

NATO SANS CLASSIFICATION

3 janvier 2019

DOCUMENT
C-M(2018)0072-AS1

**RAPPORT
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 21 décembre 2018, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 de la NAHEMO, joint au C-M(2018)0072, il a avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet du rapport de l'IBAN et il a marqué son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public (à l'exception des pages 2 et 3 des états financiers).

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2018)0072 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

14 décembre 2018

DOCUMENT

C-M(2018)0072

Procédure d'accord tacite :

21 déc 2018 15:30

RAPPORT

**DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a établi à la suite de la vérification des états financiers 2017 de la NAHEMO. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité.
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe).
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 du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 de la NAHEMO, qu'il aura avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet du rapport de l'IBAN, et qu'il aura donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public (à l'exception des pages 2 et 3 des états financiers).

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX
COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

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

Références :

- | | |
|--------------------|---|
| A. IBA-A(2018)0091 | Rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 de la NAHEMO |
| B. C-M(2015)0025 | Règlement financier de l'OTAN |
| C. PO(2015)0052 | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte |

CONTEXTE

1. Le présent document concerne le rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 de la NAHEMO. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité (référence A).

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations. La présentation incorrecte de l'état de l'exécution du budget opérationnel et les lacunes constatées dans le contrôle interne du compte rendu financier ont conduit l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers et sur la conformité. Les améliorations à apporter dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise par l'IBAN. L'IBAN a par ailleurs fait le point sur les questions ayant fait l'objet de recommandations lors d'audits précédents. Il a constaté qu'une question avait été réglée et que deux restaient à régler.

3. Le RPPB note que les problèmes mis en lumière dans le rapport d'audit ont été traités par les pays participants représentés au sein des organes directeurs compétents de la NAHEMO. Le RPPB doit malgré tout examiner le rapport d'audit et faire part au Conseil de ses observations et de ses recommandations, comme le prévoit l'article 15 du NFR (référence B).

4. Observation 1 - Présentation de l'état de l'exécution du budget : l'IBAN a constaté que les chiffres communiqués dans l'état de l'exécution du budget opérationnel n'étaient pas présentés de manière claire. La NAHEMO a souscrit aux recommandations de l'IBAN visant à améliorer le contrôle interne du compte rendu financier, notamment l'examen par la direction des calculs et des rapprochements.

5. Observation 2 - Lacunes dans le contrôle interne du compte rendu financier : l'IBAN a relevé des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier, qui ont conduit à la présence d'inexactitudes et d'erreurs ainsi qu'à une présentation incorrecte d'informations dans les états financiers. La NAHEMO a souscrit aux recommandations visant à

renforcer son système de contrôle interne du compte rendu financier, notamment l'amélioration de l'établissement des états financiers.

6. Observation 3 - Gestion des risques, contrôle interne et audit interne : l'IBAN a constaté que la NAHEMA continuait de progresser sur la voie de la pleine conformité avec les dispositions du Règlement financier de l'OTAN (NFR), s'agissant en particulier des articles relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques. L'IBAN a toutefois indiqué que la NAHEMA n'avait pas donné suite à la recommandation de 2016 concernant la fonction d'audit interne. L'IBAN a rappelé que l'exercice de la fonction de chef de l'audit interne par le directeur général adjoint de l'Agence était contraire au principe de l'indépendance de la fonction. Le RPPB note que le Comité directeur de la NAHEMO a nommé le directeur général adjoint chef de l'audit interne en tenant compte de certains risques de conflit d'intérêt et en les limitant. Toutefois, l'IBAN maintient sa position, à savoir que cette nomination est contraire à l'article 13.2 du NFR (référence B). Le RPPB présume que l'IBAN maintiendra sa position aussi longtemps que le directeur général adjoint restera chef de l'audit interne ou jusqu'à ce qu'une demande de dérogation ait été approuvée par le Conseil.

7. Observations des années antérieures restant à régler : la première question restant à régler concerne la conformité avec le principe de la séparation des tâches, en particulier pour la comptabilité et les paiements. La NAHEMO a pris certaines dispositions en 2017 pour remédier à la situation, mais les paiements sont toujours effectués par des membres du personnel qui ont aussi des responsabilités en matière de la comptabilité. La NAHEMO donnera suite à la recommandation de l'IBAN en 2018 en fonction de ses ressources. La deuxième question restant à régler est le niveau élevé des liquidités détenues par la NAHEMA. L'IBAN recommande à cette dernière de réduire encore ses avoirs en devises au minimum nécessaire pour couvrir les paiements prévus jusqu'à la réception de la tranche suivante. La NAHEMO tiendra compte de la recommandation de l'IBAN en fonction des règles budgétaires des pays participants.

CONCLUSION

8. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2017 ainsi que sur la conformité. Le RPPB note que plusieurs observations formulées lors d'audits précédents restent d'actualité pour l'exercice 2017, mais constate que le Comité directeur et la direction s'emploient à donner suite à chacune d'elles. Le RPPB prend note des recommandations formulées par l'IBAN pour l'exercice 2017 et de la réaction positive de la NAHEMO, et s'attend à ce que les changements soient mis en œuvre en 2018.

RECOMMANDATIONS

9. Le RPPB recommande au Conseil :

9.1. de prendre note du rapport de l'IBAN (référence A) ;

9.2. d'approuver la conclusion formulée au paragraphe 8 ;

10. d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et des états financiers 2017 de la NAHEMO (à l'exception des pages 2 et 3 des états financiers) en vertu de la politique agréée dans le document de référence C.

Enclosure To
C-M(2018)0072



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)0091
29 August 2018

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

Cc: Chairman, NATO Helicopter for the 1990s (NH 90) Design and Development, Production and Logistics Management Organisation (NAHEMO) Steering Committee
General Manager, NATO Helicopter for the 1990s (NH 90) Design and Development, Production and Logistics Management Agency (NAHEMA)
Division Leader, Administrative Division, NAHEMA
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 NATO Helicopter for the 1990s (NH 90) Design and Development, Production and Logistics Management Organisation (NAHEMO) Financial Statements for the year ended 31 December 2017 – IBA-AR(2018)0023*

The Board herewith submits its approved Auditor's Report and a Letter of Observations and Recommendations with a Summary Note for distribution to the NATO Council.

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

Yours sincerely,

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
de l'Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2017**

L'Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) est un organisme subsidiaire de l'OTAN créé en vue de répondre aux besoins en hélicoptères de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, des Pays-Bas, et de la Belgique. La NAHEMO comprend le Comité directeur, qui est composé des représentants des pays participants et est chargé de la gestion globale du programme, et de l'Agence de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA). L'Agence est implantée à Aix-en-Provence (France). Pour 2017, les budgets opérationnel et administratif de la NAHEMO se sont élevés respectivement à 986 et à 10,8 millions d'euros.

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 trois 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. Les deux premières observations ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers ainsi que la conformité.

1. Erreurs significatives dans la présentation de l'état de l'exécution du budget opérationnel.
2. Inexactitudes, erreurs et présentation incorrecte d'informations dans les états financiers, dues à des lacunes dans le contrôle interne du compte rendu financier.
3. Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne.

Par ailleurs, le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations formulées à l'issue d'audits précédents, et il a constaté qu'une question avait été réglée, que deux questions avaient été partiellement réglées, qu'une question restait à régler et que trois questions avaient été rendues caduques par les observations formulées pour 2017.

L'opinion (annexe 2) et la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3) ont été transmises à la NAHEMO, dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans la lettre avec, le cas échéant, la position du Collège à leur sujet (appendice de l'annexe 3).

29 août 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS

DE L'ORGANISATION DE GESTION DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN

(NAHEMO)

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 procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) ci-joints, qui se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 et de l'état de la performance financière, de l'état des variations l'actif net 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 l'état 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, et de veiller à ce qu'ils donnent une image fidèle de la situation de l'entité. Elle est ainsi responsable de la conception, de l'application et de la tenue d'un système de contrôle interne de nature à permettre l'établissement et la présentation 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'appuie 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 a constaté que l'état de l'exécution du budget opérationnel 2017 contenait des inexactitudes significatives et qu'il n'était fiable pour une prise de décision. Les charges budgétaires présentées sont sous-évaluées de 131 millions d'euros. Aussi, les montants communiqués pour les engagements, les crédits reportés et les crédits annulables comportent des erreurs importantes. Par conséquent, l'état de l'exécution du budget opérationnel ne donne pas une image fidèle et exacte des activités budgétaires de la NAHEMO, et n'atteint donc pas les objectifs des états financiers à usage général.

En outre, les états de l'exécution du budget opérationnel 2016 et 2015 communiqués dans les états financiers 2017 de la NAHEMO contiennent aussi des inexactitudes significatives et ne sont donc pas fiables non plus. Dans l'état de l'exécution du budget opérationnel de 2015, le montant communiqué pour le budget initial est sous-estimé de 452 MEUR et les ajustements budgétaires sont surestimés de 452 MEUR. Dans l'état de l'exécution du budget opérationnel de 2016, les soldes communiqués pour les engagements, les crédits reportés et les crédits annulables comportent d'importantes erreurs de calcul.

Enfin, le montant des charges à payer indiqué dans la note 13 des états financiers est sous-estimé de 15,4 MEUR.

Opinion avec réserve sur les états financiers

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés des questions mentionnées à la rubrique précédente, les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable de l'OTAN, de la situation financière de la NAHEMO 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

Le Règlement financier de l'OTAN exige la mise en place d'un système de contrôle interne. Le Collège a relevé des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier, qui ont pour conséquence que l'état de l'exécution du budget ne donne pas une image fidèle et exacte des activités budgétaires de la NAHEMO, ainsi que d'autres erreurs comme indiqué dans la justification de l'opinion avec réserve émise sur les états financiers. Les contrôles internes effectués, y compris les examens menés par la direction, n'ont pas empêché ces erreurs d'être commises et n'ont pas non plus permis de les détecter, malgré les recommandations faites à ce sujet par le Collège à l'issue de la vérification des états financiers des deux exercices précédents.

Opinion avec réserve sur la conformité

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés et 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 29 août 2018



Hervé-Adrien Metzger
Président

29 août 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
CONCERNANT**

**L'ORGANISATION DE GESTION DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN
(NAHEMO)**

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 de la NAHEMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi que sur la conformité.

Observations et recommandations

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

Deux observations ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers ainsi que la conformité :

1. Erreurs significatives dans la présentation de l'état de l'exécution du budget opérationnel.
2. Inexactitudes, erreurs et présentation incorrecte d'informations dans les états financiers, dues à des lacunes dans le contrôle interne du compte rendu financier.

La dernière observation n'a pas d'incidence sur l'opinion émise.

3. Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne.

Par ailleurs, le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations formulées à l'issue d'audits précédents, et il a constaté qu'une question avait été réglée, que deux questions avaient été partiellement réglées, qu'une question restait à régler et que trois questions avaient été rendues caduques par les observations formulées pour 2017.

Le Collège a adressé au directeur général de l'Agence de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA) une lettre (IBA-AML(2018)0015) contenant cinq observations à l'intention de la direction.

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

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. ERREURS SIGNIFICATIVES DANS LA PRÉSENTATION DE L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET OPÉRATIONNEL

Contexte

1.1 Les rapports financiers des entités du secteur public visent à fournir aux utilisateurs des informations sur ces entités, au service de la transparence et de la prise de décisions. Dans le cas des entités OTAN, les utilisateurs des états financiers sont, outre les organes de direction de chaque entité, tous les pays membres de l'Organisation.

1.2 Plusieurs articles du NFR sont consacrés au contrôle financier et budgétaire interne. L'article 6 prévoit que les chefs d'organisme OTAN disposent parmi leur personnel d'un contrôleur des finances qui assume en leur nom la responsabilité des activités de l'organisme relative à l'établissement du budget, à la comptabilité et au compte rendu. L'article 12.2 indique qu'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.

