA PERTINENCE DE LA COUPURE D'EXERCICE RELATIVE AUX CHARGES</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait présenter dans ses états financiers de 2016 toutes les charges à payer relatives à l'exercice 2015.</p>	<p>Le SI a déclaré que des processus avaient été mis en place pour mieux repérer les charges à payer à partir de l'exercice 2016. Il a estimé que le retraitement des charges qui étaient à payer fin 2015 serait un exercice extrêmement difficile, coûteux et sans grand intérêt. Voir le paragraphe 2.8.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>6. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.6</p> <p>ABSENCE DE RÉÉVALUATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS MONÉTAIRES EN FIN D'EXERCICE PAR RAPPORT AUX TAUX DE CHANGE</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait faire en sorte que, dans tous ses futurs états financiers, l'ensemble des éléments d'actif et de passif détenus en devises soient</p>	<p>Le SI a réévalué les liquidités, les montants à recevoir et les montants à payer, mais pas les autres actifs et passifs</p>	<p>Question rendue caduque par une observation</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2017)40

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
réévalués en fin d'exercice, comme l'exige le cadre comptable OTAN.	monétaires. Voir le paragraphe 2.10.	formulée pour l'exercice 2016.
<p>7. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 2.7</p> <p>DIVERGENCE ENTRE LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS ET LES STOCKS PRÉSENTÉS DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Le SI entend appliquer cette recommandation aux états financiers de 2017.</p>	<p>Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>8. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 3.1</p> <p>IMPLÉMENTATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) ET INCIDENCES SUR LES ÉTATS FINANCIERS</p> <p>Recommandation du Collège Il faudrait 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.</p>	<p>Le Comité des budgets a formulé une recommandation à l'intention du RPPB (voir le BC-D(2017)0100-FINAL, du 10 juillet 2017) dans laquelle il a indiqué 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.</p> <p>Le Comité des budgets n'a toujours par reçu à ce stade un tel rapport du contrôleur des finances du SI.</p>	<p>Question restant à régler.</p>

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2017)40

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>9. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.1</p> <p>ABSENCE DE RAPPROCHEMENT COMPTABLE DE BASE, NOTAMMENT POUR LES LIQUIDITÉS</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait mettre en place 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.</p>	<p>Le SI a déclaré que, depuis la fin de 2016, des mesures sont progressivement mises en place en vue de la réalisation de clôtures et de rapprochements périodiques.</p>	<p>Question rendue caduque par un observation formulée pour l'exercice 2016.</p>
<p>10. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.2</p> <p>INSUFFISANCE DU NIVEAU DES CONTRÔLES DE L'EXÉCUTION DU BUDGET</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait transférer 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.</p>	<p>Le contrôleur des finances du SI a déclaré que la question serait examinée avec les parties prenantes en vue d'une rationalisation de l'échange d'informations entre les éléments logiciels de budgétisation et de comptabilité. Le Collège n'a toutefois pas reçu d'informations sur d'éventuels progrès en la matière.</p>	<p>Question restant à régler.</p>
<p>11. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.3</p> <p>LE REPORT D'ENGAGEMENTS FONDÉS SUR DES DEMANDES D'ACHAT ACCROÎT LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET D'INEXACTITUDES</p> <p>Recommandation du Collège L'OFC devrait envisager, avec les responsables des programmes, l'implémentation de processus de travail qui, à l'avenir, garantiront que des</p>	<p>Le contrôleur des finances a déclaré que la méthode utilisée dans le système ERP pour le</p>	<p>Question restant à régler.</p>

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
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.	traitement des engagements relatifs aux programmes serait 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. Le Collège n'a toutefois pas reçu d'informations sur d'éventuels progrès en la matière.	
<p>12. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.4</p> <p>RAPPROCHEMENT DES FACTURES, DES ORDRES D'ACHAT ET DES BORDEREAUX DE LIVRAISON DE BIENS ET DE SERVICES</p> <p>Recommandation du Collège Dans le droit fil de la recommandation du Collège concernant l'approbation des demandes d'achat, le SI devrait envisager, 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.</p>	Le contrôleur des finances a déclaré que la situation serait réexaminée avec les divisions du SI concernées, le but étant d'évaluer la possibilité d'étendre l'application de la méthode de rapprochement axée sur trois éléments lorsque c'est pertinent. Le Collège n'a toutefois pas reçu d'informations sur d'éventuels progrès en la matière.	Question restant à régler.
<p>13. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.5</p> <p>LES FACTURES ET LES ORDRES D'ACHAT RELATIFS AUX DÉPLACEMENTS PEUVENT ÊTRE MODIFIÉS ET TRAITÉS SANS AUTORISATION</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	Des modifications ont été apportées en juillet et en décembre 2016. Les ordres d'achat et les factures relatifs aux déplacements ne peuvent être traités sans avoir été approuvés.	Question réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>14. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.6</p> <p>SEUILS DE TOLÉRANCE INCOMPLETS ET SEUILS DE TOLÉRANCE TROP ÉLEVÉS</p> <p>Recommandation du Collège L'OFC devrait 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.</p>	<p>Les seuils de tolérance ont été abaissés en 2016. De plus, une limite de tolérance a été appliquée pour les écarts de prix.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>15. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 4.7</p> <p>NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES CONTRÔLES DES FICHIERS DE PAIEMENT ENVOYÉS À LA BANQUE</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Un contrôle a été mis en place en 2016, qui s'effectue au moyen de la touche dièse. Ce contrôle par la touche dièse vise à garantir que le fichier de paiement envoyé à la banque est exactement le même que celui que la banque reçoit et utilise pour exécuter le paiement. Le but est de faire en sorte que les données de paiement ne puissent pas être modifiées une fois qu'elles ont été envoyées à la banque.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>16. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 5.1</p> <p>ABSENCE DE DOCUMENTATION SUR LA PROCÉDURE DE GESTION DE L'ACCÈS ET ABSENCE DE DESCRIPTIONS DE POSTE</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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 SI devrait établir pour les agents qui travaillent au</p>	<p>Les descriptions de poste ont été mises à jour et approuvées par les RH. L'objectif était de clarifier les rôles et les responsabilités. De plus, des procédures sont en place pour l'octroi, la modification et le contrôle des autorisations d'accès au système ERP. Un tableau de</p>	<p>Question réglée.</p>

