

NATO SANS CLASSIFICATION

3 janvier 2019

DOCUMENT
C-M(2018)0073-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DE L'ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION
(NSPO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Référence : C-M(2018)0073-COR1

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 NSPO, joint au C-M(2018)0073, il a avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet du rapport de l'IBAN et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et la version des états financiers 2017 de la NSPO qui contient des passages masqués soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2018)0073 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

21 décembre 2018

DOCUMENT
C-M(2018)0073-FINAL

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DE L'ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION
(NSPO)**

Note du secrétaire général

On trouvera ci-joint la version finale du 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 l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO), rapport qui a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et dont le Conseil a pris note.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
2 pièces jointes

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 OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION
(NSPO)**

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

Références : A. IBA-A(2018)0094 Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 de la NSPO
B. C-M(2015)0025 Règlement financier de l'OTAN (NFR)
C. PO(2015)0052 Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte

RAPPEL DES FAITS

1. Le présent rapport est consacré au 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 l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO). L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2017 (référence A).

2. Le RPPB est bien conscient que les problèmes mis en lumière dans le rapport de l'IBAN ont déjà été traités par les organes directeurs compétents de la NSPO (le Comité Finances, audit et administration (FAA) et le Comité de surveillance de l'Agence (ASB)). Il est toutefois tenu, en vertu de l'article 15 du NFR (référence B), de faire part au Conseil de ses observations et de ses recommandations.

EXAMEN DE LA QUESTION

3. L'IBAN a formulé six observations au cours de l'audit : deux de ces observations ont eu une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et une observation a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité. Il a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers en raison de l'imprécision de la méthode utilisée pour le calcul des charges à payer et de la présentation incorrecte des avances clients et des ventes non facturées. Il a formulé une opinion avec réserve sur la conformité en raison de la non-conformité constatée concernant un certain nombre d'éléments importants comme la gestion et l'approbation des engagements, la responsabilité du contrôleur des finances en matière d'adjudication des marchés, la gestion des risques et la mise en place d'un système de contrôle interne. Les trois autres observations, qui n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise, portaient sur les stocks détenus auprès de tiers, sur l'indépendance de l'audit interne et sur la gestion centralisée des litiges, réclamations et autres contentieux en cours ou potentiels.

4. L'IBAN a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet de recommandations lors d'audits précédents, et il a constaté que seize d'entre elles avaient été réglées, que dix-sept avaient été rendues caduques par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2017 et que onze attendaient encore une suite. Les recommandations en souffrance portaient sur la confirmation en fin d'exercice par les autres organismes OTAN, la gestion des liquidités et des crédits non utilisés, les contrôles informatiques généraux, les contrôles internes relatifs au compte rendu financier ainsi que le suivi et le contrôle des conflits d'intérêts potentiels. Enfin, l'IBAN a souligné que la NSPO était parvenue en 2017 à régler la plupart des questions concernant le réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS).

5. Le RPPB note que le Comité FAA et l'ASB de la NSPO ont fait le point de manière détaillée sur toutes les observations et recommandations formulées par l'IBAN, en s'appuyant sur l'examen approfondi de la situation qui a été effectué par la direction de l'Agence. La direction de l'Agence a fourni un plan d'action et une évaluation des incidences sur les ressources¹, et a précisé l'échéance prévue pour le règlement de chacune des questions en souffrance. Le RPPB note que la direction de l'Agence compte que la majorité des recommandations formulées par l'IBAN auront reçu une suite en 2018 et en 2019. Par ailleurs, la direction de l'Agence a classé toutes les questions qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations et qui restent à régler en trois catégories, à savoir : à traiter², en cours³, traitée⁴. Des informations complémentaires sur chacune de ces questions ainsi que sur les mesures détaillées prises par la direction pour y donner suite ont été fournies à l'ASB (pièce jointe 1).

6. L'ASB a approuvé une version des états financiers 2017 qui contient des passages masqués (pièce jointe 2) en vue de sa communication au public.

CONCLUSION

7. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2017 de la NSPO, comme il l'a fait chaque année depuis l'exercice 2013. Le RPPB est conscient que l'Agence s'efforce de résoudre les problèmes détectés par l'IBAN et que c'est au Comité FAA et à l'ASB de la NSPO qu'il incombe de suivre l'avancement des questions restant à régler. Il note avec satisfaction qu'une attention suffisante est accordée par la direction de l'Agence et par les organes de gouvernance de la NSPO au traitement de toutes les questions en souffrance.

¹ La direction a recensé dix recommandations de l'IBAN susceptibles d'avoir des incidences sur les ressources de l'Agence.

² La direction a recensé six recommandations à traiter : elle réfléchit à la meilleure manière de donner suite à ces recommandations ou elle les traitera ultérieurement.

³ La direction a recensé vingt et une recommandations en cours : elle travaille activement au règlement des questions et a avancé dans la résolution des problèmes.

⁴ La direction a recensé une recommandation traitée : elle estime que la question a été réglée de manière satisfaisante ou considère qu'il ne lui est pas possible de prendre d'autres mesures.

RECOMMANDATIONS

8. Le RPPB recommande au Conseil :
 - 8.1. de prendre note du rapport de l'IBAN cité en référence A ;
 - 8.2. d'approuver les conclusions figurant au paragraphe 7 du présent rapport ;
 - 8.3. d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et de la version des états financiers 2017 de la NSPO qui contient des passages masqués, en vertu de la politique agréée dans le document de référence C.

ÉTATS FINANCIERS 2017 DE LA NSPO
RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS D'AUDIT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN RESTANT À TRAITER –
SITUATION AU 11 SEPTEMBRE 2018

Référence : IBA-AR(2018)0094 du 29 août 2018 "*Opinion et lettre d'observations et de recommandations du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN sur la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017*"

1. CONTEXTE

1.1 L'obligation redditionnelle de l'Agence constitue l'un de ses indicateurs clés de performance (KPI), l'un des moyens utilisés par la direction de l'Agence pour en assurer le suivi étant de traiter de manière proactive les recommandations formulées par ses auditeurs externes, à savoir le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN.

1.2 Le présent rapport expose de manière détaillée la situation des recommandations restant à traiter qui figurent dans le plus récent rapport d'audit du Collège relatif à la NSPO (voir référence).

2. SITUATION DES RECOMMANDATIONS DU COLLÈGE RESTANT À TRAITER

2.1 Le Collège formule des recommandations dans le but de tenter de renforcer l'environnement de contrôle interne de la NSPA ou en aidant à faire en sorte que les informations fournies dans les états financiers de l'Agence soient conformes au cadre comptable OTAN. Les recommandations du Collège n'entraînent aucune obligation pour la NSPO et c'est au Comité de surveillance d'agence (ASB) de décider si la direction de la NSPA doit mettre en œuvre une recommandation ou non. La direction de la NSPA procède à un examen détaillé de toutes les recommandations et indique à l'ASB, au moment où le directeur général émet ses commentaires sur le projet de rapport d'audit du Collège, si elle estime qu'elle peut, ou qu'elle devrait, mettre en œuvre une recommandation donnée.

2.2 Lors des deux réunions qu'il tient chaque année, le Comité financier, administratif et d'audit (FAA) examine la situation de chacune des recommandations du Collège restant à traiter, ce qui conduit à l'actualisation du présent rapport pour prendre en compte les commentaires du comité avant que ce rapport soit présenté lors de chaque réunion de l'ASB.

2.3 L'appendice au présent document présente la situation des recommandations du Collège restant à traiter, en se basant sur le rapport d'audit de 2017 (voir référence), et le traitement qui leur est réservé par la direction de la NSPA. La direction classe les recommandations comme suit, en fonction de leur situation :

2.3.1 **à traiter** – la direction de la NSPA étudie actuellement la meilleure suite à donner à la recommandation ou y donnera suite à une date ultérieure ;

2.3.2 **en cours de traitement** – la direction de la NSPA travaille activement à la prise en compte de la recommandation et a bien avancé dans la résolution du problème ;

2.3.3 **clôturé** – la direction de la NSPA estime que la question a été réglée de manière satisfaisante ou considère ne pas être en mesure de prendre davantage de mesures correctives.

2.4 Dans son rapport d'audit sur l'exercice 2017, le Collège a émis 6 nouvelles recommandations et fait le point sur la situation des recommandations formulées lors des audits des années précédentes, constatant que 16 d'entre elles avaient été traitées, que 17 autres avaient été rendues caduques par une observation formulée dans son rapport sur l'exercice concerné et que 11 étaient encore à traiter. Il y a donc au total 17 recommandations qui, aux yeux du Collège, sont à traiter.

2.5 Lorsque la direction de la NSPA examine les recommandations du Collège, elle en subdivise certaines en sous-éléments pour en faciliter le suivi (par exemple, la recommandation n° 1 en 2017 avait été subdivisée en 4 sous-éléments différents faisant l'objet d'un suivi séparé comme s'il s'agissait de 4 recommandations distinctes). Ainsi, la direction de la NSPA assure actuellement le suivi de 28 recommandations. Sur celles-ci :

- 6 sont à traiter (situation au FAA du printemps : 2 étaient à traiter),
- 21 sont en cours de traitement (situation au FAA du printemps : 19 étaient en cours de traitement),
- 1 est clôturée (situation au FAA du printemps : 25 étaient clôturées).

3. RECOMMANDATIONS AYANT DES INCIDENCES SUR LES RESSOURCES

Le dernier rapport en date du Collège, concernant les états financiers 2017 de la NSPO, comprenait dix recommandations dont la mise en œuvre par l'Agence avait des incidences potentielles sur les ressources, que ce soit maintenant ou dans le futur. Alors que l'Agence coordonnait sa réaction au rapport d'audit, deux pays ont demandé une évaluation des incidences sur les ressources découlant de la mise en œuvre de certaines observations du Collège. Les recommandations concernées, accompagnées des incidences sur les ressources découlant de leur mise en œuvre, sont présentées ci-dessous :

N°	Sujet	Besoins estimés en matière de ressources
1	Comptabilisation des ventes non facturées en tant que créances à court terme ou à long terme	L'Agence va essayer de mettre en œuvre la recommandation en utilisant les ressources actuelles même si cela aura un coût d'opportunité dû au report d'autres travaux.
1	Comptabilisation des avances clients en tant que passifs à court terme ou à long terme	L'Agence va essayer de mettre en œuvre la recommandation en utilisant les ressources actuelles même si cela aura un coût d'opportunité dû au report d'autres travaux.
5, 6	Charges à payer	L'évaluation des charges à payer en fin d'exercice est une fonction transversale aux unités opérationnelles et une éventuelle augmentation des ressources en vue de son exécution dans le cadre d'une méthode révisée de comptabilisation des charges à payer doit encore être évaluée.
9, 14	Contrôle interne	L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre d'ici le 30 juin 2019 est tributaire de l'approbation en temps utile des besoins en personnel supplémentaire.
11	Traitement des contentieux	De 0,3 à 0,4 année-homme au grade A-3.

N°	Sujet	Besoins estimés en matière de ressources
13	Vérification et évaluation des stocks	Le gestionnaire de l'assurance de la qualité estime que pour assurer, sur une période de 5 ans, des vérifications de tous les matériels fournis par l'OTAN, avec un contrôle d'évaluation des stocks, il faudrait disposer de deux agents supplémentaires – de grades B-3 et B-5 – et prévoir en plus les frais correspondants au titre des déplacements de service.
7, 26	Achats (commissions d'attribution des marchés)	L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre d'ici le 30 juin 2019 est tributaire de l'approbation en temps utile des besoins en personnel supplémentaire, qui sont liés à l'accord préalable pour les engagements.

4. **RECOMMANDATION**

Il est demandé au Comité de surveillance d'agence de bien vouloir prendre note du présent rapport.

**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU COLLÈGE FORMULÉES AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES ET RESTANT
À TRAITER, ASSORTIES DE COMMENTAIRES DE LA DIRECTION**

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
	NSPO – Rapport d'audit 2017				
1	Recommandation 1 (paragraphe 1.14) Le Collège recommande à la NSPA d'analyser le solde des ventes non facturées ainsi que celui des avances clients, afin d'établir la distinction entre les parts correspondant à des éléments à court terme et celles correspondant à des éléments à long terme, et de les présenter correctement dans l'état de la situation financière. En ce qui concerne le solde des ventes non facturées, il faudra, à cette fin, examiner en détail les contrats conclus avec les différents clients pour déterminer quels montants sont censés être réglés dans un délai d'un an d'une part et dans un délai supérieur à un an d'autre part. De même, en ce qui concerne les avances clients, il faudra déterminer avec précision quelles sont les dates d'utilisation probables pour pouvoir présenter les avances correctement, comme passif à court terme ou comme passif à long terme.	Cette année, le Collège a soulevé pour la première fois de cette manière la question des ventes non facturées. Une analyse des ventes non facturées visant à distinguer les créances à moins d'un an des créances à plus d'un an exigerait une analyse de la totalité des accords individuels passés avec les clients, ce qui constituerait une tâche coûteuse en ressources qu'il faudrait effectuer pour la production des états financiers de chaque année. Cette question a fait l'objet d'une première étude et, même si l'Agence ne prévoit actuellement aucune ressource supplémentaire pour mettre en œuvre la recommandation, il y aura un coût d'opportunité dû au fait que certaines autres tâches seront reportées pendant qu'il sera procédé à cette analyse.	En cours de traitement	Publication des états financiers 2018 de la NSPO	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
		Pour ce qui concerne les avances clients, l'Agence continue de considérer que toutes les avances garanties par des liquidités constituent des éléments de passif à court terme dans la mesure où rien n'empêche que ces fonds soient restitués aux clients à la demande. Néanmoins, concernant les avances clients, l'Agence est en train d'évaluer ses processus pour déterminer les changements à apporter à son progiciel de gestion intégrée (PGI) afin de signaler des avances spécifiques en relation avec des commandes et des documents contractuels correspondants, tant pour voir l'ancienneté de ces avances (et ainsi présenter les éléments de passif à court terme et à long terme) que pour déterminer si l'Agence peut les utiliser en règlement de ses dettes à court terme auprès de fournisseurs de matériels et de services. L'Agence pense que cette révision et ce changement de système ne seront pas terminés avant au moins 2020, mais elle fournira au Collège des précisions supplémentaires à mesure qu'elle avancera. Même si l'Agence ne prévoit actuellement aucune ressource supplémentaire pour mettre en œuvre la recommandation, il y aura un coût d'opportunité dû au fait que certaines autres tâches seront reportées pendant qu'il est procédé à cette analyse.		Publication des états financiers 2021 de la NSPO, au plus tôt	

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
2	Recommandation 1 (paragraphe 1.15) S'agissant en particulier des avances clients, le Collège recommande à la NSPA de travailler en concertation avec ses clients pour faire en sorte que les montants disponibles servent au recouvrement des sommes à facturer avant que de nouvelles factures ne soient adressées aux clients. En outre, tout montant excédentaire correspondant à une avance client ou à des crédits de réapprovisionnement devrait être remboursé dès que possible. Le Collège recommande également à la NSPA d'accroître la transparence en donnant régulièrement, à tous les pays et aux responsables des programmes, des informations sur les crédits non alloués.	L'Agence consulte ses clients afin de déterminer s'il y a lieu d'utiliser des avances pour régler des factures. Le Comité de surveillance d'agence n'a jamais informé l'Agence qu'elle devait rembourser aux clients des montants excédentaires correspondant aux avances clients ou aux crédits de réapprovisionnement ; la manière d'utiliser les fonds des clients détenus à l'Agence est une prérogative des clients. Il a été rendu compte de cette démarche au Conseil, qui en a pris note. Tous les mois, l'Agence communique à ses clients un point de situation concernant tous les crédits qui leur sont alloués. Les crédits non alloués correspondent à des recettes et charges diverses comprenant des intérêts bancaires produits ou payés, des gains et pertes de change, ainsi que des majorations pour frais de transport. La non-allocation de certains crédits non alloués permet de disposer d'un tampon pour absorber les pertes de change et les taux d'intérêts bancaires négatifs ; de cette manière, l'Agence peut éviter de facturer à ses clients les incidences de ces pertes systémiques. Pour accroître la transparence, l'Agence pourra fournir, dans des états financiers futurs, des informations au sujet du montant total des crédits non alloués (à savoir le montant total des crédits qui n'ont pas encore été alloués à des clients).	À traiter	Des informations concernant les crédits non alloués seront présentées dans les états financiers 2018 de la NSPO.	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
3	Recommandation 1 (paragraphe 1.16) Le Collège recommande à la NSPA d'améliorer les contrôles internes associés à l'établissement des états financiers et du compte rendu financier, de façon à ce que les états financiers soient exempts de toute inexactitude significative et de toute autre erreur ou omission. Plus précisément, la NSPA devrait veiller à ce que l'information figurant dans les états financiers concorde parfaitement avec l'information sectorielle relative aux programmes CEPS et NAM, et à corriger toute incohérence au niveau consolidé. Le compte rendu des programmes CEPS et NAM devrait être minutieusement passé en revue et faire l'objet de contrôles de deuxième niveau pour que la cohérence du traitement et l'exactitude des informations fournies soient garanties et que les soldes rectifiés soient dûment présentés dans les états financiers de la NSPO.	L'Agence observe que le Collège a constaté des améliorations dans l'élaboration des états financiers 2017 par rapport à l'année précédente ; ces améliorations s'appuient à leur tour sur les améliorations que le Collège avait également constatées dans les états financiers 2016. Les processus de consolidation de l'Agence ont pour but de garantir la cohérence de la démarche adoptée en matière de comptes rendus financiers pour les éléments Log Ops, CEPS et NAM. L'Agence intensifiera sa supervision lors du processus de rapprochement et de consolidation dans le cadre de l'élaboration des futurs états financiers.	À traiter	Ce sera fait naturellement lors de l'élaboration des états financiers 2018 de la NSPO.	Contrôleur des finances
4	Recommandation 1 (paragraphe 1.17) En ce qui concerne les stocks et les immobilisations corporelles du programme NAM, la NSPA devrait veiller à ce que les rechanges soient classés correctement, conformément au cadre comptable OTAN et suivant l'avis des spécialistes techniques de l'aviation.	Ce sera fait dans le cadre de l'élaboration des états financiers 2018 de la NSPO.	En cours de traitement	Publication des états financiers 2018 de la NSPO	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
5	Recommandation 2 (paragraphe 2.7) Le Collège formule les recommandations suivantes : a) les services chargés des finances devraient demander aux responsables des programmes et des divisions de leur communiquer le montant estimatif des charges à payer en fin d'exercice et de rendre compte du suivi assuré s'agissant des biens et des services reçus avant la fin de l'exercice.	L'Agence reconnaît que sa méthode de comptabilisation des charges à payer n'a pas fonctionné conformément aux attentes en ce qui concerne les états financiers 2017. Il est très difficile d'estimer les charges à payer parce qu'il est nécessaire, à cet effet, de disposer des éléments suivants : ▪ une évaluation raisonnable des biens et des services qui ont été reçus, mais non facturés, à la fin de l'exercice ; ▪ une évaluation raisonnable des coûts qui seront facturés, et ▪ pour les travaux en cours de réalisation, une évaluation du pourcentage des biens ou des services qui ont été livrés à la fin de l'exercice. Pour réaliser ce travail au niveau d'exactitude attendu par le Collège, il faudrait que l'Agence prenne contact avec les clients et les fournisseurs à la fin de l'exercice afin d'évaluer la situation des livraisons de biens et de services.	En cours de traitement	Publication des états financiers 2018 de la NSPO	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
		Concernant les états financiers 2018 de la NSPO, l'Agence appliquera une méthode qui fera notamment appel aux connaissances internes relatives à la situation des biens et des services reçus et/ou fournis pendant l'année, ainsi qu'à des contacts tant avec les fournisseurs qu'avec les clients au sujet de charges à payer potentielles de valeur élevée afin de déterminer si les biens et/ou les services ont été livrés ou fournis avant la fin de l'exercice. L'évaluation des charges à payer en fin d'exercice est une fonction transversale aux unités opérationnelles et une éventuelle augmentation des ressources destinées à son exécution dans le cadre d'une méthode révisée de comptabilisation des charges à payer doit encore être évaluée.			
6	Recommandation 2 (paragraphe 2.7) Le Collège formule les recommandations suivantes : b) la NSPA devrait établir un plan d'action visant à améliorer l'évaluation de la valeur des biens et des services reçus avant la fin de l'exercice qui n'ont pas encore été facturés.	Voir la réponse à la rubrique n° 5.	À traiter	Publication des états financiers 2018 de la NSPO	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
7	Recommandation 3 (paragraphe 3.13) Le Collège formule les recommandations suivantes : a) la NSPO devrait veiller à ce que ses FRP soient respectées en ce qui concerne les engagements et le rôle du contrôleur des finances au sein du Comité d'adjudication des marchés.	La participation aux commissions d'attribution des marchés est liée à la responsabilité du contrôleur des finances en matière d'accord préalable pour les engagements. Le contrôleur des finances, ou la personne ayant reçu délégation de sa part, participe déjà aux commissions d'attribution des marchés dont la valeur est supérieure à 2 MEUR et le processus concernant la participation à ces commissions sera documenté dans le cadre d'une instruction d'exploitation de l'Agence régissant l'accord préalable pour les engagements. Actuellement, la participation aux commissions d'attribution des marchés inférieurs à 2 MEUR n'est pas une pratique courante.	En cours de traitement	Le Plan de transition approuvé par le Comité de surveillance d'agence accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre l'accord préalable pour les engagements. L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre est tributaire de l'approbation en temps utile de ces ressources.	Contrôleur des finances
8	Recommandation 3 (paragraphe 3.13) b) la NSPO devrait veiller à ce qu'un registre des risques exhaustif soit établi pour l'ensemble de l'Agence, registre qui devrait porter entre autres sur la gestion et les plans d'atténuation des risques ; il s'agit notamment d'évaluer et de contrôler les risques identifiés au niveau des programmes et des divisions, et ainsi de faire le lien entre les risques au niveau opérationnel et au niveau stratégique.	L'Agence travaille actuellement à l'optimisation de son système de gestion des risques.	En cours de traitement	Le Plan de transition approuvé par le Comité de surveillance d'agence accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre la gestion des risques.	Chef d'état-major

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
9	Recommandation 3 (paragraphe 3.13) c) la NSPO 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 de contrôle interne qu'elle a approuvé.	L'ASB a approuvé un plan de transition qui accorde à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre un système de contrôle interne.	En cours de traitement	Le Plan de transition approuvé par l'ASB accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre un système de contrôle interne. L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre est tributaire de l'approbation en temps utile de ces ressources.	Comité de gestion exécutive
10	Recommandation 3 (paragraphe 3.13) d) l'équipe chargée de l'audit interne devrait évaluer pleinement, dans l'ensemble de la NSPO, le contrôle interne et la gestion des risques, et elle devrait veiller à ce que ce travail soit clairement consigné par écrit, de façon à ce que l'on puisse aboutir à une conclusion sur le point de savoir si la NSPO respecte le cadre qu'elle a choisi.	Le Plan d'audit interne 2018, tel que présenté lors de la réunion de mai 2018 du Comité financier, administratif et d'audit, couvre l'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques.	En cours de traitement	À l'achèvement des audits de 2018.	Auditeur général

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
11	Recommandation 4 (paragraphe 4.7) Le Collège recommande à la NSPA de mettre en place les procédures nécessaires à la bonne gestion et au bon traitement des contentieux. La gestion de tous les contentieux éventuels et de leurs conséquences financières devrait être du ressort d'un professionnel compétent travaillant sous le contrôle direct et exclusif du Bureau du conseiller juridique. Les responsables des programmes et des divisions devraient porter tous les contentieux potentiels à la connaissance du Bureau du conseiller juridique, afin que l'Agence ait une vue complète et globale des risques juridiques auxquels elle est exposée.	Bien que l'Agence soit en principe d'accord avec les observations et les recommandations, le Bureau du conseiller juridique ne dispose actuellement ni de l'effectif ni des moyens suffisants pour traiter les risques juridiques de la manière recommandée. Le conseiller juridique estime les ressources nécessaires à cet effet à 0,3-0,4 année-homme au grade A-3 chaque année.	À traiter	L'Agence calculera le coût de l'application de cette recommandation et le présentera au Comité FAA/à l'ASB d'ici la fin 2018.	Conseiller juridique
12	Recommandation 4 (paragraphe 4.8) Le Collège recommande que le Bureau du conseiller juridique et le contrôleur des finances communiquent désormais régulièrement et par écrit, pour que l'exhaustivité des informations fournies dans les états financiers au sujet des passifs éventuels et des provisions puisse être garantie.	La communication entre le Bureau du conseiller juridique et le contrôleur des finances sera continue tout au long de l'élaboration des états financiers 2018 de la NSPO.	À traiter	Ce sera fait naturellement lors de l'élaboration des états financiers 2018 de la NSPO.	Contrôleur des finances / Conseiller juridique

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
13	Recommandation 5 (paragraphe 5.8) Le Collège recommande à la NSPA de faire en sorte que l'évaluation des stocks détenus auprès de tiers et le nombre d'articles composant ces stocks fassent l'objet, sous la responsabilité du directeur général, d'un contrôle indépendant en prévision de l'établissement des états financiers, afin de pouvoir déterminer si la valeur des stocks à inscrire dans les états financiers doit être ajustée.	Bien que le Bureau "assurance de la qualité" compte du personnel spécialisé disponible pour effectuer des recensements de stocks, les ressources actuellement disponibles ne suffisent pas pour procéder à des vérifications indépendantes en fin d'exercice dans des dépôts nationaux et chez des titulaires de marché ; actuellement, les ressources affectées au Bureau "assurance de la qualité" permettent uniquement à ce dernier de procéder à des vérifications indépendantes dans deux dépôts nationaux et chez deux titulaires de marché. Ces ressources ne permettent de vérifier l'ensemble des pièces fournies par l'OTAN que sur une période de 17 ans. Le Comité de surveillance d'agence ainsi que les clients concernés devront décider si les avantages escomptés de l'exécution de ce travail, qui demande des ressources importantes, sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année. Le gestionnaire de l'assurance de la qualité estime que pour assurer, sur une période de 5 ans, des vérifications de tous les matériels fournis par l'OTAN, avec un contrôle d'évaluation des stocks, il faudrait disposer de deux agents supplémentaires – de grades B-3 et B-5 – et prévoir en plus les frais correspondants au titre des déplacements de service.	À traiter	L'Agence calculera le coût de l'application de cette recommandation et le présentera au Comité FAA/à l'ASB d'ici la fin 2018.	Chef d'état-major

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
14	Recommandation 5 (paragraphe 5.9) Le Collège recommande de mettre en place des contrôles internes renforcés et adéquats pour pouvoir garantir la préservation des actifs, l'exactitude et la fiabilité des données et des documents comptables, ainsi que la conformité avec les procédures de gestion et les procédures opérationnelles établies.	L'Agence traite la question du contrôle interne dans le cadre de sa mise en œuvre des Règles et procédures financières de la NSPO.	En cours de traitement	Le Plan de transition approuvé par l'ASB accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre un système de contrôle interne. L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre est tributaire de l'approbation en temps utile de ces ressources.	Chef d'état-major
15	Recommandation 6 (paragraphe 6.8) Le Collège recommande à la NSPO de renforcer l'indépendance de l'équipe chargée de l'audit interne en consolidant sa relation avec le Comité financier, administratif et d'audit, le but étant que l'audit interne soit véritablement indépendant, conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international évoquées à l'article 13.2 du NFR. Il se pourrait que, à cet effet, la NSPO doive modifier ses FRP et ses instructions d'exploitation.	L'Agence n'estime pas qu'un problème se pose en ce qui concerne l'indépendance de l'auditeur général.	L'Agence considère que cette question est en cours de traitement , sous réserve toutefois de l'accord du Comité financier, administratif et d'audit et du Comité de surveillance d'agence.	Instructions à fournir par le Comité financier, administratif et d'audit et le Comité de surveillance d'agence.	Comité FAA/ASB