1.3 Une part essentielle du système de contrôle interne consiste à s'assurer qu'un processus approprié est en place pour l'établissement, l'examen et la présentation des états financiers. Un processus d'examen approprié est nécessaire pour obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable.

1.4 L'état de l'exécution du budget doit présenter clairement le budget autorisé, les ajustements budgétaires, les fonds engagés, les dépenses réelles et les crédits annulables. La norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 24 précise que « [l]a comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels doit être présentée séparément pour [...] : (a) les montants budgétaires initiaux et définitifs ; (b) les montants réels sur une base comparable ; [...]. En outre, les budgets peuvent se concentrer sur ou inclure des informations sur les engagements de dépenser des fonds à l'avenir et sur les variations de ces engagements ».

Observation

1.5 La NAHEMA établit des états d'exécution des budgets suivant la méthode de la comptabilité de caisse à la fois pour le budget opérationnel et pour le budget administratif. Dans ses états financiers 2017, la NAHEMA a respecté, pour le budget opérationnel, la présentation des états d'exécution des budgets recommandée par le Collège à l'issue de l'audit précédent.

1.6 Toutefois, le Collège a constaté que les soldes communiqués pour les engagements, les charges, les crédits reportés et les crédits annulables dans l'état de l'exécution du budget opérationnel comportent des erreurs importantes :

- le montant communiqué pour les charges au 31 décembre 2017 est de 855 178 995 EUR, alors qu'il devrait être de 986 512 080 EUR. Les charges sont donc sous-évaluées de 131 333 085 EUR ;
- le montant communiqué pour les engagements est de 1 044 748 940 EUR. Ce montant est toutefois incorrect. La NAHEMA a déduit à tort le montant correspondant aux engagements effectués pour des biens et des services fournis en 2017 mais non encore payés du montant total des engagements, et les a comptabilisés dans les crédits annulables. Le Collège estime que les engagements sont sous-évalués d'un montant pouvant atteindre 50,7 MEUR ;
- le montant communiqué pour les crédits reportés est de 189 569 945 EUR. La NAHEMA a obtenu ce montant en calculant la différence entre les engagements et les charges. Aucune analyse n'a été réalisée pour déterminer si les crédits engagés devaient être reportés ou annulés. Par ailleurs, la NAHEMA ne tient pas à jour une liste détaillée des crédits reportés. Par exemple, le solde des crédits reportés est négatif pour deux pays, alors que, par définition, les crédits reportés ne peuvent pas être négatifs. La présentation du solde est donc incorrecte. À cette erreur vient s'ajouter la sous-évaluation des engagements et des charges ;
- le solde des crédits annulables est de 50 783 344 EUR. Comme le solde des engagements est incorrect, cela se répercute sur le solde des crédits annulables, qui est surévalué.

1.7 Le Collège souligne que les charges figurant dans l'état de l'exécution du budget opérationnel n'apparaissent pas dans l'état de la performance financière parce que la NAHEMA agit pour le compte des pays en tant que mandataire. Par conséquent, les informations concernant l'activité principale de l'entité, financée sur le budget opérationnel, apparaissent uniquement dans l'état de l'exécution du budget. Les informations communiquées dans l'état de l'exécution du budget sont donc essentielles pour que le lecteur puisse comprendre le fonctionnement et les activités de l'entité.

1.8 Les erreurs et inexactitudes relevées par le Collège sont dues à des erreurs dans les calculs et le compte rendu financier. Cela donne un état de l'exécution du budget opérationnel 2017 incorrect sur lequel il n'est pas possible de se baser pour prendre des décisions.

Recommandations

1.9 Le Collège recommande à la NAHEMA de procéder aux calculs, vérifications, rapprochements et examens nécessaires afin que l'état de l'exécution du budget présente les montants corrects pour chaque poste budgétaire et que les pays puissent s'y fier pour prendre des décisions.

1.10 Le Collège recommande par ailleurs à la NAHEMA de renforcer le contrôle interne du compte rendu financier, notamment l'examen des états financiers effectué par la direction, de manière à ce que les lacunes dans la présentation des états financiers puissent être évitées ou détectées avant la publication des états financiers.

2. INEXACTITUDES, ERREURS ET PRÉSENTATION INCORRECTE D'INFORMATIONS DANS LES ÉTATS FINANCIERS, DUES À DES LACUNES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER

Contexte

2.1 Comme le prévoit le NFR, il incombe au contrôleur des finances d'exécuter les activités de l'entité OTAN qui concernent l'établissement du budget, la comptabilité et le compte rendu. Ainsi, le contrôleur des finances est notamment responsable du système de contrôle financier interne et de l'établissement des états financiers conformément au cadre comptable OTAN.

2.2 Les états financiers doivent être exempts de toute inexactitude, de toute erreur de chiffres, de toute incohérence et de toute autre erreur ou omission découlant d'un contrôle insuffisant au moment de leur établissement. Chaque entité doit disposer d'un système approprié de contrôle interne, et notamment d'une procédure d'examen et de rapprochement, lui permettant de s'assurer de la cohérence et de l'exactitude des informations présentées dans ses états financiers.

2.3 Une part essentielle du système de contrôle interne consiste à s'assurer qu'un processus approprié est en place pour l'établissement, l'examen et la présentation des états financiers. Un processus d'examen approprié est nécessaire pour obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable.

2.4 La norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 1 stipule que « la présentation et la classification des postes dans les états financiers doivent être conservées d'une période à l'autre. [...] Lors d'une modification de la présentation ou de la classification des postes dans les états financiers, les montants comparatifs doivent être reclassés sauf si ce reclassement est impraticable. Lorsqu'elle reclasse des montants comparatifs, une entité doit fournir des informations sur (a) la nature du reclassement, (b) le montant de chaque élément ou catégorie d'éléments reclassé(e) et (c) la raison du reclassement. »

Observations

2.5 Le Collège a relevé des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier et n'a guère trouvé d'éléments permettant d'établir que les états financiers faisaient l'objet d'un examen par la direction. Cela a conduit à la présence

d'inexactitudes et d'erreurs ainsi qu'à une présentation incorrecte d'informations dans les états financiers.

2.6 Le Collège récapitule les erreurs constatées ci-après, en faisant la distinction entre celles ayant un impact sur le budget opérationnel et celles ayant un impact sur le budget administratif.

Erreurs ayant un impact sur le budget opérationnel

a) Erreurs significatives dans les états de l'exécution du budget 2016 et 2015

2.7 Les états financiers 2017 de la NAHEMO comprennent les états de l'exécution du budget opérationnel 2016 et 2015, alors que ce n'est pas demandé dans l'IPSAS 24. La présentation de ces états de l'exécution du budget a été modifiée conformément à la recommandation faite par le Collège. Ils ne permettent donc pas de rapprocher et de valider les données avec celles contenues dans les états de l'exécution du budget originaux, présentés dans les états financiers 2016 et 2015 de la NAHEMO. Les soldes communiqués pour le budget initial, les engagements, les crédits reportés et les crédits annulables ont été recalculés. Le Collège a constaté des erreurs significatives dans la présentation des états de l'exécution du budget 2016 et 2015 :

2.8 Dans l'état de l'exécution du budget 2015, le solde communiqué pour le budget définitif et les charges est correct. Les autres soldes comportent des erreurs importantes :

- le montant indiqué pour le budget initial est de 452 633 EUR alors que le montant correct est 452 638 204 EUR ;
- le montant indiqué pour les ajustements budgétaires est de 1 076 830 211 EUR alors que le montant correct est 624 644 640 EUR ;

2.9 Les montants communiqués pour les engagements, les crédits reportés et les crédits annulables sont incorrects, les mêmes erreurs de calcul que dans l'état de l'exécution du budget 2017 ayant été commises (voir observation 1 du présent rapport).

- Les engagements effectués pour des biens et des services reçus mais non encore payés ont été déduits à tort du montant total des engagements et ont été comptabilisés dans les crédits annulables.
- Le solde des crédits reportés a été obtenu en calculant la différence entre les engagements et les charges sans qu'une analyse ait été effectuée pour déterminer si les crédits engagés devaient être reportés ou annulés. En outre, le solde des crédits reportés indiqué au chapitre 2 est -56 314 491 EUR, alors que les crédits reportés ne peuvent pas être, par définition, des montants négatifs.

- Les crédits annulables sont surévalués d'un montant correspondant à la sous-évaluation des crédits engagés.

2.10 Dans l'état de l'exécution du budget 2016, les montants communiqués pour le budget initial, les ajustements budgétaires, le budget définitif et les charges sont corrects. Par contre, les montants correspondant aux engagements, aux crédits reportés et aux crédits annulables sont incorrects, les mêmes erreurs de calcul que dans l'état de l'exécution du budget 2017 ayant été commises (voir observation 1 du présent rapport).

2.11 Le Collège a constaté par ailleurs qu'il n'y avait pas de note explicative dans les états financiers sur le reclassement des informations budgétaires des exercices 2015 et 2016. Cette note explicative est pourtant exigée dans l'IPSAS 1 et est essentielle pour comprendre pourquoi les états de l'exécution du budget présentent des soldes différents de ceux communiqués dans les états financiers 2016 et 2015 de la NAHEMO.

b) La valeur indiquée pour les objectifs réalisés et certifiés en fin d'exercice est sous-estimée de 15,4 MEUR.

2.12 La NAHEMO gère le budget opérationnel pour le compte des pays en tant que mandataire, ce qui explique pourquoi ses activités ne figurent pas dans l'état de la performance financière. Par conséquent, la valeur des objectifs réalisés par l'industrie et certifiés, pour lesquels les factures n'ont pas été encore reçues (charges à payer) est communiquée dans une note jointe aux états financiers. Dans la note 13 des états financiers 2017, la valeur des objectifs réalisés mais non encore facturés est de 34 584 931 EUR.

2.13 Le Collège a constaté que ce montant est sous-évalué de 15,4 MEUR, ce qui correspond à des objectifs réalisés et certifiés en 2017, mais non présentés dans les états financiers. Ce montant a été obtenu en faisant la somme d'un montant facturé et payé en avril 2018 (5,1 MEUR) et de sept objectifs réalisés, d'un montant total de 10,3 MEUR, pour lesquels les factures n'ont pas encore été reçues.

2.14 Le Collège estime que le montant correct des charges à payer devant figurer dans les états financiers est de 49 984 202 EUR.

Erreurs ayant un impact sur le budget administratif

a) La valeur nette des immobilisations corporelles est sous-évaluée de 26 040 EUR

2.15 Le Collège a constaté que les biens acquis par la NAHEMA en 2017 n'ont pas été inscrits à l'actif ni mentionnés dans l'état de la situation financière. Des immobilisations incorporelles (licences de logiciel) ont été achetées en 2017 pour un montant de 36 056 EUR. Par conséquent, la valeur nette des actifs à long terme est sous-évaluée de 26 040 EUR et la dotation aux amortissements, de 10 016 EUR.

b) Présentation d'un montant incorrect pour les crédits reportés et les crédits annulables

2.16 Le montant présenté au titre des crédits reportés sur 2018 et des crédits annulables est de 252 686 EUR au total. Toutefois, le Collège a constaté qu'aucune obligation juridique ne correspondait à des engagements se chiffrant au total à 79 576 EUR. Par conséquent, ces engagements auraient dû être annulés et être comptabilisés comme crédits annulables dans l'état de l'exécution du budget.

2.17 Les crédits reportés sont donc surévalués de 79 576 EUR et les crédits annulables sont sous-évalués d'un montant équivalent.

c) Inexactitudes dans les charges à payer en fin d'exercice

2.18 Les charges à payer présentées dans les états financiers sont calculées sur la base des factures reçues par l'Agence en fin d'exercice concernant des biens ou des services fournis en 2017. Le montant communiqué pour les charges à payer est de 113 273 EUR. Toutefois, le Collège a relevé des erreurs à l'origine d'une sous-évaluation des charges à payer de 41 833 EUR.