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>centre de compétences des descriptions de poste spécifiant leurs rôles et leurs responsabilités.</p>	<p>séparation des fonctions a été établi.</p>	
<p>17. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 5.2</p> <p>ABSENCE D'EXAMEN PÉRIODIQUE DES DROITS D'ACCÈS UTILISATEUR</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Les RH informent officiellement le centre de compétences en cas de départ, de transfert ou de promotion d'agents. L'examen des droits d'accès, des rôles et des responsabilités existants est toutefois toujours en cours.</p>	<p>Question partiellement réglée.</p>
<p>18. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 5.3</p> <p>NÉCESSITÉ DE CONTRÔLER L'UTILISATION DE LA FONCTION « CHANGER D'UTILISATEUR »</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Le contrôleur des finances du SI a déclaré que les contrôles de la fonction « Changer d'utilisateur » dans les organismes OTAN seront harmonisés. Le Collège ne sait toutefois pas quand cela se fera.</p>	<p>Question restant à régler.</p>
<p>19. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 5.4</p> <p>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)</p>		

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
<p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Le SI veille désormais à ce que des droits d'accès à l'environnement de production ne soient octroyés à des consultants que pour l'implémentation de modifications approuvées. Par ailleurs, le SI limite la durée des autorisations d'accès octroyées aux consultants.</p>	<p>Question réglée.</p>
<p>20. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015) Paragraphe 5.5</p> <p>ABSENCE DE DOCUMENTATION OFFICIELLE À L'APPUI DES DÉCISIONS DE LA COMMISSION DE CONTRÔLE DES CHANGEMENTS</p> <p>Recommandation du Collège Le SI devrait 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.</p>	<p>Des comptes rendus officiels sont désormais établis. Le SI a élaboré un formulaire d'approbation à faire signer par la CCC afin que seules les modifications approuvées soient implémentées.</p>	<p>Question réglée.</p>

**COMMENTAIRES OFFICIELS DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI)
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
ET POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

ERREURS REPÉRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS DE 2016

**OBSERVATION 2.1 :
ERREURS DANS LES SOLDES DES LIQUIDITÉS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit aux recommandations.

S'agissant du rapprochement avec les relevés bancaires, la différence s'explique par le fait qu'il s'agissait des premières périodes d'utilisation du système ERP. Elle a été réduite et aucune nouvelle erreur n'a été commise. À ce jour, des opérations représentant un montant d'environ 500 MEUR ont été traitées.

Concernant les avances de fonds versées aux bureaux externes, les montants indiqués dans les états financiers correspondent à la valeur des avances non recouvrées. La présentation est conforme à l'approche adoptée depuis la création de ces bureaux. Elle n'a jusqu'à présent pas fait l'objet d'observations de l'IBAN. Dans tous les cas, les comptes d'avance relatifs aux bureaux externes présentent les fonds avancés mais non encore comptabilisés en tant que dépenses. Il s'agit donc d'un mélange de liquidités et de pièces justificatives (charges non encore enregistrées). Il serait donc erroné de les présenter uniquement comme des liquidités. Il a dès lors été jugé préférable de présenter le montant sous les Autres éléments d'actif à court terme. En 2017, une procédure a été mise en place dans le système ERP pour assurer le suivi des liquidités de ces bureaux. Elle devrait permettre de présenter correctement ces liquidités.

Position du Collège

Contrairement à ce qui est indiqué ci-dessus, le Collège avait, suite à son audit des états financiers 2014 du SI, recommandé au SI de présenter les soldes des liquidités détenues par les bureaux externes dans le solde de ses liquidités globales plutôt qu'en tant que paiement anticipé (IBA-AML(2015)15). Le SI avait souscrit à cette recommandation.

**OBSERVATION 2.2 :
ERREURS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 2.3 :
NOTES RELATIVES AUX LIQUIDITÉS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. S'agissant du paragraphe 2.3.2, les informations étaient disponibles, mais l'IBAN considère qu'il aurait fallu les répéter. Le SI note que « le Collège estime que, dans la note 3, il faudrait présenter de manière toute aussi détaillée (comme dans la note 30), la ventilation des liquidités par segment », et il reproduira donc dans la note 3 les informations telles qu'elles figurent dans la note 30.

**OBSERVATION 2.4 :
CARACTÈRE INCOMPLET DES DONNÉES RELATIVES AUX FONDS
D'AFFECTATION SPÉCIALE**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Des informations globales sur les fonds d'affectation spéciale sont données dans les états financiers. Elles sont traitées dans le segment relatif aux fonds extrabudgétaires. Le SI déduit de la recommandation qu'il faut présenter des informations détaillées pour chacun des fonds d'affectation spéciale (informations disponibles dans le système ERP). Un tableau semblable à celui qui figurait dans les états financiers précédents sera fourni. Il faut toutefois noter que des informations détaillées sur chacun des fonds d'affectation spéciale sont fournies aux pays contributeurs en vertu des obligations de communication d'informations spécifiques qui s'appliquent à chacun de ces fonds.

**OBSERVATION 2.5 :
SURÉVALUATION DES AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF À COURT TERME**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 2.6 :
ERREUR DANS LA PRÉSENTATION DES MONTANTS À PAYER ET DES PRODUITS
DIFFÉRÉS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

La recommandation porte principalement sur une question de classement, et le SI y souscrit.

**OBSERVATION 2.7 :
PRODUITS NON ACQUIS SANS CORRESPONDANCE**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 2.8 :
PRÉSENTATION DES CHARGES À PAYER POUR 2015 DANS LES ÉTATS
FINANCIERS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Aucune recommandation n'est formulée par l'IBAN. La situation que décrit l'IBAN, à savoir que les états financiers de 2016 contiennent des opérations relatives à 2015, est la conséquence logique des problèmes de coupure d'exercice constatés en 2015 et est aussi due au fait qu'il aurait été très peu utile de retraiter les charges à payer pour 2015. Le SI note avec satisfaction que « le Collège n'a pas trouvé d'exemples d'opérations qui n'ont pas été portées en charges à la fin de l'exercice 2016, autrement dit il n'a pas relevé de problèmes de coupure entre 2016 et 2017 ». Cela semble indiquer que le SI a pris les mesures correctives qu'il fallait.

**OBSERVATION 2.9 :
CARACTÈRE INCOMPLÈTE DES DONNÉES RELATIVES À L'ACTIF NET ET À
L'EXCÉDENT/AU DÉFICIT**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 2.10 :
FIN D'EXERCICE : RÉÉVALUATION INCOMPLÈTE DES ACTIFS ET DES PASSIFS
SUR LA BASE DES TAUX DE CHANGE**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Mis à part les éléments de trésorerie, les montants à recevoir et les montants à payer, les rubriques du bilan qui n'ont pas fait l'objet d'une réévaluation sont essentiellement, à l'actif, les Autres éléments d'actif à court terme (qui, comme l'IBAN l'a relevé au paragraphe 2.5, correspondent essentiellement à des opérations internes libellées en euros, qui devraient être éliminées) et, au passif, les Éléments d'actif à long terme, qui sont intégralement comptabilisés en euros. Au passif, les produits différés et les avances sont généralement libellés en euros étant donné qu'ils se rapportent au budget civil, qui est établi en euros, et à des fonds extrabudgétaires qui, lorsqu'ils ne sont pas reçus en euros, sont presque toujours convertis dans cette monnaie. Au bout du compte, une réévaluation n'aurait pu avoir d'effets que sur une part minime des éléments de l'actif et du passif, correspondant à quelques fonds extrabudgétaires et aux avances versées aux bureaux externes. Le SI estime donc la réévaluation n'aurait pas eu d'incidence significative sur les états financiers.