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
16	Recommandation 6 (paragraphe 6.9) Le Collège recommande que le plan d'audit interne soit approuvé par le Comité financier, administratif et d'audit avant le début de l'exercice.	L'approbation du Plan d'audit interne en mai 2018 avait un caractère exceptionnel parce que le poste de l'auditeur général avait été vacant pendant les huit premiers mois de l'année 2017 et également parce que c'était la première fois que le plan d'audit était présenté au Comité FAA depuis la publication des nouvelles Règles et procédures financières de la NSPO. En ce qui concerne l'avis du Collège selon lequel le Comité FAA devrait approuver le Plan d'audit interne, il sera recommandé d'examiner cette question lors du prochain cycle de réunions, à l'automne. Dans la note d'envoi transmettant le plan d'audit 2018 aux pays, la présidente de la NSPO a souligné que "Le Comité FAA est invité à noter qu'en règle générale et à l'avenir, les plans d'audit interne seront soumis au cours du cycle de réunions de l'automne, pour faire en sorte que les ressources éventuellement nécessaires soient demandées dans le cadre des projets de budget correspondants de l'année suivante." En conséquence, le Plan d'audit interne 2019 est déjà inscrit au point 11 du projet d'ordre du jour de la réunion du Comité FAA des 24 et 25 octobre 2018.	En cours de traitement	Sera examiné par le Comité FAA/l'ASB lors des réunions à l'automne 2018.	Comité FAA

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
17	Recommandation 6 (paragraphe 6.10) Le Collège recommande que l'équipe chargée de l'audit interne fasse en sorte que le plan annuel d'audit interne soit arrêté avant la fin de l'exercice et que le retard accumulé en 2017 et en 2018 soit résorbé, ou bien que les audits prévus soient annulés sur la base d'un avis spécifique du Comité financier, administratif et d'audit.	L'avancement du travail d'élaboration du plan d'audit interne est suivi par la Commission consultative sur l'audit, comme le prévoient les Règles et procédures financières de la NSPO.	En cours de traitement	Suivi continu.	Commission consultative sur l'audit
	NSPO – Rapport d'audit 2016				
18	Recommandation 1 (paragraphe 1.13b) Concernant la présentation des immobilisations corporelles, le Collège formule les recommandations suivantes : b) le Comité de programme CEPS devrait prendre contact avec l'Organisation nationale française et la société privée qui fournit des services à cette organisation, pour faire en sorte qu'un contrôle approprié et régulier soit effectué par cette organisation.	À l'issue de discussions entre le Bureau de programme CEPS, l'Organisation nationale française (SNOI) et le fournisseur de services privé (TRAPIL), une application nommée CODA a été mise place. Cette application fournit des données financières en temps réel afin de permettre au SNOI de procéder en temps utile à des vérifications appropriées. L'application est accessible depuis décembre 2017. Toutefois, son utilisation tout au long de 2018 devrait faire évoluer la situation de cette observation en "clôturée" d'ici la fin de 2018.	En cours de traitement	Fin 2018	Gestionnaire du Programme CEPS

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
19	Recommandation 5 (paragraphe 5.4) Le Collège formule les recommandations suivantes : a) la NSPA devrait, en concertation avec l'ACO, mettre au point une approche commune assortie de références appropriées pour garantir une confirmation et un rapprochement efficaces et efficaces des opérations et des situations.	Dans son dernier rapport, le Collège fait observer que <i>"Des améliorations ont été constatées dans le processus de rapprochement, qui sont dues à une meilleure communication entre l'ACO et la NSPA. Une approche commune a été mise au point, mais nous notons que, en fin d'exercice, plusieurs soldes n'étaient toujours pas pleinement confirmés et restaient sans correspondance."</i> Le processus se révèle difficile du fait que la validation des données dépend de tiers. L'Agence prend également contact avec d'autres organismes de l'OTAN en vue de rapprocher les données, avec un succès limité.	En cours de traitement	L'échéance est inconnue parce que le rapprochement est un processus bilatéral dont l'une des parties n'est pas sous le contrôle de l'Agence.	Contrôleur des finances
20	Recommandation 6 (paragraphe 6.12) Le Collège formule les recommandations suivantes : c) le programme CEPS devrait demander à l'Organisation nationale concernée d'utiliser un compte bancaire séparé pour les activités financées par l'OTAN ; il devrait faire en sorte que le Collège puisse adresser à la banque concernée une demande de confirmation indépendante.	L'Organisation nationale allemande (FBG) a effectué un travail supplémentaire en 2017 afin de permettre qu'un rapprochement bancaire entre les fonds relevant du CEPS et les fonds nationaux soit visible dans son progiciel de gestion intégrée (PGI) par une séparation claire des comptes. Pour confirmer que les chiffres du PGI correspondent à ceux du compte bancaire commun, un audit spécifique a été réalisé et a conclu que cette séparation correspondait bien aux soldes bancaires totaux.	En cours de traitement	Tributaire du résultat des discussions avec les organisations FBG et SNOI.	Gestionnaire du Programme CEPS

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
		Le Bureau de programme CEPS a discuté, avec l'Organisation nationale allemande (FBG) et l'Organisation nationale française (SNOI), de l'ouverture d'un compte bancaire distinct et toutes les parties collaborent pour définir les détails et les coûts potentiels associés aux modifications du PGI.			
21	Recommandation 7 (paragraphe 7.5) Le Collège recommande à la NSPO de renforcer les contrôles relatifs aux droits d'accès et à la séparation des tâches dans le système ERP en prenant à cet effet des mesures pour pourvoir le poste vacant, mettre à jour le tableau de séparation des tâches, implémenter le module de conformité concernant le risque lié à la gouvernance dans le système comptable et en faisant en sorte que le SAA WG se réunisse régulièrement.	La NSPA ne dispose pas actuellement des ressources nécessaires pour exploiter toute la gamme des fonctionnalités de l'outil de gestion de la gouvernance, des risques et de la conformité (GRC) inclus dans son PGI. La séparation des tâches est assurée par le fait que les permissions relatives au système ne sont accordées qu'après examen et approbation appropriés et qu'elles sont annulées en fonction des mouvements au niveau des ressources humaines.	En cours de traitement	L'Agence manque de ressources pour mettre en œuvre l'outil GRC mais considère qu'elle dispose de contrôles compensatoires suffisants.	Chef d'état-major

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
	NSPO – Rapport d'audit 2015				
22	Recommandation 1.23(b) Suite à l'observation 1.3 qu'il avait faite dans son rapport sur la vérification des états financiers 2014 de la NSPO, le Collège a répété sa recommandation visant l'établissement d'un manuel comptable détaillé qui donnerait des précisions concernant le plan comptable commun, les méthodes comptables, les estimations comptables, le processus de rapprochement entre entités, les échéances et les écritures de journal tant au niveau des secteurs qu'au niveau central. Ce manuel devrait également donner des précisions sur les informations qui doivent être demandées au niveau des secteurs d'activité pour leur regroupement correct au sein de la NSPO, comme les informations relatives aux flux de trésorerie de ces secteurs.	Bien que l'Agence ait en place un plan précis relatif à l'élaboration des états financiers, à l'heure actuelle, chaque tâche n'est pas détaillée dans un document. L'Agence a recruté un agent qui est arrivé en septembre 2018 et qui pilotera la mise en œuvre de cette recommandation.	En cours de traitement	Fin 2019	Contrôleur des finances
23	Recommandation 1.23(d) Pour accroître l'efficacité de l'environnement de contrôle s'agissant des positions ouvertes et des charges à payer, la NSPO devrait établir des procédures documentées visant à garantir un rapprochement exhaustif et fiable de l'ensemble des soldes et des activités entre les organismes OTAN. Un suivi et un contrôle des résultats devraient être effectués au niveau central.	Voir la réponse à la rubrique n° 19.	En cours de traitement	L'échéance est inconnue parce que le rapprochement est un processus bilatéral dont l'une des parties n'est pas sous le contrôle de l'Agence.	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
24	Recommandation 1.23(h) Les informations, y compris les positions encore ouvertes au 31 décembre, échangées entre la NSPA et les diverses entités OTAN devraient faire l'objet d'une confirmation et d'un rapprochement complets. Un suivi et un contrôle de ce processus devraient être effectués au niveau central.	Voir la réponse à la rubrique n° 19.	En cours de traitement	L'échéance est inconnue parce que le rapprochement est un processus bilatéral dont l'une des parties n'est pas sous le contrôle de l'Agence.	Contrôleur des finances
25	Recommandation 4.8(b) L'avocat de la concurrence, dans son rôle de protecteur des intérêts de la NSPA, devrait assurer le suivi et le contrôle des risques liés aux conflits d'intérêts potentiels entre les membres du personnel, et aussi entre les titulaires de marché, les consultants et les experts techniques qui jouent un rôle dans le processus d'acquisition, et il devrait mettre en place des procédures sur la base des éléments suivants (meilleures pratiques) : - fixer des critères clairs et objectifs pour l'évaluation des déclarations d'intérêt, et les appliquer de manière cohérente ; - assurer le traitement et le suivi des risques qui subsistent une fois qu'une personne quitte un poste, en prévoyant des périodes de transition et des clauses de non-concurrence pour toutes les parties intervenant dans la passation d'un marché ;	La plupart de ces éléments devraient être pleinement pris en compte dans l'"instruction d'exploitation sur la politique de la NSPA en matière d'intégrité et d'éthique", qui a été publiée le 16 août 2018. Le directeur général est également en train d'entamer la mise en place de procédures de lancement d'alerte au sein de l'Agence. Celles-ci seront incorporées dans une instruction d'exploitation, en cours d'élaboration, portant sur la fraude et la corruption.	En cours de traitement	L'instruction d'exploitation sur la politique de la NSPA en matière d'intégrité et d'éthique a été publiée. L'instruction d'exploitation portant sur la fraude et la corruption est en cours d'élaboration.	Avocat de la concurrence et chef d'état-major

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
	• veiller à ce qu'une déclaration de respect du principe d'indépendance soit signée par chacune des parties prenantes avant la signature d'un contrat ; • avoir recours à des procédures de lancement d'alerte ; • faire en sorte qu'une formation complète et obligatoire à la problématique des conflits d'intérêts soit mise en place.				
26	Recommandation 4(e) Conformément aux articles 3 et 32 de la version révisée du NFR, et dans un souci de séparation des fonctions de directeur des finances et de directeur des achats, il faudrait que le directeur des finances (ou son adjoint) s'assure que les procédures de financement et d'acquisition appropriées ont été suivies avant la signature d'un contrat.	Voir la rubrique n° 7 ci-dessus.	En cours de traitement	Le Plan de transition approuvé par le Comité de surveillance d'agence accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre l'accord préalable pour les engagements. L'Agence a présenté à l'ASB l'évaluation préliminaire des ressources nécessaires à une mise en œuvre complète. La mise en œuvre est tributaire de l'approbation en temps utile de ces ressources.	Contrôleur des finances

N°	OBSERVATION / RECOMMANDATION	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DE LA NSPA	SITUATION INTERNE DE LA RECOMMANDATION	ÉCHÉANCE DE RÉOLUTION	RESPONSABLE
27	Recommandation 7(d) Le programme NAM devrait continuer d'appliquer des mesures budgétaires pour réduire les appels de fonds et devrait mettre en place un plan d'action documenté pour réduire le montant des liquidités détenues au nom des pays. Il faudrait aussi restituer aux pays les fonds non utilisés et non engagés qui se trouvent encore dans le budget Acquisitions.	Le Conseil de l'Atlantique Nord a avalisé les règles et procédures financières de la NSPO, qui traduisent l'avis de l'Agence et des pays sur les liquidités détenues. Le Programme NAM dispose d'un plan visant à réduire les soldes de trésorerie.	Clôturé		
	NSPO – Rapport d'audit 2014				
28	Section 10.8 Le Collège recommande à la NSPO d'affecter au plus vite les crédits clients qui ne le sont pas encore et de restituer l'excédent aux pays. À l'avenir, l'affectation de ces crédits devra se faire plus tôt, c'est-à-dire avant la publication des états financiers.	Voir la rubrique n° 2 ci-dessus. L'affectation de crédits clients qui ne le sont pas encore peut être compliquée et absorber beaucoup de ressources (par exemple pour allouer les intérêts produits). Il n'est actuellement pas prévu que cela puisse se faire avant la publication des états financiers car le personnel clé s'occupant de l'affectation de crédits intervient également dans la préparation des états financiers. L'Agence est en train de finaliser le calcul de la répartition des intérêts pour la période 2012-2017 et communiquera ces informations aux pays lors de la réunion des Comités logistique et financier, administratif & d'audit en octobre 2018.	En cours de traitement	Fin 2018.	Contrôleur des finances

Enclosure 2 of
C-M(2018)0073-FINAL



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)0094
29 August 2018

To: Secretary General
Attn: Director of the Private Office

Cc: Chairman, NATO Support Organisation, Agency Supervisory Board (NSPO ASB)
General Manager, NATO Support Agency (NSPA)
Head, Permanent Secretariat to NSPO ASB
Secretary General's Liaison Officer to NSPO
Chairman, Resource Policy and Planning Board (RPPB)
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 Support & Procurement Organisation (NSPO) Financial Statements for the year ended 31 December 2017 – IBA-AR(2018)0015*

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

The Board's report sets out a qualified opinion on the financial statements of the NSPO and a qualified opinion 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 OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2017**

La NSPO se compose de l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) et de sa structure de gouvernance. La NSPA a pour mission de fournir aux Alliés, aux autorités militaires de l'OTAN et aux partenaires un soutien et des services adaptés, efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité dans les domaines des acquisitions – y compris les acquisitions d'armements –, de la logistique, des opérations et des systèmes. En 2017, le montant des produits de la NSPO était de 2,55 milliards d'euros, pour des charges d'un montant de 2,60 milliards 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.

Au cours de l'audit, le Collège a formulé six 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 formulée au sujet des états financiers, et la troisième a une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité.

1. Faiblesses significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier.
2. Imprécision de la méthode utilisée pour le calcul des charges à payer.
3. Nouvelles améliorations requises en vue de la mise en conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, en particulier en ce qui concerne la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne.
4. Absence de vue d'ensemble et de gestion centralisée des litiges, réclamations et autres contentieux en cours ou potentiels.
5. Insuffisance des contrôles des stocks détenus auprès de tiers.
6. Nécessité de renforcer l'indépendance de l'audit interne.

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations et de recommandations lors d'audits précédents, et il a constaté que seize de ces questions avaient été réglées, que dix-sept autres avaient été rendues caduques par des observations formulées pour 2017 et que onze restaient à régler. Il se réjouit des résultats obtenus par le secteur CEPS (réseau d'oléoducs en Centre-Europe), qui a réglé la plupart des questions soulevées à son sujet lors des audits précédents. Il espère que, à l'avenir,

d'autres progrès seront réalisés pour ce qui est des questions rendues caduques par les observations formulées pour 2017 et des questions restant à régler.

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

Le Collège appelle l'attention du Conseil sur les commentaires factuels et les commentaires officiels faits par la direction de l'Agence. En réponse à la recommandation du Collège visant à ce que les principes comptables et les règles financières en vigueur à l'OTAN soient respectés en vue de l'amélioration du compte rendu financier pour ce qui est de la véracité et de la fidélité des comptes, la direction a formulé à plusieurs reprises le commentaire suivant : « *Le Comité de surveillance d'agence [ASB] devra décider si les avantages escomptés en matière de compte rendu financier sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année* ».

Il est à noter que les états financiers de l'Agence revêtent une utilité non seulement pour les membres de l'ASB, mais aussi pour le Conseil et pour le grand public. Il est à noter aussi que les observations et les recommandations du Collège sont fondées sur les règles et les principes de compte rendu qui sont définis par l'OTAN et que l'ASB de la NSPO ne peut modifier qu'avec l'accord du Conseil.

L'établissement des états financiers incombe à la direction, qui ne saurait invoquer un manque de ressources pour déroger aux principes et aux règles relatifs au compte rendu financier. L'application de ces principes et de ces règles permet en effet de donner une image fidèle de la situation financière de l'Agence et de présenter les opérations financières correspondantes dans le respect des règles fixées par l'OTAN.

29 août 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION (NSPO)
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 OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO), composés de l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que de diverses notes explicatives, notamment une déclaration sur les méthodes comptables. Le Collège a également vérifié l'état de l'exécution du plan financier de la NSPO, qui figurait en annexe aux états financiers.

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'appuient l'établissement et la présentation des états financiers de l'entité concernée est pris en considération, le but étant d'élaborer des procédures d'audit qui soient adaptées à la situation considérée et non pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne. Il s'agit aussi de déterminer si les méthodes comptables appliquées sont appropriées et si les estimations comptables faites par la direction sont raisonnables, ainsi que d'évaluer la présentation générale des états financiers.

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

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

L'état de la situation financière fait apparaître, en tant qu'élément de passif à court terme, des avances clients s'élevant à 3,505 milliards d'euros et, en tant qu'élément d'actif à court terme (montant à recevoir), des ventes non facturées d'un montant de 632 millions d'euros. Dans la mesure où certaines de ces avances seront utilisées dans un délai supérieur à un an et où certaines de ces ventes seront également facturées dans un délai de plus d'un an, cette présentation n'est pas conforme à la norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 1, qui impose de faire la distinction entre les actifs et passifs à court terme (échéance d'un an maximum) et les actifs et passifs à long terme (échéance à plus d'un an). Le Collège estime que cette inexactitude a une incidence significative sur la fidélité de l'image présentée.

Le Collège a constaté que le montant inscrit dans les états financiers au titre des charges à payer avait été calculé suivant une méthode statistique (application d'un pourcentage fixe) à partir de l'examen des factures reçues en début d'exercice. Cette méthode ne permet pas d'évaluer de manière fiable et précise la totalité des charges à payer. Le Collège a constaté que l'incidence de l'utilisation de cette méthode sur les charges et les charges à payer se chiffrait à au moins 27 millions d'euros.

Opinion avec réserve sur les états financiers

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés et des effets possibles des questions mentionnées à la rubrique précédente, les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière de la NSPO 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 Collège estime que la NSPO ne se conforme pas pleinement à la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, approuvée par le Conseil en 2015, ni avec ses propres règles et procédures financières, approuvées par le Comité de surveillance de l'Agence en juin 2017. La non-conformité concerne un certain nombre d'éléments importants comme la gestion et l'approbation des engagements, la responsabilité du contrôleur des finances en matière d'adjudication des marchés, ainsi que la gestion des risques et la mise en place d'un système de contrôle interne. La non-conformité a été confirmée dans la déclaration sur le contrôle interne soumise par la NSPO.

Opinion avec réserve sur la conformité

L'opinion du Collège est que, à l'exception de la question mentionnée 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 OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION (NSPO)

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 l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité. Les éléments motivant les opinions avec réserve, ainsi que les autres observations et recommandations, font l'objet de la section intitulée « Observations et recommandations », ci-dessous.

Observations et recommandations

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

Deux de ces observations ont une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers :

1. faiblesses significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier ;
2. imprécision de la méthode utilisée pour le calcul des charges à payer.

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

3. nouvelles améliorations requises en vue de la mise en conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, en particulier en ce qui concerne la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

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

4. absence de vue d'ensemble et de gestion centralisée des litiges, réclamations et autres contentieux en cours ou potentiels ;
5. insuffisance des contrôles des stocks détenus auprès de tiers ;
6. nécessité de renforcer l'indépendance de l'audit interne.

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations et de recommandations lors des audits précédents. Ces observations et l'état des questions correspondantes sont résumés dans la dernière partie de la présente annexe. Le Collège a noté que 16 de ces questions avaient été réglées, que 17 autres avaient été rendues caduques par les observations formulées pour 2017 et que 11 restaient à régler. Il se réjouit des résultats obtenus par le secteur CEPS (réseau d'oléoducs en Centre-Europe), qui a réglé la plupart des questions soulevées à son sujet lors des audits précédents. Il espère que, à l'avenir, d'autres progrès seront réalisés pour ce qui est des

questions rendues caduques par les observations formulées pour 2017 et des questions restant à régler.

Le Collège a adressé une lettre (IBA-AML(2018)0010) contenant quatre observations à la direction de la NSPA.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. FAIBLESSES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER

Contexte

1.1 Ainsi que le prévoit le Règlement financier de l'OTAN (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.

1.2 D'après la norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 1, les états financiers doivent présenter une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'entité. La présentation d'une image fidèle nécessite de représenter sincèrement les effets des opérations, les autres événements et les conditions ayant prévalu, selon les définitions et les critères de comptabilisation des actifs, des passifs, des produits et des charges exposés dans les IPSAS.

1.3 D'après l'alinéa 70 de l'IPSAS 1, une entité doit, dans l'état de la situation financière, faire la distinction entre le court terme et le long terme pour ce qui est des actifs et des passifs. Les alinéas 76 et 80 de la même norme définissent ce qu'est un actif à court terme et ce qu'est un passif à long terme. En règle générale, un actif doit être classé dans les actifs à court terme lorsqu'il est destiné à être réalisé dans les douze mois suivant la date de clôture, et un passif doit être classé dans les passifs à court terme lorsqu'il doit être réglé dans un délai de douze mois suivant la date de clôture.

Observations

1.4 Le Collège a constaté que les états financiers 2017 de la NSPO avaient été mieux préparés que ceux de 2016. Plus précisément, il a constaté des améliorations en ce qui concerne la comptabilisation des éléments relevant des ventes militaires à l'étranger (FMS), la présentation des soldes comparatifs et le compte rendu des actifs en cours de construction relevant du programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS).

1.5 Mais, malgré ces progrès, le Collège a relevé un certain nombre de lacunes sensibles et significatives dans les états financiers de 2017. Ces lacunes sont recensées ci-après.

Absence de distinction entre éléments à court terme et éléments à long terme dans l'état de la situation financière

1.6 La NSPA présente, à la rubrique « À recevoir », des ventes non facturées d'un montant de 632 millions d'euros (MEUR) se rapportant au secteur Opérations logistiques. Ce montant correspond aux sommes versées aux fournisseurs mais non encore facturées aux différents clients. Le Collège a constaté que ce solde correspondait partiellement à des ventes datant d'avant 2017 et non encore facturées aux clients. Dans certains cas, la facturation n'est pas intervenue à temps mais, dans d'autres, elle n'intervient qu'à la fin du projet (par exemple après trois ans), conformément au contrat conclu avec le client. Le Collège a également constaté que la NSPA n'avait pas cherché à déterminer quelle part du montant à recevoir au titre des ventes non facturées serait réglée dans un délai d'un an et quelle part le serait dans un délai supérieur à un an, en exécution des contrats conclus avec les différents clients. Il n'est donc pas en mesure de déterminer quelles parts de ce montant relèvent respectivement des actifs à court terme et des actifs à long terme.

1.7 De même, le Collège a constaté que les avances clients présentées en tant que passif à court terme dans l'état de la situation financière, qui s'élèvent à 3,505 milliards d'euros, n'avaient fait l'objet d'aucune analyse visant à déterminer dans quelle mesure elles se répartissaient entre éléments de passif à court terme et éléments de passif à long terme. Le Collège estime que l'incidence de cette situation sur les états financiers est significative :

- sur le montant total (2 865 milliards d'euros) des avances clients qui est mentionné pour le secteur Opérations logistiques dans la note 9 jointe aux états financiers, 978 MEUR ont été reçus et enregistrés entre 1998 et 2016 ; le Collège n'est pas en mesure de déterminer quelle part de ce montant sera réglée dans un délai d'un an ;
- sur le montant total (157 MEUR) des crédits dus aux clients et des crédits de réapprovisionnement (alloués ou non alloués) mentionné pour le secteur Opérations logistiques dans la note 9 jointe aux états financiers, des crédits de 52 millions dus aux pays ne sont engagés pour aucune des activités en cours ; une somme de 44 MEUR a été reçue avant 2013 ; d'après les informations dont dispose le Collège, une partie de cette somme correspond à des excédents provenant de projets clôturés ou à des produits d'intérêts, qui n'ont pas encore été remboursés aux pays.

1.8 Enfin, le Collège a constaté qu'une provision de 6 MEUR figurait dans les états financiers mais qu'il n'était pas précisé s'il s'agissait d'une provision à court terme ou à long terme.

Nécessité d'améliorer le contrôle du compte rendu soumis par le secteur CEPS

1.9 Le programme CEPS génère des produits liés à l'utilisation à des fins non militaires de dépôts situés en France. Le Collège a constaté que 25 % de ces produits (soit une somme de 1,26 MEUR sur un montant total de 5,04 MEUR) avaient été comptabilisés en tant que produits dans l'état de la performance financière et que le reste l'avait été en tant que « fonds de réserve des dépôts non militaires » dans l'état de la situation financière. Cette manière de présenter les produits se traduit par une sous-évaluation de 3,7 MEUR des revenus non militaires du secteur CEPS en 2017 (3,5 MEUR en 2016) ainsi que par une sous-évaluation de 3,9 MEUR des dépenses correspondantes (3,4 MEUR en 2016).

1.10 Le secteur CEPS a rectifié les chiffres de 2016 fournis pour comparaison dans les états financiers de 2017. Le Collège a constaté que ceux-ci n'indiquaient pas que ces chiffres étaient des chiffres rectifiés. Résultat : la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont sous-évalués de 0,8 MEUR, les actifs liés aux oléoducs sont surévalués de 0,9 MEUR, le solde à payer est surévalué de 1,18 MEUR et les avances clients sont sous-évaluées de 2,2 MEUR.

Nécessité d'améliorer le contrôle du compte rendu du programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM)

1.11 Le Collège a constaté que certains rechanges avaient été reclassés, passant des stocks aux immobilisations corporelles, sur la base d'une analyse réalisée par les services chargés des finances, sans que le service chargé du soutien technique d'aéronefs n'ait donné son avis ni son aval. Le reclassement a notamment porté sur des équipements de contre-mesure qui sont présentés en tant qu'immobilisations corporelles alors qu'ils constituent par nature des éléments de stock. Il se traduit par une surévaluation des immobilisations corporelles de 0,7 millions de dollars des États-Unis et par une sous-évaluation équivalente des stocks.