2.19 Ces erreurs sont dues au fait que l'Agence n'a pas de procédure systématique pour le calcul des charges à payer ni de date de coupure bien déterminée.

d) Erreurs dans la présentation du tableau des flux de trésorerie

2.20 Le Collège a trouvé plusieurs erreurs dans la présentation du tableau des flux de trésorerie 2017 :

- La dotation aux amortissements est un mouvement sans effet de trésorerie. Elle n'est pas comprise dans le solde des flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles.
- L'augmentation de l'actif net est présentée à tort comme une sortie de trésorerie.
- L'acquisition d'immobilisations corporelles est présentée à tort comme une entrée de trésorerie.

2.21 En outre, le Collège souligne que l'entité n'a pris aucune mesure ces dernières années pour renforcer le contrôle interne du compte rendu financier, alors que le Collège avait déjà constaté des insuffisances à cet égard les états financiers de 2015 et de 2016.

Recommandations

2.22 Le Collège recommande à la NAHEMA de renforcer son système de contrôle interne en améliorant l'établissement, l'examen et la présentation des états financiers. Il rappelle également que la direction est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers de l'entité. Il est nécessaire de mettre en place un

processus d'examen approprié pour obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable, ainsi que pour éviter ou détecter les erreurs avant la publication des états financiers.

2.23 Le Collège recommande à la NAHEMA de s'assurer que la présentation et la classification des postes dans les états financiers sont conservées d'une période à l'autre. Lorsque la présentation ou la classification des postes dans les états financiers est modifiée, les montants fournis pour comparaison doivent être reclassés et des informations sur la nature du reclassement, le solde de chaque poste ou groupe de postes reclassés, et la raison du reclassement doivent être communiqués.

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

Contexte

3.1 Aux termes de l'article 11 du Règlement financier de l'OTAN (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.

3.2 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, et les activités de contrôle interne portent notamment 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.

3.3 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. Aux termes de l'article 13.2 du règlement financier de la NAHEMO, la NAHEMA doit disposer d'une fonction d'audit interne permanente, dotée de ressources suffisantes et exercée conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international.

Observation

3.4 La NAHEMA a continué de progresser sur la voie de la pleine conformité avec les dispositions du NFR révisé. Le Collège constate que la NAHEMA a pris des mesures afin de mettre en œuvre le cadre pour la gestion des risques et le contrôle interne de l'entité, qui est basé sur le cadre de contrôle interne du Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission (COSO). Toutefois, il estime que des améliorations doivent encore être apportées, comme indiqué plus haut.

Gestion des risques

3.5 La NAHEMA n'a pas encore un plan de gestion des risques approuvé, mais un projet a été établi cette année et il est en cours d'approbation. En outre, l'Agence finalise actuellement le processus d'acquisition d'un logiciel de gestion des risques appelé «Active Risk Manager» (ARM). Ce logiciel devrait commencer à être déployé en septembre 2018 et une formation est prévue pour le personnel. Le logiciel devrait être pleinement opérationnel pour fin 2018.

3.6 Le chef de la cellule de gestion, désigné « gestionnaire des risques », tient un registre des risques pour toute l'entité, dont la dernière mise à jour remonte à janvier 2018. Ce registre comprend une description et une évaluation des risques ainsi qu'un plan d'atténuation pour chacun d'eux. Toutefois, la NAHEMA n'a pas officiellement défini la propension au risque pour les différents risques recensés. Dans la pratique, le niveau de risque acceptable est fixé au cas par cas. Le fait que la propension au risque ne soit pas clairement définie pour les risques principaux pourrait soit amener la haute direction à faire de la microgestion pour tous les types de risques, soit conduire les propriétaires de risque à accepter certains risques en fonction de leur propre seuil de tolérance.

Contrôle interne

3.7 La NAHEMA applique un système de contrôle financier et budgétaire interne s'appuyant sur des politiques, des procédures et des instructions permanentes. L'inventaire officiel des processus critiques, des risques correspondants et des contrôles internes existants n'est toutefois pas encore terminé. La consignation par écrit des diverses procédures de contrôle interne est indispensable pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne est en place.

3.8 Tant que l'évaluation n'aura pas été menée à bien et que les documents voulus n'auront pas été produits, le Collège ne sera pas en mesure de déclarer qu'un système complet de contrôle interne (et de gestion des risques) conforme aux articles 11 et 12 du NFR est bien en place.

3.9 Le Collège souligne que ses rapports sur les états financiers de la NAHEMA depuis 2015 mettent en évidence des insuffisances dans le contrôle interne du compte rendu financier, ce qui l'a conduit à émettre des opinions avec réserve sur la conformité des états financiers avec les dispositions du NFR relatives au contrôle interne.

Audit interne

3.10 Le Collège a constaté que la NAHEMA n'a pas donné suite aux recommandations sur la fonction d'audit interne formulées à l'issue d'audits précédents.

Bien qu'elle ait établi une procédure pour la gestion de l'audit interne, la NAHEMA ne respecte pas certains des principes énoncés dans ce document, essentiellement celui de l'indépendance. Elle ne se conforme pas non plus aux normes communément admises en matière d'audit interne. Par exemple, comme il n'y a pas, à l'Agence, de poste spécifique d'auditeur interne, le directeur général adjoint a été nommé chef de la fonction d'audit interne, un rôle qu'il assume en plus de ses tâches habituelles. Cette situation est à l'origine d'un conflit d'intérêts et elle compromet son indépendance, puisqu'il exerce également des responsabilités clés dans le cadre du système de contrôle interne.

3.11 Le Collège a également constaté que les activités d'audit interne ont été très limitées tant sur le plan du volume que du contenu. En 2017, un audit a été réalisé par une équipe d'audit composée de membres du Comité Finances et administration, et un autre, par le personnel de la NAHEMA, avant la visite du Bureau de sécurité de l'OTAN. Dans les deux cas, les normes communément admises en matière d'audit interne, essentiellement l'indépendance, le professionnalisme et l'expérience, n'ont pas été respectées.

3.12 Le Collège reconnaît que les ressources dont dispose la NAHEMA pour la réalisation d'activités d'audit interne sont limitées, mais note que l'Agence n'a pas cherché d'autres solutions, comme l'externalisation ou le partage d'une fonction d'audit interne avec d'autres entités OTAN. De ce fait, on ne peut affirmer que la NAHEMA a effectué un travail d'audit interne afin d'évaluer, 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 de la version révisée du NFR.

Recommandations

3.13 Le Collège recommande à la NAHEMA :

- a) de faire en sorte que le plan de gestion des risques soit approuvé et mis en œuvre ;
- b) de fixer la propension au risque en trois étapes : 1) définir la propension au risque 2) faire connaître la propension au risque 3) assurer le suivi et la mise à jour de la propension au risque sur une base régulière ; la NAHEMA devra veiller à ce que l'organe de gouvernance de la NAHEMA supervise et valide son travail à cet égard ;
- c) de procéder, de manière systématique et détaillée, à l'évaluation de ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques et à leur consignation par écrit, en vue d'une mise en conformité avec le cadre de contrôle interne qu'elle a approuvé ;
- d) d'évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme, et de veiller à ce que ce travail soit clairement

documenté, de manière à ce que l'on puisse aboutir à la conclusion que la NAHEMA respecte le cadre COSO ;

- e) de décharger le directeur général adjoint de la fonction de chef de l'audit interne et d'assurer la mise en place d'une fonction d'audit interne efficace en externalisant les services d'audit interne ou en partageant la fonction d'audit interne avec d'autres entités OTAN, solutions qui garantissent l'indépendance de la fonction, dans les faits et en apparence, ainsi que le respect des normes professionnelles communément admises pour l'audit interne.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a examiné la suite donnée aux observations et aux recommandations formulées à l'issue d'audits antérieurs. On en trouvera un récapitulatif dans le tableau ci-dessous.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) NAHEMO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)29, paragraphe 1 BUDGET OPÉRATIONNEL : PRÉSENTATION INCORRECTE DE L'ÉTAT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA d'améliorer la présentation de l'état de l'exécution du budget et d'indiquer de manière claire et distincte le budget initial autorisé, les ajustements budgétaires, le budget définitif autorisé, les engagements pour les biens et services à fournir en cours d'exercice, les crédits réellement dépensés, les crédits reportés ou annulés, ainsi que les crédits tombés en annulation. Le Collège recommande par ailleurs à la NAHEMA d'améliorer le contrôle interne du compte rendu financier, notamment l'examen des états financiers effectué par la direction, de manière à éviter ou à détecter les lacunes dans la présentation des états financiers avant leur publication.		Question rendue caduque par les observations 1 et 2 formulées pour l'exercice 2017.
(2) NAHEMO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)29, paragraphe 2 ABSENCE DE PROCÉDURES FIABLES ET COORDONNÉES POUR L'INSCRIPTION DES IMMOBILISATIONS À L'ACTIF ET LA TENUE DES REGISTRES DES ACTIFS Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA de tenir à jour des registres complets répertoriant tous les actifs, conformément à l'article 12 du NFR. Il y a lieu de contrôler ces registres comme il se doit au niveau approprié, et il convient de dresser régulièrement l'inventaire des biens pour que les registres demeurent exacts et fiables.	La NAHEMA a approuvé en 2018 une directive relative à la gestion des actifs, qui définit certaines procédures, notamment pour l'inscription des immobilisations à l'actif et la tenue des registres d'actifs.	Question partiellement réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
Le Collège recommande également à la NAHEMA de mettre en place des procédures fiables et coordonnées visant à s'assurer que les nouvelles acquisitions soient inscrites à l'actif dans les immobilisations corporelles ou dans les immobilisations incorporelles.	Le Collège estime toutefois que les registres ne sont pas encore tout à fait complets et exacts.	
(3) NAHEMO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)29, paragraphe 3 SÉPARATION DES TÂCHES INAPPROPRIÉE POUR CERTAINS PROCESSUS FINANCIERS Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA d'assurer une séparation des tâches appropriée en confiant à des personnes différentes la responsabilité des paiements et la responsabilité de la comptabilité.	La NAHEMA a introduit un nouveau mécanisme de contrôle dans le processus de paiement. C'est le chef de la section Administration qui autorise dorénavant les paiements. Toutefois, les paiements sont toujours effectués par les mêmes membres du personnel qui ont aussi des responsabilités en matière de la comptabilité. Par conséquent, une séparation appropriée des tâches n'est toujours pas assurée.	Question restant à régler .
(4) NAHEMO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)29, paragraphe 4 JUSTIFICATION INSUFFISANTE DU VERSEMENT DE L'INDEMNITÉ POUR ENFANT À CHARGE DANS LE CAS DES ENFANTS DE PLUS DE 18 ANS. Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA d'appliquer strictement sa propre procédure et de veiller à ce que le versement de l'indemnité pour enfant à charge dans le cas des enfants de plus de 18 ans soit pleinement justifié par un certificat fiable émis par l'établissement scolaire fréquenté à temps plein par l'enfant.	Le Collège n'a constaté aucun cas de non-respect des règles concernant le versement de l'indemnité pour enfant à charge.	Question réglée .