Néanmoins, le périmètre des comptes qui seront réévalués en vue de l'établissement des états financiers de 2017 sera élargi.

**OBSERVATION 2.11 :
INCOHÉRENCE DANS LES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES PRODUITS
DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation ; ce problème de classement sera démêlé dans les états financiers de 2017.

**OBSERVATION 2.12 :
SOUS-ÉVALUATION DE LA PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le problème tient à la situation spécifique du Centre du personnel. Les pays de l'OTAN ont connaissance de cette situation. Cependant, l'OFC convient qu'il aurait fallu faire état d'une créance irrécouvrable et constituer une provision correspondante.

**OBSERVATION 2.13 :
CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DU
PERSONNEL DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Il rappelle qu'il avait fourni les informations demandées dans les états financiers de l'exercice précédent, et il renouera avec cette pratique.

**OBSERVATION 2.14 :
CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES AU SUJET DES
CONTRATS DE LOCATION DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

QUESTIONS RELATIVES AUX CONTRÔLES ET À LA CONFORMITÉ

**OBSERVATION 3.1 :
NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE DES CONTRÔLES EN MATIÈRE DE
RAPPROCHEMENT DES SOLDES BANCAIRES**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Le SI continue d'effectuer des rapprochements entre les relevés bancaires et le module de gestion de la trésorerie de l'ERP, et, depuis 2017, il procède à un rapprochement régulier entre les soldes bancaires et le grand livre général.

**OBSERVATION 3.2 :
COMPTES BANCAIRES DES BUREAUX EXTERNES : CARACTÈRE INCOMPLET DU
RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ ET DES INFORMATIONS CONSIGNÉES DANS LES
ÉTATS FINANCIERS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Il vérifie périodiquement toutes les opérations se rapportant aux bureaux externes ainsi que les comptes bancaires de ces bureaux. En 2017, une procédure a été mise en place dans l'ERP pour assurer le suivi de la situation de trésorerie de ces entités. Elle devrait permettre

de faire état des liquidités détenues sur ces comptes dans les notes jointes aux états financiers et de procéder comme il convient au rapprochement dans l'ERP.

**OBSERVATION 3.3 :
CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS FOURNIES DANS LES NOTES
JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU SUJET DU RAPPROCHEMENT EFFECTUÉ
ENTRE LES CHARGES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET
ET CELLES PRÉSENTÉES DANS L'ÉTAT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. Il se félicite de constater que l'IBAN a pu rapprocher les opérations budgétaires sauf pour un solde relativement minime représentant environ 0,05 % du montant total de ces opérations.

**OBSERVATION 3.4 :
CONCORDANCE IMPARFAITE ENTRE LES GRANDS LIVRES AUXILIAIRES ET LE
GRAND LIVRE GÉNÉRAL**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. La différence a été mise au jour et corrigée à la mi-2017. Des contrôles comptables portant sur les grands livres auxiliaires des montants à recevoir et des montants à payer sont effectués, et ces grands livres sont rapprochés avec le grand livre général.

**OBSERVATION 3.5 :
CONCORDANCE IMPARFAITE ENTRE LES DONNÉES DU SERVICE TRAITEMENTS
ET LE GRAND LIVRE GÉNÉRAL**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le versement du salaire des agents qui quittent l'Organisation, qui se fait manuellement, n'est pas enregistré dans le système informatique utilisé par le Service Traitements (système informatique de gestion du personnel (PMIS)). Tout rapprochement entre les instructions de paiement consignées dans le PMIS et les données de l'ERP ferait donc apparaître une divergence. Les futures versions de l'ERP devraient permettre de traiter ce problème. Les salaires sont versés sur la base d'instructions transmises par le Service Traitements dans le PMIS ou dans des documents écrits. L'essentiel des versements se fait sur la base d'un fichier électronique généré par le PMIS et envoyé à la banque. Dans quelque cas exceptionnels, les versements se font manuellement. Chaque mois, l'OFC procède à des rapprochements entre les instructions de paiement émanant du Service Traitements et les opérations bancaires dans l'ERP. Avec les RH, il

s'attachera à réduire le nombre d'opérations manuelles afin de simplifier le processus de rapprochement.

**OBSERVATION 3.6 :
CONFORMITÉ AVEC LE NFR, EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS
AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 3.7 :
DIVERGENCE ENTRE LES MONTANTS DES ENGAGEMENTS REPORTÉS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 3.8 :
UTILISATION D'ESTIMATIONS POUR LE CALCUL DES EXCÉDENTS
RESTITUABLES MENTIONNÉS DANS LES APPELS DE CONTRIBUTIONS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI souscrit à la recommandation. L'ajustement a été pris en considération dans le deuxième appel de contributions lancé en 2017. Il convient de noter que les intérêts nets et les recettes diverses ne représentent généralement qu'une part minimale (moins de 0,5 %) des montants totaux demandés, si bien que l'utilisation d'estimations, imposée par les circonstances, ne remettait pas en cause l'appel de contributions dans son ensemble.

**OBSERVATION 3.9 :
EXERCICE PAR DES CONTRACTANTS DE FONCTIONS INCOMBANT AU SERVICE
ACHATS**

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le SI ne saisit pas bien le sens de la recommandation. Il est dans la nature même de la gestion des risques que demeure, au bout du compte, un risque résiduel ; il n'est donc pas anormal qu'un risque de conflit d'intérêts subsiste malgré les mesures d'atténuation qui ont été prises. Plus globalement, l'IBAN semble considérer que, par principe, le SI ne devrait pas recourir à des contractants pour exercer des fonctions d'acquisition. Le SI préférerait que son effectif soit adéquat et que les postes correspondant à cet effectif soient pourvus, mais il se peut que