1.12 Par ailleurs, le Collège a constaté plusieurs erreurs dans la présentation des montants à recevoir pour le programme NAM :

- classement incorrect des avances appelées mais non encore reçues en fin d'exercice, entraînant une sous-évaluation de 17,8 millions de dollars du solde à recevoir et des avances clients ;
- double enregistrement, entraînant une surévaluation de 5,2 millions de dollars du solde à recevoir, du solde à payer et des régularisations ;
- dépenses de personnel militaire : montants à recevoir de deux pays indûment présentés déduction faite de montants à payer à un autre pays, avec pour conséquence une sous-évaluation de 3,6 millions de dollars du solde à payer, du solde à recevoir et des régularisations ;

- surévaluation de 1,4 million de dollars du solde à recevoir, découlant du fait qu'un montant à recevoir à long terme d'un pays a été réglé en 2017 mais non correctement crédité ;
- à la suite d'une recommandation formulée par le Collège à l'issue de son audit précédent, les charges à payer liées aux FMS ont été présentées déduction faite des avances ; cependant, cela n'a pas été le cas des charges à payer liées aux FMS qui se rapportent à la constitution d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles ; dès lors, les charges à payer par le programme NAM et les avances sont surévaluées de 8,16 millions de dollars (6,8 MEUR) en 2017, contre 2,10 millions de dollars (1,99 MEUR) en 2016.

Inexactitudes et erreurs dans les états financiers 2017 de la NSPO

1.13 Le Collège a relevé de nombreuses inexactitudes et erreurs dans les états financiers 2017 de la NSPO, qui auraient dû être corrigées avant la publication des états financiers.

- Le déficit présenté dans l'état des variations de l'actif net pour le secteur Opérations logistiques ne correspond pas au montant inscrit dans l'état de la performance financière (différence de 0,27 MEUR). Dans une note de bas de page figurant dans l'état des variations de l'actif net, il est indiqué que la différence s'explique en partie par des provisions sans incidence sur l'actif net. Toutefois, l'augmentation du déficit net entraîne normalement une réduction de l'actif net. Il y a donc une incohérence comptable.
- Dans la note 3 (immobilisations corporelles), les dépenses en immobilisations relatives au secteur Opérations logistiques sont présentées sans tenir compte des mises au rebut. L'incidence se chiffre à 0,7 MEUR.
- La valeur comptable nette par catégorie d'actifs qui est mentionnée dans la note 4 (immobilisations incorporelles) ne correspond pas aux montants figurant dans le compte rendu détaillé des programmes CEPS et NAM, bien que les totaux concordent.
- La note 8 (créances et charges à payer) n'indique pas quelle est l'incidence de la rectification des données relatives au secteur CEPS qui sont fournies pour comparaison.
- Le Collège a constaté des différences inexplicables entre les informations figurant dans la note 13 (informations ayant trait au personnel) et les informations fournies pour les différents secteurs.
- La note 22 (stocks non contrôlés par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) et gérés au nom de tiers), ne mentionne pas tous les stocks concernés (voir observation 5, ci-dessous).

- L'annexe 2 (unité opérationnelle « opérations logistiques » – projets opérationnels à financement conjoint ou à financement commun) comporte plusieurs erreurs :
 - sous-évaluation de 5,8 MEUR d'« engagements non payés et reportés d'avant 2017 », qui se rapportent à la gestion de carburants ;
 - sous-évaluation de 4,7 MEUR d'engagements de 2017 (catégorie engagements non payés et crédits inutilisés), qui se rapportent également à la gestion de carburants.

Recommandations

1.14 Le Collège recommande à la NSPA d'analyser le solde des ventes non facturées ainsi que celui des avances clients, afin d'établir la distinction entre les parts correspondant à des éléments à court terme et celles correspondant à des éléments à long terme, et de les présenter correctement dans l'état de la situation financière. En ce qui concerne le solde des ventes non facturées, il faudra, à cette fin, examiner en détail les contrats conclus avec les différents clients pour déterminer quels montants sont censés être réglés dans un délai d'un an d'une part et dans un délai supérieur à un an d'autre part. De même, en ce qui concerne les avances clients, il faudra déterminer avec précision quelles sont les dates d'utilisation probables pour pouvoir présenter les avances correctement, comme passif à court terme ou comme passif à long terme.

1.15 S'agissant en particulier des avances clients, le Collège recommande à la NSPA de travailler en concertation avec ses clients pour faire en sorte que les montants disponibles servent au paiement des sommes à facturer avant que de nouvelles factures ne soient adressées aux clients. En outre, tout montant excédentaire correspondant à une avance client ou à des crédits de réapprovisionnement devrait être remboursé dès que possible, sauf s'il est utilisé pour le paiement de factures clients. Le Collège recommande également à la NSPA d'accroître la transparence en donnant régulièrement, à tous les pays et aux responsables des programmes, des informations sur les crédits non alloués.

1.16 Le Collège recommande à la NSPA d'améliorer les contrôles internes associés à l'établissement des états financiers et du compte rendu financier, de façon à ce que les états financiers soient exempts de toute inexactitude significative et de toute autre erreur ou omission. Plus précisément, la NSPA devrait veiller à ce que l'information figurant dans les états financiers concorde parfaitement avec l'information sectorielle relative aux programmes CEPS et NAM, et à corriger toute incohérence au niveau consolidé. Le compte rendu des programmes CEPS et NAM devrait être minutieusement passé en revue et faire l'objet de contrôles de deuxième niveau pour que la cohérence du traitement et l'exactitude des informations fournies soient garanties et que les soldes rectifiés soient dûment présentés dans les états financiers de la NSPO.

1.17 En ce qui concerne les stocks et les immobilisations corporelles du programme NAM, la NSPA devrait veiller à ce que les rechanges soient classés correctement, conformément au cadre comptable OTAN et suivant l'avis des spécialistes techniques de l'aviation.

2. IMPRÉCISION DE LA MÉTHODE UTILISÉE POUR LE CALCUL DES CHARGES À PAYER

Contexte

2.1 L'article 34 du NFR impose d'établir les états financiers selon les principes de la comptabilité d'exercice. Ainsi, il faut mettre en place un système solide pour le contrôle du travail de détection et le contrôle du compte rendu des opérations passées en fin d'exercice. Il s'agit notamment de repérer les biens et les services reçus avant la fin de l'exercice pour lesquels la facture n'a pas été reçue.

Observations

2.2 Le Collège a constaté que l'évaluation des charges à payer présentées dans les états financiers n'était fondée que sur l'analyse des factures reçues par l'Agence après la clôture de l'exercice (jusqu'à la mi-février), qui portaient sur des biens ou des services reçus en 2017. Le montant estimatif des charges à payer calculé sur la base de ces factures a été majoré de 15 %.

2.3 Comme il l'a indiqué dans son rapport précédent, le Collège n'approuve pas l'utilisation d'une méthode de majoration qui ne soit pas étayée par des estimations de chacun des biens et services reçus.

2.4 Lors de la vérification des charges, le Collège a constaté que les charges à payer avaient d'ailleurs été sous-évaluées de 9,5 MEUR (montant net), à la suite d'une évaluation incorrecte de la valeur des biens et services reçus. Dans certains cas, l'erreur tenait au fait que les factures n'avaient pas encore été reçues et que, suivant la méthode actuelle, aucune charge à payer estimative n'avait été comptabilisée.

2.5 Après la publication des états financiers, la NSPA a passé en revue et analysé les factures reçues jusqu'en avril 2018 afin de déterminer si les charges à payer avaient été sous-évaluées. Cette analyse a montré que les charges à payer avaient été sous-évaluées d'au moins 27 MEUR, sans compter les cas où la facture n'avait pas encore été reçue malgré la réception des biens ou des services en 2017.

2.6 Le Collège estime que la méthode actuelle, consistant à arrêter le montant des charges à payer sur la base d'un facteur de majoration fixe, n'est pas fiable, en ce qu'elle ne donne pas une image fidèle de ce montant, au contraire de ce que requiert le cadre comptable OTAN.

Recommandations

2.7 Le Collège formule les recommandations suivantes :

- a) les services chargés des finances devraient demander aux responsables des programmes et des divisions de lui communiquer le montant estimatif des charges à payer en fin d'exercice et de rendre compte du suivi assuré s'agissant des biens et des services reçus avant la fin de l'exercice ;
- b) la NSPA devrait établir un plan d'action visant à améliorer l'évaluation de la valeur des biens et des services reçus avant la fin de l'exercice qui n'ont pas encore été facturés.

3. NOUVELLES AMÉLIORATIONS REQUISES EN VUE DE LA MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA VERSION RÉVISÉE DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, EN PARTICULIER EN CE QUI CONCERNE LA GESTION DES RISQUES, LE CONTRÔLE INTERNE ET 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. En outre, ils déterminent, évaluent et atténuent les risques qui pèsent sur la réalisation de ces objectifs.

3.2 Selon les règles et procédures financières (FRP) XI de la NSPO, le contrôleur des finances rend compte de la gestion des risques financiers, fixe les normes en la matière et prévoit un cadre approprié de contrôle interne, qui est revu par le responsable contrôle interne. Par ailleurs, l'équipe chargée de l'audit interne contrôle et évalue périodiquement l'efficacité des procédures de gestion des risques en place dans l'entité.

3.3 Aux termes de l'article 12 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace, 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.

Observations

3.4 Le Collège a constaté que la NSPO progressait sur la voie de sa pleine mise en conformité avec les dispositions de la nouvelle version du NFR et des FRP.

3.5 En juin 2017, le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) a approuvé la version révisée des FRP de la NSPO. Comme celles-ci comportent un certain nombre de dispositions qui auparavant ne s'appliquaient pas à la NSPA, il a donné à l'Agence un délai de deux ans, courant jusqu'en juin 2019, pour les mettre en application. En outre, il a approuvé un plan de transition en vue de la mise en application des FRP les plus complexes. D'après la déclaration sur le contrôle interne de la NSPO, l'Agence ne se conforme pas encore pleinement avec le NFR ni avec les FRP de l'organisme en ce qui concerne les éléments suivants :

- a) application des principes de la comptabilité d'exercice pour les engagements effectués au titre des budgets administratifs ;
- b) accord préalable du contrôleur des finances pour les engagements ;
- c) participation du contrôleur des finances au Comité d'adjudication des marchés ;
- d) gestion des risques ;
- e) mise en œuvre d'un système de contrôle interne normalisé et parfaitement documenté.

3.6 Compte tenu de l'importance relative des éléments précités, le Collège n'est pas en mesure d'affirmer que la NSPO se conforme pleinement avec le NFR et avec ses FRP.

Gestion des risques

3.7 Les processus de gestion des risques mis en place par la NSPO évoluent encore, et un système de gestion des risques devrait être pleinement déployé en 2018. En 2017, l'Agence a diffusé une instruction d'exploitation interne sur la gestion des risques, qui expose en détail la méthode à suivre pour en assurer la gestion et l'atténuation. Des registres des risques existent au niveau des programmes, et un logiciel de gestion des risques est utilisé pour enregistrer les risques à l'échelle de l'Agence et contribuer à la mise en œuvre concrète de la gestion des risques au sein de la NSPO. Cependant, il n'existe pas encore de registre des risques exhaustif pour l'ensemble de la NSPO.

3.8 En outre, le Collège a constaté ce qui suit :

- a) l'approche ascendante et descendante pour la détermination des risques n'a pas été suivie en 2017 ;
- b) le rapport établi par le Bureau « assurance de la qualité » a mis en évidence des cas de non-conformité, des lacunes et des domaines dans lesquels il est possible de faire mieux ;

- c) dans les services chargés des finances, la gestion de la qualité n'a pas fait l'objet d'une évaluation ;
- d) les risques détectés au niveau des divisions et des programmes ne font pas l'objet d'une évaluation à un niveau supérieur, alors que cela est nécessaire pour assurer un recensement exhaustif et une gestion cohérente à l'échelle de l'Agence.

3.9 Il existe un registre des risques financiers, mais il n'est pas encore complet. De plus, les plans de gestion et d'atténuation des risques ne couvrent pas encore tous les cas de figure.

Contrôles internes

3.10 La NSPO a choisi de se doter d'un cadre de contrôle interne basé sur les principes définis par le Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). La NSPA s'attache actuellement, avec l'aide de consultants, à mettre au point un système de contrôle interne et à établir les documents voulus à ce sujet ; par ailleurs, une instruction d'exploitation spécifique est en cours d'élaboration, ainsi qu'une formation destinée au personnel. L'inventaire officiel des processus critiques, des risques correspondants et des contrôles internes existants n'est donc 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 et de gestion des risques est en place.

3.11 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.

Audit interne

3.12 Le Collège a constaté que l'équipe chargée de l'audit interne à la NSPO n'avait pas pleinement évalué, dans l'ensemble de l'organisme, l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information, ainsi que le prévoit l'article 13 du NFR.

Recommandations

3.13 Le Collège formule les recommandations suivantes :

- a) la NSPO devrait veiller à ce que ses FRP soient respectées en ce qui concerne les engagements et le rôle du contrôleur des finances au sein du Comité d'adjudication des marchés ;

- b) la NSPO devrait veiller à ce qu'un registre des risques exhaustif soit établi pour l'ensemble de l'Agence, registre qui devrait porter entre autres sur la gestion et les plans d'atténuation des risques ; il s'agit notamment d'évaluer et de contrôler les risques identifiés au niveau des programmes et des divisions, et ainsi de faire le lien entre les risques au niveau opérationnel et au niveau stratégique ;
- c) la NSPO 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 de contrôle interne qu'elle a approuvé ;
- d) l'équipe chargée de l'audit interne devrait évaluer pleinement, dans l'ensemble de la NSPO, le contrôle interne et la gestion des risques, et elle devrait veiller à ce que ce travail soit clairement consigné par écrit, de façon à ce que l'on puisse aboutir à une conclusion sur le point de savoir si la NSPO respecte le cadre qu'elle a choisi.

4. ABSENCE DE VUE D'ENSEMBLE ET DE GESTION CENTRALISÉE DES LITIGES, RÉCLAMATIONS ET AUTRES CONTENTIEUX EN COURS OU POTENTIELS

Contexte

4.1 En vertu de l'article 12 du NFR, les organismes et les agences de l'OTAN doivent se doter d'un système solide de contrôle interne, dont le principe de base doit être l'identification et la gestion des risques. La NSPO gère de nombreux contrats, ce qui l'amène à contracter des obligations juridiques et à engager des fonds mis à disposition par les pays, et elle s'expose ainsi à des risques juridiques et contractuels.

4.2 Le cadre comptable OTAN impose aux organismes OTAN de présenter les passifs éventuels et les provisions dans leurs états financiers ou d'en faire mention dans les notes explicatives. Au cours de ses audits, le Collège soumet aux conseillers juridiques des organismes OTAN des demandes écrites pour savoir s'il y a des litiges ou des réclamations en cours, s'il y a des risques de nouveau litige ou de nouvelle réclamation, s'il y a lieu de comptabiliser des passifs ou des passifs éventuels, et s'il y a d'autres éléments juridiques à prendre en considération. Il s'agit pour le Collège de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des passifs éventuels et des provisions présentés dans les états financiers ou mentionnés dans les notes explicatives.

Observations

4.3 Le Collège a constaté que la Division des finances demandait aux responsables des divisions et des programmes de lui fournir une liste des litiges et des réclamations en cours ou potentiels, pour prise en considération dans les états financiers consolidés

de la NSPA. La procédure est décrite dans l'instruction d'exploitation 4300-05, publiée en 2017.

4.4 Toutefois, le Collège a relevé que le processus présentait les faiblesses suivantes :

- certains responsables de programme ou de division n'ont pas répondu par écrit à la demande de la Division des finances ; la plupart des éléments portés à la connaissance du contrôleur des finances l'ont été lors de réunions bilatérales tenues après qu'un rappel a été envoyé aux chefs de division ou de programme ; les années précédentes, le Collège s'était vu présenter des réponses officielles consignées dans des lettres ou des courriers électroniques ;
- le Bureau du conseiller juridique ne demande pas officiellement aux responsables des divisions et des programmes (NAM et CEPS compris) de lui faire part directement de tout risque de litige ou de réclamation ;
- le Bureau du conseiller juridique n'intervient pas directement en cas de réclamation et de litige avec des titulaires de marché, et il ne dispose pas d'une vue d'ensemble de toutes les situations où la responsabilité de l'organisme pourrait être engagée ;
- aucune procédure ou directive n'est prévue pour faire en sorte que les responsables des programmes et des divisions informent le Bureau du conseiller juridique des risques d'ordre juridique.

4.5 Les procédures existantes ne sont pas suffisantes pour que l'exhaustivité des provisions et des passifs éventuels puisse être garantie. Par conséquent, les informations figurant dans les états financiers s'agissant des provisions et des passifs éventuels risquent d'être incomplètes ou inexactes. Le Collège est d'avis que, pour une bonne gestion des risques liés aux litiges en cours et/ou potentiels, il faut que le conseiller juridique ou un autre haut responsable ait une vue d'ensemble des passifs éventuels.

4.6 En 2017, le poste de conseiller juridique sénior à la NSPA a été vacant pendant plus de six mois à la suite du départ de l'ancien titulaire. La procédure de recrutement a été menée en 2018. Pendant la période de vacance, le Bureau du conseiller juridique a été réduit à un seul conseiller, qui devait se charger de tous les aspects juridiques de l'activité de l'Agence.

Recommandations

4.7 Le Collège recommande à la NSPA de mettre en place les procédures nécessaires à la bonne gestion et au bon traitement des contentieux. La gestion de tous les contentieux éventuels et de leurs conséquences financières devrait être du ressort d'un professionnel compétent travaillant sous le contrôle direct et exclusif du Bureau du

conseiller juridique. Les responsables des programmes et des divisions devraient porter tous les contentieux potentiels à la connaissance du Bureau du conseiller juridique, afin que l'Agence ait une vue complète et globale des risques juridiques auxquels elle est exposée.

4.8 Le Collège recommande que le Bureau du conseiller juridique et le contrôleur des finances communiquent désormais régulièrement et par écrit, pour que l'exhaustivité des informations fournies dans les états financiers au sujet des passifs éventuels et des provisions puisse être garantie.

5. INSUFFISANCE DES CONTRÔLES DES STOCKS DÉTENUS AUPRÈS DE TIERS

Contexte

5.1 Aux termes de l'article 3.1 du NFR, le directeur général de la NSPA est chargé d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant son obligation de rendre compte. Dans ce contexte, il veille notamment à mettre en place des mesures de gouvernance financière, des pratiques de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière, puis à les tenir à jour, afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources.

5.2 Selon la directive fonctionnelle n° 2300 de la NSPO (Responsabilité et obligation de rendre compte), le directeur général, en concertation et en accord avec le contrôleur des finances et, s'il y a lieu, avec le directeur des achats, veille à ce que des personnes qualifiées soient affectées aux rôles et aux tâches suivants :

a) procéder à des contrôles périodiques, et établir des rapports spéciaux, sur le registre comptable des biens, et produire d'autres rapports financiers suivant les exigences fixées par les pays ;

b) recevoir tous biens internationaux et en assurer la garde matérielle.

5.3 Par ailleurs, en application des principes approuvés par le Conseil pour le soutien logistique des systèmes de défense aérienne de l'OTAN (C-M(87)17), il incombe à la NSPO de tenir des répertoires de stock vérifiables et de certifier la concordance des écritures et des biens détenus.

Observations

5.4 Le Collège a constaté que, depuis le 1^{er} janvier 2018, le contrôle indépendant de l'évaluation des stocks et le contrôle du nombre d'articles détenus auprès de tiers au nom des clients incombait au Bureau « assurance de la qualité », et non plus au Bureau de l'auditeur général. Le transfert de responsabilité a été approuvé dans la note de service ON-G-02/17, du 21 décembre 2017.

5.5 D'après les informations dont le Collège dispose, l'instruction d'exploitation 4600-23 (Inventaire des biens opérationnels de la NSPA), datée du 5 novembre 2014, était d'application en 2017. En vertu de cette directive, l'auditeur général et le Bureau de l'auditeur général sont chargés de proposer, d'effectuer et de superviser des ajustements dans le cadre de l'inventaire des biens opérationnels. En 2018, une nouvelle instruction d'exploitation (OI 2401-05, Inventaire des biens opérationnels gérés par la NSPA), a été promulguée.

5.6 La valorisation des stocks détenus auprès de tiers telle que confirmée par les dépôts nationaux et les titulaires de marché n'a fait l'objet d'aucun rapprochement indépendant en 2017, au contraire de ce que prévoit l'instruction d'exploitation 4600-23. Par conséquent, le Collège n'est pas en mesure de déterminer si la valorisation de ces stocks est exacte et fiable.

5.7 Or, lors de la vérification des états financiers de la NSPO pour les exercices précédents, le Collège avait relevé des différences, non significatives, entre la valeur des stocks inscrite dans les états financiers et la valeur communiquée par les dépôts nationaux et les titulaires de marché. Le fait que la valorisation des stocks n'ait pas fait l'objet d'une vérification ou d'un rapprochement indépendants en 2017 crée un risque d'inexactitude dans les états financiers.

Recommandations

5.8 Le Collège recommande à la NSPA de faire en sorte que l'évaluation des stocks détenus auprès de tiers et le nombre d'articles composant ces stocks fassent l'objet, sous la responsabilité du directeur général, d'un contrôle indépendant en prévision de l'établissement des états financiers, afin de pouvoir déterminer si la valeur des stocks à inscrire dans les états financiers doit être ajustée.

5.9 Le Collège recommande de mettre en place des contrôles internes renforcés et adéquats pour pouvoir garantir la préservation des actifs, l'exactitude et la fiabilité des données et des documents comptables, ainsi que la conformité avec les procédures de gestion et les procédures opérationnelles établies.

6. NÉCESSITÉ DE RENFORCER L'INDÉPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE

Contexte

6.1 Aux termes de l'article 13 du NFR, les organismes OTAN doivent disposer d'une fonction d'audit interne permanente, dotée de ressources suffisantes et exercée conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international. La version révisée du NFR prévoit la mise en place de fonctions d'audit interne, l'objectif déclaré étant d'obtenir une capacité d'analyse approfondie de l'efficacité et de l'efficience des activités et des contrôles internes, y compris la gestion des risques.

6.2 Comme le Collège l'a indiqué dans son rapport précédent, l'audit interne doit être conforme aux dispositions des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. La norme 1110, qui porte sur l'indépendance de l'audit interne, met l'accent sur la nécessaire indépendance organisationnelle de la fonction d'audit interne, la communication entre le responsable de l'audit interne et l'organe directeur devant être directe. Le double rattachement est la clé de l'indépendance de l'audit interne.

6.3 D'après les FRP XIII de la NSPO, le chef et les membres de l'équipe chargée de l'audit interne font partie intégrante du Bureau du directeur général et rendent compte au directeur général ou à toute autre autorité désignée par celui-ci.

Observations

6.4 Comme indiqué dans les FRP de la NSPO, l'équipe chargée de l'audit interne de l'Agence relève du directeur général sur le plan de ses activités et sur le plan administratif. L'instruction d'exploitation 4600-21 de la NSPA, relative à l'audit interne, le confirme : elle dispose que l'équipe chargée de l'audit interne relève du directeur général, qui approuve le plan d'audit interne.

6.5 Cependant, en application des normes internationales 1100 et 1110, la fonction d'audit interne devrait relever de l'ASB et du comité d'audit (en l'occurrence le Comité financier, administratif et d'audit (FAA) de la NSPO) sur le plan de ses activités, et du directeur général sur le plan administratif. Ces normes donnent des précisions sur le point de savoir ce qui est du ressort de chacune des deux instances auxquelles est rattachée l'équipe chargée de l'audit interne. Le Collège est donc d'avis que la structure hiérarchique qui chapeaute l'équipe chargée de l'audit interne n'est pas pleinement conforme aux normes d'audit interne reconnues au niveau international, ce qui est contraire à ce que requiert l'article 13.2 du NFR.

6.6 Par ailleurs, le Collège a constaté que le libellé de l'instruction d'exploitation 4600-21 de la NSPA, basée sur sa directive fonctionnelle 2300, donnait à penser que la Commission consultative sur l'audit pouvait exercer une influence directe sur le contenu du plan d'audit interne, ce qui n'est pas conforme aux dispositions des normes internationales censées garantir une saine indépendance de la fonction d'audit interne.

- a) Selon l'article 4.4.2, l'auditeur interne élabore le plan d'audit interne ; il le présente pour avis à la Commission consultative sur l'audit et au Comité de gestion exécutive ; il le présente aussi au FAA pour examen et commentaires. Le Collège estime que la Commission consultative sur l'audit doit conseiller uniquement le directeur général et qu'elle ne peut donc rendre des avis qu'à celui-ci, comme prévu dans son mandat. Le libellé de l'instruction d'exploitation devrait être désambiguïsé sur ce point, de manière à ce qu'il soit bien clair que la Commission consultative sur l'audit ne peut pas adresser des avis directement au chef de l'équipe chargée de l'audit interne.

- b) Selon l'article 4.4.4, le directeur général avalise le projet de plan annuel d'audit interne et, ensuite, quand le FAA l'a examiné et a fait part de ses commentaires, il l'approuve. Le Collège est d'avis que le plan annuel d'audit interne devrait être approuvé par le FAA. En outre, il a remarqué que le processus d'approbation actuel était long, à tel point que le plan d'audit interne 2018 avait été approuvé par le directeur général à la fin mai 2018.

6.7 L'équipe chargée de l'audit interne a fait le point sur l'avancement de ses travaux (Plan d'audit interne 2018 – Suivi au 31 mars 2018). Le Collège a constaté que seuls 3 des 9 rapports d'audit prévus dans le plan d'audit interne 2017 avaient été publiés, et qu'aucun des 10 rapports prévus dans le plan d'audit interne 2018 n'avait été publié à la fin du premier trimestre de l'année. Tout en concevant bien que des circonstances imprévues puissent amener à modifier le calendrier d'exécution du plan, le Collège est d'avis que le fait qu'environ deux tiers des rapports d'audit prévus n'aient pas été publiés dans l'année n'est pas un signe de qualité et d'efficacité du système de contrôle interne. Du fait du retard accumulé en matière d'audit, l'Agence n'est pas pleinement en mesure d'évaluer l'ampleur des risques éventuels et de les contrôler.

Recommandations

6.8 Le Collège recommande à la NSPO de renforcer l'indépendance de l'équipe chargée de l'audit interne en consolidant sa relation avec le Comité financier, administratif et d'audit, le but étant que l'audit interne soit véritablement indépendant dans les faits et en apparence, conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international évoquées à l'article 13.2 du NFR. Il se pourrait que, à cet effet, la NSPO doive modifier ses FRP et ses instructions d'exploitation.

6.9 Le Collège recommande que le plan d'audit interne soit approuvé par le Comité financier, administratif et d'audit avant le début de l'exercice.