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(5) NAHEMO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)29, paragraphe 5 RÉALISATION DE PROGRÈS SUR LA VOIE DE LA CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE, À LA GESTION DES RISQUES ET À L'AUDIT INTERNE Recommandation du Collège Le Collège formule la recommandation suivante : a) la NAHEMA devrait procéder, de manière systématique et détaillée, à l'évaluation de ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques et à leur consignation par écrit, en vue d'une mise en conformité avec le cadre COSO, qu'elle vient d'adopter. Cela suppose notamment de faire en sorte que sa politique de gestion des risques à l'échelle de l'entité soit pleinement appliquée dans l'ensemble de l'organisme et que des registres des risques soient créés et utilisés par l'ensemble de ses départements et pour toutes ses activités ; b) la NAHEMA devrait évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme, et elle devrait veiller à ce que ce travail soit clairement documenté, de manière à ce que l'on puisse aboutir à la conclusion que la NAHEMA respecte le cadre COSO ; c) la NAHEMA devrait chercher d'autres solutions pour les activités d'audit interne, notamment l'externalisation des services d'audit interne ou le partage d'une fonction d'audit interne avec d'autres entités OTAN, solutions qui garantissent l'indépendance de la fonction ainsi que le respect des normes professionnelles communément admises pour l'audit interne; d) la NAHEMA devrait finaliser la mise en place de la commission consultative sur l'audit et assurer son fonctionnement conformément au mandat qui a été établi.		Question rendue caduque par l'observation 3 formulée pour l'exercice 2017.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(6) NAHEMO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)22, paragraphe 3 DECOUVERTE D'INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER DECOULANT DE L'ABSENCE D'UN EXAMEN APPROPRIÉ DES ÉTATS FINANCIERS. Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA de renforcer son système de contrôle interne en améliorant l'établissement, l'examen et la présentation des états financiers. Il rappelle également que la direction est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers de l'entité. Le processus d'examen des états financiers est nécessaire pour obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable.		Question rendue caduque par les observations 1 et 2 formulées pour l'exercice 2017.
(7) NAHEMO – Exercice 2011 IBA-AR(2013)15, paragraphe 6.3 NIVEAU DE LIQUIDITES Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NAHEMA de ne procéder à des appels de fonds que lorsque les besoins de financement ne peuvent être couverts par les liquidités déjà mises à disposition par les divers pays membres, comme prévu dans le Règlement financier de l'OTAN et dans celui de la NAHEMO.	Le Collège recommande encore à la NAHEMA de réduire ses avoirs en devises au minimum nécessaire pour couvrir les paiements prévus jusqu'à la réception de la tranche suivante.	Question restant à régler.

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

**OBSERVATION N° 1 :
INEXACTITUDES SIGNIFICATIVES DANS LA PRÉSENTATION DE L'ÉTAT DE
L'EXÉCUTION DU BUDGET OPÉRATIONNEL**

Commentaires officiels de la NAHEMA

La NAHEMA reconnaît les erreurs de calcul à l'origine de la présentation d'informations incorrectes dans l'état de l'exécution du budget.

Toutefois, ces erreurs n'ont pas donné lieu à une mauvaise gestion ou utilisation des fonds. La NAHEMA suivra la recommandation du Collège et fera les calculs, vérifications, rapprochements et examens nécessaires afin de s'assurer que l'état de l'exécution du budget présente les soldes corrects pour chaque poste budgétaire.

S'agissant du contrôle interne du compte rendu financier, la NAHEMA va renforcer le système en place afin de le rendre conforme au cadre de compte rendu financier applicable. La direction procédera à des examens réguliers afin d'éviter qu'il y ait des lacunes ou de les détecter dès que possible s'il y en a.

La NAHEMA fera un usage plus complet et plus intensif de la suite Oracle E-Business afin d'éviter les erreurs de calcul dues à de fréquentes saisies manuelles des données.

En outre, le personnel nouvellement désigné suivra une formation spécifique afin d'éviter qu'il y ait des incohérences et pour les détecter s'il y en a.

**OBSERVATION N° 2 :
INEXACTITUDES, ERREURS ET PRÉSENTATION INCORRECTE D'INFORMATIONS
DANS LES ÉTATS FINANCIERS, DUES À DES LACUNES DANS LE CONTRÔLE
INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER**

Commentaires officiels de la NAHEMA

Voir commentaires concernant la recommandation 1.

Erreurs ayant un impact sur le budget opérationnel

L'Agence se conformera à la recommandation du Collège.

Erreurs ayant un impact sur le budget administratif

L'Agence se conformera à la recommandation du Collège.

OBSERVATION N° 3 :**NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE****Commentaires officiels de la NAHEMO**

La NAHEMA est bien consciente qu'une stratégie de gestion des risques est primordiale pour un projet tel que le NH90. Elle a d'ailleurs lancé, début 2018, un processus visant à établir sa propre stratégie de gestion des risques. Selon les prévisions actuelles, l'Agence devrait être en mesure d'appliquer cette stratégie dans ses activités quotidiennes d'ici à la fin de l'année. La stratégie de gestion des risques et le plan qui l'accompagne sont sur le point d'être approuvés définitivement.

De plus, des formations ont déjà commencé à être données au personnel avec l'aide d'experts extérieurs.

Un premier rapport faisant le point sur l'utilisation du système mis en place sera présenté à la réunion du Comité directeur de juin 2019.

Audit interne

Selon la décision du Comité directeur SC69/07, le directeur général adjoint (DGM) est chargé de mener des audits internes et il fait office de chef de la fonction d'audit interne. Le DGM peut être secondé ponctuellement par des membres du personnel de la NAHEMA qu'il propose et que le directeur général nomme, en veillant toujours à éviter les conflits d'intérêt éventuels ; dans ce cas, le DGM joue le rôle de « chef de l'équipe d'audit ». Toutefois, pour les activités qui pourraient placer le DGM dans une situation de conflit d'intérêt du fait de la structure organique et des fonctions de la NAHEMA, il revient au directeur général de demander une assistance qualifiée pour la réalisation de certaines activités d'audit interne spécifiques. Cette assistance a déjà été fournie par les pays de la NAHEMO, qui ont mis à disposition des équipes ad hoc. Le partage d'un service d'audit interne avec d'autres entités OTAN, comme l'a suggéré le Collège, sera envisagé au cas par cas.

Par ailleurs, un plan d'audit interne est approuvé chaque année par le Comité directeur.

Position du Collège

Le Collège maintient sa position au sujet de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne. La décision du Comité directeur de nommer le DGM chef de la fonction d'audit interne est contraire à l'article 13.2 du NFR, qui dispose que la fonction d'audit interne doit être exercée conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international. Le Comité directeur n'est pas habilité à déroger au NFR, sauf si le Conseil l'y autorise expressément. Par conséquent, le

Collège recommande à la NAHEMA de décharger le DGM de la fonction de chef de l'audit interne. L'Agence doit faire en sorte de mettre en place une fonction d'audit interne efficace en créant un poste spécifique d'auditeur interne, en externalisant les services d'audit interne ou en partageant la fonction d'audit interne avec d'autres entités OTAN, solutions qui garantissent l'indépendance de la fonction, dans les faits et en apparence, ainsi que le respect des normes professionnelles communément admises pour l'audit interne.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(2) NAHEMO – Exercice 2016

IBA-AR(2017)29, paragraphe 2

ABSENCE DE PROCÉDURES FIABLES ET COORDONNÉES POUR L'INSCRIPTION DES IMMOBILISATIONS À L'ACTIF ET LA TENUE DES REGISTRES DES ACTIFS

Commentaires officiels de la NAHEMO

La NAHEMA prend acte de l'observation du Collège et fait part de son intention de travailler à l'exactitude des registres des biens et de se conformer à la directive récemment approuvée.

Afin d'améliorer encore la cohérence des registres, la NAHEMA va voir s'il est possible d'utiliser un module de la suite Oracle E-Business pour l'inscription des immobilisations à l'actif et la tenue à jour des registres des actifs.

(3) NAHEMO – Exercice 2016

IBA-AR(2017)29, paragraphe 3

SÉPARATION DES TÂCHES INAPPROPRIÉE POUR CERTAINS PROCESSUS FINANCIERS

Commentaires officiels de la NAHEMO

La NAHEMA tiendra compte de la recommandation du Collège en fonction des ressources limitées dont elle dispose.

Des mécanismes de contrôle sont mis en œuvre afin que le personnel ayant une double fonction ne soit pas habilité à exécuter des paiements de manière à éviter toute possibilité d'abus.

(7) NAHEMO – Exercice 2011
IBA-AR(2013)15, paragraphe 6.3
Niveau de liquidités

Commentaires officiels de la NAHEMO

Les pays de la NAHEMO tiendront compte de la recommandation du Collège en fonction de leurs propres règles budgétaires.



NAHEMA

"UNITE TO SUCCEED"

NATO HELICOPTER D&D PRODUCTION AND LOGISTICS
MANAGEMENT AGENCY



NAHEMO FINANCIAL STATEMENTS FOR **FINANCIAL YEAR 2017**

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO Financial Statements 2017

Table of Contents

GENERAL INFORMATION	4
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	6
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE.....	7
NAHEMO STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS/EQUITY	8
NAHEMO 2017 CASH FLOW STATEMENT	9
A. ACCOUNTING POLICIES.....	10
<i>Accounting Period</i>	<i>10</i>
<i>Reporting Currency</i>	<i>10</i>
<i>Basis of preparation</i>	<i>10</i>
<i>Changes in accounting policy</i>	<i>11</i>
<i>Assets – Current Assets</i>	<i>11</i>
<i>Assets – Non - Current Assets</i>	<i>12</i>
<i>Current liabilities.....</i>	<i>13</i>
<i>Non-Current liabilities.....</i>	<i>14</i>
<i>Net Assets.....</i>	<i>14</i>
<i>Revenue and expense recognition</i>	<i>14</i>
<i>Surplus or Deficit for the Period</i>	<i>15</i>
B. SIGNIFICANT ACCOUNTING JUDGEMENTS AND ESTIMATES.....	15
C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	15
ASSETS – CURRENT ASSETS	15
1. <i>Cash and cash equivalents.....</i>	<i>15</i>
2. <i>Accounts receivable</i>	<i>16</i>
3. <i>Prepayments.....</i>	<i>17</i>
ASSETS – NON-CURRENT ASSETS	18
4. <i>Property, plant and equipment</i>	<i>18</i>
5. <i>Intangible Assets.....</i>	<i>19</i>
LIABILITIES – CURRENT LIABILITIES	18
6. <i>Payables.....</i>	<i>19</i>
7. <i>Unearned Revenue and Advances</i>	<i>21</i>
NET ASSETS	22
8. <i>PP&E and Intangible Asset Reserve.....</i>	<i>22</i>
D. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE	22
9. <i>Revenue.....</i>	<i>22</i>
10. <i>Expenses.....</i>	<i>23</i>
11. <i>Surplus or Deficit for the Period.....</i>	<i>25</i>
12. <i>Bank Charges/Negative Interest</i>	<i>25</i>
13. <i>OB Milestones achieved.....</i>	<i>25</i>

NATO UNCLASSIFIED

E. EVENTS AFTER REPORTING DATE	25
F. RELATED PARTIES DISCLOSURE	25
G. EMPLOYEE DISCLOSURE	27
H. FINANCIAL INSTRUMENTS DISCLOSURE/PRESENTATION.....	28
I. BANK GUARANTEES.....	28

ANNEX

Statement of Budget Execution

GENERAL INFORMATION

The "*NATO Helicopter for the 1990s Design and Development, Production and Logistics Management Organisation*" (NAHEMO) is a NATO subsidiary body established with a view to meet the requirements of the French Republic, the Federal Republic of Germany, the Republic of Italy and the Kingdom of The Netherlands for the Design and Development, Production and In-Service Support of a NATO Helicopter for the 1990s (NH90). The NATO Council approved the NAHEMO Charter on 7th February 1992.

NAHEMO consists of the *Steering Committee* (SC), composed of representatives of the Participants, and the Agency called NAHEMA.

On 8th June 2000 the Memorandum of Understanding (MOU) for the Production (P) Phase of the NH90 including Production Investment (PI) and Initial In-Service Support (IISS) was signed.

With the signature of the Addendum No. 1 to the MOU on 21st June 2001 Portugal joined the Programme.

On 17th July 2004 the NH90 Community MOU (CMOU) between NAHEMO Nations and Nordics Standard Helicopter Programme (NSHP) Nations (Finland, Norway and Sweden) has been signed with the aim that NAHEMA provides support in standardisation, qualification and interoperability to the Nordics. Australia and Belgium were admitted to the CMOU in 2008/2009.

With the signature of the NH90 Belgian Production MOU on 12th June 2007 Belgium joined the Programme.

On 23rd December 2004 the NH 90 ISS (In-Service Support) MOU between NAHEMO Nations has been signed to set out the framework for the In-Service Support Phase of the NH90. With the signature of the amendment No. 1 Belgium on 25th October 2006 was admitted to the ISS MOU.