cela ne soit pas toujours possible. La décision de créer des postes n'est pas du ressort du Service Achats. Il est bien connu que l'on ne peut pas toujours prévoir quand un poste deviendra vacant (c'est le cas quand des événements imprévus touchent les agents), que le processus de recrutement peut être très long et que les candidats sélectionnés finissent parfois par décliner les offres qui leur sont faites (le Service Achats a connu cette situation). En outre, certaines situations requièrent du personnel supplémentaire ; c'est le cas de la situation actuelle étant donné les contrats à passer pour le nouveau siège. Le SI a estimé qu'elle était porteuse de risques et que le recours à des consultants était la solution la plus efficace. Il aurait pu recourir à des agents temporaires, mais ceux qui possèdent les compétences et qualifications requises ne sont pas toujours disponibles, le recrutement peut être très long (un an dans un cas récent) et les agents temporaires présentent eux aussi des risques spécifiques. Le SI fait appel à un mixte d'agents temporaires et de contractants. Il est d'avis que, moyennant des contrôles internes adéquats, le recours à des contractants est acceptable et qu'il faut mettre en balance les risques qui y sont liés avec celui de ne pas pouvoir conclure à temps les contrats nécessaires au fonctionnement du SI. Le SI note que l'IBAN « n'a pas trouvé d'élément prouvant qu'il y avait eu conflit d'intérêts, et [que] le SI a d'ailleurs pris des mesures visant à réduire autant que possible le risque de tels conflits ». Le Règlement financier de l'OTAN n'interdit pas de faire appel à des contractants dans le cadre du processus d'acquisition. Nous estimons donc que l'observation de l'IBAN soulève une question de principe qui doit être réglée par les pays de l'Alliance.

Position du Collège

Le Collège réitère sa position, à savoir que le SI devrait, dès que possible, recruter des agents possédant les qualifications requises pour exercer les fonctions d'acquisition. Dans l'intervalle, le SI devrait veiller à ce que soit mis en place un système de contrôle permettant d'éviter tout conflit d'intérêts, réel ou apparent.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

8. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015), paragraphe 3.1 IMPLÉMENTATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP) ET INCIDENCES SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaire officiel du Secrétariat international

Le rapport sur les enseignements tirés a été diffusé le 21 décembre 2017 pour communication aux pays.

**11. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015), paragraphe 4.3
LE REPORT D'ENGAGEMENTS FONDÉS SUR DES DEMANDES D'ACHAT ACCROÎT
LE RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET D'INEXACTITUDES**

Commentaire officiel du Secrétariat international

L'intention est effectivement de réexaminer la méthode utilisée dans le système ERP pour le traitement des engagements relatifs aux programmes. Cependant, il a semblé préférable de laisser les divisions et l'OFC engranger davantage d'expérience de cette méthode, pour qu'ils puissent ensuite mieux évaluer s'il faut procéder à des changements. Dans l'intervalle, les développements en cours pour les futures versions de l'ERP pourraient aussi contribuer à régler la question.

**18. IBA-AR(2017)04 (exercice 2015), paragraphe 5.3
NÉCESSITÉ DE CONTRÔLER L'UTILISATION DE LA FONCTION « CHANGER
D'UTILISATEUR »**

Commentaire officiel du Secrétariat international

La fonctionnalité « Accès à la liste des tâches » (« Changer d'utilisateur ») est une fonctionnalité standard de la suite logicielle Oracle E-Business. Il incombe à la personne qui détient les droits d'accorder à une autre le pouvoir d'approbation. La liste des personnes ayant accédé à la liste des tâches est consignée dans Oracle E-Business et elle reflète la délégation des droits d'approbation par la personne qui les détient. Les autres entités OTAN qui utilisent le logiciel doivent probablement avoir la même question. Une demande de modification (#223) a été introduite et approuvée ; il s'agit de pouvoir établir un rapport qui permettrait d'identifier, pour chaque opération, la personne qui aurait donné son approbation.

**NATO INTERNATIONAL STAFF
FINANCIAL STATEMENTS**

For the year ended
31 December 2016

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


Stephane CHAGNOT
Financial Controller

INTERNATIONAL STAFF

Statement of financial position

As at 31 December 2016

(All amounts in EUR)

	Notes	2016	2015
Assets			
<i>Current assets</i>			
Cash and cash equivalents	3	52,364,760.22	84,673,866.41
Short term investments	4	57,575,871.00	0.00
Receivables	5	45,007,711.87	60,960,882.07
Prepayments	6	1,412,981.35	2,362,809.48
Other current assets	7	14,847,903.89	1,712,598.60
Inventories	8	17,051.84	10,645.03
		171,226,280.17	149,720,801.59
<i>Non-current assets</i>			
Receivables	9	0.00	0.00
Property, plant & equipment	10	1,910,722.27	833,390.49
Intangible assets	11	15,340,028.94	16,072,319.51
Other non-current assets	12	0.00	12,095.75
		17,250,751.21	16,917,805.75
Total assets		188,477,031.38	166,638,607.34
Liabilities			
<i>Current liabilities</i>			
Payables	13	-13,916,892.67	-9,752,346.10
Deferred revenue	14	-63,336,342.44	-73,951,577.45
Advances	15	-59,790,474.39	-51,099,794.87
Short term provisions	16	-418,077.20	
Other current liabilities	17	-33,505,486.67	-11,760,291.66
		-170,967,273.37	-146,564,010.08
<i>Non-current liabilities</i>			
Payables	18	0.00	
Long term provisions	18	0.00	
Deferred revenue	19	-17,250,751.23	-16,767,326.32
Other non-current liabilities	20	0.00	-675,626.60
		-17,250,751.23	-17,442,952.92
Total liabilities		-188,218,024.60	-164,006,963.00
Net assets	21		
Capital assets		0.00	
Reserves		0.00	
Current year Surplus / (Deficits)		210,422.78	
Accumulated surpluses / (deficits) prior year		48,584.00	2,635,200.04
Total net assets/ equity		259,006.78	2,635,200.04

INTERNATIONAL STAFF

Statement of financial performance

As at 31 December 2016

(All amounts in EUR)

	<u>Notes</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Revenue			
Non exchange revenue	22	-203,403,072.12	-200,800,300.88
Exchange revenue	23	-3,182,245.68	-514,469.22
Other revenue	24	-5,789,616.27	-488,843.60
Financial revenue	25	-950,622.55	-144,758.09
Total revenue		<u>-213,325,556.62</u>	<u>-201,948,371.79</u>
Expenses			
Personnel	26	114,722,492.80	112,977,948.23
Contractual supplies and services	26	95,539,392.37	86,035,747.87
Depreciation and amortization	26	2,158,252.59	754,482.64
Impairment	26	418,077.20	0.00
Provisions	26	0.00	0.00
Other expenses	26	454,324.65	2,105,405.39
Finance costs	25	845,832.11	74,787.66
Total expenses		<u>214,138,371.72</u>	<u>201,948,371.79</u>
Surplus/(Deficit) for the period	27	<u>812,815.10</u>	<u>0.00</u>

INTERNATIONAL STAFF

Statement of cash flow

As at 31 December 2015

(All amounts in EUR)