6.10 Le Collège recommande que l'équipe chargée de l'audit interne fasse en sorte que le plan annuel d'audit interne soit arrêté avant la fin de l'exercice et que le retard accumulé en 2017 et en 2018 soit résorbé, ou bien que les audits prévus soient annulés sur la base d'un avis spécifique du Comité financier, administratif et d'audit.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a examiné la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations et de recommandations lors d'audits précédents. Ces observations sont résumées ci-après, avec un point de la situation.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 1 INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER Recommandation du Collège 1.12 a) Il faudrait déduire les charges FMS exposées des paiements anticipés (actif) plutôt que de les inscrire au passif. 1.12 b) Il faudrait définir plus précisément dans les notes jointes aux états financiers ce que l'on entend par « comptabilité de caisse modifiée » s'agissant de la comptabilisation des activités FMS. 1.13 a) Le Comité de programme CEPS devrait faire en sorte que l'organisation nationale allemande applique des procédures de contrôle suffisantes et pertinentes destinées à garantir que les actifs en développement relatifs aux pipelines fassent l'objet d'une évaluation bien documentée. 1.13 b) Le Comité de programme CEPS devrait prendre contact avec l'organisation nationale française et la société privée qui fournit des services à cette organisation, pour faire en sorte qu'un contrôle approprié et régulier soit effectué par cette organisation. 1.13 c) Les états financiers de la NSPO devraient présenter une estimation des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état des actifs relatifs aux pipelines, ou expliquer pourquoi une évaluation de ces coûts n'est pas possible. 1.14 Le Collège recommande à la NSPA de déterminer, parmi les avances clients, celles qui sont des éléments de passif à court terme et celles qui sont des éléments de passif à long terme, et de les présenter de manière appropriée	Les charges FMS ont été déduites des paiements anticipés. Une note jointe aux états financiers explique comment les charges FMS ont été calculées. L'organisation nationale allemande (FBG) présente les actifs en développement en s'appuyant sur les informations communiquées par l'administration allemande (ministère de la Défense et service de construction (Bauamt)). Aucune amélioration n'a été constatée. Une note a été ajoutée dans les états financiers.	Question réglée. Question réglée. Question réglée. Question restant à régler. Question réglée. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
dans l'état de la situation financière, faute de quoi la question pourrait avoir une incidence sur l'opinion que le Collège formulera dans ses futurs audits. 1.15 Le Collège recommande à la NSPA de prendre contact avec l'administration fiscale française pour être ainsi en mesure de fournir des éléments justifiant pourquoi le montant évoqué plus haut reste inscrit en tant que passif. 1.16 Le Collège recommande à la NSPO de prendre les mesures nécessaires lorsque des demandes de déclaration relative aux parties liées restent sans suite. 1.17 Le Collège recommande à la NSPO de présenter séparément, dans ses états financiers, les fonds provenant des activités opérationnelles militaires et non militaires du CEPS, d'une part, et les fonds provenant des dotations versées par les pays membres du CEPS, d'autre part. 1.18 Concernant les inexactitudes et les erreurs constatées dans le compte rendu financier, l'IBAN formule les recommandations suivantes : a) la NSPA devrait faire en sorte que la présentation des états financiers soit conforme aux exigences fixées par le cadre comptable OTAN ; b) des procédures suffisantes et appropriées devraient être mises en place pour éviter tout risque d'erreur dans les états financiers et pour garantir le respect du Règlement financier de l'OTAN s'agissant des contrôles internes.	Le CEPS a estimé que ce passif n'avait plus lieu d'être. Tous les membres de l'ASB ont signé la déclaration relative aux parties liées, à l'exception d'un membre qui a quitté l'organisation. Les états financiers de la NSPA contiennent une note présentant les ventes militaires et non militaires relatives au CEPS.	Question réglée. Question réglée. Question réglée. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017.
(2) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 2 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 2.7 Le Collège formule les recommandations suivantes :		Question rendue caduque par l'observation 3

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
a) la NSPO devrait définir un cadre de contrôle interne spécifique qui servira à évaluer son système de contrôle interne ; étant donné que d'autres entités OTAN, et notamment la NCIO et l'ACO, ont déjà adopté le cadre de contrôle interne du COSO, qui peut être utilisé par des entités de tous types, la NSPO devrait envisager d'adopter aussi ce cadre ; b) la NSPO devrait évaluer le système de procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et fournir des documents à l'appui, en vue du respect du NFR, des FRP et du cadre de contrôle interne qu'elle aura choisi ; c) la NSPO devrait établir une politique de gestion des risques à l'échelle de l'entité et veiller à ce que des registres des risques soient créés et utilisés par l'ensemble des secteurs qui la composent et pour toutes ses activités ; d) la NSPO devrait mener des activités d'audit interne de nature à évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'entité, et elle devrait veiller à ce travail soit clairement documenté, de manière à ce que la conformité avec le NFR et les FRP puisse être démontrée.		formulée pour l'exercice 2017.
(3) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 3 INSUFFISANCE STRUCTURELLE DANS LA FONCTION D'AUDIT INTERNE Recommandation du Collège 3.5 Le Collège recommande que la commission consultative sur l'audit (telle qu'elle est décrite à l'article 16 de la nouvelle version du NFR) soit uniquement un organe consultatif et qu'il ne soit pas nécessaire de soumettre à son approbation le plan d'audit interne avant sa publication. 3.6 Le Collège recommande que l'auditeur général fasse rapport au directeur général et qu'il ait aussi la possibilité de faire rapport directement au comité d'audit au niveau de l'ASB.		Question rendue caduque par l'observation 6 formulée pour l'exercice 2017.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(4) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 4 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER AU SEIN DE LA NSPO LES ESTIMATIONS DES CHARGES À PAYER Recommandation du Collège 4.5 Le Collège formule les recommandations suivantes : a) la NSPA devrait améliorer l'environnement de contrôle relatif aux estimations des charges à payer, y compris la formation des agents des services non financiers afin qu'ils apprennent comment repérer, comptabiliser et communiquer les opérations concernant les charges à payer en fin d'exercice ; b) la NSPA devrait faire en sorte que les justificatifs reçus et utilisés pour valider dans le système comptable la date de réception de biens et de services fassent systématiquement l'objet d'un classement électronique ; c) la NSPA devrait cesser d'utiliser la méthode de majoration de 15 % et plutôt améliorer le processus visant à garantir que les estimations des charges à payer soient fondées sur les biens et services reçus avant la fin de l'exercice ; d) la NSPA devrait prévoir des mesures de contrôle de nature à rendre impossible l'annulation des ordres d'achat pour des articles qui ont déjà été livrés.		Question rendue caduque par l'observation 2 formulée pour l'exercice 2017.
(5) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 5 INSUFFISANCES DANS LE RAPPROCHEMENT ET LE COMPTE RENDU ENTRE ENTITÉS OTAN Recommandation du Collège 5.3 Le Collège formule les recommandations suivantes : a) la NSPA devrait, en concertation avec l'ACO, mettre au point une approche commune assortie de références appropriées pour garantir une confirmation et un rapprochement efficaces et efficaces des opérations et des situations ;	Des améliorations ont été constatées dans le processus de rapprochement, qui sont dues à une meilleure communication entre l'ACO et la NSPA. Une approche commune a été mise au point, mais nous notons que, en fin d'exercice, plusieurs soldes	Question restant à régler.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
b) la NSPA devrait procéder, avec l'ACO, à un rapprochement des situations au moins deux fois par an.	n'étaient toujours pas pleinement confirmés et restaient sans correspondance. Un rapprochement a été effectué en fin d'exercice, mais des différences subsistent, et les soldes n'ont pas tous été confirmés.	Question réglée .
(6) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 6 INSUFFISANCES DANS LE CONTRÔLE ET LA GESTION DES LIQUIDITÉS Recommandation du Collège 6.11 Le Collège formule les recommandations suivantes : a) la NSPA devrait prendre contact avec les pays pour déterminer la solution à privilégier pour la restitution de la somme de 67 MEUR évoquée plus haut qui n'est pas étayée par des engagements financiers, à savoir : soit le remboursement des fonds, soit la réduction des montants des futurs appels de contributions ; b) la NSPA devrait établir des procédures pour la clôture de projets qui ne font l'objet d'aucune activité, et rembourser les fonds aux pays ; c) la NSPA devrait faire en sorte que les crédits détenus depuis plus de cinq ans fassent l'objet d'une affectation appropriée. 6.12 Le Collège formule les recommandations suivantes : a) le programme CEPS devrait fournir une estimation des recettes militaires et non militaires extrabudgétaires au moment de l'établissement du budget annuel en s'appuyant sur une méthode d'estimation solide, et fournir des documents justificatifs ; b) le programme CEPS devrait limiter le total des avoirs en caisse au minimum requis pour couvrir les paiements prévus jusqu'à la réception de la tranche suivante de contribution ;	Suivant la recommandation du Collège, une méthode révisée a été utilisée dans le cadre de l'établissement du budget annuel. Cela mène à une réduction des contributions des pays. Le CEPS a réduit les contributions des pays.	Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question réglée. Question réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
c) le programme CEPS devrait demander à l'organisation nationale concernée d'utiliser un compte bancaire séparé pour les activités financées par l'OTAN ; il devrait faire en sorte que le Collège puisse adresser à la banque concernée une demande de confirmation indépendante.	Les organisations nationales allemande et française doivent veiller à ce qu'un compte bancaire soit créé et utilisé uniquement pour les activités relatives au CEPS.	Question restant à régler .
(7) NSPO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)12, paragraphe 7 INSUFFISANCES DANS LES CONTRÔLES INFORMATIQUES GÉNÉRAUX Recommandation du Collège 7.5 Le Collège recommande à la NSPO de renforcer les contrôles relatifs aux droits d'accès et à la séparation des tâches dans le système ERP en prenant à cet effet des mesures pour pourvoir le poste vacant, mettre à jour le tableau de séparation des tâches, implémenter le module de conformité concernant le risque lié à la gouvernance dans le système comptable et en faisant en sorte que le SAA WG se réunisse régulièrement.	Le tableau de séparation des tâches n'est pas complet. Aucune activité n'a été recensée au niveau du SAA WG en 2017. La majorité des divisions et des programmes de la NSPO doivent encore examiner la question des droits d'accès à leur système. La personne chargée de l'octroi et de la révision des droits d'accès au système ERP a démissionné en janvier 2017. Des personnes qui ont quitté la NSPO ont toujours des droits d'accès et des responsabilités dans le système ERP.	Question restant à régler .
(8) NSPO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)12, paragraphe 1 INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER Recommandation du Collège 1.23 a) Des contrôles internes devraient être mis en place pour faire en sorte que, dans un souci d'amélioration qualitative, un contrôle approprié de second niveau soit effectué au moyen des outils de contrôle de vraisemblance avant la publication de la version définitive des états financiers de la NSPO. 1.23 b) Suite à l'observation 1.3 qu'il avait faite dans son rapport sur la vérification des états	Aucun manuel comptable détaillé n'a été établi à ce stade.	Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question restant à régler.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
financiers 2014 de la NSPO, l'IBAN a répété sa recommandation visant l'établissement d'un manuel comptable détaillé qui donnerait des précisions concernant le plan comptable commun, les méthodes comptables, les estimations comptables, le processus de rapprochement entre entités, les échéances et les écritures de journal tant au niveau des secteurs qu'au niveau central. Ce manuel devrait également donner des précisions sur les informations qui doivent être demandées au niveau des secteurs d'activité pour leur regroupement correct au sein de la NSPO, comme les informations relatives aux flux de trésorerie de ces secteurs. 1.23 d) Pour accroître l'efficacité de l'environnement de contrôle s'agissant des positions ouvertes et des charges à payer, la NSPO devrait établir des procédures documentées visant à garantir un rapprochement exhaustif et fiable de l'ensemble des soldes et des activités entre les organismes OTAN. Un suivi et un contrôle des résultats devraient être effectués au niveau central. 1.23 e) Le directeur des finances de la NSPA devrait faire en sorte que toutes les questions juridiques soient notifiées et communiquées par toutes les directions au conseiller juridique de la NSPA le cas échéant, afin qu'il les examine dans le cadre des nouvelles responsabilités qui lui ont été conférées en vertu de l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN. 1.23 h) Les informations, y compris les positions encore ouvertes au 31 décembre, échangées entre la NSPA et les diverses entités OTAN devraient faire l'objet d'une confirmation et d'un rapprochement complets. Un suivi et un contrôle de ce processus devraient être effectués au niveau central.	Le Collège constate, certes, que les choses se sont améliorées s'agissant des informations que l'ACO et la NSPO se sont communiquées, mais il note qu'il n'y a pas eu un tel processus de rapprochement avec d'autres entités OTAN. Voir ci-dessus.	Question restant à régler. Question rendue caduque par l'observation 3 formulée pour l'exercice 2017. Question restant à régler.
(9) NSPO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)12, paragraphe 4 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DES CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS EN MATIÈRE D'ACQUISITION Recommandation du Collège 4.8 b) L'avocat de la concurrence, dans son rôle de protecteur des intérêts de la NSPA, devrait assurer le suivi et le contrôle des risques	La fonction d'avocat de la concurrence a été transférée vers	Question restant à régler.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
liés aux conflits d'intérêts potentiels entre les membres du personnel, et aussi entre les titulaires de marché, les consultants et les experts techniques qui jouent un rôle dans le processus d'acquisition, et il devrait mettre en place des procédures sur la base des éléments suivants (meilleures pratiques) : - fixer des critères clairs et objectifs pour l'évaluation des déclarations d'intérêt, et les appliquer de manière cohérente ; - veiller à ce qu'une déclaration de respect du principe d'indépendance soit signée par chacune des parties prenantes avant la signature d'un contrat ; - faire en sorte qu'une formation complète et obligatoire à la problématique des conflits d'intérêts soit mise en place ; - assurer le traitement et le suivi des risques qui subsistent une fois qu'une personne quitte un poste, en prévoyant des périodes de transition et des clauses de non-concurrence pour toutes les parties intervenant dans la passation d'un marché ; - avoir recours à des procédures de lancement d'alerte. 4.8 e) Conformément aux articles 3 et 32 de la version révisée du NFR, et dans un souci de séparation des fonctions de directeur des finances et de directeur des achats, il faudrait que le directeur des finances (ou son adjoint) s'assure que les procédures de financement et d'acquisition appropriées ont été suivies avant la signature d'un contrat. 4.8 f) Le directeur des finances devrait aussi présider le comité d'adjudication des marchés lorsque, sur la base de l'évaluation des risques qu'il aura faite, il le jugera nécessaire, et en fonction de ce qui est prévu dans la version révisée du NFR.	une autre division, le but étant de mieux protéger son indépendance. Dans le cadre de son nouveau rôle, la titulaire de cette fonction diffusera en 2018 des instructions d'exploitation concernant la suite à donner aux observations d'audit. Des procédures devraient être diffusées d'ici à 2019 en vue de la prise en compte de la nouvelle version du NFR. Le contrôleur des finances peut présider le comité d'adjudication des marchés.	Question restant à régler. Question réglée.
(10) NSPO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)12, paragraphe 5 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DES PAIEMENTS ANTICIPÉS EFFECTUÉS AUX FOURNISSEURS Recommandation du Collège 5.5 Le Collège recommande à la NSPA de faire en sorte que les paiements anticipés effectués aux fournisseurs soient enregistrés en tant que tels dans SAP et que leur utilisation soit correctement suivie et contrôlée au moyen du	La Division Finances a recours à un contrôle dans SAP s'agissant des articles relatifs aux fournisseurs.	Question réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
module relatif aux paiements anticipés, le but étant de limiter le risque de paiement excédentaire ou de traitement comptable incorrect.	Ce contrôle présente les paiements anticipés et les factures par ordre d'achat. L'utilisation des paiements anticipés peut ainsi faire l'objet d'un suivi et est signalée dans SAP, ce qui permet au responsable des achats qui valide la facture de contrôler que des paiements anticipés ont été effectués.	
(11) NSPO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)12, paragraphe 6 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DU PROCESSUS DE FACTURATION AUX CLIENTS Recommandation du Collège 6.6 c) La NSPA devrait, de manière proactive, se mettre d'accord avec les clients pour que les avances clients disponibles qui n'ont pas été engagées légalement à d'autres fins puissent être affectées au financement des montants à refacturer, et cette coordination devrait se faire avant l'envoi aux clients de factures leur demandant un paiement complémentaire. 6.6 d) La NSPA devrait faire en sorte que, à des fins de présentation comptable, les avances clients soient bien déduites des montants à recevoir qui sont facturés ou des montants restant dus non encore facturés.	Les avances clients ne sont pas automatiquement utilisées pour le règlement des factures, alors qu'elles le sont dans le cas des opérations relatives aux FMS.	Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question réglée.
(12) NSPO – Exercice 2015 IBA-AR(2016)12, paragraphe 7 SUIVI DES LIQUIDITÉS DÉTENUES À LA NSPO Recommandation du Collège 7.7 a) Il faudrait, pour le programme LN et les autres programmes de la NSPO, faire un relevé de toutes les positions restant à clôturer, et restituer aux clients et aux pays les fonds de réserves. 7.7 c) Les programmes devraient suivre une politique plus stricte concernant les liquidités, et établir un lien entre les liquidités et les engagements juridiques en cours et à venir. Ils	Suivant la recommandation du Collège, en tout 13 864 positions relatives à des fonds de réserves ont été clôturées, et 6 MEUR ont été dégagés pour 2016 ; ce processus s'est poursuivi en 2017.	Question réglée. Question rendue caduque par l'observation 1

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
devraient prendre contact avec les clients et les pays pour repérer les soldes de liquidités supérieurs à ces engagements et les réduire en effectuant des remboursements aux clients et aux pays ou en les déduisant du montant des futurs appels de fonds ou des futures factures. 7.7 d) Le programme NAM devrait continuer d'appliquer des mesures budgétaires pour réduire les appels de fonds et devrait mettre en place un plan d'action documenté pour réduire le montant des liquidités détenues au nom des pays. Il faudrait aussi restituer aux pays les fonds non utilisés et non engagés qui se trouvent encore dans le budget Acquisitions. 7.7 e) La NSPA devrait rembourser aux clients et aux pays les crédits clients et les crédits de réapprovisionnement. Cela devrait s'appliquer aussi au programme CEPS, pour lequel ces crédits représentent environ 7 ans de contributions budgétaires nécessaires pour le financement des activités sur la base du niveau actuel de recettes militaires et non militaires. 7.8 Le Collège recommande aussi aux organisations nationales allemande et française de créer et d'utiliser un compte bancaire qui soit consacré spécifiquement aux activités relatives à l'OTAN, et il recommande à l'organisation nationale belge de faire en sorte qu'un rapprochement des liquidités soit effectué et documenté chaque mois et, si possible, de créer et d'utiliser un compte bancaire qui ne soit pas un compte lié directement au ministère des Finances.	Alors que le NFR ne prévoit pas de règle spécifique pour le montant des liquidités pouvant être détenues, il est important, à des fins de bonne gestion des liquidités, de comprendre le niveau des engagements nécessaires, d'utiliser les liquidités pour les engagements correspondant à des projets effectifs en cours et, si nécessaire, de réduire la demande de fonds pour qu'elle soit en adéquation avec le budget établi et calculé au plus juste. Le Collège estime qu'il faut en faire plus encore pour réduire le niveau des liquidités du programme NAM.	formulée pour l'exercice 2017. Question restant à régler. Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2017. Question rendue caduque par l'observation 6 figurant plus haut dans le présent tableau.
(13) NSPO – Exercice 2014 IBA-AR(2015)23, paragraphe 1 INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER		

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
Recommandation du Collège 1.13 Le Collège recommande une nouvelle fois à la NSPA d'établir par écrit un manuel comptable détaillé contenant des précisions sur le processus de consolidation, comme des échéances et des informations sur le rapprochement des comptes entre les secteurs et sur les écritures de consolidation spécifiques.	Aucun manuel comptable détaillé n'a été établi à ce stade.	Question rendue caduque par l'observation 8 figurant plus haut dans le présent tableau.
(14) NSPO – Exercice 2014 IBA-AR(2015)23, paragraphe 8 INEXACTITUDES DANS LA PRÉSENTATION DES STOCKS Recommandation du Collège 8.3 Le Collège recommande que la NSPA applique les procédures voulues pour que les écarts observés à la comparaison entre les montants confirmés par les dépôts nationaux ou par les contractants et les chiffres qu'elle a elle-même donnés soient corrigés sans délai et que les montants exacts soient communiqués aux tiers propriétaires et indiqués dans les notes jointes aux états financiers.	Aucun rapprochement indépendant n'a été effectué en 2017.	Question rendue caduque par l'observation 4 formulée pour l'exercice 2017.
(15) NSPO – Exercice 2014 IBA-AR(2015)23, paragraphe 10 LES PAYS DE L'OTAN DÉCIDENT SOUVENT DE LAISSER LES FONDS NON UTILISÉS À LA NSPA AU LIEU DE LES REVERSER DANS LES BUDGETS NATIONAUX Recommandation du Collège 10.8 Le Collège recommande à la NSPO d'affecter au plus vite les crédits clients qui ne le sont pas encore et de restituer l'excédent aux pays. À l'avenir, l'affectation de ces crédits devra se faire plus tôt, c'est-à-dire avant la publication des états financiers.	Dans ses commentaires officiels relatifs à cette observation, la NSPO fait état de contraintes de temps, qui empêchent l'affectation de crédits. Aucune amélioration n'a été constatée au cours de la mission d'audit.	Question restant à régler.
(16) NAMSA – Exercice 2011 IBA-AR(2012)29, paragraphe 5.3 PASSIF ÉVENTUEL À LA CHARGE DES PAYS EN CAS DE RETRAIT AVANT LA LIQUIDATION Recommandation du Collège Le Collège recommande à la NSPA d'analyser la situation existante, en particulier pour ce qui est	Cette question est traitée sur la base de la procédure XIX (13) d)	Question réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
des activités financées par un petit nombre de pays ou par des pays non OTAN, et de veiller à ce que les membres qui contribuent à des activités menées par l'Agence soient pleinement conscients des obligations susceptibles de leur incomber en termes de passif éventuel.	des règles et procédures financières de la NSPO, qui prévoit que le passif découlant de la clôture d'un projet (y compris les coûts de personnel liés à la main-d'œuvre directe et indirecte ainsi que les indemnités de perte d'emploi et toute autre dépense administrative ou opérationnelle) est imputé aux membres du projet au moment de sa clôture conformément aux procédures d'imputation de coûts exposées aux paragraphes a) à c). Cette disposition suit le principe OTAN selon lequel « les coûts doivent être imputés là où ils sont exposés ».	
(17) CEPMO – RAPPORT D'AUDIT 2008 IBA-AR(2009)28, paragraphe 5.6 FBG : ÉCRITURE D'ÉQUILIBRAGE DANS LA RUBRIQUE « AUTRES MONTANTS À PAYER » Recommandation du Collège La FBG devrait déterminer l'origine de l'écriture d'équilibrage. Il convient par ailleurs de créer dans SAP des livres distincts pour les activités internationales, et de les utiliser pour y consigner les opérations internationales liées à la FBG.	La FBG a modifié son outil de planification des ressources d'entreprise afin de rendre compte des activités relatives au CEPS dans des livres distincts et elle a dûment réaffecté les soldes des liquidités.	Question réglée .

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

**OBSERVATION 1 :
FAIBLESSES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE
RENDU FINANCIER**

**Paragraphe 1.14 :
*Commentaire officiel de l'Agence***

L'Agence observe que le Collège a constaté des améliorations dans l'élaboration des états financiers 2017 par rapport à l'année précédente ; ces améliorations s'appuient à leur tour sur les améliorations que le Collège avait également constatées dans les états financiers 2016.

Cette année, le Collège a soulevé pour la première fois de cette manière la question des ventes non facturées. La position de l'Agence concernant ses comptes rendus financiers a consisté à estimer que, si une question n'était pas soulevée par le Collège, elle n'était pas considérée comme significative pour les états financiers et que, de ce fait, elle n'avait pas d'incidence sur la véracité et la fidélité des états financiers pour leurs utilisateurs potentiels.

Une analyse des ventes non facturées visant à distinguer les créances à moins d'un an des créances à plus d'un an exigerait une analyse de la totalité des accords individuels passés avec les clients, ce qui constituerait une tâche coûteuse en ressources qu'il faudrait effectuer pour la production des états financiers de chaque année. Le Comité de surveillance d'agence devra décider si les avantages escomptés en matière de compte rendu financier sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année.

Pour ce qui concerne les avances clients, l'Agence continue de considérer que toutes les avances garanties par des liquidités constituent des éléments de passif à court terme dans la mesure où rien n'empêche que ces fonds soient restitués aux clients à la demande. Le Comité de surveillance d'agence devra décider si les avantages escomptés en matière de compte rendu financier sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année.

Position du Collège

Le Collège maintient sa position concernant l'évaluation et le classement des avances clients en éléments à court terme et en éléments à long terme ; il s'était déjà prononcé en ce sens dans ses précédents rapports d'audit. Le fait que le Collège ne traite pas une question au cours d'un exercice donné ne veut pas dire que cette question ne peut pas devenir significative au cours d'exercices ultérieurs ; il appartient au Collège de déterminer si une question doit être considérée comme significative.

En outre, le Collège maintient sa position concernant la distinction qu'il convient d'établir entre les ventes non facturées à court terme et à long terme. Il s'agit d'une question récurrente, et le Collège n'est toujours pas en mesure de déterminer l'impact cumulatif sur les ventes non facturées à court et à long terme à présenter dans les états financiers.

La direction de l'Agence est chargée d'établir les états financiers conformément au cadre comptable OTAN et aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN, et de veiller à ce qu'ils donnent une image fidèle de la situation de l'entité. Le Collège insiste sur le fait que l'Agence doit octroyer des ressources appropriées et suffisantes afin que des contrôles internes adéquats soient en place pour garantir l'établissement d'états financiers exempts d'erreurs significatives. Si les ressources actuellement disponibles ne sont pas suffisantes, le directeur général est tenu de demander des moyens supplémentaires au Comité de surveillance d'agence.

Paragraphe 1.15 :**Commentaire officiel de l'Agence**

L'Agence consulte ses clients afin de déterminer s'il y a lieu d'utiliser des avances pour régler des factures. Le Comité de surveillance d'agence n'a jamais informé l'Agence qu'elle devait rembourser aux clients des montants excédentaires correspondant aux avances clients ou aux crédits de réapprovisionnement ; la manière d'utiliser les fonds des clients détenus à l'Agence est une prérogative des clients. Il a été rendu compte de cette démarche au Conseil, qui en a pris note. Pour accroître la transparence, l'Agence pourra fournir, dans des états financiers futurs, des informations au sujet du montant total des crédits non alloués (à savoir le montant total des crédits qui n'ont pas encore été alloués à des clients).

Paragraphe 1.16 :
Commentaire officiel de l'Agence

Les processus de consolidation de l'Agence ont pour but de garantir la cohérence de la démarche adoptée en matière de comptes rendus financiers pour les éléments Log Ops, CEPS et NAM. Bien que les processus de consolidation de l'Agence aient pour but de garantir la cohérence de la démarche adoptée en matière de comptes rendus financiers pour les éléments Log Ops, CEPS et NAM, l'Agence renforcera sa surveillance au cours du processus de rapprochement et de consolidation.

Paragraphe 1.17 :
Commentaire officiel de l'Agence

Cette recommandation est acceptée.

OBSERVATION 2 :
IMPRÉCISION DE LA MÉTHODE UTILISÉE POUR LE CALCUL DES CHARGES À PAYER**Commentaire officiel de l'Agence**

L'Agence reconnaît que sa méthode de comptabilisation des charges à payer n'a pas fonctionné conformément aux attentes en ce qui concerne les états financiers 2017. Il est très difficile d'estimer les charges à payer parce qu'il est nécessaire, à cet effet, de disposer des éléments suivants :

- une évaluation raisonnable des biens et des services qui ont été reçus, mais non facturés, à la fin de l'exercice ;*
- une évaluation raisonnable des coûts qui seront facturés, et*
- pour les travaux en cours de réalisation, une évaluation du pourcentage des biens ou des services qui ont été livrés à la fin de l'exercice.*

Pour réaliser ce travail au niveau d'exactitude attendu par le Collège, il faudrait que l'Agence prenne contact avec les clients et les fournisseurs à la fin de l'exercice afin d'évaluer la situation des livraisons de biens et de services.