On 29th May 2013 the amendment No. 4 to the CMOU has been signed concerning the admission of the Kingdom of Spain and New Zealand.

In the year 2014 Portugal decided to withdraw from the NH90 programme. The Addendum 6 to the NAHEMO Charter dealing with Portugal withdrawal from the NH90 programme was brought in force on 16th January 2015. The modification to the General MOU dealing with the same issue was brought in force on October 2017.

The 2015 NATO Financial Regulations are the basis of NAHEMO financial and administrative processes and procedures. The NAHEMO Financial Regulations have been approved on July, 27th 2017.

The main goals of NAHEMO for 2017 and following years are:

- To ensure the delivery of serviceable and sustainable H/Cs (production and retrofits);
- To put into service the contracted capacities and to develop new operational capabilities;
- To put in place an effective and affordable in-service support with the aim to increase the overall availability of the NH90 fleet;
- To optimize the efficiency of the NH90 programme organization;

NATO UNCLASSIFIED

In 2017, in order to support the above mentioned goals, the following main operational activities have been performed:

- Preparation and signature of international agreements (MoU,...) amongst Nations;
- Preparation of budgets;
- Preparation of Statements of Work, negotiation and awarding of contracts;
- Assessment of the achievement of the technical Milestones of the awarded contracts;
- Assessment of invoices and execution of payments;
- Development of internal directives and guidance to streamline and improve procedures;
- Management of the execution of the NH90 programme, including qualification of the NH90 variants, configuration management, quality assurance, production of helicopters, logistic support, risks management;
- Management of the NAHEMA agency.

On a financial point of view, NAHEMA is maintaining two different budget types:

- The Administrative Budget (AB) for the administrative costs of NAHEMA;
- The Operational Budget (OB), composed of the following three chapters:
 - Chapter 1: expenditures related to Design and Development activities for FRA, DEU, ITA, and NLD, under the legal framework of the D&D MOU;
 - Chapter 2: expenditures related to Production Investment, Production, Integrated Logistics Support and Initial In-Service Support for FRA, DEU, ITA, NLD under the legal framework of the PI/P MOU and for BEL under the BEL Prod MOU;
 - Chapter 3: expenditures related to In-Service Support activities for all NH90 Community Nations (NAHEMO and non-NAHEMO) under the legal framework of the CMOU.

The Financial Statements on pages 1 to 28 and the Annex hereto were issued to the International Board of Auditors for NATO on 31 March 2018.


Uwe Fialkowski
General Manager




Adrianus van de Geijn
Financial Controller

Statement of Financial Position				
As of 31 December 2017 (in € '000)				
	2017	2016	Note	
Assets				
Current assets				
Cash and cash equivalents	485,578	609,753	1	
Short term investments (over 3 month)	0	0		
Receivables	22,261	229,984	2	
Prepayments	0	0	3	
Other current assets	0	0		
Inventories	0	0		
	507,839	839,737		
Non-current assets				
Receivables	0	0		
Property, plant & equipment	166	67	4	
Intangible assets	138	201	5	
Other non-current assets	0	0		
	304	268		
Total assets	508,143	840,005		
Liabilities				
Current liabilities				
Payables to suppliers	572	134,167	6	
Payables to nations in respect of AB	3,152	1,533	6	
Payables to nations in respect of OB	503,088	701,299	6	
Unearned revenue	139	99	7	
Advances	887	2,639	7	
Short term provisions	1	0		
Other current liabilities	0	0	6	
	507,839	839,737		
Non-current liabilities				
Payables	0	0		
Long term provisions	0	0		
Deferred revenue	0	0		
Other non-current liabilities	0	0		
Total liabilities	507,839	839,737		
Net assets				
Capital contributions	0	0		
PP&E intangible assets reserves	403	324	8	
Accumulated surpluses / (deficits)	(99)	(56)	11	
Total net assets / equity	304	268		

Statement of Financial Performance				
For the year ended 31 December 2017				
(in € '000)				
	2017	2016	Note	
Revenue			9	
Other revenue	11,138	11,216		
Financial revenue		0		
Total revenue	11,138	11,216		
Expenses			10	
Personnel	(9,585)	(9,353)		
Operating	(1,102)	(1,213)		
Capital not capitalized	(152)	(303)		
Depreciation PP&E	(36)	(25)		
Depreciation Intangible Assets	(63)	(31)		
Provisions	0	0		
Value Added Tax	(185)	(247)		
Finance costs	0	0		
Accrued expenses	(113)	(100)		
Total expenses	(11,237)	(11,272)		
Surplus (Deficit) for the period	(99)	(56)	11	

Statement of Changes in Net Assets/Equity

For the year ended 31 December 2017				
(in € '000)				
	Capital contributions	Reserves	Accumulate d surplus / (deficit)	Total
Balance at the beginning of the period 2016		82	0	82
Changes in accounting policy				
Restated balance				
Exchange difference on translating foreign operations				
Gain / (losses) on property revaluation				
Acquisition of property		243		243
Surplus /(deficit) for the period			(56)	(56)
Change in net assets/equity for the year ended 2016		(56)	56	0
Balance at the end of the period 2016		269	0	269
Changes in accounting policy				
Restated balance				
Exchange difference on translating foreign operations				
Gain / (losses) on property revaluation				
Acquisition of property		135		135
Surplus /(deficit) for the period			(99)	(99)
Change in net assets/equity for the year ended 2017		(99)	99	0
Balance at the end of the period 2017		304	0	304

Statement of Cash Flows			
For the year ended 31 December 2017			
(in € '000)			
	2017	2016	Comments
Cash flow from operating activities			
Surplus / (Deficit)	(99)	(56)	
Non cash movements			
Impairment	0	0	
Increase / (decrease) in payables	(330,187)	41,131	
Increase / (decrease) in unearned revenue	41	(414)	
Increase / (decrease) in provisions	0	0	
(Gains) / losses on sale of property, plant and equipment	0	0	
Increase / (decrease) in net assets	(36)	(187)	
Decrease / (Increase) in receivables	207,723	175,178	
Increase / (decrease) in advances	(1,752)	810	
Adjustment of revenue recognition error 2014			
Net cash flow from operating activities	(124,310)	216,462	
Cash flow from investing activities			
Purchase of property plant and equipment / Intangible assets	135	243	
Proceeds from sale of property plant and equipment	0	0	
Net cash flow from investing activities	135	243	
Cash flow from financing activities	0	0	
	0		
Net cash flow from financing activities	0	0	
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents	(124,175)	216,705	
Cash and cash equivalent at the beginning of the period	609,753	393,048	
Cash and cash equivalent at the end of the period	485,578	609,753	

A. Accounting Policies

Accounting Period

These 2017 Financial Statements are based on the accounting records of NAHEMO as of 31 December 2017. In accordance with Article 2 of the NFR, the financial year at NAHEMO begins on 1 January and ends on 31 December of the year.

Reporting Currency

The functional and reporting currency used throughout these Financial Statements is the Euro (€). All call for funds and contributions are made in Euro.

Basis of preparation

The financial statements have been prepared in accordance with NATO Accounting Framework (NAF) which is based upon International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). In addition, where certain financial reporting requirements are required by the NATO Financial Regulations (NFR), these were also met. The financial statements are prepared on a going-concern basis, which means that those in charge with governance of NAHEMA believe NAHEMA will continue in existence for at least a year from the date the financial statements are issued.

The accounting principles recognized as appropriate for the recognition, measurement and reporting of the financial position, performance and cash flows on an accrual based accounting using historical costs have been applied consistently throughout the reporting period to ensure that the financial statements provide information that is relevant to the decision-making and reliable, comparable, and understandable in light of the qualitative characteristics of financial reporting as well as of the principle of the right balance between the benefits derived from the information and the costs of providing it.

These financial statements represent the consolidated activities of NAHEMO and its executing agency NAHEMA.

In December 2012 NAHEMO changed its accounting policy for the treatment of accounting for revenues and expenditures in relation to operational programme revenues and expenditures. Therefore, these revenues and expenditures are excluded from the Statement of Financial Performance. The subject of knowing the stage-of-completion of operational programme assets from an accounting perspective is not relevant due to the change in accounting policy.

NAHEMO considers that it is acting as an agent for its member states in relation to managing the NH90 programme. As NAHEMO is not exposed to the risks or rewards of the programme and is paying Industry on behalf of NAHEMO member states it considers that it should show the net consideration received from member states for running the programme and match this to expenditures; this revenue and expenditure is equivalent to NAHEMO's AB. NAHEMA's management considers that this information provides more reliable and transparent financial reporting to users of the financial statements. The change in accounting policy is in accordance with IPSAS 9: Revenue from Non-Exchange Transactions.

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO considers that Industry controls the assets like helicopters, training media, AGE and spares until they are delivered to Nations. Liabilities for accrued expenses for the OBs are excluded from the Statement of Financial Performance and these assets are excluded from the Statement of Financial Position.

NAHEMO makes prepayments on behalf of member nations to Industry. However, these prepayments are not considered assets of NAHEMO (they are assets of the member nations) and as such are not shown as assets in the Statement of Financial Position.

The cash flow Statement is prepared using the indirect method and the format follows the layout provided by IPSAS 2 (Cash Flow Statements).

Expenditure, on a cash basis, in respect of the OB can be found in the Budget Execution Statement.

Changes in accounting policy

The same accounting policies are applied within each period and from one period to the next, unless a change in accounting policy meets one of the criteria set in IPSAS 3. For the 2016 Financial Statements the accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

The impacts of any other change to the entity accounting policy have been identified in the notes under the appropriate headings.

Assets – Current Assets

The entity holds the following types of current assets:

a. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents are defined as short-term assets. They include cash on hand, petty cash, current bank accounts and deposits held with banks.

b. Receivables

Receivables are stated at net realizable value, after provision for doubtful and uncollectible debts.

In accordance with IPSAS, receivables are broken down into amounts receivable from user charges, taxes, receivables from related parties, etc.

Contribution receivables are recognized when a call for contribution has been issued to the member nations.

c. Inventories

NAHEMO does not hold inventory. In this respect, purchases which might be considered inventory consist entirely of administrative operating material and regularly consumed supplies. All such supplies are expensed when purchased. The total of all such items in stock at any one date is deemed to be immaterial to these financial statements.

d. 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. NAHEMO acts as an agent on behalf of member states. It makes prepayments on behalf of member nations to Industry. However, these prepayments are not considered assets of NAHEMO (they are assets of the member nations) and as such are not shown as assets in the Statement of Financial Position.

Assets – Non - Current Assets

In this category, NAHEMO is reporting all assets invested for more than 12 months or receivable beyond 12 months from the closing date of the financial statements.

a. Property, Plant and Equipment

Basic Principles

- Buildings are shown at their re-valued amounts, being the fair value based on internal valuations at each reporting date. NAHEMO has rented the building.
- All other property, plant and equipment are stated at historical cost less accumulated depreciation and any recognised impairment loss.
- No external evaluator to set values for assets.
- Best available information from procurement sources, industry estimates or any relevant source of information as a basis for valuation.

PP&E categorizations for purposes of determining the appropriate depreciable life of the assets is listed in the table below. The categories for both tangible and intangible assets complete with the years in which the asset is to be depreciated. Straight-line depreciation method is used for all categories; however, the depreciable life of an asset is dependent on the particular category it is in.

NATO UNCLASSIFIED

Category	Capitalisation Threshold	Useful life	Depreciation 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 to 20 years depending on the sub-category	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 (e.g. deployable assets)	€50,000	3 to 10 years	Straight line
Furniture	€30,000	10 years	Straight line
Communication systems	€1,000	3 to 5 years	Straight line
Automated information systems	€1,000	3 to 5 years	Straight line

Impairment of tangible assets

The carrying values of fixed assets are reviewed for impairment if events or changes in circumstances indicate that they may be not recoverable. In 2016 no indication existed to review the values of fixed assets for impairment.

b. Intangible assets

According to IPSAS 31: Intangible Assets; NAHEMO recognized the set-up costs for the implementation of ORACLE modules as intangible assets. In the financial statements these set-up costs have been expensed. Depreciation is calculated using the straight line method to allocate the cost to the residual values over the estimated useful lives.