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Cash flow from operating activities	31,999,396.66	22,205,823.41
Surplus/(Deficit)	2,376,193.26	(2,635,200.04)
Non-cash movements	2,376,193.26	(2,635,200.04)
Depreciation/ Amortisation	2,158,252.59	902,370.71
Impairment	-	-
Increase / (decrease) in payables	2,239,991.08	19,213,161.22
Increase/ (decrease) in other current liabilities	21,552,993.32	(12,892,332.48)
Increase/ (decrease) in provisions	418,077.20	-
(Gains)/losses on sale of property, plant and equipment	-	345,100.00
Increase/ (decrease) in other current assets	(13,309,756.85)	(567,076.27)
Decrease/ (Increase) in receivables	16,896,591.52	17,839,800.27
Increase/ (decrease) in other non-current assets	(332,945.46)	-
Net cash flow from operating activities	29,623,203.40	24,841,023.45
Cash flow from investing activities		
Purchase of property plant and equipment / Intangible assets	(1,983,801.03)	(2,229,470.59)
Proceeds from sale of property plant and equipment	-	-
Net cash flow from investing activities	(1,983,801.03)	(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	30,015,595.63	20,046,323.25
Cash and cash equivalent at the beginning of the period	<u>84,673,866.41</u>	<u>64,631,098.86</u>
Cash and cash equivalent at the end of the period	<u>109,940,631.22</u>	<u>84,673,866.41</u>

INTERNATIONAL STAFF
Statement of Budget Execution

As at 31 December 2016

(amounts in euro)	Initial Budget	Increase / Decrease	Revised Budget	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Special carry forward	Lapsed
CIVIL BUDGET											
Chapter 1	125,608,777.36	(2,077,383.22)	123,531,394.14	496,000.00	124,027,394.14	440,681.07	118,305,607.67	118,746,288.74	440,681.07	3,639,194.00	1,641,911.40
Chapter 2	41,546,666.13	2,257,736.76	43,804,402.89	(484,450.35)	43,319,952.54	4,710,027.14	36,022,073.02	40,732,100.16	4,710,027.14	2,058,730.00	529,122.38
Chapter 3	3,298,265.00	(297,635.04)	3,000,629.96	1,250.35	3,001,880.31	262,834.09	1,630,900.79	1,893,734.88	262,834.09	734,212.00	373,933.43
Chapter 4	23,577,520.00	(432,718.50)	23,144,801.50	(12,800.00)	23,132,001.50	1,579,777.81	20,989,361.88	22,569,139.69	1,579,777.81	-	562,861.81
Total FY 2016	194,031,228.49	(550,000.00)	193,481,228.49	0.00	193,481,228.49	6,993,320.11	176,947,943.36	183,941,263.47	6,993,320.11	6,432,136.00	3,107,829.02
CIVIL BUDGET											
Chapter 1	1,352,450.23	-	1,352,450.23	-	1,352,450.23	249,760.61	832,742.37	1,082,502.98	249,760.61	-	269,947.25
Chapter 2	4,446,775.86	-	4,446,775.86	-	4,446,775.86	618,055.50	3,788,289.22	4,406,344.72	618,055.50	-	40,431.14
Chapter 3	1,073,664.84	-	1,073,664.84	-	1,073,664.84	48,553.73	951,718.79	1,000,272.52	48,553.73	-	73,392.32
Chapter 4	12,170,990.30	-	12,170,990.30	-	12,170,990.30	129,524.25	11,232,797.98	11,362,322.23	129,524.25	-	808,668.07
Total FY 2015	19,043,881.23	-	19,043,881.23	-	19,043,881.23	1,045,894.09	16,805,548.36	17,851,442.45	1,045,894.09	-	1,192,438.78
CIVIL BUDGET											
Chapter 1	1,197,240.65	-	1,197,240.65	-	1,197,240.65	-	884,889.75	884,889.75	-	-	312,350.90
Chapter 2	728,740.67	-	728,740.67	-	728,740.67	773.51	194,618.62	195,392.13	773.51	-	533,348.54
Chapter 3	326,455.11	-	326,455.11	-	326,455.11	-	62,117.50	62,117.50	-	-	264,337.61
Chapter 4	4,239,673.65	-	4,239,673.65	-	4,239,673.65	19,053.58	3,395,452.18	3,414,505.76	19,053.58	-	825,167.89
Total FY 2014	6,492,110.08	-	6,492,110.08	-	6,492,110.08	19,827.09	4,537,078.05	4,556,905.14	19,827.09	-	1,935,204.94
SPECIAL CARRY FORWARDS											
Chapter 1	1,661,003.19	-	1,661,003.19	-	1,661,003.19	145,980.01	377,987.89	523,967.90	145,980.01	870,855.79	266,179.50
Chapter 2	256,559.00	-	256,559.00	-	256,559.00	36,647.00	220,869.68	257,516.68	36,647.00	-	(957.68)
Chapter 3	8,410,074.63	-	8,410,074.63	-	8,410,074.63	903,280.24	2,974,194.77	3,877,475.01	903,280.24	4,351,354.77	181,244.85
Chapter 4	430,649.31	-	430,649.31	-	430,649.31	9,069.39	239,418.41	248,487.80	9,069.39	-	182,161.51
Total SPECIAL CARRY FORWARDS	10,758,286.13	-	10,758,286.13	-	10,758,286.13	1,094,976.64	3,812,470.75	4,907,447.39	1,094,976.64	5,222,210.56	628,628.18
	230,325,505.93	(550,000.00)	229,775,505.93	0.00	229,775,505.93	9,154,017.93	202,103,040.52	211,257,058.45	9,154,017.93	11,654,346.56	6,864,100.92

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

NATO OFFICE OF SHARED SERVICES

Statement of Budget Execution

As at 31 December 2016

(amounts in euro)

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Lapsed
OSS												
Chapter 1	1,185,451.00	-	1,185,451.00	-	1,185,451.00	-	1,185,451.00	-	562,839.79	562,839.79	-	622,611.21
Chapter 2	28,549.00	-	28,549.00	-	28,549.00	-	28,549.00	-	17,048.82	17,048.82	-	11,500.18
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	579,888.61	579,888.61	-	634,111.39
OSS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OSS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total all budgets	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	1,214,000.00	-	579,888.61	579,888.61	-	634,111.39

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

NATO PMIS
Statement of Budget Execution

As at 31 December 2016

(amounts in euro)

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry forward	Lapsed
PMIS												
Chapter 1	126,250.00	-	126,250.00	-	126,250.00	-	126,250.00	-	118,222.76	118,222.76	-	8,027.24
Chapter 2	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	19,477.72	19,477.72	-	522.28
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2016	146,250.00	-	146,250.00	-	146,250.00	-	146,250.00	-	137,700.48	137,700.48	-	8,549.52
PMIS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PMIS												
Chapter 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chapter 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total FY 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total all budgets	146,250.00	-	146,250.00	-	146,250.00	-	146,250.00	-	137,700.48	137,700.48	-	8,549.52

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

**EXPLANATORY NOTES TO NATO INTERNATIONAL STAFF
2016 FINANCIAL STATEMENTS****NOTE 1: GENERAL INFORMATION**

NATO's essential purpose is to safeguard the freedom and security of its members through political and military means. Politically, NATO promotes democratic values and encourages consultation and cooperation on defence and security issues to build trust and, in the long run, prevent conflict. Militarily, NATO is committed to the peaceful resolution of disputes. If diplomatic efforts fail, it has the military capacity needed to undertake crisis-management operations. These are carried out under Article 5 of the Washington Treaty - NATO's founding treaty - or under a United Nations mandate, alone or in cooperation with other countries and international organizations.