Le Comité de surveillance d'agence devra décider si les avantages escomptés de l'exécution de ce travail, qui demanderait des ressources importantes, sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour l'effectuer chaque année.

OBSERVATION 3 :
NOUVELLES AMÉLIORATIONS REQUISES EN VUE DE LA MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA VERSION RÉVISÉE DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, EN PARTICULIER EN CE QUI CONCERNE LA GESTION DES RISQUES, LE CONTRÔLE INTERNE ET L'AUDIT INTERNE

Paragraphe 3.8 :
Commentaire officiel de l'Agence

L'Agence a pleinement mis en œuvre un programme complet de gestion des risques qui a fait l'objet d'un examen favorable par l'organisme TÜV et elle optimise actuellement sa gestion des risques. Même s'il existe toujours des écarts entre la situation actuelle de l'Agence et sa situation optimisée, ces écarts ne sont pas considérés comme étant significatifs.

Les observations du Collège devraient également être contrebalancées par le fait que l'Agence a été la première entité de l'OTAN à obtenir la certification ISO 9001:2015 [Systèmes de management de la qualité – Exigences], et qu'elle a été la première entreprise au Luxembourg à atteindre ce résultat.

Paragraphe 3.9 :
Commentaire officiel de l'Agence

Depuis la fin de l'audit, les risques financiers et les plans d'atténuation des risques correspondants ont été élaborés et sont présentés dans l'outil de gestion des risques de l'Agence.

Paragraphe 3.12 :
Commentaire officiel de la NSPA

L'auditeur général a présenté les résultats de son analyse de l'exposition aux risques et des contrôles internes lors de la réunion de mai 2018 du Comité financier, administratif et d'audit.

Paragraphe 3.13 :
Commentaire officiel de la NSPA

L'Agence travaille actuellement à l'optimisation de son système de gestion des risques et à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ; pour ce qui concerne le contrôle interne, l'ASB a approuvé un plan de transition qui accorde à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre un système de contrôle interne.

Le plan de transition approuvé par le Comité de surveillance d'agence accorde également à l'Agence un délai allant jusqu'à juin 2019 pour mettre en œuvre l'accord préalable pour les engagements. Le contrôleur des finances, ou la

personne ayant reçu délégation de sa part, participe déjà aux commissions d'attribution des marchés dont la valeur est supérieure à 2 MEUR et le processus concernant la participation à ces commissions sera documenté dans le cadre d'une instruction d'exploitation de l'Agence régissant l'accord préalable pour les engagements.

Le plan d'audit interne 2018, tel que présenté lors de la réunion de mai 2018 du Comité financier, administratif et d'audit, couvre l'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques.

**OBSERVATION 4 :
ABSENCE DE VUE D'ENSEMBLE ET DE GESTION CENTRALISÉE DES LITIGES,
RÉCLAMATIONS ET AUTRES CONTENTIEUX EN COURS OU POTENTIELS**

Commentaire officiel de la NSPA

Bien que l'Agence soit en principe d'accord avec les observations et les recommandations, le Bureau du conseiller juridique ne dispose actuellement ni de l'effectif ni des moyens suffisants pour traiter les risques juridiques de la manière recommandée ; des ressources supplémentaires seraient nécessaires à cet effet. Le Comité de surveillance d'agence devra décider si les avantages escomptés de l'exécution de ce travail, qui demande des ressources importantes, sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année.

**OBSERVATION 5 :
INSUFFISANCE DES CONTRÔLES DES STOCKS DÉTENUS AUPRÈS DE TIERS**

**Paragraphe 5.4 :
*Commentaire officiel de la NSPA***

L'Instruction d'exploitation n° 4600-23 de l'Agence prévoyait que le Bureau de l'auditeur général soit chargé de la prise d'inventaire plutôt que du contrôle de l'évaluation et du nombre d'articles. Le nouvel auditeur général a considéré que l'exécution de telles activités n'était pas conforme aux normes d'audit et, sur sa proposition, le directeur général a transféré la compétence « prise d'inventaire » au Bureau « assurance de la qualité ».

**Paragraphe 5.6 :
*Commentaire officiel de la NSPA***

Le commandant de dépôt national et le titulaire de marché concernés procèdent régulièrement à des recensements de stocks dans des dépôts nationaux et chez des titulaires de marché. La déclaration selon laquelle « Les

stocks détenus auprès de tiers, leur évaluation et le nombre d'articles les composant n'ont fait l'objet d'aucun contrôle indépendant en 2017 » est inexacte ; des états de stocks ont été examinés par des programmes et par la Direction L. En outre, des échantillons de stocks ont été vérifiés de manière indépendante par le Bureau de l'auditeur général (compétence à présent transférée au Bureau « 'assurance de la qualité ») au Portugal et en Norvège, et par des programmes sur sept sites différents.

Position du Collège

Le Collège accepte le commentaire de l'Agence.

**Paragraphe 5.9 :
Commentaire officiel de la NSPA**

Bien que le Bureau "assurance de la qualité" compte du personnel spécialisé disponible pour effectuer des recensements de stocks, les ressources actuellement disponibles ne suffisent pas pour procéder à des vérifications indépendantes en fin d'exercice dans des dépôts nationaux et chez des titulaires de marché ; actuellement, les ressources affectées au Bureau « assurance de la qualité » permettent uniquement à ce dernier de procéder à des vérifications indépendantes dans deux dépôts nationaux et chez deux titulaires de marché. Le Comité de surveillance d'agence ainsi que les clients concernés devront décider si les avantages escomptés de l'exécution de ce travail, qui demande des ressources importantes, sont supérieurs au coût des ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce travail chaque année.

Position du Collège

Il incombe au directeur général de mettre à disposition des ressources appropriées et suffisantes pour garantir l'exactitude de la valorisation des stocks détenus auprès de tiers, ce qui suppose la réalisation d'un contrôle indépendant des quantités et un rapprochement rapide des éléments de confirmation de fin d'exercice communiqués par les dépôts nationaux et les titulaires de marché, en vue de la détermination des ajustements susceptibles de devoir être apportés à la valorisation des stocks à présenter dans les états financiers.

**Paragraphe 5.10 :
Commentaire officiel de la NSPA**

L'Agence traite la question du contrôle interne dans le cadre de sa mise en œuvre des Règles et procédures financières de la NSPO.

**OBSERVATION 6 :
NÉCESSITÉ DE RENFORCER L'INDÉPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE**

**Paragraphe 6.5 :
Commentaire officiel de la NSPA**

L'auditeur général de la NSPA, comme l'exigent les Règles et procédures financières de la NSPO, a le pouvoir de rendre compte directement au Comité financier, administratif et d'audit, éventuellement en séance restreinte si cela est jugé nécessaire.

Dans son évaluation interne du Bureau de l'auditeur général qu'il a effectuée fin 2017, l'auditeur général de la NSPA a considéré qu'il était satisfait de son indépendance.

**Paragraphe 6.6(a) :
Commentaire officiel de la NSPA**

La Commission consultative sur l'audit n'exerce aucune influence directe sur le plan d'audit interne. La Commission consultative sur l'audit n'adresse pas des avis à l'auditeur général ; la Commission conseille le directeur général sans aucune influence de l'auditeur général.

**Paragraphe 6.6(b) :
Commentaire officiel de la NSPA**

L'approbation du plan d'audit interne en mai 2018 avait un caractère exceptionnel parce que le poste de l'auditeur général avait été vacant pendant les huit premiers mois de l'année 2017 et également parce que c'était la première fois que le plan d'audit était présenté au Comité financier, administratif et d'audit depuis la publication des nouvelles Règles et procédures financières de la NSPO.

Le Collège étant d'avis que le plan d'audit interne doit être approuvé par le Comité financier, administratif et d'audit, il sera recommandé que la question soit examinée à l'occasion du prochain cycle de réunions de l'automne.

Dans la note d'envoi transmettant le plan d'audit 2018 aux pays, la présidente de la NSPO a souligné que « Le Comité FAA est invité à noter qu'en règle générale et à l'avenir, les plans d'audit interne seront soumis au cours du cycle de réunions de l'automne, pour faire en sorte que les ressources éventuellement nécessaires soient demandées dans le cadre des projets de budget correspondants de l'année suivante. »

Paragraphe 6.7 :
Commentaire officiel de la NSPA

L'Agence estime qu'elle a exécuté plus d'un tiers du plan d'audit interne 2017.

Paragraphe 6.8 :
Commentaire officiel de la NSPA

L'Agence n'estime pas qu'un problème se pose en ce qui concerne l'indépendance de l'auditeur général ; toutefois, cette recommandation est adressée au Comité de surveillance d'agence.

Paragraphe 6.9 :
Commentaire officiel de la NSPA

Dans la note d'envoi transmettant le plan d'audit 2018 aux pays, la présidente de la NSPO a souligné que « Le Comité FAA est invité à noter qu'en règle générale et à l'avenir, les plans d'audit interne seront soumis au cours du cycle de réunions de l'automne, pour faire en sorte que les ressources éventuellement nécessaires soient demandées dans le cadre des projets de budget correspondants de l'année suivante. »

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

OBSERVATION :
NSPO – EXERCICE 2016 – IBA-AR(2017)12, SECTION 1
INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE
RENDU FINANCIER

1.13(b) – Commentaire officiel de la NSPA

Le bureau de programme estime que des progrès sont en cours dans ce domaine.

OBSERVATION :
NSPO – EXERCICE 2016 – IBA-AR(2017)12, SECTION 7
INSUFFISANCES DANS LES CONTRÔLES INFORMATIQUES GÉNÉRAUX

7.5 – Commentaire officiel de la NSPA

Les droits d'accès par poste sont examinés par un certain nombre de membres du personnel appartenant à des directions et divisions différentes, dans le but de s'assurer, avant l'autorisation de rôles nouveaux ou révisés, qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts.

OBSERVATION :

**NSPO – EXERCICE 2015 – IBA-AR(2016)12, SECTION 1
INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE
RENDU FINANCIER**

1.23(b) – Commentaire officiel de la NSPA

L'Agence a recruté un nouveau membre du personnel à qui cette tâche sera confiée dans le cadre de ses responsabilités.

OBSERVATION :

**NSPO – EXERCICE 2015 – IBA-AR(2016)12, SECTION 4
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DES CONFLITS
D'INTÉRÊTS POTENTIELS EN MATIÈRE D'ACQUISITION**

4.8(b) – Commentaire officiel de la NSPA

La plupart de ces éléments devraient être pleinement pris en compte dans la prochaine politique générale de la NSPA en matière d'intégrité, qui est actuellement en cours d'examen par le Comité de gestion exécutive de l'Agence. Le directeur est également en train d'entamer, par la voie d'une instruction d'exploitation, la mise en place de procédures de lancement d'alerte au sein de l'Agence.

OBSERVATION :

**NSPO – EXERCICE 2015 – IBA-AR(2016)12, SECTION 7
SUIVI DES LIQUIDITÉS DÉTENUES À LA NSPO**

7.7(d) – Commentaire officiel de la NSPA

Le Conseil a connaissance du fait que l'Agence détient des fonds à la discrétion de ses clients. Le niveau des liquidités détenues est la prérogative du Comité de programme NAM, qui a approuvé un processus d'utilisation de liquidités excédentaires détenues au titre du budget « opérations » pour compenser des appels futurs.

7.7(e) – Commentaire officiel de la NSPA

Le Conseil a connaissance du fait que l'Agence détient des fonds à la discrétion de ses clients. Le fonds du CEPS est un fonds de fonctionnement qui est autorisé par le nouveau Règlement financier de l'OTAN (article 27.3) ; il appartient au Comité de programme CEPS de décider du niveau des fonds qu'il souhaite maintenir. Les liquidités détenues dans le fonds du CEPS correspondent à environ cinq années de contributions budgétaires et le programme dispose d'un plan visant à réduire encore ces liquidités.

OBSERVATION :

NSPO – EXERCICE 2014 – IBA-AR(2015)23, SECTION 10

LES PAYS DE L'OTAN DÉCIDENT SOUVENT DE LAISSER LES FONDS NON UTILISÉS À LA NSPA AU LIEU DE LES REVERSER DANS LES BUDGETS NATIONAUX

10.8 – *Commentaire officiel de la NSPA*

Actuellement, il n'est pas possible de prendre cette mesure avant la publication des états financiers. L'affectation de tous les crédits de cette nature en temps opportun réduirait également la souplesse du client dans l'éventualité où des pertes de change se produiraient, car celles-ci sont radiées par imputation sur les crédits non alloués. Le Conseil a connaissance du fait que l'Agence détient des fonds à la discrétion de ses clients.



AC/338-D(2018)0008

Financial Statements 2017 (Redacted Version)



Contents	Page
Overview of NSPO's Operations and Environment	2
Statement of Internal Control	6
NSPO Statement of Financial Position	10
NSPO Segments' Statement of Financial Position	11
NSPO Statement of Financial Performance	12
NSPO Segments' Statement of Financial Performance	13
NSPO Cash Flow Statement	14
NSPO Statement of Changes in Net Assets	15
Accounting Policies	17
Notes to the Financial Statements	23
Annex: Financial Plan Execution	48

Overview of the NATO Support and Procurement Organisation's Operations and Environment

Role of the NATO Support and Procurement Organisation

The NATO Support and Procurement Organisation is a NATO body with the mission to provide responsive, effective and cost-efficient logistics, operational and systems support and services to the Allies, NATO Military Authorities and partner Nations, individually and collectively, in time of peace, crisis and war, and where required, to maximize the ability and flexibility of their armed forces, contingents, and other relevant organisations, within the guidance provided by the North Atlantic Council (NAC), to execute their core missions.

The NSPO consists of Log Ops Business Unit, the Central Europe Pipeline System Programme Business Unit, the NATO Airlift Management Programme Business Unit plus the Agency Supervisory Board's Chairperson's Office.

Governance and oversight are provided to the various business units by the Agency Supervisory Board (ASB).

All twenty-nine NATO Nations are members of the NSPO¹. Non-NATO Nations may apply for association with the NSPO if they wish to participate in NSPO activities. Their participation shall be subject to such conditions, consistent with present Regulations and the NSPO Charter, as the participating NATO Nations and the non-NATO Nations agree.

NSPO is headquartered in Luxembourg with some of its staff located in Hungary (NATO Airlift Management Programme), France (Central Europe Pipeline System Programme), and a Southern Operational Centre in Italy. NSPO shares the same legal identity as NATO.

Role of the NATO Support and Procurement Agency

The NATO Support and Procurement Agency (NSPA) is the executive arm of NSPO and is chartered to execute the NSPO's mission. The responsibilities of NSPA include the following tasks, while continuously striving for improved effectiveness, efficiency and cost savings:

- conducting agency mission required specific procurement;
- acting as Host Nation for NATO Security Investment Programme (NSIP) projects as assigned by the Resource Policy and Planning Board (RPPB) or the Investment Committee (IC);
- planning and management of contracting for NATO operations, including in support of Allied Command Operations, including contracting for required strategic lift in all transport modes;
- providing logistics support for operations, including in support of Allied Command Operations, including real-life support and environmental solutions;
- providing supply management;
- performing maintenance, including sustainment management;
- providing services to contribute to life-cycle support of assigned systems; conducting off-the-shelf agency mission required specific procurement;
- providing technical assistance;
- supporting to organic airlift capabilities;
- managing the provision of lift/transport capabilities;
- fulfilling the operational requirements during peace, crisis and war for the transport, storage and delivery of fuel for military and civilian customers; and,
- performing other missions as assigned by the NAC.

¹ The accession of Montenegro to NATO, and by extension to NSPO, took place on 5 June 2017

The Activities of the NATO Support and Procurement Organisation's Business Units

Chairperson's Office

The Chairperson's Office is the secretariat of the ASB and the NAMP and CEPS Programme Boards.

Log Ops Business Unit

The Log Ops Business Unit provides a number of capabilities which are available to participating nations. It provides support to NATO operations, procures and facilitates the exchange of goods and services at the most advantageous rates, and provides support to twenty-eight active Support Partnerships.

Log Ops activities are paid through customer-funding on a no profit, no loss basis. All costs incurred by Log Ops activities are borne by NSPO Member Nations, by NATO bodies, or by other authorised customers.

Support and/or Procurement Partnerships can be established within the NSPO, subject to precise terms and conditions, on the initiative of two or more NATO nations wishing to organize jointly, or commonly, the support and services of activities within the scope of the NSPO's Mission and guidance provided by the Council.

At times, the partnerships will procure goods and/or services through a commonly (i.e. all twenty-nine NATO nations) or jointly (i.e. more than one but less than twenty-nine NATO nations) agreed budget, while at other times, members of the partnership will procure goods and services individually through purchase requests. NSPA procures goods and/or services for the Support Partnerships.

For financial reporting purposes in 2017, the Log Ops business unit segment incorporates the NSPA Headquarters, Logistics Operations, and NSPA Support Divisions. On 1 January 2018 Logistics Operations was split into Life Cycle Management and Support to Operations, however, this will have no impact on

financial reporting in 2018; the activities of the whole Logistics Operations business unit segment will continue to be reported as one segment.

Central Europe Pipeline System (CEPS) Programme Business Unit

Under the authority of the CEPS Programme Board, the CEPS Programme manages a NATO pipeline system which crosses the host nations of Belgium, France, Germany, Luxembourg and the Netherlands and is responsible for the transportation, storage and delivery of petroleum products in Central Europe for military and non-military activities. For that purpose, the CEPS Programme operates and maintains the Central Europe Pipeline System, a pipeline network, pump stations, input and delivery points, and storage depots. The United States contributes to the operation of the CEPS as a user nation.

CEPS is funded through various channels. Income is generated by its authorised activities which are the sales of transport and storage activities for military and non-military customers. The NATO Security Investment Programme (NSIP) supports some of the costs of the acquisition and restoration of pipeline assets required to support military requirements. Contributions by Member Nations cover that part of the budget not financed by generated revenue or NSIP funding.

NATO Airlift Management Programme (NAMP) Business Unit

The mission of the NAMP is to meet to the best advantage the requirements of the Nations contributing to the NATO Airlift Management Programme as described in the Strategic Airlift Capability Memorandum of Understanding. The NAMP participants are: Bulgaria, Estonia, Finland, Hungary, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, Romania, Slovenia, Sweden and the United States of America.

The Strategic Airlift Capability (SAC) Programme was created by ten NATO and two Partnership for Peace Nations (Finland and Sweden). Strategic airlift capability is provided by three Globemaster C-17 aircraft that are flown and operated by

multinational military aircrews, and supported by military and civilian staff of the twelve Participating Nations. In addition, the SAC Programme obtains logistic and maintenance services for C-17 operations under a Contractor Logistic Support contract arranged through U.S. Foreign Military Sales procedures. The SAC Participating Nations control and use SAC flying hours generated by NAMP owned aircraft, within pre-agreed parameters, to meet national requirements including those in support of NATO and multinational commitments.

The NAMP is governed by the NAM Programme Board. This Board exercises all rights of ownership of assets but aircraft operation is outside scope of the NSPO Charter. The NAMP's overall activities are funded by the Participating Nations through SAC Acquisition, Operations and Administrative financial plans that are endorsed annually by the NAM Programme Board, after endorsement by the SAC Steering Board.

How NSPO's operating environment affects its Financial Statements

NSPO makes available the following capabilities which can be used for the benefit of NATO:

- Support to Operations and Exercises
- Strategic Transport and Storage
- Logistics Services and Project Management
- Fuel Management
- System Procurement and Life Cycle Management

Those charged with the governance of NSPO do not set management targets in relation to the expected business it should generate and hence NSPO's revenue and expenditures are purely dependent on NATO nations and partner nations making use of its capabilities. As such, the financial position and performance of NSPO depends on the operational requirements of NATO nations and its partner nations.

Compliance with Financial Regulations

In June 2017, the ASB approved the NSPO Financial Rules and Procedures (NFRPs) and this decision was subsequently endorsed by the North Atlantic Council. The NFRPs are consistent with the NATO Financial Regulations. A number of the NFRPs are complex in their nature and the ASB has given the Agency until the end of June 2019 to implement the most complex of these as they will have increased process, system and resource implications.

How NSPO's mission and strategies relate to its financial position, financial performance and cash flows

As noted above, NSPO makes capabilities available to NATO nations and partner nations. It does not have any financial objectives, such as a private sector enterprise could, in relation to its financial position, financial performance and its cash flows, other than to have enough funding available to cover its administration costs and the operational requirements of its customers. NSPO holds significant balances of customers' funds, which are mainly offset by future financial commitments; this situation that has been endorsed by Council.

Risks and Uncertainties that affect NSPO's Financial Position and Performance

NSPO's Financial Position and Financial Performance are based on the usage made of its capabilities by NATO nations and its partner nations. As such, its performance is impacted by NATO operations and the demand of its nations and partners for the capabilities that it offers.

Public Disclosure of Financial Information

At the Wales Summit of 2014, the nations tasked NATO bodies to increase their financial transparency. While I am content for all the information in the financial statements to be publically disclosed, the decision on what to make publically available rests with the North Atlantic Council.



NSPA General Manager

Statement on Internal Control

Background

The North Atlantic Council issued revised NATO Financial Regulations (NFRs) in May 2015, which increased the emphasis on internal control and risk management within NATO entities.

In June 2017 the Agency's governing body, the ASB approved the NFRPs which contain the same provisions in respect of internal control and risk management as the NFRs.

The NFRPs stipulate that the Agency's General Manager is responsible and accountable for sound financial management, and to that end, shall put in place the necessary governance arrangements to ensure and maintain a strong system of internal control.

These arrangements include, but are not limited to, the establishment and maintenance of financial governance, resource management practices, internal controls and financial information systems to achieve the efficient and effective use of resources.

Internal Control

Scope of Responsibility and Purpose of Internal Control

The General Manager is responsible and accountable to the ASB for ensuring that the necessary internal management functions are in place to support effective internal control, and are designed to provide reasonable assurance that the Agency will achieve its internal control objectives in the following categories:

- safeguarding assets;
- verifying the accuracy and reliability of accounting data and records;
- promoting operational efficiency; and,
- complying with established governing and managerial policies.

The Agency's Financial Controller reports to the General Manager and operates within the system of internal controls established by the General Manager. The

Financial Controller is accountable to the NSPO Finance, Administration and Audit Committee on the management of appropriated and non-appropriated funds. The NFRs require that in order to meet the desired internal control standards, the Financial Controller shall:

- establish a system of internal financial and budgetary controls, embracing all aspects of financial management including transactions for which appropriations have been approved and those funded from such non-appropriated fund accounts as they may authorise within their jurisdiction;
- designate and formally delegate authority to officials who may authorize commitments, disburse and receive funds on his behalf; and,
- establish and maintain comprehensive accounting records of all assets and liabilities.

While the General Manager and the Financial Controller have specific responsibilities in relation to internal control, all Agency staff have a responsibility for complying with the internal controls in place to ensure NSPA is being a good steward of the funds entrusted to it by the Nations.

The Limitations of a System of Internal Control

A system of internal control is designed to reduce and manage, rather than eliminate, the risk of failure to achieve an entity's aims and objectives. It can provide reasonable but not absolute assurance that an entity's aims and objectives will be achieved. It is based on a continuous process designed to: identify the principal risks that threaten the achievement of objectives; evaluate the nature and extent of those risks; and manage them effectively, efficiently and economically. The cost of the internal controls should not outweigh the risks they are mitigating.

Compliance with the NATO Financial Regulations and NSPO Financial Rules and Procedures

Revised NFRs were issued in May 2015 and NSPO fell fully under their remit until the ASB issued the NFRPs in June 2017. The decision of the ASB was subsequently endorsed by the North Atlantic Council.

The NFRPs contain a number of complex requirements, which are consistent with the NFRs, but which were new to the Agency. The Agency was not able to implement these complex requirements on the issuance of the NFRs or the subsequent issuance of the NFRPs and hence the ASB granted the Agency until the end of June 2019 to implement the following complex requirements:

- **Accruals-based commitments for administrative budgets**

For its Administrative Budgets which make up approximately 5 per cent of turnover, NSPO is required to commit funds in the year in which a good or service will be delivered. This is a change to previous practice where a commitment was made when a contract was signed, regardless of when goods and services would be delivered.

- **The prior-approval of commitments by the Financial Controller**

The prior-approval of commitments by the Financial Controller requires that he ensure that the financial (e.g. funding availability, correct use of budgets etc.) and technical requirements (e.g. that customers' wishes are expressed accurately in a Statement of Work etc.) of a commitment are met for all the Agency's expenditures before he gives his prior-approval (the assurance that procurement requirements are met is provided by the Director of Procurement). The Agency is currently implementing a pilot-project to assess how to do this in practice.

- **Involvement of the Financial Controller in Contract Award Committees**

This is linked to the prior-approval of commitments by the Financial Controller. The Financial Controller may as required attend Contract Award Committees with a contract value over Euro 2 million and provide his approval for the decision made by the Committee. The Financial Controller has been doing this since October 2017; however, the process needs to be documented in an Agency operating instruction.

- **Implementation of Risk Management**

Risk Management is also a requirement of the NSPO Charter and the Agency has been working on implementing risk management since it was established. It is anticipated that a system of risk management will be fully embedded in 2018.

- **Implementation of a standardised and fully documented system of Internal Control**

The Agency is currently working with a firm of consultants to establish how best to implement a system of internal control. The Agency's system of internal control will follow the principles of COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). The remit of the consultants is to

develop and document the NSPA Internal Control Framework as a specific NSPA Operating Instruction in coordination with the Agency's executive management. The contractor shall make proposals for the optimisation and standardisation of Agency processes and activities, and deliver training on the framework and support to its implementation. The timeline for the delivery of the contractor's deliverables is the end of July 2018.

The Agency acknowledges that it is currently not compliant with these requirements of the NFRPs but is working diligently to assess and analyse system, process and resource needs to implement these complex requirement by the end of June 2019 as agreed by the ASB.

Internal Control - General Manager Priorities

The General Manager has set a tone at the top to highlight the importance of internal control in all areas of NSPA operations. For 2017 he set the following priorities to focus on internal control over the coming year:

- Remediation of known internal control weaknesses as highlighted by internal Agency reviews as well as reviews conducted by the International Board of Auditors NATO (IBAN)
 - The work is still ongoing.
- The implementation of the NFRs
 - As noted above the ASB has now approved specific NFRPs and the Agency has been given until the end of June 2019 to implement the most complex of these requirements. The Agency has put in place an ASB approved Transition Plan to implement the most complex rules and procedures.
- The implementation of IBAN recommendations
 - A Key Performance Indicator of the Executive Management Board is the implementation of IBAN recommendations and this is monitored on a monthly basis. In addition, the Financial, Audit and Administration Committee of the ASB reviews the Agency's management progress against implementing IBAN recommendation bi-annually.

With the issuance of the NSPO Financial Statements 2017 the Agency considers that over 80 percent of observations will be closed or resolution is in-progress.

- The selection and implementation of an internal control system
 - The Agency has chosen to implement a system of internal control based on the principles of COSO (see bullet point titled Implementation of a standardised and fully documented system of Internal Control above).