Current liabilities

a. Payables

Payables are amounts due to third parties for goods received or services provided that remain unpaid as of reporting date. Accruals are estimates of the cost for goods and services received at year-end but not yet invoiced.

b. Unearned revenue, advances and amounts owing to nations

Unearned revenue represents contributions from Nations that have been called for current or prior year ABs but that have not yet been recognised as revenue. Funds are called in advance of their need because the agency has no capital that would allow it to pre-finance any of its activities.

Advances are contributions received related to future years' ABs.

Amounts owing to nations are amounts held by or owed to NAHEMO in respect of the AB or OB. Until these amounts are expensed they are considered as owing to the member nations.

NATO UNCLASSIFIED

c. Employee benefits

IPSAS 25 prescribes the accounting treatment of the following employee benefits:

- (1) Short term benefits which fall due wholly within twelve months after the end of the accounting period in which employees render the related service;
- (2) Post-employment benefits; and
- (3) Termination benefits.

Employees participate in the New Defined Contribution Pension Scheme administered by NATO. Contributions to these Plans are limited to matching the employees' contributions for current service.

The assets and liability for NATO's Defined Benefit Plan are accounted for centrally at NATO Headquarters and therefore are not recognized in these financial statements, whilst the employer's contribution made to the New Defined Contribution Pension Plan are expensed during the reporting period.

Non-Current liabilities

Provisions

Provisions are recognised when the entity has a legal or constructive obligation as a result of past event, and where it is probable that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and where a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. In 2017 NAHEMO has no provisions.

Net Assets

Net assets represent the residual interest in the assets of the entity after deducting its liabilities.

Revenue and expense recognition

a. Revenue

Revenue is recognized to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to NAHEMO and the revenue can be measured reliably. Contributions to the NAHEMO AB when called are booked as unearned revenue and subsequently recognized as revenue when it is earned.

Revenue comprises contributions from Member Nations to fund the NAHEMO AB. It is recognized as revenue in the statement of financial performance when such contributions are used for their intended purpose as envisioned by the AB. Revenue is recognized to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to NAHEMO and the revenue can be measured reliably. The balance of unspent contributions and other revenues that relate to future periods are deferred accordingly.

Where a transfer is subject to conditions that, if unfulfilled, require the return of the transferred resources, NAHEMO recognizes a liability until the condition is fulfilled.

NATO UNCLASSIFIED

b. Expenses

NAHEMO AB expenses are recognized when occurred. Accruing of expenses is based on the concept of accruing when goods and services are received.

Surplus or Deficit for the Period

In accordance with NAHEMO accounting policies NAHEMO AB revenue is recognized up to the amount of the matching AB expenses.

B. Significant Accounting Judgements and Estimates

In accordance with generally accepted accounting principles, the financial statements necessarily include amounts based on estimates and assumptions made by the management and based on historical experience as well as on the most reliable information available. In exercising the judgements to make the estimates a degree of caution was included in light of the principle of 'prudence' required by IPSAS in order not to overstate assets or revenue or understate liabilities or expenses.

The estimates and underlying assumptions are reviewed on an ongoing basis. These estimates and assumptions affect the amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported. By their nature, these estimates are subject to measurement uncertainty. The effect of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant to the financial statements.

C. Notes to Statement of Financial Position

Assets – Current Assets

1. Cash and cash equivalents

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Petty Cash	1	1
Current Bank Accounts	344,792	589,752
Cash equivalents	140,785	20,000
Total Cash and cash equivalents	485,578	609,753

Petty cash is cash on hand locked in a safe at NAHEMA.

Deposits are partly held in interest-bearing current bank accounts in immediately available funds. Current bank accounts are held in EURO.

Cash equivalents are funds invested on short-term deposit bank accounts held in EURO.

NATO UNCLASSIFIED

Cash and cash equivalents included in the Cash Flow Statement equal the above figures in the Statement of Financial Position.

2. Accounts receivable

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Contributions from Member Nations		
Receivable from Nations related to AB	851	309
Receivable from Nations related to OB	21,206	229,424
Other receivables		
Receivables VAT reimbursement	187	251
Receivable accrued interest	17	0
Total Receivables	22,261	229,984

Contributions from Member Nations

Contributions receivables from Member Nations are recognised when called.

Receivables from Nations related to the AB funding

The accounts receivable from Nations related to the NAHEMO AB are related to the NAHEMO Nations (France, Germany, Italy, The Netherlands and Belgium), and the non NH 90 Programme Contributing Participants Finland, Norway and Sweden (the so called NORDIC Nations) and Australia, Spain and New Zealand.

The total yearly Administrative Costs of NAHEMA have been fixed by the Production MOU for the NAHEMO community to a ceiling amount of EUR 6.6 Million based on economic conditions of 01/01/1999. The ceiling has been increased to EUR 7.85 Million since the Addendum No. 5 to the Production MOU has been signed in September 2009. The ceiling is annually escalated using the annual NATO salaries increase and the index "Indice mensuel des prix à la consommation" published in the Bulletin mensuel de l'INSEE.

With Programme Arrangement No. 1 to the NH90 Community MOU an additional ceiling amount of EUR 750,000 on economic conditions of 01/01/1999 has been fixed for the NAHEMA activities in favour of the NORDIC Nations depending on the agreed scope of work. The NORDIC Nations contribute to the AB starting from the financial year 2005.

Since the financial year 2007 Australia is contributing to the AB.

In June 2007 the NH 90 Belgian Production MOU was signed and Belgium became the 6th NAHEMO Nation. The yearly administrative ceiling amount of EUR 110,000 for an A3 post or an amount of EUR 124,000 for an A4 post on economic conditions 01/1999 has been agreed as Belgian participation.

In May 2013 with Programme Arrangement No.1 amendment 2 to the Community MOU an additional ceiling amount of EUR 140,000 each of the Spanish and the New Zealand Contributing Participant on economic conditions 01/1999 has been agreed as annual administrative participation.

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED

All expenses including salaries and associated costs within the scope of the AB are considered as administrative expenses.

In 2017, the NAHEMO Nations were invited to pay EUR 10,387,390, the NORDIC Nations share was EUR 1,352,400 and the share for Australia, New Zealand and the Kingdom of Spain was EUR 772,800.

Lapsed funds 2015 in the amount of EUR 594,133.08 were to be offset from call for funds in 2017 as per decision 33rd Financial Administrative Committee Meeting 20/21 October 2016. Respective credit memos were created and credited against the 2nd call for funds 2017.

PRT shares will not be returned to PRT. The funds will remain in NAHEMA until the MOU related to the PRT withdrawal has been signed. After signature of this MOU it will be determined how the remaining PRT funds will be used.

Germany contributed EUR 886,625.63 for Budget Year 2018 in 2017 which were recorded as advances.

Receivables from Nations related to OB funding

At the end of Budget Year 2017, a total OB receivables of EUR 21,205,699.45 was recorded, of which EUR 5,300,000.00 had been called on request of one Nation for the 2018 Budget.

Receivables VAT reimbursement

These are receivables for outstanding VAT reimbursements from 2016 in the amount of EUR 2,928.32 and from 2017 in the amount of 184,539.81 from the French Minister of Finance for a total of EUR 187,468.13.

According to the MOUs, VAT is payable by the country levying it, which is France in the case of the NH90 Programme. The Finance and Administrative Committee (FAC) decided that the AB is to be submitted exclusive of VAT. VAT payments are kept in a specific expense account and will be reimbursed by the French Ministry of Finance (MoF). VAT payments not reimbursed by MoF due to French internal regulations will be compensated by the French Ministry of Defence (MoD). This practise was confirmed per decision 33rd Financial Administrative Committee Meeting 20/21 October 2016.

3. Prepayments

NAHEMO acts as an agent on behalf of member states. It makes prepayments on behalf of member nations to industry. However, these prepayments are not considered assets of NAHEMO (they are assets of the member nations) and as such are no longer shown as assets in the Statement of Financial Position.

NATO UNCLASSIFIED

Assets – Non-current Assets

4. Property, plant and equipment

Changes in Property, Plant and Equipment and related depreciation for the year were as follows:

Description	Model	Quantity	Net book value € at 31/12/2016	Depreciation Years Depreciation %	2017 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2017
Disk Publisher	A	1	1,772.24	4 25%	559.66	1,212.58
UPS	B	1	6,825.50	5 20%	1,606.00	5,219.50
VTC Conference Device	A	1	10,543.83	5 20%	2,480.90	8,062.93
Storage	B	1	2,614.48	5 20%	2,240.99	373.49
Storage	C	1	5,303.71	5 20%	4,546.02	757.69
Network	E	1	640.46	5 20%	284.65	355.81
Network	F	2	5,417.92	5 20%	1,805.97	3,611.95
Server	C	1	2,021.75	5 20%	933.12	1,088.63
Server	D	2	10,659.60	5 20%	3,553.20	7,106.40
UPS	A	16	1,770.93	5 20%	732.80	1,038.13
Printer	A	2	522.45	5 20%	179.12	343.33
Laptop	C	17	18,714.24	5 20%	4,981.00	13,733.24
			66,807.11		23,903.43	42,903.68
New Acquisitions 2017						
Desktop	A	30	43,818.60	5 20%	8,763.72	35,054.88
Storage	A	1	2,320.00	5 20%	425.33	1,894.67
Scanner	A	1	1,743.55	5 20%	203.41	1,540.14
Laptop	A	30	59,889.60	5 20%	1,996.32	57,893.28
Firewall	A	2	13,336.30	5 20%	222.27	13,114.03
Conference Device	B	1	13,610.00	5 20%	226.83	13,383.17
			134,718.05		11,837.88	122,880.17
			201,525.16		35,741.31	165,783.85

In 2017 NAHEMA purchased systems for EUR 134,718.05 that are capitalized on NAHEMO's Statement of Financial Position. The total depreciation for 2017 reads EUR 35,741.31 and results in a total net book value of EUR 165,783.85 for infrastructure, plant and equipment.

NATO UNCLASSIFIED

5. Intangible Assets

Changes in intangible assets and related depreciation for the year were as follows:

Description	Model	Quantity	Net book value € at 31/12/2016	Depreciation Years Depreciation %	2017 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2017
MS Software License	A	1	22,458.79	3 33%	11,229.40	11,229.39
VMWare License	A	1	13,133.97	3 33%	4,635.52	8,498.45
ORACLE Migration	OEBS R12	1	161,531.25	4 25%	43,075.00	118,456.25
Oracle Customization Adjustment OPSF module Cash based	OPSF module	1	4,375.00	4 25%	4,375.00	0.00
			201,499.01		63,314.92	138,184.09

In 2017 NAHEMA did not purchase new intangible assets to be capitalized on NAHEMO's Statement of Financial Position. The total depreciation for 2017 reads EUR 63,314.92 and results in a total net book value of EUR 138,184.09 for intangible assets.

Liabilities – Current Liabilities

6. Payables

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Payables AB suppliers	129	165
Payables OB suppliers	443	134,002
Payables to suppliers	572	134,167
Payables to Nations in respect of AB	3,152	1,533
Payables to Nations in respect of OB	503,088	701,299
Payables to Nations	506,240	702,832
Other Payables	0	0
Total Payables	506,812	836,999

NATO UNCLASSIFIED

Payables to AB Suppliers

In 2017 there are payables to AB suppliers for the purchase of goods and services of EUR 14,557.44 and to staff members for duty trips done in 2017 of EUR 719.23. Payables also contain liabilities for accrued expenses in the amount of EUR 113,273.77.

Payables to OB Suppliers

For 2017 there are payables to OB suppliers in the amount of EUR 443,333.91.