The International Staff was created in 1951 to support the North Atlantic Council (NAC) (Council resolution D-D(51)30). The "Agreement on the Status of the North Atlantic Treaty Organization" defined its status, which National Representative and International Staff negotiated and signed in September of 1951.

The IS is an advisory and administrative body whose primary role is to support the national delegations of the 28 member states at NATO Headquarters. It produces policy papers, background notes and reports on issues relevant to NATO's political and military agenda and in doing so, supports the process of consensus building and decision-making in the Alliance. The IS then helps to implement the decisions taken in NATO's committees and liaises closely with the nations and NATO's International Military Staff (IMS).

Headed by the Secretary General, the IS includes eight divisions, each headed by an Assistant Secretary General and a number of Independent Offices headed by Directors. Some 1,000 civilians work within the IS at NATO Headquarters in Brussels, Belgium. They owe their allegiance to the Alliance throughout the period of their appointment. They are either recruited directly by the Organization or seconded by their governments and each appointment is approved by the Secretary General.

The financial statements cover the budgetary and financial operations relating to the NATO International Staff (IS) budgeted and non-budgeted functions and programs.

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).

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 2016 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, Reimbursables Expenses, Personnel Management Information System, Office of Shared Services, Extra-Budgetary Funds, Partners' Accommodation and Refurbishment of Building Z.

Changes in Accounting Policy

None to report.

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 2016.

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 2016 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 07/02/2017

	Fitch	Moody's	S&P
Short term	F1	NA	A2

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. Other Current Assets

Other Current Assets correspond essentially to advances made to NATO-IS Offices in countries other than Belgium, or to other non-consolidated NATO entities, generally in order to ease their treasury situation.

e. 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 2018, 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 2018, 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.

c. Other Current Liabilities

Amounts corresponding to the current year budgetary surplus (lapsed credits + net interests + miscellaneous income) are considered a liability towards the contributing nations. The settlement does not follow the normal accounts payable process, since the standard approach is to return them to contributing nations via a deduction of the following year's call for budget contributions. This liability is therefore classified under Other Current Liabilities.

This item may include other liabilities that do not result from the standard procure to pay process, such as miscellaneous transactions to be regularized between entities managed by the IS Office of Financial Control.

Non-Current Liabilities

The long term unearned revenue is unearned revenue in relation to net carrying amounts of property, plant and equipment and intangible assets. Revenue is recognised over the estimated life cycle of the property, plant and equipment and the intangible assets.

NET ASSETS

Net Assets correspond to cumulative surpluses/deficits of non-budgetary activities such as Partner Accommodation where income follows a process that is relatively independent from the actual level of expenses, and does not automatically balance expenses as in the standard NATO budget process. For such activities, the yearly execution results in a surplus or a deficit.

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 Extra Budgetary 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 Extra Budgetary Funds for which NATO-IS is the executing agent and therefore acts as the principal, or for which NATO-IS acts as Treasurer. These projects not financed by the common funding principle. These Extra Budgetary 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

Short term investment are made in consideration of the situation of interest rates on highly liquid and high quality paper (EUR 57,000,000 end 2016).

NOTE 5: CURRENT ASSETS: ACCOUNTS RECEIVABLE

Accounts receivable are mainly outstanding contributions for the NATO Civil Budget related to the call issued at the end of the year (MEUR 30.412) and amounts due by other bodies (MEUR 6.4) for services rendered by the International Staff (Common Operating Costs and Administrative Support).

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 2017 budget was called in 2016 and two calls for contributions were issued in 2016: in February and in November. In 2016 an advance was called for the 2017 budget. Other receivables from NATO member Nations correspond mainly to amounts 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. They also correspond to outstanding amounts in relation to the funding of their specific requirements concerning the refurbishment of Building Z.

Receivables from staff correspond to miscellaneous services (e.g. use of telephone for private purposes). This item also includes amounts due by the insurer to compensate for salary costs of staff on long term sick leave.

NOTE 6: PREPAYMENTS

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

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).

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. Advances were also done towards the NATO Staff Centre to ease its treasury.

NOTE 7: OTHER CURRENT ASSETS

Corresponds to credit notes to be received and to advances made to NATO IS Offices located outside Belgium.

NOTE 8: INVENTORIES

Other inventories include office supplies, maintenance supplies, medicines and munitions are valued.

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 2018.

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.

The table below concerns the IS for its Civil Budget component.

AS PER FINANCIAL STATEMENTS (amounts in EUR)	2015	2016					Carrying Amount end 2016
	Carrying Amount end 2015	Additions 2016	Reclass 2016	Disposals 2016	Depreciation 2016	Impairment 2016	
COMMON FUNDED							
Automated Information Systems	108,480.67				63,251.33		45,229.33
Installed equipment	0.57	58,563.74			2,928.19		55,636.12
Machinery	79,032.00				13,172.00		65,860.00
Transportation Equipment	80,214.83	79,448.00			34,123.56		125,539.28
Communications	427,279.10	90,549.50			185,936.86		331,891.73
IT Equipment		718,379.57			89,694.89		628,684.68
Intangible assets	- 1,205,829.90	288,446.47	8,315,187.00		1,769,146.04	2,000,000.00	3,628,657.53
Intangible assets under construction	17,278,049.51	748,413.75	- 8,315,187.04			- 2,000,000.00	11,711,276.22
TOTAL	16,767,227	1,983,801	-0	0	2,158,253	0	16,592,775

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: PAYABLES

Payables and accrued expenses may be to commercial suppliers, staff, Member Nations, other NATO bodies and Partner Nations.

Payable to suppliers

Payable to suppliers relates to goods and services for which an invoice has been received, checked, and queued for payment but for which payment was still pending at year-end.

Payable to personnel

Payable to personnel relates to amounts due to staff in relation to travel expenses and hospitalities.