General Manager's Internal Control Priorities for 2018

- The Agency shall work to reduce outstanding audit recommendations and strong effort will be applied to achieve this through the issuance of the NSPO Financial Statements 2017. The IBAN's recommendations are aimed at increasing internal control and to ensure compliance with the NATO Accounting Framework.
- The Agency shall make progress on implementing the most complex parts of the NFRPs.
- The Agency shall continue its planning to enhance its financial procedures and processes with a view to updating its financial system when its current Enterprise Resource and Planning System is upgraded or changed when its current system becomes obsolete in the middle of the 2020s. This planning should work to ensure that the Agency has both effective and efficient internal controls.

Control over the preparation of the Financial Statements

While the IBAN found that there had been much improvement in the preparation of the 2016 NSPO Financial Statements compared with previous years, the IBAN issued a "qualified audit opinion" on whether, in all material respects, the financial transactions and information contained within the NSPO Financial Statements for 2016 were in compliance with the NATO Financial Regulations and the NATO Civilian Personnel Regulations. This qualification was due to insufficient internal controls over the production of the Financial Statements. The process of enhancing internal control over the over the production of the Financial Statements has steadily improved since the creation of the Agency and the Agency is hopeful that this qualification will finally be removed with the issuance of the NSPO Financial Statements for 2017.

Control over financial management

We believe that strong controls exist over financial management functions such as treasury functions and accounts payable. While adequate controls exist over Accounts Receivable, the Agency is focusing efforts on ensuring that balances on

Accounts Receivable are reduced. The Agency holds and manages significant sums of money on the instruction of its customers. While the Agency has uncollected debts, these are controlled through regular review and dealings with customers. To ensure the effective and efficient financial management of the significant amount of funds held at the Agency and to reduce the risk resulting from negative interest, the ASB authorised a deviation from the NFRPs at its December 2017 meeting to allow the Agency to make exceptional time deposits not to exceed two years and up to a cumulative value of Euro 500m. This deviation was approved for two years. At the date that these Financial Statements are issued the Agency has yet to make use of this authority.

Risk Management

The Agency is required to have risk management processes in place by:

- The NSPO Charter, which states that the ASB will "ensure that effective risk management measures are in place and monitor performance execution on that basis";
- The NFRs and NFRPs, which require that Heads of NATO bodies shall ensure effective, efficient and economical risk management procedures are in place to support the achievement of objectives as set by the Nations, and shall identify, assess and mitigate the risks to the achievement of these objectives.;
- ISO 9001:2015, which requires a comprehensive risk management culture across the Agency;
- AQAP 2110 D(2016) NATO Quality Assurance requirements for design, developments and production, which mandates adhering to ISO31000; and,
- NATO's 2005 Guidelines on Corporate Governance.

In 2017, Agency management issued an updated internal operating instruction dealing with Risk Management. This instruction guides Enterprise Risk Management (ERM) to the Agency, which is the internal process of identifying, analysing and managing risks. The operating instruction provides the methodology for mitigating risk at every level within the Agency and up to ASB level.

The Agency's Executive Management Board will review current risks and approve and monitor proposed risk reduction action plans on a quarterly basis. In exceptional

circumstances, key and emerging risks will be highlighted to the Executive Management Board if the identified risk exceeds acceptable limits.

NSPA management provides annual updates to the ASB which highlight to those charged with its governance the top risks faced by the Agency. At the June 2017 meeting of the ASB, Agency management highlighted its top 6 risks as:

1. Cyber security
2. Physical security
3. Continuity of operations
4. Continued relevance
5. Compliance
6. Inadequate resourcing

Currently the Agency is focusing its efforts on capturing Agency Risks from the bottom-up in a specialised risk management software tool. The Agency is categorising risks at different levels (Executive Management Level, Programme Manager Level, and Project Manager Level) in order to ensure the risk is addressed at the appropriate level of the management chain. Once risks have been captured the Agency will focus its efforts on reviewing risk treatment and risk reporting plans. The Agency is continuing to train its personnel in risk management at both basic and advances level.

The Agency was awarded ISO9001:2015 accreditation by the TUV Auditors in March 2016. This is the first NATO Agency and the first organisation within Luxembourg to receive this level of accreditation and this has been largely based on the progress made in developing the risk management processes. In early March 2018, the TUV's audit in respect of continuing the Agency's certification in ISO 9001:2015 focused on risk management, although at the time this statement was signed the results have not been formally provided to the Agency.

Internal Audit

Internal Audit's role is to provide assurance to management that internal controls are designed appropriately and operating effectively. Internal audit is not an internal control in itself but provides independent assurance on internal control.

Internal Audit works in accordance with the *"International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"*. While the Auditor General reports to the General Manager, he also presents a report at each meeting of the Finance,

Administration and Audit Committee, which can be in restricted session if necessary. The General Manager is supported by an Audit Advisory Panel which is made up of three internal members and an external member. The Audit Advisory Panel reviews systems, processes and controls, and also endorses the internal audit plan and reviews internal audit reports.

Statement of the General Manager and the Financial Controller

All internal controls have inherent limitations, including the possibility of circumvention, and therefore can provide only reasonable assurance. Further, because of changing conditions, the effectiveness of internal controls may vary over time.

Based on the above, we consider, to the best of our knowledge and information, that the Agency operated satisfactory systems of internal control for the year ended 31 December 2017 and up to the date of approval of the financial statements, in respect of:

- safeguarding assets;
- promoting operational efficiency; and
- verifying the accuracy and reliability of accounting data and records.

We are currently unable to attest that the Agency is:

- complying consistently and fully with all established governance and managerial policies. This is because the Agency is in the process of implementing the NFRPs. The Agency has been given until June 2019 by the ASB to implement the NFRPs.

While the Agency has not complied consistently with all established governance and managerial policies, it is committed to, and working hard in the area of ensuring that all personnel are aware of policies and are implementing them in their work.



General Manager
29 March 2018



Financial Controller
29 March 2018

NSPO Statement of Financial Position

As of 31 December
(all figures are in Euro '000)

		NSPO TOTAL		
		Restated	Original	
	Note	2017	2016	2016
Current Assets				
Cash and Cash Equivalents	2	2,565,663	2,443,042	2,443,042
Accounts Receivable	6	1,177,508	1,079,113	1,079,113
Prepayments	7	236,496	210,190	226,406
Long Term Receivables		6,424	6,531	6,531
Inventory	5	369,194	364,878	364,878
Fixed and Intangible Assets				
Property Plant and Equipment	3	1,003,733	741,140	741,140
Intangible Assets	4	17,621	24,491	24,491
Total Assets		5,376,639	4,869,385	4,885,601
Current Liabilities				
Accounts Payable and Accruals	8	387,730	380,704	396,920
Customer Advances	9	3,505,265	3,318,346	3,318,346
Provisions	16	6,091	6,845	6,845
Total Liabilities		3,899,087	3,705,895	3,722,111
Net Assets		1,477,552	1,163,490	1,163,490

Restatement: Further details on 2016 comparative "Restated" figures can be found within the Accounting Policies (page 17) and in Note 24 (pages 45 to 47).

The financial statements on pages 10 to 55 were issued to the International Board of Auditors for NATO on 29 March 2018.



NSPA General Manager



NSPA Financial Controller

NSPO Segments' Statement of Financial Position

As of 31 December
(all figures are in Euro '000)

	Note	Chairperson's Office		Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL		
		2017	2016	Restated		Restated		2017	2016	2017	2016	2017	2016	Original 2016
				2017	2016	2017	2016							
Current Assets														
Cash and Cash Equivalents	2	0	0	2,192,643	2,044,302	191,524	216,381	181,496	182,359	0	0	2,565,663	2,443,042	2,443,042
Accounts Receivable	6	0	0	1,150,035	1,052,313	5,973	6,691	23,872	22,692	-2,372	-2,583	1,177,508	1,079,113	1,079,113
Prepayments	7	0	0	124,916	83,467	111,460	126,650	120	73	0	0	236,496	210,190	226,406
Long Term Receivables		0	0	3,857	3,857	0	0	2,567	2,674	0	0	6,424	6,531	6,531
Inventory	5	0	0	360,473	355,958	2,074	2,538	6,647	6,382	0	0	369,194	364,878	364,878
Fixed and Intangible Assets														
Property Plant and Equipment	3	0	0	435,864	114,102	411,709	494,798	156,160	132,240	0	0	1,003,733	741,140	741,140
Intangible Assets	4	0	0	0	0	15,227	22,118	2,394	2,373	0	0	17,621	24,491	24,491
Total Assets		0	0	4,267,788	3,653,999	737,967	869,176	373,256	348,793	-2,372	-2,583	5,376,639	4,869,385	4,885,601
Current Liabilities														
Accounts Payable and Accruals	8	0	0	359,388	339,949	21,075	25,158	9,639	18,180	-2,372	-2,583	387,730	380,704	396,920
Customer Advances	9	0	0	3,022,762	2,811,357	287,881	322,096	194,622	184,893	0	0	3,505,265	3,318,346	3,318,346
Provisions	16	0	0	2,298	2,120	0	0	3,793	4,725	0	0	6,091	6,845	6,845
Total Liabilities		0	0	3,384,448	3,153,426	308,956	347,254	208,055	207,798	-2,372	-2,583	3,899,087	3,705,895	3,722,111
Net Assets		0	0	883,340	500,573	429,011	521,922	165,201	140,995	0	0	1,477,552	1,163,490	1,163,490

Restatement: Further details on 2016 comparative "Restated" figures can be found within the Accounting Policies (page 17) and in Note 24 (pages 45 to 47).

The financial statements on pages 10 to 55 were issued to the International Board of Auditors for NATO on 29 March 2018.

0000

NSPA General Manager

0000

NSPA Financial Controller

NSPO Statement of Financial Performance

*For the year-ended 31 December
(all figures are in Euro '000)*

		NSPO TOTAL	
Revenue	Note	2017	2016
Services and Support to Customers		2,402,024	2,274,332
Administrative Support		156,809	144,265
Bank interest	10	72	291
Unrealised foreign currency effects	10	-15,676	-441
Miscellaneous Revenue		9,721	5,129
Total Revenue		2,552,950	2,423,576
Expenses			
Services and Support to Customers	11	-2,262,964	-2,100,744
Commercial Discounts Earned *		3,760	3,833
USA Foreign Military Sales **	11	-73,589	-84,884
Personnel	13	-170,831	-160,085
Depreciation and Amortisation		-41,560	-41,064
Provisions	16	-178	-2,120
Other Expenses	11	-50,985	-49,365
Transfers to customer credits		-6,770	-29,907
Total Expenses		-2,603,118	-2,464,336
Surplus / (Deficit) for the year		-50,168	-40,760

* "Commercial Discounts Earned" reduce the costs incurred in delivering "Services and Support to Customer".

** The figure given in respect of USA Foreign Military Sales are presented on a "cash" (i.e. non-accruals) basis; more information can be found in the Accounting Policies (see page 19).

NSPO Segments' Statement of Financial Performance

For the year-ended 31 December
(all figures are in Euro '000)

		Chairperson's Office		Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL	
	Note	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Revenue													
Services and Support to Customers		0	0	2,219,934	2,035,498	92,404	123,345	89,871	115,779	-185	-290	2,402,024	2,274,332
Administrative Support		840	754	136,577	124,646	6,723	6,614	15,053	14,735	-2,384	-2,484	156,809	144,265
Bank Interest	10	0	0	-12	20	0	0	84	271	0	0	72	291
Unrealised foreign currency effects	10	0	0	-15,853	-612	177	171	0	0	0	0	-15,676	-441
Miscellaneous Revenue		0	0	0	0	41	0	9,680	5,130	0	-1	9,721	5,129
Total Revenue		840	754	2,340,646	2,159,552	99,345	130,130	114,688	135,915	-2,569	-2,775	2,552,950	2,423,576
Expenses													
Services and Support to Customers	11	0	0	-2,183,224	-2,009,079	-48,193	-59,541	-31,732	-32,414	185	290	-2,262,964	-2,100,744
Commercial Discounts Earned *		0	0	3,760	3,817	0	0	0	16	0	0	3,760	3,833
USA Foreign Military Sales **	11	0	0	-29,364	-23,532	-44,225	-61,352	0	0	0	0	-73,589	-84,884
Personnel	13	-753	-694	-105,016	-96,753	-3,930	-3,763	-61,132	-58,875	0	0	-170,831	-160,085
Depreciation and Amortisation		0	0	-4,357	-5,199	-26,905	-28,189	-10,298	-7,676	0	0	-41,560	-41,064
Provisions	16	0	0	-178	-2,120	0	0	0	0	0	0	-178	-2,120
Other Expenses	11	-87	-60	-35,409	-31,752	-2,820	-5,303	-15,053	-14,735	2,384	2,485	-50,985	-49,365
Transfers to customer credits		0	0	0	0	0	0	-6,770	-29,907	0	0	-6,770	-29,907
Total Expenses		-840	-754	-2,353,788	-2,164,618	-126,073	-158,148	-124,986	-143,591	2,569	2,775	-2,603,118	-2,464,336
Surplus / (Deficit) for the year		0	0	-13,142	-5,066	-26,728	-28,018	-10,298	-7,676	0	0	-50,168	-40,760

* "Commercial Discounts Earned" reduce the costs incurred in delivering "Services and Support to Customer".

** The figure given in respect of USA Foreign Military Sales are presented on a "cash" (i.e. non-accruals) basis; more information can be found in the Accounting Policies (see page 19).

NSPO Cash Flow Statement for the year-ended 31 December

(all figures are in Euro '000)

	2017	2016	2016
		Restated	Original
Cash Flows from Operating Activities			
Cash Receipts from Customers	2,666,764	2,685,557	2,687,521
Bank Interest Received	3,598	4,724	4,724
Cash Paid to Suppliers	(2,414,911)	(2,319,513)	(2,321,477)
Cash Paid to and on behalf of Employees	(164,846)	(154,850)	(154,850)
Net Other Payments and Receipts	10,759	41,291	41,291
Net Cash Flows from Operating Activities	101,364	257,208	257,208
Cash Flows from Investing Activities			
Net purchase of PPE, Intangible Assets and Inventory	(352,925)	(150,703)	(148,738)
Net Cash Flows from Investing Activities	(352,925)	(150,703)	(148,738)
Cash Flows from Financing Activities			
Net proceeds from borrowings	0	(655)	(655)
Capital Contributed by Countries	419,257	123,225	121,260
Net Cash Flows from Financing Activities	419,257	122,570	120,605
Foreign currency effects	(45,075)	9,752	9,752
Cash and Cash Equivalents at Beginning of Period	2,443,042	2,204,215	2,204,215
Net Increase/(Decrease) in Cash and Cash Equivalents	122,621	238,827	238,827
Cash and Cash Equivalents at End of Period	2,565,663	2,443,042	2,443,042

Restatement: Parts of the 2016 Cash Flow Statement have been restated to reflect the fact that cash outflows from investing activities were understated by Euro 2m.

Due to the structure of banking arrangements in some CEPS National Organisations, the CEPS Business Unit controls Euro 8m (2016: Euro 10m) of “non-CEPS Cash” which is owned by the specific National Organisations. These CEPS Business Unit cash assets are offset by liabilities in the Statement of Financial Position.

NSPO Statement of Changes in Net Assets

	2017					2016				
NSPO	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total
Balance at the end of prior period	1,099,396	2,809	61,285	0	1,163,490	874,128	2,880	34,870	0	911,878
Changes in accounting policy to correct errors	0	0	0	0	0	101,724	12	0	0	101,736
Balance at 31 December of prior-period	1,099,396	2,809	61,285	0	1,163,490	975,852	2,892	34,870	0	1,013,614
Net gains/(losses) recognised directly in net assets	434,241	-83	-8,557	0	425,601	146,817	-83	23,984	0	170,718
Depreciation and Amortisation	-41,560	0	0	41,560	0	-41,064	0	0	41,064	0
Exchange difference on translating foreign operations	-61,712	0	75	0	-61,637	17,791	0	-20	0	17,771
Net Unrealised Foreign exchange gains and losses	0	0	-15,676	15,676	0	0	0	-441	441	0
Inventory disposals, donations and increases	0	0	4,502	-4,502	0	0	0	866	-866	0
Inventory sales	0	0	2,832	-2,832	0	0	0	2,026	-2,026	0
Surplus/(deficit) for the period *	0	0	0	-49,902	-49,902	0	0	0	-38,613	-38,613
Change in net assets for the year ended	330,969	-83	-16,824	0	314,062	123,544	-83	26,415	0	149,876
Balance at 31 December of year-ended	1,430,365	2,726	44,461	0	1,477,552	1,099,396	2,809	61,285	0	1,163,490

	2017					2016				
Log Ops Business Unit	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total
Balance at the end of prior period	438,592	0	61,981	0	500,573	357,825	0	35,717	0	393,542
Changes in accounting policy to correct errors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance at 31 December of prior-period	438,592	0	61,981	0	500,573	357,825	0	35,717	0	393,542
Net gains/(losses) recognised directly in net assets	404,200	0	-8,557	0	395,643	85,966	0	23,984	0	109,950
Depreciation and Amortisation	-4,357	0	0	4,357	0	-5,199	0	0	5,199	0
Exchange difference on translating foreign operations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Unrealised Foreign exchange gains and losses	0	0	-15,853	15,853	0	0	0	-612	612	0
Inventory disposals, donations and increases	0	0	4,502	-4,502	0	0	0	866	-866	0
Inventory sales	0	0	2,832	-2,832	0	0	0	2,026	-2,026	0
Surplus/(deficit) for the period *	0	0	0	-12,876	-12,876	0	0	0	-2,919	-2,919
Change in net assets for the year ended	399,843	0	-17,076	0	382,767	80,767	0	26,264	0	107,031
Balance at 31 December of year-ended	838,435	0	44,905	0	883,340	438,592	0	61,981	0	500,573

* The deficit for the period as per the Statement of Financial Performance is (13,142) KEUR in 2017 and (5,066) KEUR in 2016; the deficit is made up of non-budgeted amounts. The deficit recorded in Statement of Changes in Net Assets was (12,876) KEUR in 2017 and (2,919) KEUR in 2016. The Log Ops Business Unit's Net Assets are made up of capital contributed by nations to fund PPE and Intangibles as well as net forex gain or losses as a result of revaluation. Other amounts which are not budgeted (e.g. write-offs and provisions for doubtful debts) and which hit the Statement of Financial Performance do not impact Net Assets.

NSPO Statement of Changes in Net Assets (continued)

	2017					2016				
NAMP Business Unit	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total
Balance at the end of prior period	522,618	0	-696	0	521,922	498,996	0	-847	0	498,149
Changes in accounting policy to correct errors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance at 31 December of prior-period	522,618	0	-696	0	521,922	498,996	0	-847	0	498,149
Net gains/(losses) recognised directly in net assets	-4,546	0	0	0	-4,546	34,020	0	0	0	34,020
Depreciation and Amortisation	-26,905	0	0	26,905	0	-28,189	0	0	28,189	0
Exchange difference on translating foreign operations	-61,712	0	75	0	-61,637	17,791	0	-20	0	17,771
Net Unrealised Foreign exchange gains and losses	0	0	177	-177	0	0	0	171	-171	0
Inventory disposals, donations and increases	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventory sales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Surplus/(deficit) for the period	0	0	0	-26,728	-26,728	0	0	0	-28,018	-28,018
Change in net assets for the year ended	-93,163	0	252	0	-92,911	23,622	0	151	0	23,773
Balance at 31 December of year-ended	429,455	0	-444	0	429,011	522,618	0	-696	0	521,922

	2017					2016				
CEPS Business Unit	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total	Capital contributions	Revaluation Reserves	Other Reserves	Accumulated surplus/deficit	Total
Balance at the end of prior period	138,186	2,809	0	0	140,995	17,307	2,880	0	0	20,187
Changes in accounting policy to correct errors	0	0	0	0	0	101,724	12	0	0	101,736
Balance at 31 December of prior-period	138,186	2,809	0	0	140,995	119,031	2,892	0	0	121,923
Net gains/(losses) recognised directly in net assets	34,587	-83	0	0	34,504	26,831	-83	0	0	26,748
Depreciation and Amortisation	-10,298	0	0	10,298	0	-7,676	0	0	7,676	0
Exchange difference on translating foreign operations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Unrealised Foreign exchange gains and losses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventory disposals, donations and increases	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventory sales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Surplus/(deficit) for the period	0	0	0	-10,298	-10,298	0	0	0	-7,676	-7,676
Change in net assets for the year ended	24,289	-83	0	0	24,206	19,155	-83	0	0	19,072
Balance at 31 December of year-ended	162,475	2,726	0	0	165,201	138,186	2,809	0	0	140,995

Accounting Policies

Basis of preparation

These financial statements have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework as adopted by the NATO Council.

The NATO Accounting Framework is based upon International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). IPSAS 12 – Inventories, IPSAS 17 - Property, Plant and Equipment and IPSAS 31 - Intangible Assets were adapted by the North Atlantic Council (the “Council”) in August 2013 and IPSAS 1 – Presentation of Financial Statements, was adapted by the Council in April 2016.

NATO has issued specific Accounting Policies on Property, Plant and Equipment, Inventory and Intangible Assets which come into effect in the 2018 financial year.

The Financial Statements are prepared on the going-concern basis which means that those charged with the governance of NSPO and its integral Programmes and Support and/or Procurement Partnerships consider that NSPO will continue in existence for at least a year from the date the financial statements are issued.

The preparation of financial statements in compliance with the NATO Accounting Framework requires the use of certain critical accounting estimates and requires that those responsible for preparing and presenting the financial statements of NSPO use judgement in applying these accounting policies. The areas where significant judgements and estimates have been made in preparing the financial statements and their effect are disclosed in the Note 1 to the financial statements.

Change in Accounting Policies to correct errors

The following change in accounting policy was required to correct errors stemming from the audit of the 2016 Financial Statements. The changes in accounting policy have been applied to the comparative figures for 2016 which have been restated:

- The Agency’s external auditor (the International Board of Auditors for NATO) qualified the NSPO Financial Statements 2016 in part due to the fact that the Agency did not set-off prepayments made for United States Foreign Military Sales against amounts accruing at the year end. For the NSPO Financial Statements 2017 and their comparative figures for 2016 there has been set-off of these figures (see Note 24 for further details).

2016 Audit Qualification issues leading to no change in financial reporting

In respect of the NSPO Financial Statements 2016, the external auditors were of the opinion that CEPS assets in the course of construction could not be supported at the German National Organisation which relies on information passed to it by parts of German government. The implementation of the NATO Accounting Policy on Property, Plant and Equipment, which comes into effect in the 2018 financial year, stipulates

“If a territorial Host Nation [i.e. the German government] constructs an asset and the NATO entity does not receive timely the complete and reliable financial information, the NATO entity is allowed to capitalise these assets after construction has been completed and the assets have been handed over.”

This stipulation should lead to the removal of this qualification with the issuance of the NSPO Financial Statements 2018.

The NSPO Financial Statements 2016 did not include 2015 comparative information with respect to the Statement of Change in Net Assets, Note 3 Property, Plant and Equipment, and Note 4 Intangible Assets and inter-business segment eliminations. The Agency will show both 2017 and 2016 figures in these financial statements but has no requirement to restate figures in respect of 2015 which are not published in this financial statement.

Deviation from IPSAS 12 - Inventories (as adapted by the North Atlantic Council)

NSPO holds strategic stocks on behalf of its customers which often, due to their nature, are slow moving. NSPA management, with the approval of the ASB, has chosen to value these stocks on the weighted average cost (WAC).

Basis of accounting for segment parts

The ASB considers that the financial statements of NSPO present the results of NSPO's business unit segment parts as a single entity. The ASB controls the segment parts of the NSPO through its Charter. Inter-business unit segment part transactions and balances are therefore eliminated in full at both the NSPO level and the relevant segment level.

Segment Reporting

A segment is a distinguishable activity or group of activities of an entity for which it is appropriate to separately report financial information for the purpose of (a) evaluating the entity's past performance in achieving its objectives and (b) making decisions about the future allocation of resources. In the primary statements NSPO discloses its performance, position and net assets by the following segments: Chairperson's Office, Log Ops Business Unit, CEPS Programme Business Unit and NAM Programme Business Unit.

Changes in Accounting Standards

At the end of the 2017 financial year, the following IPSAS had been issued which will become effective in the financial years specified:

- **IPSAS 34 - Separate Financial Statements (effective 1 January 2017)**
 - This standard does not impact NSPO.
- **IPSAS 35 - Consolidated Financial Statements (effective 1 January 2017)**
 - This standard does not impact NSPO. NSPO is one legal entity where no one part of the organisation controls another.
- **IPSAS 36 - Investments in Associates and Joint Ventures (effective 1 January 2017)**
 - This standard does not impact NSPO.
- **IPSAS 37 - Joint Arrangements (effective 1 January 2017)**
 - This standard does not impact NSPO.
- **IPSAS 38 - Disclosure of Interests in Other Entities (effective 1 January 2017)**
 - This standard does not impact NSPO.

- **IPSAS 39 – Employee Benefits (effective 1 January 2018)**
 - This standard will impact NSPO in the future because it will require extra senior management personnel disclosures.
- **IPSAS 40 - Public Sector Combinations (effective 1 January 2019)**
 - This standard could impact NSPO in the future should the NATO Council decide to restructure, reorganise or transfer operations from NATO bodies to NSPO.

Revenue Recognition

NSPO Financial Statements are prepared on the accruals' basis of accounting. The effects of transactions (e.g. the transfer of property, goods or services) are recognised when they occur (not only when cash is received) and they are recorded as revenues in the financial year to which they relate.

For contributions called in respect of the current financial year, the revenue is recognised when called.

For contributions called in the current financial year for following financial years, these are recognised as contributions called in advance, and only accounted for as revenue in the relevant following year.

Income received for the purchase of PPE, intangible assets and inventory does not pass through the Statement of Financial Performance, but is reflected directly in Net Assets.

Revenue measurement and timing

Revenue for goods and services delivered is recognised when NSPO segments have transferred the significant risks and rewards of ownership and it is probable that NSPO segments will receive the previously agreed upon payment for delivering goods and services. These criteria are considered to be met when the goods or services are delivered meeting the customers' requirements. Revenue is recognised at the moment an expense is incurred as the revenue is guaranteed to be funded by member nations.

Foreign Military Sales (FMS)

In accordance with the NATO Accounting Framework's adaption of *IPSAS 1 - Presentation of Financial Statements*, the Agency reports data on a cash basis where the Agency is unable to satisfy itself that the data is presented on a reliable accrual basis. The modified cash basis reflects that FMS goods and services delivered according to United States DD645 reports and for which the United States government has received cash payment.

Expenses Recognition

Expenses are recognized when the transaction or event causing the expense occurs regardless of the timing of the payment, in accordance with accrual basis principle.

Financial Plan Execution

IPSAS 24 - Presentation of Budget Information in Financial Statements applies to public sector entities which are required or elect to make their approved budgets publically available.

NSPO does not make its approved financial plans publicly available; NSPO is not therefore required to follow IPSAS 24. Instead, NSPO presents a high-level summary of the financial plan execution of its main segments as well as for the parts of its projects which are funded jointly or commonly by more than one national customer.

Foreign currency

Transactions entered into by NSPO segments in a currency other than the currency of the primary economic environment in which they operate (their "functional currency"; which is Euro for all segments of the NSPO except for the NAM Programme and some Log Ops projects where it is USD) are recorded at the exchange rates ruling when the transactions occur. The use of exchange rates does not materially impact the financial statements.