Payables to AB funding nations in respect of AB

This represents the net revenue containing interest, bank charges, lapses, and over/under call in 2017. The net result in the amount of EUR 3,152,453.55 has to be reimbursed to the nations following the MOU cost sharing agreement and NAHEMO SC decisions towards the NAHEMO AB funding.

Lapsed funds 2015 in the amount of EUR 180,064.69 and lapsed funds 2016 in the amount of EUR 1,430,722.50 will be offset from call for funds in 2018 as per decision 33rd Financial Administrative Committee Meeting 20/21 October 2016. Respective credit memos will be created and credited against the 2nd call for funds 2018.

Lapsed funds 2017 in the amount of EUR 1,535,392.74 will be offset from call for funds in 2019 as per decision 34th Financial Administrative Committee Meeting 18/20 October 2017. Respective credit memos will be created and credited against the 2nd call for funds 2019.

Payables to OB funding nations in respect of OB

This represents the net revenue containing interest, bank charges, lapses, contributions from other Nations for compensation, unallocated contributions, miscellaneous receipts and unused contributions.

The amount of EUR 503,087,899.46 represents balances held by NAHEMO or owed from member Nations which are in turn owed to nations until they are expensed on the OB. Due to a change in accounting policy in 2013, contributions for next year's OB are shown as payables to Nations. The amount of unused contributions (OB) includes FRA contributions in the amount of EUR 5,300,000.00 for next year's OB.

In the table below, the details of the total payables to Nations of EUR 3,152,453.55 (AB) and EUR 503,087,899.46 (OB) are explained.

Interest held on operational bank accounts have accumulated since 2007 to EUR 1,900,203.80.

NATO UNCLASSIFIED

Payables to Nations at the end of 2017	
Payables to Nations in respect of AB	
	EURO € '000
Misc. Payables	6
Lapsed Funds related to Budget Year 2015	180
Lapsed Funds related to Budget Year 2016	1,431
Lapsed Funds related to Budget Year 2017	1,535
Total AB Related	3,152
Payables to Nations in respect of OB	
	EURO € '000
Interest	1,917
Lapsed Funds NSPA related to Budget Year 2011	105
Unallocated Contributions	5,900
Unused Contributions	495,163
Misc. Payables	3
Total OB Related	503,088

Due to miscalculated Commitment Carry Forward in previous years, lapsed funds coming from budget year 2016 have been corrected for an amount of EUR 110,712.80. Hence, the total amount of lapsed funds coming from the 2016 Budget reads as follows:

EUR 1,348,387.82 lapsed end of 2016 plus EUR 193,047.47 lapsed end of 2017 equals EUR 1,541,435.29. Minus correction in the amount of EUR 110,712.80 equals EUR 1,430,722.50

Other Payables

In 2017 there are no other payables.

7. Unearned Revenue and Advances

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Unearned Revenue AB	139	99
Advances AB	887	2,639
Total	1,026	2,738

NATO UNCLASSIFIED

Unearned Revenue AB

Unearned revenue AB consists of contributions and other transfers received or receivable, but for which corresponding charges will be incurred after the reporting date. The unearned revenue liability as of 31 December 2017 was EUR 139,412.82.

If the funds are not spent by the end of the second year following the year in which they have been approved, these funds will be returned to Nations.

In note 9, it is explained how the unearned revenue 2016, contributions and revenue recognition in 2017 result in the unearned revenue 2017.

Advances AB

Advances related to the AB are contributions called in advance relating to the 2018 Budget. EUR 886,625.63 was an advanced contribution from Germany.

Net Assets

8. PP&E and Intangible Asset Reserve

Net assets of EUR 303,967.91 are represented by PP&E and intangible asset reserve of EUR 403,024.17 minus the depreciation for 2017 of EUR 99,056.23.

D. Notes to Statement of Financial Performance

9. Revenue

The revenue recognition is matched with the recognition of expenses against the NAHEMO AB. Contributions when called are booked as an advance under unearned revenue and subsequently recognised as revenue when it is earned.

The table below shows the revenue from exchange transactions for the AB 2016 and 2017.

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
<i>Revenue AB</i>		
Contributions	10,954	11,130
Revenue	10,954	11,130

The revenue recognition is matched with the recognition of expenses.

NATO UNCLASSIFIED

Reconciliation between Revenue and Unearned Revenue

The table below explains to what extent the unearned revenue from previous years and the net calls in the current year for the AB is recognized as revenue in the current year. The remaining balance is unearned revenue for the funds that are carried forward to future years and payables for the AB credits that are lapsed.

The starting balance of the unearned revenue at the beginning of 2015 is EUR 2,737,552.73. The reversal for accrued expenses is EUR 99,731.94, the total amount called in 2016 reads EUR 10,760,796.77. EUR 86,470.72 was recorded for the VAT paid in 2016 to be reimbursed in 2017. EUR 184,539.81 was recorded for the VAT paid in 2017 to be reimbursed in 2018.

The revenue recognized in 2017 is EUR 10,954,315.57 for expenses and EUR 271,010.53 for VAT expenses; lapsed funds to be returned to Nations are for an amount of EUR 1,617,727.42. This results in unearned revenue of EUR 1,026,038.45 at the end of 2017.

Reconciliation of Unearned Revenue AB 2016 with 2017	
	EURO € '000
Unearned Revenue 31 December 2016	2,738
Reversal accruals 2016	99
Call for Funds 2017	9,874
Call for Funds 2018	887
VAT paid 2016 to be reimbursed in 2017	86
VAT paid 2017 to be reimbursed in 2018	185
Accrued Expenses 2017	(113)
Revenue earned 2017	(10,840)
Bank Charges	(1)
Receivable Adjustment	(0)
Revenue earned in 2017 for VAT 2017	(185)
Payable to Governments 31 December 2017	(1,618)
VAT 2016 reimbursed 2017	(86)
Total unearned revenue 31 December 2017	1,026

10. Expenses

Expense recognition for the 2017 AB and previous years carried forward budgets activities are based upon actual payments made together with accrued expenses which are based on value of work completed by contractors or duty trips performed where invoices are not yet received. Depreciation for PP&E and Intangible Assets for 2017 is reflected as expense.

AB Expenses are recognized by nature within the following groups.

Personnel

All civilian Personnel expenses as well as other non-salary related expenses, in support of common funded activities. The amounts include expenses for salaries, temporary personnel, for other salary related and non-related allowances including overtime, medical examinations, recruitment, installation, and removal and for contracted consultants and training.

NATO UNCLASSIFIED

Contractual Supplies and Services

Contractual Supplies and Services expenses include expenses for general administrative overheads, and the maintenance costs of buildings/grounds, communication and information systems, transportation, travel expenses, representation/hospitality and miscellaneous expenses. These expenses were mainly needed to meet NAHEMOs' requirements in order to fulfil NAHEMAS' management tasks.

Operating Leases

NAHEMA rents premises and photocopiers on an operating lease. The costs of the lease are expensed in the year. The lease for buildings A and B will terminate in 2020. The annual rent for the premises is EUR 475,450 inclusive accessory charges. The annual rent for the photocopiers is EUR 43,620.

Capital & Investment

Capital investments are still reported as expenses against the AB. Acquired assets of PP&E which exceed the materiality thresholds would be in principle capitalized and depreciated over their useful life.

The table below shows the breakdown of the expense from AB exchange transactions:

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Personnel	9,585	9,353
Operating	1,102	1,213
Capital	152	303
VAT	185	247
Depreciation PP&E	36	25
Depreciation Intangible Assets	63	31
Accrued Expenses	113	100
Finance Costs	1	0
Total Expenses AB	11,237	11,272

AB expenses are recognized when occurred. Accruing of expenses is based on the concept of accruing when goods and services are received. The accrued expenses are composed as follows:

Personnel	69,625.06 EUR
Operating	32,227.53 EUR
Capital	11,421.18 EUR
Total	113,273.77 EUR

Reconciliation between Revenue and Expenses

The Revenue related to the AB that has been recognized in 2017 relates directly to the expenses that can be attributed to the AB. For the AB the total revenue incurred is matched with the total expenses recognized in 2017 for a total of EUR 11,237,443.43.

The depreciation for PP&E and intangible assets are reflected as expense and cannot be matched with the Revenue and therefore result in a net surplus/deficit for the year 2017 of EUR 99,056.23.

11. Surplus or Deficit for the Period

In the Statement of Financial Performance the surplus/deficit of the period of EUR 99,056.23 represent the annual depreciation expense for PP&E and intangible assets.

12. Bank Charges / Negative Interest

In 2017 bank charges exceeded the interest earned.

For the AB, charges were expensed and recognized as revenue in accordance with 76th NH90 Steering Committee decision.

For the OB, charges were offset from payable interest previous years in accordance with respective Nations' requests.

In 2017 three NAHEMO Nations were charged with negative interest on their operational bank accounts.

For one Nation, negative interest in the amount of EUR 57,455.25 was considered an expense charged on the OB in accordance with Nation's HoD decision.

For the other two Nations, negative interest in the amount of EUR 60,674.99 was offset from payable interest previous years in accordance with respective Nation's request.

13. OB Milestones achieved 2017

As of 31 December 2017 milestones in the amount of EUR 34,584,931.48 had been declared achieved but were not invoiced before closing of F.Y. 2017. Hence, they were not recognized as payables in F.Y. 2017.

E. Events after Reporting Date

Under IPSAS 14 (Events after the reporting date) reporting entities are required to disclose any event, both favourable and unfavourable, which occurs between the reporting date and the date when the financial statements are authorized for issue.

At the end of 2017, for one AB Call for Funds (CFF) out of 2016 there was a remaining amount of EUR 300,661.17 still unpaid. In accordance with respective Nation's decision, the CFF was cancelled and adjusted to 0 in January 2018.

At the end of 2017, two OB Call for Funds (CFF) out of 2017 for Chapter 3 were still partly unpaid. One CFF in the remaining amount of EUR 653,395.88 and one CFF in the remaining amount of EUR 148,303.72 were cancelled and adjusted to 0 in January 2018 in accordance with respective Nations' decisions.

There have been no other events between reporting date and the date when the financial statements were authorized for issue that would affect the amounts recognized in these financial statements.

F. Related Parties Disclosure

Under IPSAS 20 Parties are considered to be related if one party has the ability to control or exercise significant influence over the other party in making financial and operating decisions. IPSAS 20 requires the disclosure of the existence of related party relationships, where control exists, and the disclosure of information about transactions between the entity and its related parties. This information is required for accountability purposes and to facilitate a better understanding of the financial position and performance of the reporting entity.

The key management personnel of NAHEMA have completed a declaration stating that they have no related party relationships that could affect the operation of this reporting entity. Also National Heads of Delegations as well as Joint Executive Committee Members have completed a declaration stating that they have no related party relationships that could affect the operation of this reporting entity.

NAHEMA senior management is remunerated in accordance with published NATO pay scales and does not receive loans that are not available to all staff.

Key Management Personnel

GENERAL MANAGER, grade A7
DEPUTY GENERAL MANAGER, grade A6
ADM DIVISION LEADER, grade A6
SYS DIVISION LEADER, grade A6
LOG DIVISION LEADER, grade A6

The aggregate remuneration of key management personnel was as follows during the year:

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Basic salaries	765	736
Allowances	129	129
Post-employment benefits	92	88
Employer's contribution to Insurance	82	97
TOTAL	1.068	1.050

The Salary adjustment was +1.6% in 2017.

NATO UNCLASSIFIED

	December 31, 2017	December 31, 2016
Number of individuals on a full time equivalent basis		
General Manager	1	1
Deputy General Manager	1	1
Other key management personnel (Division Leaders)	3	3
TOTAL	5	5

In addition NAHEMA management has assessed that there are no related party transactions between the nations which are members of NAHEMO and the industrial contractors used to implement NAHEMO programmes. However, France and Germany have shareholdings of 11.1% each of the Airbus Group Corporation (formerly known as EADS) of which Airbus Helicopters (formerly known as Eurocopter) is one of three business divisions.