Payable to Nations

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 can be used by the nations in question applying it against their annual project contribution.

Payable to other NATO bodies

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

Accruals

Accrued expenses correspond to the estimated accrual obligation to third parties for goods and services received but not yet invoiced

NOTE 14: DEFERRED REVENUE

Unearned revenue corresponds to contributions called for the current year or before, that NATO IS intends to use for its initial purpose, but for which corresponding expenses will be incurred after the reporting date of 31 December 2016.

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. If the funds are not spent by the end of the second year following the year for which they were approved, these funds will lapse unless a specific decision is taken by member nations for a further carry-forward.

NOTE 15: ADVANCES

The standard call for budget contributions process includes an advance on the following year's budget. Advances called amounting to EUR 50,000,000 relate to funding the 2017 Civil Budget (compared to EUR 46,200,000 previous year).

In addition, some Nations made ad hoc voluntary advance contributions (EUR 9.1 million).

NOTE 16: SHORT TERM PROVISIONS

The provision corresponds to receivables for which a write-off procedure is pending.

NOTE 17: OTHER CURRENT LIABILITIES:**Other Current Liabilities linked to the budget process**

Amounts corresponding to the current year budgetary surplus (lapsed credits + net interests + miscellaneous income) are considered a liability towards the contributing nations. The settlement does not follow the normal accounts payable process, since the standard approach is to return them to contributing nations via a deduction of the following year's call for budget contributions. Nations may also decide that part or all of the budgetary surplus is made available for use in future years (see Note on Budget Information).

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. The other activities do not follow the standard budget process.

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.

Other Current Liabilities linked to closed or ad-hoc projects

Other Current Liabilities consist of monies initially contributed by Nations 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.

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.

NOTE 18: NON-CURRENT LIABILITIES: LONG TERM PROVISIONS

Nothing to report.

NOTE 19: 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 20: OTHER NON-CURRENT LIABILITIES

Nothing to report.

NOTE 21: NET ASSETS

Corresponds to miscellaneous accumulated surpluses/deficits generated outside of the budget execution context, essentially Partners Accommodation.

When the funding policy for Partners Accommodation (referred to as Annex IV) was established in 1997 (BC-DS(97)18 Revised), Annex IV had budgetary credits authorised to provide for Partner accommodation on site. These were expanded to create offices in the Manfred Wörner Building. The Civil Budget Committee then decided to have the Partners reimburse the total rent and operational costs in proportion to the space they occupied. Further, Nations agreed that financing of Annex IV should be treated separately from the Civil Budget. They also agreed that Annex IV would, in future, be funded by Partners rental payments, therefore Annex IV is not subject to the lapse rules foreseen in NATO's Financial Regulations. Over time, this process resulted in surpluses.

NOTE 22: 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 23: 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 Extra Budgetary 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 24: OTHER REVENUE

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

NOTE 25: 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 26: 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 27: RESULT OF THE PERIOD (SURPLUS/DEFICIT)

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

NOTE 28: 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.

NOTE 29: 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.

Despite a stronger emphasis on the principle of annual budgets, the approved and executed budget cannot be considered as fully 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 or a further carry-forward of commitments not expended after having been carried-forward twice.

Issues related to the first period of use of the ERP may also have had an impact, in particular, the receipting of goods and services in the system, some of which may have been attributed to 2016, even

if the services or goods were effectively received during 2015. As a consequence, the breakdown between open commitments and actuals may not be totally accurate. This may also have impacted the cut-off of expenses between 2015 and 2016 irrespective of the budget process.

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. Commitments are settled when the service is rendered or goods delivered as is the case for expenses under accrual accounting.
- 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 new regulations they correspond to services not received or goods not delivered, at year-end, for specific circumstances. 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. 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. In addition, in accordance with Financial Regulations, member Nations may agree to a further carry-forward of commitments that were already carried forward twice.
- 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 expenses 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 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.

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	CRISIS MANAGEMENT & OPERATIONS
C	COLLECTIVE DEFENCE
P	COOPERATIVE SECURITY
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 2016 was approved, in December 2015, in the amount of EUR 190,007,000. The Civil Budget was revised in November 2016 to the amount of EUR 189,457,000. The amounts include costs related to the Provident Fund and Defined Contribution Pension Scheme contributions.

For 2016, Nations also approved the use of prior years' lapsable appropriations, for specific requirements in the amount of EUR 4,024,229.

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.

Nations also approved the Special Carry Forward of credits in the amount of EUR 9,939,932 from 2015 to 2016 and in the amount of EUR 11,981,466 from 2016 to 2017 (amounts in the tables may be slightly lower due to transactions having taken place in the mean time).

Appropriations are transferred under the authority delegated to the NATO-IS Financial Controller by the NATO Financial Regulations and Financial Rules and Procedures.

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. Invoices are reduced by the amount of previous year's surplus.

The PMIS budget for 2016 was approved by the Budget Committee in the amount of EUR 146,250 (BC-D(2016)0057 and COR1). 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 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.

The 2016 OSS initial budget was agreed in the amount of EUR 1,214,000, of which 70% of the EUR 900,000 allocation related to General Procurement Shared Services was frozen (EUR 630,000). In addition, 50% of the EUR 314,000 personnel expenses appropriations were also frozen (EUR 157,000) awaiting clarification on the status of the OSS beyond the first six months of the year further to the assessment and approach of Finance and Accounting Shared Services. Subsequently the BC decided a partial unfreeze (EUR 218,000) of the allocation related to General Procurement Shared Services. This left an amount of frozen appropriations of EUR 569,000 (EUR 412,000 and EUR 157,000). Further to the submission of the 2nd budget execution report the BC agreed to unfreeze EUR 73,213 in the Personnel Chapter and EUR 3,584 in the O&M Chapter (Ref.B). As a consequence, frozen appropriations eventually amounted to EUR 492,202 (of which EUR 412,000 related to the General Procurement Shared Services initiative by NSPA).

A budget execution statement is provided at Annex 4.

NOTE 30: SEGMENTS

The tables below provide segment information for financial performance and financial position statements for 2016.