For all segments of NSPO, except the CEPS Programme, the ruling exchange rate is set in SAP and is only adjusted in SAP when there is a movement of 2.25 per cent or more against the reporting currency.

Foreign currency assets and liabilities are translated at the rates ruling at the reporting date. For all parts of NSPO, except the CEPS Programme, the ruling exchange rate is that of the European Central Bank. The CEPS Programme uses ruling exchange rates set by NATO Headquarters in Brussels that are updated on a weekly basis.

Unrealised foreign currency exchange differences arising on the translation of monetary assets and liabilities are recognised immediately in the Statement of Financial Performance.

The functional currency of the NAM Programme is USD. The financial performance and financial position of the NAM Programme are recorded in the NSPO financial statements by:

- translating assets and liabilities on opening and closing reporting dates at the respective exchange rates ruling at the date of the statement of financial position (2017: 1.1993 USD to Euro, 2016: 1.0541 USD to Euro);
- translating revenue and expenses into Euros at the average yearly exchange rates for the Euro relative to the USD (2017: 1.1297 USD to Euro, 2016: 1.1069 USD to Euro).

Current Assets:

Cash and Cash Equivalents

NSPO holds cash and cash equivalents in financial institutions as current accounts and as term deposits, and at the Agency in petty cash and cash on hand for operational requirements. These cash balances are held in Euro, US dollar and Hungarian Forint.

Receivables

NSPO considers that an amount becomes receivable on the issuance of a call for funds or call for contributions. Receivables are measured at Net Realisable Value after taking bad and doubtful debts into account.

Receivables are not set-off against customer advance payments without the written authorisation of the customer.

Prepayments

When the Agency makes advance payments to vendors and employees these are reflected as prepayments in the Statement of Financial Position.

Inventories

IPSAS allows different types of inventory to be valued on different bases; each segment of NSPO can hold different types of inventory.

- For the Log Ops segment most inventories are recognised at weighted average cost (the “WAC”). The exception is fuel which is measured at current replacement cost and Patriot Programme operational inventories maintained at a contractor premise which are valued at historical cost.
- NAM Programme inventories are measured on a First-In, First-Out (FIFO) basis.
- CEPS Programme inventories are measured on a weighted average cost (the “WAC”) basis.

Capitalisation thresholds for all inventory are Euro nil.

Non-current Assets:

Income received for the purchase of PPE, intangible assets and inventory does not pass through the Statement of Financial Performance, but is reflected directly as Capital Contributed in Net Assets.

Property, Plant and Equipment (PPE)

NSPO follows the NATO Accounting Framework for PP&E, which uses an adaption of IPSAS 17 for its accounting treatment.

PP&E is valued at initial cost less accumulated depreciation. Any subsequent expenditure on the asset, which enhances its value, is included in the amount. The only exception is the CEPS Program Office building at █████, which was revalued at fair market value (FMV).

Depreciation is calculated on a straight-line basis on all PP&E other than land.

The expected lives of PPE and their associated capitalisation thresholds per item are:

- Buildings – up to 40 Years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Other Infrastructure – up to 40 Years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Installed equipment – 10 Years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Mission equipment – 10 Years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Machinery – 10 years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Vehicles – 5 Years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Aircraft – 26 years, Euro 200k
- Furniture - 10 years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Communications - 3 years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Automated IT systems - 5 years, Euro 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Office Automation Equipment – 3 years, 1,000 (USD 1,000 for NAMP Business Unit)
- Pipeline System – 10 to 40 years depending on type of component, Euro 1,000

Starting with the 2016 Financial Statements, NSPO has capitalised the additions and enhancement made to the Central Europe Pipeline System since 1 January 2013. The NATO Accounting Framework allows NATO bodies the choice between capitalising PPE after, or before, the cut-off date 1 January 2013.

PPE - Land and Buildings

The NSPO site at █████ is not controlled by NSPO. The CEPS Programme site at █████ is controlled by the CEPS Programme and parts of the NAM Programme site in █████ are controlled by the NAM Programme.

As the NAM Programme was established for 26 years, this means the maximum useful economic life of Buildings and Other Infrastructure assets is limited to 2034 (26 years after the establishment of the programme).

PPE – Assets in the Course of Construction (Aircraft)

Assets in the Course of Construction related to aircraft are based on milestone payments to vendors that are taken as a proxy for the asset's stage of completion.

Externally acquired intangible assets

Externally acquired intangible assets represent information systems used by NSPO segments and the NAM Programme's rights to a spare engine. They are recognised at cost and subsequently amortised on a straight-line basis over their useful economic lives.

The useful economic lives of information and communication systems are deemed to be 4 years.

The NAM Programme's rights to its spare engine are amortised over the life of the Aircraft, which is 26 years.

The NAM Programme re-values intangible assets in line with changes in the Euro relative to USD and HUF respectively.

Financial liabilities

The financial liabilities of NSPO segments are accounts payables and accruals, and customer advances. They are measured at fair value. Changes in fair value are recognised in the Statement of Financial Performance.

Accounts Payable and Accruals

Accounts Payable represent amounts for which goods and services, supported by an invoice, have been received at the year-end but which remain unpaid. Accruals represent amounts owing for goods and services, which are not supported yet by an invoice at the year-end.

Accounts payable and accruals cannot be set-off against customer receivables without the written authorisation of the customer.

Advances

In order to ensure that customer requirements can be met, NSPO segments can call for money in advance of need. The advance is shown as an asset at the NSPO

consolidated and segment level but is matched by a liability because, until the funds are used, they are owed back to the customer who provided the funding.

Advances are cannot be set-off against customer receivables without the written authorisation of the customer.

Retirement benefits: Defined contribution scheme

Contributions to NATO defined contribution pension scheme are charged to the Statement of Financial Performance in the year to which they relate. NSPO segments are not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and have no control over the assets of the scheme.

Retirement benefits: Defined benefit scheme

Contributions to the NATO defined benefit pension scheme are charged to the Statement of Financial Performance in the year to which they relate. NSPO is not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and has no control over the assets of the scheme.

Other long-term service benefits

Employment of NATO civilian staff is governed by the NATO Civilian Personnel Regulations. Different rules apply depending on the circumstances of employment. Where there is a liability for potential long-term service benefits at the year-end they are described and disclosed in the notes to the financial statements.

Leased assets

Where substantially all of the risks and rewards incidental to ownership of a leased asset have been transferred to NSPO segments (a "finance lease"), the asset is treated as if it had been purchased outright.

Where substantially all of the risks and rewards incidental to ownership are not transferred to NSPO segments (an "operating lease"), the total rentals payable under the lease are charged to the statement of financial performance on a straight-line basis over the lease term. Examples of operating leases can include photocopiers and cars.

Provisions

NSPO segments recognise provisions for liabilities of uncertain timing or amount including those for legal disputes. The provision is measured at the best estimate of the expenditure required to settle the obligation at the reporting date. Since 2016 the Agency has made provisions for bad and doubtful debts for national customer debts in exceptional circumstances when it considers the reimbursement of debts cannot be made by national customers.

Contingent Liabilities

NSPO discloses in the notes to the financial statements any contingent liabilities common to the whole or specific to a project where:

- the NSPO segment is exposed to possible financial liabilities that arose from events which occurred before the year-end, and where the confirmation of the existence of the liability will only be known through the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the organisation's control, or,
- the NSPO segment is exposed to a current financial liability which arose from events which occurred before the year-end where NSPO does not believe it will be required to pay for the financial liability, or, the amount of the financial liability cannot be measured with sufficient reliability.

Operating Surplus / (deficit) in the year

Operating surpluses and deficits occur when non-budgeted expenses or revenues occur; of which examples are depreciation, changes in provisions, the sales and disposals of inventory, and the unrealised results of foreign exchange transactions

For the Log Ops and NAMP Business Units only, unrealised foreign currency translation effects impact the Statement of Financial Performance. Bank interest and realised foreign exchange effects "pass through" the Log Ops and NAMP Business Units only, and belong to customers, rather than NSPO, and hence do not affect revenue.

NSPO Net Assets

Net Assets reflected in the Financial Statements represent the net assets of NSPO's customers. These net assets comprise the capital contributed by customers to fund the acquisition of PPE, intangible assets and inventories. Capital contributed is reduced by the effects of depreciation and amortisation and can be increased or decreased due to the effects of currency translation effects.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS *(amounts are given in Euro '000 unless stated otherwise)*

1. Critical Accounting Estimates and Judgements

NSPO makes certain estimates and assumptions regarding the future. Estimates and judgements are continually evaluated based on historical experience and other factors, including expectations of future events that are believed to be reasonable under the circumstances. In the future, actual experience may differ from these estimates and assumptions. Some balances such as accruals and unbilled sales need to be assessed at the year-end to estimate the value of work and services delivered at the year-end. The estimates and assumptions that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year are discussed below.

Estimates and assumptions

a) Revenue and expenditure recognition for goods and services delivered under the United States Foreign Military Sales Program

The Agency purchases goods and services through the United States Foreign Military Sales (FMS) Program. On a quarterly basis, the United States Government provides the Agency with reports which detail goods and services delivered. The Agency reconciles the delivery of goods to these quarterly reports and is confident that in respect of goods delivered the reports represent reliable accruals based accounting data.

NSPA management has chosen to account for the value of the services delivered based on the values provided in the reports, and which are based on cash payments made by the United States Government to contractors in the period.

b) NAMP Mission Costs

The costs of NAMP missions (e.g. Fuel and Airport Services) are made with the best estimates available at the time the financial statements are produced.

c) Accruals and cut-off date

Revised NATO Financial Regulations issued in May 2015 moved the date for the issuance of the NSPO Financial Statements for audit from 30 April after the financial year end to 31 March. This requires a subsequent bringing forward of the cut-off date for capturing year-end accruals supported by invoices and increased the need to estimate non-invoiced accruals after this cut-off date.

d) Legal proceedings both real and possible

In accordance with the NATO Accounting Framework, NSPO recognises a provision where there is a present obligation from a past event, a transfer of economic benefits is probable and the amount of costs of the transfer can be estimated reliably. In instances where the criteria are not met, a contingent liability may be disclosed in the notes to the financial statements. Obligations arising in respect of contingent liabilities that have been disclosed, or those which are not currently recognised or disclosed in the financial statements could have a material effect on NSPO's financial position.

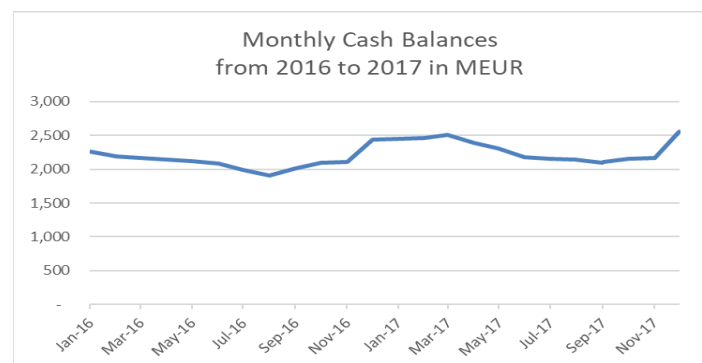
Application of these accounting principles to legal cases requires NSPA's management to make determinations about various factual and legal matters beyond its control. The Agency reviews outstanding legal cases following developments in the legal proceedings and at each reporting date, in order to assess the need for provisions and disclosures in its financial statements. Among the factors considered in making decisions on provisions are the nature of litigation, claim or assessment, the legal process and potential level of damages in the jurisdiction in which the litigation, claim or assessment has been brought, the progress of the case (including the progress after the date of the financial statements but before those statements are issued), the opinions or views of legal advisers, experience on similar cases and any decision of the ASB to how it will respond to the litigation, claim or assessment.

2. Cash and Cash Equivalents

	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Cash available on demand	474,277	304,729	10,630	7,716	12,208	13,759	497,115	326,204
Short-term deposits	1,718,366	1,739,573	180,894	208,665	169,288	168,600	2,068,548	2,116,838
Total	2,192,643	2,044,302	191,524	216,381	181,496	182,359	2,565,663	2,443,042

The value of cash and cash equivalents controlled by NSPA should be considered in the context of the total liabilities, both actual and potential, for all NSPA customers at the year-end being Euro 2.7 billion (2016: Euro 2.3 billion); potential liabilities are not reported in the Statement of Financial position; they represent contracts signed with vendors but for which no invoice has been received.

Cash balances tend to peak around the year-ends as can be seen in the graph below.



Cash available on demand is considered to be cash that can accessed at very-short notice (e.g. 1 working day) while a short-term deposit is invested from one day to twelve months.

To ensure the effective and efficient financial management of the significant amount of funds held at the Agency and to reduce the risk resulting from negative interest, the ASB authorised a deviation from the NFRPs at its December 2017 meeting to allow the Agency to make exceptional time deposits not to exceed two years and up to a cumulative value of Euro 500m. This deviation was approved for two years. At the date that these Financial Statements are issued the Agency has yet to make use of this authority.

Due to the structure of banking arrangements in some CEPS National Organisations, the CEPS Business Unit controls Euro 8m (2016: Euro 10m) of “non-CEPS Cash” which is owned by the specific National Organisations. These CEPS Business Unit cash assets are offset by liabilities in the Statement of Financial Position.

3. Property, Plant and Equipment (PPE)

2017	Cost at 1 January	Additions in Year	Disposal Transfer /Impairment in Year	Currency Transaction Adjustment	Cost at 31 December	Depreciation at 1 January	Change in Depreciation	Currency Translation Adjustment	Depreciation at 31 December	Net book value at 1 January 2017	Net book value at 31 December 2017
Land	195	0	0	0	195	0	0	0	0	195	195
Buildings	53,443	2,652	0	-7	50,652	-8,514	-1,456	440	-9,530	44,929	41,122
Installed Equipment	5,783	-44	-4	-27	5,256	-4,335	-325	381	-4,279	1,448	977
Machinery	101,472	4,924	0	-47	106,349	-94,844	-1,889	0	-96,734	6,627	9,615
Vehicles	8,941	917	0	-386	9,195	-6,135	-293	166	-6,261	2,806	2,934
Aircraft	611,636	-3,118	0	0	534,648	-168,162	-21,780	21,623	-168,318	443,475	366,330
Pipeline System	83,472	7,837	29,004	0	120,313	-11,779	-9,170	0	-20,949	71,693	99,364
Mission Equipment	31,546	908	74	-654	29,726	-20,068	-1,632	1,161	-20,538	11,479	9,188
Furniture	6,274	338	0	-187	6,315	-4,798	-152	61	-4,890	1,476	1,426
Automated information System	25,444	2,202	0	-231	27,211	-20,960	-2,062	194	-22,828	4,484	4,383
Communication System	3,409	252	4	-107	3,362	-3,076	-49	195	-2,930	333	432
Assets in the course of construction	152,195	344,656	-29,078	0	467,767	0	0	0	0	152,195	467,767
Total	1,083,810	361,524	0	-1,646	1,360,990	-342,670	-38,809	24,222	-357,257	741,140	1,003,733

The Net Book Value of PPE of each of the Business Segments at the end of 2017 was:

	Chairperson's Office	Log Ops	NAM	CEPS	TOTAL
Land	0	0	0	195	195
Buildings	0	28	37,062	4,032	41,122
Installed Equipment	0	167	285	525	977
Machinery	0	9,189	0	426	9,615
Vehicles	0	389	855	1,690	2,934
Aircraft	0	0	366,330	0	366,330
Pipeline System	0	0	0	99,364	99,364
Mission Equipment	0	0	6,521	2,667	9,188
Furniture	0	534	342	550	1,426
Automated information System	0	3,726	293	364	4,383
Communication System	0	69	0	363	432
Assets in the course of construction	0	421,762	21	45,984	467,767
Total	0	435,864	411,709	156,160	1,003,733

2016	Cost at 1 January	Additions in Year	Transfer	Disposal /Impairment in Year	Currency Transaction Adjustment	Cost at 31 December	Depreciation at 1 January	Change in Depreciation	Currency Translation Adjustment	Depreciation at 31 December	Net book value at 1 January 2016	Net book value at 31 December 2016
Land	195	0	0	0	0	195	0	0	0	0	195	195
Buildings	25,632	13,591	12,399	0	1,821	53,443	-6,429	-1,961	-124	-8,514	19,202	44,929
Installed Equipment	5,023	699	0	-66	127	5,783	-3,239	-987	-109	-4,335	1,784	1,448
Machinery	100,341	1,444	133	-447	0	101,472	-92,610	-2,234	0	-94,844	7,731	6,627
Vehicles	8,560	1,192	0	-881	70	8,941	-6,340	250	-44	-6,135	2,220	2,806
Aircraft	580,834	11,178	0	0	19,625	611,636	-140,329	-22,119	-5,714	-168,162	440,505	443,475
Pipeline System	70,129	5,264	8,079	0	0	83,472	-6,392	-5,387	0	-11,779	63,736	71,693
Mission Equipment	30,042	1,361	51	-482	574	31,546	-18,016	-1,744	-308	-20,068	12,026	11,479
Furniture	5,917	471	0	-143	29	6,274	-4,558	-224	-16	-4,798	1,359	1,476
Automated information System	23,134	2,380	0	-113	44	25,444	-18,321	-2,588	-52	-20,960	4,813	4,484
Communication System	3,197	216	11	-66	51	3,409	-2,967	-58	-51	-3,076	230	333
Assets in the course of construction	51,316	121,755	-20,672	0	-204	152,195	0	0	0	0	51,316	152,195
Total	904,321	159,552	0	-2,199	22,136	1,083,810	-299,202	-37,051	-6,418	-342,670	605,119	741,140

The Net Book Value of PPE of each of the Business Segments at the end of 2016 was:

	Chairperson's Office	Log Ops	NAM	CEPS	TOTAL
Land	0	0	0	195	195
Buildings	0	77	40,528	4,324	44,929
Installed Equipment	0	118	802	528	1,448
Machinery	0	6,156	0	472	6,628
Vehicles	0	291	875	1,641	2,807
Aircraft	0	0	443,476	0	443,476
Pipeline System	0	0	0	71,693	71,693
Mission Equipment	0	0	8,737	2,740	11,477
Furniture	0	421	427	629	1,477
Automated information System	0	4,286	-121	319	4,484
Communication System	0	117	0	215	332
Assets in the course of construction	0	102,636	74	49,484	152,194
Total	0	114,102	494,798	132,240	741,140

NSPO capitalises all PPE which its segment parts control. Log Ops capitalises PPE which it controls as part of its administration duties or which are controlled by Support and/or Procurement Partnerships collectively.

Assets in the Course of Construction are measured based on the stage of completion; this is based either on the results of a technical inspection or on contracted milestone payments; the main item in the Log Ops Business Unit represents the purchase of Multi-Role Tanker Transport Aircraft, while for the CEPS Business Unit it represents assets for the Pipeline System.

The value of the Central Europe Pipeline System's PPE does not include an estimate of dismantling, removing and restoring costs. This is because there is no timeline for such events and it is therefore not considered feasible to make a reliable estimate. In addition, any costs would be borne by host nations or through NSIP funding and hence would not fall upon NSPO.

Allied Ground Systems Support Partnership

The NATO Allied Ground System Management Organisation (NAGSMO) is in the process of procuring 5 unmanned aerial vehicles ("UAVs" which are commonly referred to as "drones") for the Alliance. The NSPO Allied Ground Systems Support Partnership will be responsible for managing the in-life service support of these UAVs. When the UAVs are completed ownership will be handed over from NAGSMO to the Allied Ground Systems Support Partnership and NSPO will be responsible for the financial reporting of these core-system assets; the approximate value of which is USD 1.5 Billion. Currently NSPO is only capitalising non-core system assets over which it has control over and which will provide support to managing the UAVs.

4. Intangible Assets

2017	Cost at 1 January	Additions in Year	Transfer	Disposal /Impairment in Year	Currency Transaction Adjustment	Cost at 31 December	Amortisation at 1 January	Change in Amortisation	Currency Translation Adjustment	Amortisation at 31 December	Net book value at 1 January 2017	Net book value at 31 December 2017
Software	10,153	712	4	-26	-482	10,362	-6,289	-1,345	241	-7,393	3,864	2,969
Rights to Spare Engine	24,776	-3,318	0	0	-2,807	18,650	-4,882	-672	630	-4,924	19,893	13,726
Assets in course of Construction	734	196	-4	0	0	926	0	0	0	0	734	926
Intangible Assets	35,662	-2,410	0	-26	-3,289	29,938	-11,171	-2,017	871	-12,317	24,491	17,621

The Net Book Value of intangible assets of each of the Business Segments at the end of 2017 was:

	Chairperson's Office	Log Ops	NAM	CEPS	TOTAL
Software	0	0	1,057	2,394	3,451
Rights to Spare Engine	0	0	14,170	0	14,170
Assets in course of Construction	0	0	0	0	0
Intangible Assets	0	0	15,227	2,394	17,621

2016	Cost at 1 January	Additions in Year	Transfer	Disposal / Impairment in Year	Currency Transaction Adjustment	Cost at 31 December	Amortisation at 1 January	Change in Amortisation	Currency Translation Adjustment	Amortisation at 31 December	Net book value at 1 January 2016	Net book value at 31 December 2016
Software	6,166	1,842	2,001	-10	154	10,153	-4,986	-1,242	-61	-6,289	1,180	3,864
Rights to Spare Engine	21,519	2,428	0	0	828	24,776	-3,816	-896	-170	-4,882	17,703	19,893
Assets in course of Construction	2,740	4	-2,001	0	-9	734	0	0	0	0	2,740	734
Intangible Assets	30,425	4,274	0	-10	973	35,662	-8,802	-2,138	-231	-11,171	21,624	24,491

The Net Book Value of intangible assets of each of the Business Segments at the end of 2016 was:

	Chairperson's Office	Log Ops	NAM	CEPS	TOTAL
Software	0	0	2,225	1,639	3,864
Rights to Spare Engine	0	0	19,893	0	19,893
Assets in course of Construction	0	0	0	734	734
Intangible Assets	0	0	22,118	2,373	24,491

The intangible assets of NSPO are:

- Various versions of SAP Enterprise Resource Planning (ERP) which are used within all segments
- The NAM Programme's right of use to a spare engine for its C-17 Aircraft
- The CEPS Programme's management, planning and coordination systems

For the first time in 2016, NSPA capitalised Central Europe Pipeline System Intangible Assets which have been added since 1 January 2013.

5. Inventories

	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Consumables	183	170	252	322	2,776	2,698	3,211	3,190
Spare parts	0	0	1,822	2,216	3,871	3,684	5,693	5,900
Strategic stock	360,290	355,788	0	0	0	0	360,290	355,788
Total	360,473	355,958	2,074	2,538	6,647	6,382	369,194	364,878

Each Business Unit carries different types of inventory to reflect their different business lines of activity:

Log Ops

- Log Ops Support or Procurement Partnerships control inventories paid for jointly or commonly by members of the Support or Procurement Partnerships. Most of these inventories are considered strategic stocks in that they are held for potential military operational use as part of weapon systems.

CEPS Programme

- The CEPS Programme's inventories include raw materials, spare-parts and consumables.

NAM Programme

- The NAM Programme controls inventories for its aircraft; these include oils and lubricants. The NAM Programme capitalises spare parts in relation to its C-17s as Property Plant and Equipment, rather than showing them as inventory, which is in accordance with the NATO Accounting Framework.

6. Accounts Receivable – current assets

	Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Receivables	487,947	411,087	4,107	4,131	23,855	22,669	-2,370	-2,583	513,539	435,304
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recoverable taxes	2	2	489	1,322	0	0	0	0	491	1,324
Other NATO Entities	29,900	16,922	0	0	6	4	-2	0	29,904	16,926
Unbilled sales to customers	631,981	624,057	0	0	0	0	0	0	631,981	624,057
Bank interest	205	245	1,377	1,238	12	19	0	0	1,594	1,502
Total	1,150,035	1,052,313	5,973	6,691	23,872	22,692	-2,372	-2,583	1,177,508	1,079,113

The gross and net amount of receivables and unbilled sales, taking into account provisions for doubtful debts (see *Note 16: Provisions* for further information) can be seen in the table below:

	Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Receivables - Gross	488,523	411,485	4,107	4,131	24,083	22,936	-2,370	-2,583	514,343	435,969
Provision for doubtful Debts	-576	-398	0	0	-229	-267	0	0	-805	-665
Receivables - Net Realisable Value	487,947	411,087	4,107	4,131	23,855	22,669	-2,370	-2,583	513,539	435,304
Unbilled sales to customers - Gross	633,703	625,779	0	0	0	0	0	0	633,703	625,779
Provision for doubtful Debts	-1,722	-1,722	0	0	0	0	0	0	-1,722	-1,722
Unbilled sales to customer - Net Realisable Value	631,981	624,057	0	0	0	0	0	0	631,981	624,057

Receivables should be taken in the context that while customers owe amounts to the Agency, the same customers often have made substantial advances to the Agency; however, such amounts can only be “netted-off” each other with the permission of the customer.

Receivables includes an amount due of Euro 8 million from a vendor which provided services to NSPA in Theatre and which is currently involved in a legal dispute with NATO (see *Note 17: Contingent Liabilities*).

Unbilled sales represent amounts that have been paid to suppliers of goods and services but which have not yet been re-billed to individual customers (rather than common-funded sales to more than one customer which are billed through calls for contributions) at the year-end.

7. Prepayments

	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL		
	Restated		Restated				Restated	Original	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2016
Prepayments to employees	80	101	17	9	0	0	97	110	110
Prepayments to vendors	103,286	63,114	2,376	1	120	73	105,782	63,188	63,188
Prepayments to USA Foreign Military Sales	21,550	20,252	109,067	126,640	0	0	130,617	146,892	163,108
Total	124,916	83,467	111,460	126,650	120	73	236,496	210,190	226,406

Restatement: Accruals have been restated to take into account that FMS related accruals have been offset against FMS related prepayments. Further information can be found in the *Accounting Policies Note* and in *Note 24: Restatements of 2016 Financial Statements due to the correction of prior-period errors*.

On occasions, the Log Ops Business Unit is contractually required to provide advance payments to vendors which are providing its customers with goods and services. The Log Ops Business Unit uses United States Foreign Military Sales and the NAMP Business Unit uses United States Foreign Military Sales to manage and support its airlift assets; FMS requires NAM to pre-finance its activities.

8. Accounts Payable and Accruals

	Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL		
	Restated		Restated						Restated	Original	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2016
Payables to vendors	40,746	75,646	2,545	128	4,396	1,932	-2,372	-2,583	45,315	75,123	75,963
Health care contributions	813	778	0	0	0	0	0	0	813	778	778
Pension contributions	614	109	0	0	0	0	0	0	614	109	109
Accruals	273,937	232,191	18,530	25,030	5,847	7,016	0	0	298,314	264,237	305,849
Taxes	0	0	0	0	0	8,514	0	0	0	8,514	8,514
Other	43,278	31,225	0	0	-604	718	0	0	42,674	31,943	5,707
Total	359,388	339,949	21,075	25,158	9,639	18,180	-2,372	-2,583	387,730	380,704	396,920

Restatement: Accruals have been restated to take into account that FMS related accruals have been offset against FMS related prepayments. Further information can be found in the *Accounting Policies Note* and in *Note 24: Restatements of 2016 Financial Statements due to the correction of prior-period errors*.