G. Employee Disclosure

Employees in NAHEMA are compensated for the service they provide in accordance with rules and amounts established by NATO.

The compensation consists of basic salary, various allowances, health insurance, pension plan and other benefits as agreed with each Host Nation and the Protocols of NATO. Cash compensations are exempt from income tax in accordance with NATO Nations agreement. NAHEMA is not reliable for retirement benefits.

The costs in Chapter 1 are for staff members hired under the NATO Civilian Personnel Regulations as well as for consultants and contractors. The figures represent the costs of personnel including basic salary, allowances, insurance and pension plan contributions.

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€ '000	€ '000
Employee benefits expense	9,027	8,772
Post-employment benefits		
for defined benefit pension scheme	0	0
for defined contribution pension scheme	742	791
Total employee benefits expense	9,769	9,563

Different pension plans are applicable to employees in NAHEMA; defined benefit plan, and defined contribution plan. All pension plans are managed by NATO HQ and are therefore not included in the entity Financial Statements. Contributions to the plans are expensed when occurred.

H. Financial Instruments Disclosure/Presentation

NAHEMA uses only non-derivative financial instruments as part of its normal operations. These financial instruments include, cash, bank accounts, deposit accounts, and accounts receivable. All the financial instruments are recognised in the statement of financial position at their fair value.

NAHEMA is restricted from entering into borrowings and investments. NAHEMA's management have considered the following types of risks related to its financial assets and liabilities:

- Foreign currency exchange risk: NAHEMA is not exposed to foreign currency exchange risk because all contributions and payments are made in EURO
- Liquidity risk: The liquidity risk is based on the assessment whether the organisation will encounter difficulties in meeting its obligation associated with financial liabilities. There is a very limited exposure to liquidity risk because of the budget funding mechanism that guarantees contributions in relation to approved budgets. The limited risks are primarily the validity of forecasts that result in the calls for contributions.
- Credit Risk: There is a low credit risk as the contributing nations have high or sufficient credit ratings. NAHEMA's management does not believe that its customers' credit positions will directly impact on their ability to meet NAHEMA's funding commitments.
- Price Risk: There is a low price risk to NAHEMA due to programme price increases because Nations are contractually bound to meet such price changes and NAHEMA itself is not exposed to this price risk.

I. Bank Guarantees

NAHEMA's building rental contracts include two bank guarantees ("cautionnement bancaire") with Credit Agricole Bank in favour of société GENEPIERRE for EUR 258,805 and in favour of société ATLANTIQUE MUR REGIONS S.C.P.I. of EUR 18,821.22.

Société GENEPIERRE is the owner of the building (Bâtiment A) and société ATLANTIQUE MUR REGIONS S.C.P.I. is the owner of the building (Bâtiment B, ground floor) that are rented by NAHEMA. Société GENEPIERRE and société ATLANTIQUE MUR REGIONS S.C.P.I. insisted on these bank guarantees. These guarantees do not elapse before the end of the rental contract.

Statement of Budget Execution as of 31 December 2017 in EUR (Annex as per the NFRs para. 34)

The presentation of the Administrative Budget is in accordance with the NATO recommended layout.

ADM Bud 2017	Initial budget	Budget transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	10,739,643.00	0.00	10,739,643.00	9,647,597.08	9,560,978.19	86,618.89	1,092,045.92
Chapter 2	1,628,147.00	0.00	1,628,147.00	1,236,759.02	1,082,281.01	154,478.01	391,387.98
Chapter 3	144,800.00	0.00	144,800.00	92,631.41	81,041.73	11,589.68	52,168.59
Total FY 2017	12,512,590.00	0.00	12,512,590.00	10,976,987.51	10,724,300.93	252,686.58	1,535,602.49
ADM Bud 2016	Initial budget	Budget transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	30,776.47	0.00	30,776.47	24,467.38	24,467.38	0.00	6,309.09
Chapter 2	185,500.91	0.00	185,500.91	20,213.67	20,213.67	0.00	165,287.24
Chapter 3	32,971.09	0.00	32,971.09	11,519.95	11,519.95	0.00	21,451.14
Total FY 2016	249,248.47	0.00	249,248.47	56,201.00	56,201.00	0.00	193,047.47
ADM Bud 2015	Initial budget	Budget transfers	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chapter 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chapter 3	59,861.94	0.00	59,861.94	59,861.94	59,861.94	0.00	0.00
Total FY 2015	59,861.94	0.00	59,861.94	59,861.94	59,861.94	0.00	0.00
Total	12,821,700.41	0.00	12,821,700.41	11,093,050.45	10,840,363.87	252,686.58	1,728,649.96

Notes to the Statement of Budget Execution

Comparison of Budget Execution and Statement of Financial Performance

Budget Execution**Reconciliation between the NAHEMO Budget Execution Statements and the NAHEMO Statement of Financial Performance:**

The difference between the Budget Execution Statement for the AB and the accrual based inputs in the Statement of Financial Performance is based on the payables accrued expenses amount of EUR 113,273.77, the depreciation amount of EUR 99,056.23 and the VAT paid amount of EUR 184,539.81.

The following table represents this reconciliation.

BUDGET	EXPENSE IN BUDGET EXECUTION STATEMENT (including bank charges) € '000	Adjustments for Payables accrued Expenses € '000	Adjustments for VAT paid € '000	Adjustment s for Depreciatio n € '000	EXPENSE IN STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE € '000
ADMINISTRAT IVE BUDGET 2017	10,840,573.62	113,273.77	184,539.81	99,056.23	11,237,443.43
TOTAL	10,840,573.62	113,273.77	184,539.81	99,056.23	11,237,443.43

IPSAS 24 - Presentation of budget information in Financial Statements is applicable from the 2009 financial reporting period onwards.

Due to the fact that the NAHEMO Budget Execution Statement is cash based and the NAHEMO Financial Statements are on the accruals basis please find below the reconciliation.

The ORIGINAL AB is based on estimates and has been approved by the NAHEMO Steering Committee during the 77 SC meeting in December 2016 except for France, Italy and Germany which approved ex-committee 16 December 2016, 19 January 2017 and 30 January 2017.

The AB COMMITMENTS 2017 are mainly based on personal cost for the NAHEMA employees and purchase and service contracts signed in order to run the agency. In the "Statement of Budget Execution", the column "Carry forward" shows the remaining commitments at year end to be carried forward to the next year. Committed credits carried forward are allowed to be carried forward for two years. At the end of the third year, they will be finally cancelled. The column "Expenses" shows the total amount expensed during the year. The column "Lapsed" shows the difference between the total amount of credits minus the total amount committed, lapsed at year end and to be given back to Nations.

At the end of 2017, EUR 1,728,649.96 were lapsed, of which (due to an overrating of previous year's revenue recognition) EUR 1,617,727.42 will be given back to Nations. Hence, payable lapses to Nations add up as follows: Coming from Budget 2015: EUR 180,064.69, coming from Budget 2016: EUR 1,430,722.50 and coming from Budget 2017: EUR 1,535,392.74.

RECONCILIATION OF ADM BUDGET EXECUTION TO CASH FLOW STATEMENT

Expense (cash based) on AB	(10,890,007.81)
Cash received on AB	10,222,441.48
Net outflow on AB	(667,566.33)
Net cash flow as per cash flow statement	606,726.17
Difference	(60,840.16)

Represented by:

(184,539.81)	VAT paid
(132.00)	Bank Charges
(28,667.83)	Misc. Payments
30,058.08	Misc. Receipts
244,121.72	VAT reimbursed

In accordance with the new NAHEMO Financial Rules and Procedures, replacing the 5th issue of the NAHEMO Financial Rules and Regulations, the OB is composed of 3 Chapters, Chapter 1 (formerly known as D&D), Chapter 2 (formerly known as PIP) and Chapter 3 (formerly known as ISS and NAMSA).

The ORIGINAL OB for each Chapter indicates the total estimated amount of expected cash payments. This amount includes amounts for planned contracts to be signed during the actual Budget year and planned amendments of contracts as well. For the new frame contracts like the repair & overhaul contracts for the engine and the helicopter, Nations provided the budget figures based on their assumptions.

The OB 2017 has been approved during the 78 SC meeting in June 2017 except for Italy and France, which approved ex-committee in July 2017 respectively.

RECONCILIATION OF OP BUDGET EXECUTION TO CASH FLOW STATEMENT

Expense (cash based) on OB	(986,512,080.36)
Cash received on OB	863,073,019.98
Net outflow on OB	(123,439,060.38)
Net cash flow as per cash flow statement	123,568,697.16
Difference	129,636.78

Represented by:

8,479.41	Interest paid to Treasuries
1,040.40	Bank Charges
121,808.75	Negative Interest
(1,691.78)	Interest earned

Statement of Credits carried forward

The following table shows credits carried forward with a brief explanation of the unexpended balances at year end for which there is a legal liability.

NAHEMA AB 2017		
(EUR)	STATEMENT OF CREDITS CARRIED FORWARD TO 2018	
CHAPTER		REMARKS
01 Personnel	86,618.89	Education allowances, overtime, removal, recruitment, home leave, medical examinations CEPMA costs to be finalized
02 SUPPLIES	154,478.01	Maintenance, travel missions, computerization technical assistance, leasing costs to be finalized
03 CAPITAL	11,589.68	Software, security costs to be finalized
TOTAL	252,686.58	

Statement of transfers

In accordance with the NATO Financial Regulations (NFR III Art. 12), a statement of budgetary transfers recorded in 2017 is presented in the following table.

NAHEMA ADMINISTRATIVE BUDGET 2017 TRANSFERS AUTHORISED BY THE FINANCE AND ADMINISTRATIVE COMMITTEE (FAC) IN ACCORDANCE WITH ARTICLE 12 OF NAHEMO FINANCIAL RULES AND REGULATIONS						
ORIGIN OF THE CREDITS			CREDITS NEEDED			GRAND TOTAL
BUDGET ITEM LINE	AMOUNT	TOTAL	BUDGET ITEM LINE	AMOUNT	TOTAL	
2110ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	2610ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
2110ADM	5,500.00 €	5,500.00 €	2610ADM	5,500.00 €	5,500.00 €	0.00 €
2811ADM	1,500.00 €	1,500.00 €	2311ADM	1,500.00 €	1,500.00 €	0.00 €
2811ADM	7,000.00 €	7,000.00 €	2910ADM	7,000.00 €	7,000.00 €	0.00 €
1410ADM	12,000.00 €	12,000.00 €	1116ADM	25,000.00 €	25,000.00 €	0.00 €
1410ADM	10,000.00 €	10,000.00 €	1215ADM	10,000.00 €	10,000.00 €	0.00 €
2110ADM	17,428.28 €	17,428.28 €	2112ADM	17,428.28 €	17,428.28 €	0.00 €
1211ADM	22,003.52 €	22,003.52 €	1215ADM	22,003.52 €	22,003.52 €	0.00 €
2811ADM	7,900.00 €	7,900.00 €	2810ADM	7,900.00 €	7,900.00 €	0.00 €
1410ADM	7,000.00 €	7,000.00 €	1116ADM	7,000.00 €	7,000.00 €	0.00 €
2211ADM	415.56 €	415.56 €	2311ADM	415.56 €	415.56 €	0.00 €
GRAND TOTAL		106,747.38 €			106,747.36 €	0.00 €

Representation allowance

The NAHEMA General Manager is entitled to representation allowance to cover expenses associated with establishing and maintaining business relationships of value to NATO (e.g. hosting of functions such as dinners, luncheons and receptions). As per EM-HR(PSC)(2014)0008 dated 5 March 2014, including PO(2013)0154, the total entitlement to representation allowance for 2017 was EUR 9,700.00 of which EUR 716.27 were expensed. Remaining commitments were closed and credits were lapsed. Expenses 2017 were as follows:

	December 31, 2017	December 31, 2016
	€	€
Rental supplement expenses	0.00	0.00
Hospitality expenses	716.27	666.80
Total	716.27	666.80