NATO UNCLASSIFIED

Annex 5 to
FC(2017)058

5-18

INTERNATIONAL STAFF
Statement of financial position

As at 31 December 2016
(All amounts in EUR)

Notes		IS	Refundable Expenses	PMIS	OSS	Extra Budgetary Funds	Partner Accommodation	Building Z Refurbishment	2016	2015	
Assets											
Current assets											
	Cash and cash equivalents	3	34,160,542.74	-185,774.00	144,986.69	2,101,911.39	15,733,990.50	-559,436.50	968,539.40	52,364,760.22	84,673,866.41
	Short term investments	4	57,000,000.00			575,871.00				57,575,871.00	0.00
	Receivables	5	38,791,401.74	1,078,123.88	4,610.58	5,238.01	3,428,631.87	89,531.79	1,610,174.00	45,007,711.87	60,960,882.07
	Prepayments	6	508,705.95				904,275.40			1,412,981.35	2,362,809.48
	Other current assets	7	4,125,201.82			290.43	10,304,334.44	418,077.20		14,847,903.89	17,712,596.60
	Inventories	8	17,051.84							17,051.84	10,545.03
			134,602,904.09	892,349.88	149,597.27	2,107,439.83	30,042,827.81	852,447.89	2,578,713.40	171,226,280.17	149,720,801.59
Non-current assets											
	Receivables	9								0.00	0.00
	Property, plant & equipment	10	1,252,840.79						657,881.48	1,910,722.27	833,390.49
	Intangible assets	11	15,340,028.94							15,340,028.94	16,072,319.51
	Other non-current assets	12								0.00	12,095.75
			16,592,869.73	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	657,881.48	17,250,751.21	16,917,805.75
	Total assets		151,195,773.82	892,349.88	149,597.27	2,107,439.83	30,042,827.81	852,447.89	3,236,594.88	188,477,031.38	166,638,807.34
Liabilities											
Current liabilities											
	Payables	13	-13,221,921.41	-12,914.14	-941.75	-346,090.56	-164,305.70	-170,718.91	-0.20	-13,916,892.67	-9,752,346.10
	Deferred revenue	14	-30,718,195.33			-1,121,619.25	-29,222,072.34	0.00	-2,274,455.52	-63,336,342.44	-73,951,577.45
	Advances	15	-59,131,838.48	-518,635.91	-140,000.00					-59,790,474.39	-51,099,794.87
	Short term provisions	16						-418,077.20		-418,077.20	
	Other current liabilities	17	-31,530,948.95	-360,799.83	-8,655.52	-639,730.02	-656,449.77	-4,645.00	-304,257.68	-33,505,486.67	-11,760,291.66
			-134,682,904.07	-892,349.88	-149,597.27	-2,107,439.83	-38,042,827.81	-593,441.11	-2,578,713.40	-170,967,273.37	-146,564,010.08
Non-current liabilities											
	Payables	18								0.00	0.00
	Long term provisions	18								0.00	0.00
	Deferred revenue	19	-16,592,869.75						-657,881.48	-17,250,751.23	-16,767,326.32
	Other non-current liabilities	20								0.00	-675,626.60
			-16,592,869.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-657,881.48	-17,250,751.23	-17,442,952.92
	Total liabilities		-151,195,773.82	-892,349.88	-149,597.27	-2,107,439.83	-38,042,827.81	-593,441.11	-3,236,594.88	-188,218,024.60	-164,006,963.00
	Net assets	21									
	Capital assets									0.00	0.00
	Reserves									0.00	0.00
	Current year Surplus / (Deficits)							-210,422.78		210,422.78	
	Accumulated surpluses / (deficits) prior year							-48,584.00		48,584.00	2,635,200.04
	Total net assets/ equity		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-259,006.78	0.00	259,006.78	2,635,200.04

INTERNATIONAL STAFF
Statement of financial performance

As at 31 December 2016
(All amounts in EUR)

Notes		IS	Refundable Expenses	PMIS	OSS	Extra Budgetary Funds	Partner Accommodation	Building Z Refurbishment	2016	2015	
Revenue											
	Non exchange revenue	22	-202,563,419.71		-579,888.61	0.00		-259,763.80	-203,403,072.12	-200,800,300.88	
	Exchange revenue	23			-137,700.48		-3,044,545.20		-3,182,245.68	-514,469.22	
	Other revenue	24	-139,565.70	-498,450.39		-5,151,600.16			-5,789,616.27	-488,843.60	
	Financial revenue	25	-701,026.92			-249,595.63			-950,622.55	-144,758.09	
	Total revenue		-203,404,012.33	-498,450.39	-137,700.48	-5,798,888.61	-5,401,195.81	-3,044,545.20	-259,763.80	-213,325,556.62	-201,948,371.79
Expenses											
	Personnel	26	113,700,080.38	423.40	118,222.76	216,749.23	566,478.43	120,538.60	114,722,492.80	112,977,948.23	
	Contractual supplies and services	26	86,536,458.73	497,840.71	19,490.57	363,425.56	4,584,878.04	3,396,073.56	139,225.20	95,539,392.37	86,035,747.87
	Depreciation and amortization	26	2,158,252.59						2,158,252.59	754,482.64	
	Impairment	26						418,077.20		418,077.20	
	Provisions	26								0.00	
	Other expenses	26	179,495.81	818.76	-12.85	-286.18	230,800.54	43,209.54	454,324.65	2,105,405.39	
	Finance costs	25	827,724.82	-632.48	-12.85	-286.18	19,038.80		845,832.11	74,787.66	
	Total expenses		203,404,012.33	498,450.39	137,700.48	579,888.61	5,401,195.81	3,857,360.30	259,763.80	214,138,371.72	201,948,371.79
	Surplus/(Deficit) for the period	27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-812,815.10	0.00	812,815.10	8.00

Rerefurbishment works in Building Z are planned In conjunction with the move to the New NATO Headquarters. Partner nations have been asked to pay in advance for the works corresponding to their specific requests (Optional Program) in addition to the basic refurbishment, in the amount of EUR 2,934,037. NATO member nations agreed that the rest of the works estimated MEUR 7.9 would be prefunded by the IS treasury.

NOTE 31: 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 2018, 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 32: RESTRICTIONS ON FIXED ASSETS

There are no restrictions on fixed assets.

NOTE 33: 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 34: CONTINGENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 35: 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.

For 2016, NATO-IS had an approved Personnel Establishment of 1,135.1 positions (1,111.1 for 2015) funded by the Civil Budget.

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 2016, 49 VNCs 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.

There is no longer any staff member remaining as an affiliate of the NATO Provident Fund (1 end 2015), 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.

546 staff members (486 end 2015) 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.

504 employees (526 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, 14 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 36: 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 eight (seven in 2015) 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 3,511,303 (EUR 3,124,070 in 2015)
Number of persons: 15 (14 in 2015)

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 291,613 in 2016 (EUR 448,163.60 in 2016). The decrease is due to renovation works which took place in 2015. 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 69,656.28 (EUR 81,305.07 in 2015). 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 37: 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 2016 a total amount of, respectively EUR 6,313,675 (EUR 6,301,560.23 in 2015) and EUR 3,531,358.15 (EUR 3,685,830.80 in 2015) 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 541,160.89 (EUR 490,431 in 2015) 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 1,170,425 (EUR 1,036,975 in 2015).

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