9. Customer Advances

	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Customer advance payments	2,865,425	2,676,436	284,837	309,810	12,000	17,148	3,162,262	3,003,394
Customer and replenishment credits (allocated or to be allocated)	157,337	134,921	3,044	12,286	182,622	167,745	343,003	314,952
Total	3,022,762	2,811,357	287,881	322,096	194,622	184,893	3,505,265	3,318,346

Customer Advance Payments

“Customer Advance Payments” represent the offsetting of legal commitments entered into by the Agency to purchase goods or services on Customers’ behalf for individual, joint and common expenditures which have either not been re-billed to the customer at the year-end (considered “potential liabilities”), or are actual liabilities billed but not yet settled against customer advances. For the 29 NATO nations and other NATO entities, this amount of actual and potential liabilities at 31 December 2017 which were offsetting customer advance payments was Euro 2.7 Billion (2016: 2.3 Billion), related primarily to individual expenditures.

Customer Advances Payments are considered to be current liabilities because when advances are called from customers there are no stipulations which prevent the customer requesting a return of the advance.

Customer and replenishment credit

Customer credits represent amounts owned by customers and consist of bank interest earned, realised exchange rate gains and losses, and miscellaneous income; in the case of the CEPS Programme Business Unit, it also includes surpluses for the period which are transferred to customer credits before they impact the “bottom line”.

Replenishment credits represent amounts owned by customers of the Log Ops Business Unit for the replenishment of spare parts. In addition there can be credits to be allocated on the closure of a Support Partnership or project.

Not all customer and replenishment credits are backed by commitments. These credits are either allocated to customers in accordance with an appropriate cost sharing mechanism or are due to be allocated (i.e. currently unallocated).

10. Bank Interest and foreign currency effects

Bank Interest

For the Log Ops Business Unit's operational activities and the NAMP Business Unit (but not the Log Ops Business Unit's administrative activities and the CEPS Business Unit), bank interest does not belong to the respective Business Unit or part thereof, but to their respective customers; these returns "pass through" the business unit or part thereof, and are reflected in the Statement of Financial Position under Customer Advances (Note 9) as "Customer and replenishment credits (allocated or to be allocated)". For the Log Ops Business Unit's operational activities and the NAMP Business Unit these amounts are not shown in the Statement of Financial Performance.

<i>Bank Interest</i>	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Bank interest earned on cash balances	1,332	1,804	3,016	2,177	84	271	4,432	4,252
<i>Of which "Passes through" directly to customers</i>	1,344	1,784	3,016	2,177	0	0	4,360	3,961
Reflected in Statement of Financial Performance	-12	20	0	0	84	271	72	291

The Agency is currently exposed to very low or negative interest rates when investing customer funds in Euros.

Realised Foreign Exchange Gains and Losses

For the Log Ops Business Unit and the NAMP Business Unit realised foreign exchange gains and losses does not belong to the respective Business Unit or part thereof, but to their respective customers; these returns "pass through" the business units and are reflected in the Statement of Financial Position under Customer Advances (Note 9) as "Customer and replenishment credits (allocated or to be allocated)".

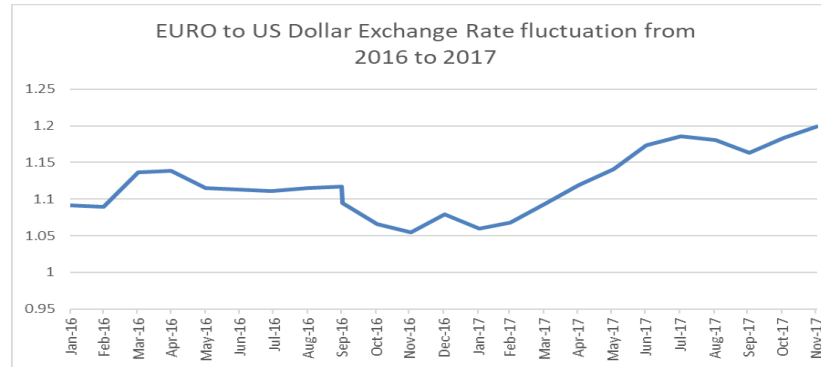
<i>Realised Foreign Exchange gains and losses</i>	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Net realised foreign exchange gains and (losses) in year	-729	-5,266	-170	-144	0	0	-899	-5,410
<i>Of which "Passes through" directly to customers</i>	-729	-5,266	-170	-144	0	0	-899	-5,410
Reflected in Statement of Financial Performance	0	0	0	0	0	0	0	0

Unrealised Foreign Exchange Gains and Losses

Unrealised foreign exchange gains and losses, where received or incurred, pass through the Statement of Financial Performance for all business units.

<i>Unrealised Foreign Exchange gains and losses</i>	Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Net unrealised foreign exchange gains and (losses) in year	-15,853	-612	177	171	0	0	-15,676	-441
<i>Of which "Passes through" directly to customers</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflected in Statement of Financial Performance	-15,853	-612	177	171	0	0	-15,676	-441

Foreign exchange gains and losses are due to the relative strength of the Euro vis-à-vis other currencies in the financial reporting period. Such gains and losses are greatest in an unhedged environment, an environment in which NSPA operates. The graph below shows the relative weakening of the Euro against the US Dollar in 2016 and its relative strengthening against the US Dollar in 2017.



11. Expenses

Services and Support to Customers

	Chairperson's Office		Log Ops		NAM		CEPS		Inter-business unit eliminations		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Services and Support to Customers												
Common Support (including ACO and AWACS)	0	0	192,072	174,049	0	0	0	0	0	0	192,072	174,049
Individual brokerage	0	0	672,793	637,572	0	0	0	0	0	-80	672,793	637,492
Individual maintenance and services	0	0	627,658	569,019	0	0	0	0	0	-2	627,658	569,017
Operational logistics support	0	0	195,290	304,052	0	0	0	0	0	0	195,290	304,052
Transportation services	0	0	127,292	84,924	0	0	0	0	0	-208	127,292	84,716
Airlift Services	0	0	0	0	48,152	59,541	0	0	-185	0	47,967	59,541
Fuel Management	0	0	361,134	230,476	0	0	31,732	32,414	0	0	392,866	262,890
Net proceeds from changes in inventory	0	0	6,985	8,987	41	0	0	0	0	0	7,026	8,987
Other services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	2,183,224	2,009,079	48,193	59,541	31,732	32,414	-185	-290	2,262,964	2,100,744
USA Foreign Military Sales	0	0	29,364	23,532	44,225	61,352	0	0	0	0	73,589	84,884

Many of the expenses in relation to “Common Support (including ACO and AWACS)” may also appear in the financial statements of other NATO entities such as Allied Command Operations and the NAEW&C Programme Management Organization (NAPMO). AWACS refers to NATO’s fleet of Airborne Early Warning and Control System aircraft which are ultimately under the operational control of the Supreme Allied Commander Europe but where much of the cost is borne through NAPMO.

Other Expenses

Other expenses, shown on the face of the Statement of Financial Performance, are the expenses incurred in administering the respective Business Units; they include items such as communications, information systems, services and supplies, travel, transportation, non-operational consultants, public relations, training, utilities, and care of buildings.

12. Inter-Business Unit eliminations on consolidation

The following represent inter-business unit segment eliminations needed to create the NSPO Financial Statements 2017.

Statement of Financial Position	2017			2016		
	Receivable by Log Ops from NAMP	Receivable by Log Ops from CEPS	Total Inter- business unit	Receivable by Log Ops from NAMP	Receivable by Log Ops from CEPS	Total Inter- business unit
Current Assets						
Accounts Receivable: Receivables	2,370	2	2,372	2,581	2	2,583
Current Liabilities	Payable from NAMP to Log Ops	Payable from CEPS to Log Ops	Total Inter- business unit	Payable from NAMP to Log Ops	Payable from CEPS to Log Ops	Total Inter- business unit
Accounts Payable: Payables to vendors	2,370	2	2,372	2,581	2	2,583
Statement of Financial Performance	2017			2016		
	Log Ops revenue from NAMP	Log Ops revenue from CEPS	Total Inter- business unit	Log Ops revenue from NAMP	Log Ops revenue from CEPS	Total Inter- business unit
Revenue						
Services and Support to Customers						
Individual Brokerage	0	0	0	62	18	80
Individual Maintenance and Services	0	0	0	2	0	2
Airlift Services	185	0	185	208	0	208
Administrative Support	2,384	0	2,384	2,484	0	2,484
Miscellaneous Revenue	0	0	0	0	1	1
Total	2,569	0	2,569	2,756	19	2,775
	NAMP expenditure at Log Ops	CEPS expenditure at Log Ops	Total Inter- business unit	NAMP expenditure at Log Ops	CEPS expenditure at Log Ops	Total Inter- business unit
Expenditure						
Services and Support to Customers						
Individual Brokerage	0	0	0	62	18	80
Individual Maintenance and Services	0	0	0	2	0	2
Airlift Services	185	0	185	208	0	208
Other Expenses						
Information Systems	2,384	0	2,384	2,484	0	2,484
Training	0	0	0	0	1	1
Total	2,569	0	2,569	2,756	19	2,775

13. Employee Disclosures

Personnel Costs (including key management personnel)

	Chairperson's Office		Log Ops		NAM		CEPS *		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016 *	2017	2016 *
Salaries	560	534	73,134	67,800	2,484	2,435	35,610	34,022	111,788	104,791
Allowances	92	76	16,934	15,669	640	546	9,293	9,372	26,959	25,663
Pension contributions	32	26	4,704	3,999	325	326	1,893	1,841	6,954	6,192
Health care contributions	65	58	8,865	8,494	403	389	13,039	12,383	22,372	21,324
Loss-of-Job Indemnities (LOJI)	0	0	303	0	0	0	0	38	303	38
Other	4	0	1,076	791	78	67	1,297	1,219	2,455	2,077
Total	753	694	105,016	96,753	3,930	3,763	61,132	58,875	170,831	160,085

* Please note that in 2016 there was a transposition error in the CEPS Business Unit between Pension Contributions and Health Care Contributions. The amounts now correctly disclosed for Pension Contributions [Euro 1,841k] and Health Care Contributions [Euro 12,383k] were originally wrongly shown the other way round.

Personnel Numbers

At 31 December, the following posts were filled:

	Chairperson's Office		Log Ops		NAM		CEPS		NSPO TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
NATO Contracts										
NSPA Consultants										
CEPS National Organisation										
Total										

The personnel of the CEPS Programme National Organisations are not employed on NATO personnel contracts. In total NSPA employed █ consultants throughout the year (2016: █); the majority of these consultants were working in Theatre.

Retirement benefits of NSPA Personnel

NSPA personnel, past and present, are enrolled in various NATO pension schemes. NSPA contributes to the schemes for existing employees at amounts laid out in the NATO Civilian Personnel Regulations.

NSPA does not control or manage any of the schemes or scheme assets and is not exposed to the risks and rewards of the schemes and hence does not record any assets or liabilities of the schemes on its statements of financial position.

14. Related Party Transactions

NSPO has no related party relationships where significant influence or control of the related party exists from a financial reporting perspective. NSPO is a military logistics support organisation which exists for its member nations and partners. Many member nations and partner countries have financial and operating control, or, significant influence over military suppliers based in their territories; as such NSPO can trade with military suppliers which may be controlled by its member nations. However, NSPO trades with such suppliers at “arms-length” and under transparent procurement regulations; while it aims to get the best value for money for its customers it does not do this through exerting control or significant influence over its suppliers.

NSPO is an integral part of NATO and it transacts in its normal business activities with other NATO bodies and these transactions occur at cost. On occasions, NSPO segments transact with each other at the cost of providing goods or services; for example, Log Ops can provide services to the NAM and CEPS Programmes. The costs of inter-NSPO transactions are eliminated on the consolidation of the financial statements.

Related Party Transactions of Members of Boards and Committees

The Chairperson contacted members of the Agency Supervisory Board at the 2017 year-end asking for details of any related party transactions they had with the Agency. Of the twenty-nine Agency Supervisory Board members from whom a response was sought 28 replied; no response was received from one member who had left the Agency Supervisory Board. No member who replied disclosed that they had any related party transactions.

Related Party Transactions of Management Personnel

The Financial Controller contacts all management personnel which he considers to have positions of influence at the end of the financial year to garner information in respect of possible related party transactions. The personnel contacted include key management personnel (see Note 15) and other personnel such as programme managers, the competition advocate, and the chiefs of support divisions. None of the personnel contacted considered that they had related transactions with the Agency in 2017.

15. Key Management Personnel

Key management personnel hold positions of responsibility within NSPA. They are responsible for implementing the strategic direction, which is approved by the ASB, and carrying out the operational management of NSPA; they are entrusted with significant authority.

In theory, their responsibilities may enable them to influence the benefits of office that flow to them or their related parties (such as family members) and hence certain financial reporting disclosures must be made about:

- the remuneration of key management personnel and close members of the family of key management personnel during the reporting period,
- loans made to them, and
- payments provided to them for services they provide to the entity other than as an employee.

Name	Nationality	Role	Grade/step	Loans received from NSPA	Family members receiving income from NSPA	Other revenue from NSPA or NATO
■	NLD	General Manager	A7/2	Nil	Nil	Nil
■	GBR	Chief of Staff (until 26 July 2017)	A6/6	Nil	Nil	Nil
■	GBR	Chief of Staff (from 27 July 2017)	A6/1	Nil	Nil	Nil
■	DEU	Financial Controller* (until 28 February 2017)	A6/8	Nil	Nil	Nil
■	USA	Financial Controller* (from 21 March 2017)	A6/4	Nil	Nil	Nil
■	FRA	Director Procurement	A6/8	Nil	Nil	Nil
■	DEU	Director Logistics	A6/3	Nil	Nil	Nil
■	BEL	CEPS Programme Manager	A6/3	Nil	Nil	Nil
■	NLD	NAM Programme Manager	A6/5	Nil	Nil	Nil

* The functions of the Financial Controller were assumed by the Agency's Chief Financial Reporting Officer from 1 to 20 March 2017.

During the year there were seven Full-time Equivalent key management personnel; one FTE was of Grade A7 while six FTE staff were of Grade A6.

Salaries and benefits paid to key management personnel

Remuneration type	2017	2016
Basic salaries	939,767	914,911
Allowances	163,902	187,729
Employer's contribution to insurance	115,814	119,611
Employer's contribution to pension	94,173	91,781
Total	1,313,656	1,314,032

Representative Allowance of the General Manager

The General Manager, in addition to other allowances to which all staff are entitled, received representation allowance for 2017 of Euro 10,107 (2016: Euro 10,107), due to the requirement to represent NSPA at events, of which Euro 8,044 was spent (2016: Euro 8,827). Expenditure made against this allowance is supported by invoices and is approved by the Financial Controller. This representation allowance includes a 25 per cent contribution to the rent of accommodation.

Hospitality Allowances of Directors

NSPA Directors receive a total hospitality allowance of Euro 5,000 (2016: Euro 5,000) between them, of which Euro 1,754 (2016: Euro 2,998) was spent in 2017.

Hospitality Allowance of the ASB's Secretariat

The ASB approved a Euro 22,000 (2016: Euro 20,000) hospitality allowance to its Secretariat for 2016 of which Euro 12,715 was spent (2016: Euro 13,626). Expenditure made against this allowance is supported by invoices. The Chairperson of the ASB and the Chairperson of the CEPS and NAM Programme Boards respectively, do not receive a Representation Allowance.

Remuneration of the Chairperson of the NSPO Agency Supervisory Board

The Chairperson of the NSPO Agency Supervisory Board, [REDACTED], does not receive a salary from NSPO. She is reimbursed her travel expenses while working on NSPO business in accordance with the NATO Civilian Personnel Regulations. In 2017, it was decided by the General Manager and the Financial Controller that for the purposes of her travel, economy class travel, which is permitted by the NATO Civilian Regulations, can be interpreted to include a specific type of fully flexible premium-economy class ticket. In 2017, the Chairperson's travel costs (including transportation and per diems) from Canada totalled Euro 28,495. In 2016, the travel costs of the two ASB Chairpersons, travelling from Canada and Brussels respectively, totalled Euro 11,826.

16. Provisions

IPSAS defines a provision as “a liability of uncertain timing or amount”. The following table shows changes in provisions:

	2017				2016			
	Log Ops 2017				Log Ops 2016			
	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance
Doubtful Debts	2,120	178	0	2,298	0	2,120	0	2,120
	CEPS 2017				CEPS 2016			
	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance
Doubtful Debts	267	0	-38	229	267	0	0	267
Early Retirement Provisions of the German National Organisation	4,458	0	-894	3,564	6,605	0	-2,147	4,458
Total	4,725	0	-932	3,793	6,872	0	-2,147	4,725
	NSPO 2017				NSPO 2016			
	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance	Opening Balance	Additions	Reductions	Closing Balance
Doubtful Debts	2,387	178	-38	2,527	267	2,120	0	2,387
Early Retirement Provisions of the German National Organisation	4,458	0	-894	3,564	6,605	0	-2,147	4,458
Total	6,845	178	-932	6,091	6,872	2,120	-2,147	6,845

17. Contingent Liabilities

IPSAS defines a contingent liability as:

“A possible obligation that arises from past events, and whose existence will be confirmed only by the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the control of the entity, or a present obligation that arises from past events, but is not recognized because: 1) It is not probable that an outflow of resources embodying economic benefits or service potential will be required to settle the obligation; or 2) The amount of the obligation cannot be measured with sufficient reliability”.

The following represent contingent liabilities:

- The NATO Administrative Tribunal considered an appeal lodged by a national from a NATO member nation in 2017. The issue is related to recruitment and an alleged breach of employment contract. The claimed amount was Euro 450k. The proceedings before the Tribunal were suspended in order to find an amicable settlement. A settlement agreement was reached in February 2018 and the disbursed settlement amount was Euro 158k (see Note 24. Events after the financial reporting date of 31 December 2017). This was not recorded as a provision at the reporting date because at that date it represented a possible obligation only.
- The NATO Administrative Tribunal is considering an appeal lodged by a former NSPA staff member in 2017 in relation to termination of contract and alleged harassment. The claimed amount is a total of Euro 32k. The Administrative Tribunal dealt with an appeal from the same person in 2014; the appeal was dismissed as not receivable by the Tribunal. The hearing in current case was held before the Tribunal on 15 March 2018. Considering the result of past appeal case, the likelihood of an adverse outcome of the litigations is considered to be moderate.
- The NATO Administrative Tribunal was considering one appeal lodged by a NSPA staff member in 2016; the issue is related to a former staff member's request for an Invalidity Board to be convened and the termination of her contract with NSPA. In 2017 the proceeding was suspended until April 2018. No estimation of the likely cost to the Agency can be provided at this stage.
- A NATO body is currently in legal dispute with a contractor. This contractor provided service to the Agency in Theatre and owes the Agency Euro 8m which has been outstanding for over two years. The Agency is currently working with the contractor and the NATO body involved in resolving the dispute; a likely resolution is that the Agency will be paid the money that it is owed.
- At the year-end, the Agency was involved in a dispute with a vendor after the Agency cancelled the vendor's contract because of issues related to the vendor's responses during the contract solicitation phase. The cost of arbitration was Euro 75k. No more contingent liabilities are anticipated as a result of this dispute.

The CEPS Programme is exposed to possible obligations that may require a collective outflow of resources if NSIP or national funding does not cover potential obligations in the following areas:

- In one host nation, a decree dated 4 August 2006 was issued regarding minimum safety regulations for pipelines and which may have a financial impacts. It is not yet possible to quantify the efforts and costs of the implementation of those decrees. New decrees dated 3 October 2010, 4 October 2010, 29 December 2011 and 2 May 2012 may have financial impacts. It is not yet possible to quantify the efforts and costs of the implementation of those decrees.
- In 2005, an accident in one of the Programme's member nations led to a site being polluted for which a clean-up plan was foreseen to last until 2023. The costs of the clean-up are common funding eligible with an estimated cost of Euro 10.1m payable in 2 parts. It is not yet known if third parties will submit claims against the Programme's member nation.
- In 2008, an accident in one of the Programme's member nations led to a site being polluted. The clean-up bill amounted to Euro 1.5m. The Member Nation's MOD is prosecuting the owner of the ground and the farmer using the ground. The company which did the clean-up work is now prosecuting the local administration which asked both cases to be juridically linked. In the meantime, the owners of the nearby land joined the prosecution. The litigation is pending.
- In 2015, an attempted theft on the pipeline system resulted in damages and significant pollution. The repairs and depollution have already been budgeted by the CEPS for a value of Euro 1.4m and the repair of the line is complete. The owner of the ground has officially filed a complaint against the relevant member nation; the amount of any future claim is not yet known.

18. Leases

IPSAS defines a lease as "An agreement whereby the lessor conveys to the lessee, in return for a payment or series of payments, the right to use an asset for an agreed period of time". Typical examples of leases are the rental of vehicles and photocopiers.

NSPO does not have any finance leases or significant operating leases.

19. Financial Instruments

NSPO's financial requirements are met from its customers who are members or partners of NATO. Generally, NSPO has no powers to borrow money; although the CEPS National Organisations can have short-term borrowing facilities. Other than financial assets and liabilities which are generated by day-to-day business activities, no financial instruments are held.

Liquidity risk

NSPO's financial requirements and capital expenditure are met by its customers and are typically funded in advance. NSPO is therefore not exposed to material liquidity risks.

Credit risk

NSPO's customers are member and partner nations of NATO and hence NSPO is not exposed to material credit risks.

Foreign currency risk

NSPO has limited exposure to foreign currency risk which is borne by its customers.

20. Write-offs

In 2017 the Log Ops Business Unit wrote-off assets with a net book value of Euro 93k (2016: Euro 19k). In 2017, the NAMP Business Unit wrote-off assets with a net book value of USD 70k (2016: USD Nil). The CEPS Business Unit wrote-off assets with a net book value of Euro 25k (2015: Euro Nil).

21. Financial Plan Execution

NSPO is not required to follow "*IPSAS 24 - Presentation of Budget Information in Financial Statements*" because it prepares an Annual Financial Plan which includes a Statement of Planned Income and Expenditures. However, NSPA provides a high-level summary of the approved administrative cost elements of the financial plan of the Log Ops Business Unit, and full summary plans for the CEPS and the NAM Business Units, with the authorised commitments and expenditures made against them. In addition, NSPA chooses to show the amounts funded jointly by members of Support or Procurement Partnerships (individual national procurement activity is not shown). Details of Financial Plan Execution are found in the Annex.

22. Non-NSPA controlled inventories managed on behalf of third parties

NSPA manages some inventories on behalf of third-parties such as NATO member states and other NATO Bodies; however, it does not always control these inventories from a financial reporting perspective and hence, where they are not controlled, they are not shown in the NSPO Statement of Financial Position. These inventories are valued at weighted average costs. Third-party inventories managed by NSPA include inventories held in [REDACTED], as well as those which have been certified by the respective commanders of national depots used by NATO at the year-end.

The value of inventories managed on behalf of Allied Command Operations (ACO) at the year-end was Euro 276m (2016: Euro 267 m). It is important to note that while the inventories are managed on behalf of ACO they are not considered to be "controlled" by ACO from a financial reporting perspective and hence are not capitalised in ACO's financial statements.

23. CEPS Revenues

CEPS is funded by a number of revenue streams, these being; the use of the pipeline system by military and non-military customers, funding provided by the programme nations and other revenue.

Sources of Revenue	2017	2016
Military use of the Pipeline-System	16,672	17,003
Non-military use of the Pipeline-System	88,102	81,453
Provided by Programme Nations	34,652	51,174
Other revenue	9,764	5,399
Total	149,191	155,029
Revenue as per Statement of Financial Performance	114,688	135,915
Difference relating to asset purchases	34,503	19,114

24. Restatements of 2016 Financial Statements

Cash Flow Statement

Parts of the 2016 Cash Flow Statement have been restated to reflect the fact that cash outflows from investing activities were understated by Euro 2m (see page 14).

No setting-off of United States Foreign Military Sales assets and liabilities in 2016

The Agency has restated elements of its 2016 Financial Statements due to a change in accounting policy which resulted from an external auditor observation.

The Agency's external auditor (the International Board of Auditors for NATO) qualified the NSPO Financial Statements for 2016 in part due to the fact that the Agency did not set-off prepayments made to United States Foreign Military Sales against amounts accruing at the year end. For the NSPO Financial Statements 2017 and their comparative figures for 2016 there has been no set-off of these figures. This has led to a restatement of Prepayments and Accounts Payable in the Log Ops and NAMP business units respectively.

As of 31 December
(all figures are in Euro '000)

	Chairperson's Office		Log Ops		Change	NAM		Change	CEPS		Inter-business unit eliminations *	NSPO		Change
	2017	2016	Restated 2016	Original 2016		Restated 2016	Original 2016		2016	2016	2016	Restated 2016	Original 2016	
Current Assets														
Cash and Cash Equivalents	0	0	2,044,302	2,044,302		216,381	216,381		182,359	182,359	0	2,443,042	2,443,042	
Accounts Receivable	0	0	1,052,313	1,052,313		6,691	6,691		22,692	22,692	-2,583	1,079,113	1,079,113	
Prepayments	0	0	83,467	69,994	13,473	126,650	156,339	-29,689	73	73	0	210,190	226,406	-16,216
Long Term Receivables	0	0	3,857	3,857		0	0		2,674	2,674	0	6,531	6,531	
Inventory	0	0	355,958	355,958		2,538	2,538		6,382	6,382	0	364,878	364,878	
Fixed and Intangible Assets														
Property Plant and Equipment	0	0	114,102	114,102		494,798	494,798		132,240	132,240	0	741,140	741,140	
Intangible Assets	0	0	0	0		22,118	22,118		2,373	2,373	0	24,491	24,491	
Total Assets	0	0	3,640,526	3,640,526		869,176	898,865		348,793	348,793	-2,583	4,869,385	4,885,601	
Current Liabilities														
Accounts Payable and Accruals	0	0	339,949	326,476	13,473	25,158	54,847	-29,689	18,180	18,180	-2,583	380,704	396,920	-16,216
Customer Advances	0	0	2,811,357	2,811,357		322,096	322,096		184,893	184,893	0	3,318,346	3,318,346	
Provisions	0	0	2,120	2,120		0	0		4,725	4,725	0	6,845	6,845	
Total Liabilities	0	0	3,139,953	3,139,953		347,254	376,943		207,798	207,798	-2,583	3,705,895	3,722,111	
Net Assets	0	0	500,573	500,573	0	521,922	521,922	0	140,995	140,995	0	1,163,490	1,163,490	0

Prepayments

	Log Ops		Change	NAM		Change
	Restated 2016	Original 2016		Restated 2016	Original 2016	
Prepayments to employees	101	101		9	9	
Prepayments to vendors	63,114	63,114		1	1	
Prepayments to USA Foreign Military Sales	20,252	6,779	13,473	126,640	156,329	-29,689
Total	83,467	69,994		126,650	156,339	

Accounts Payable and Accruals

	Log Ops		Change	NAM		Change
	Restated 2016	Original 2016		Restated 2016	Original 2016	
Payables to vendors	75,646	76,486	-840	128	128	
Health care contributions	778	778		0	0	
Pension contributions	109	109		0	0	
Accruals	232,191	244,114	-11,923	25,030	54,719	-29,689
Taxes	0	0		0	0	
Other	31,225	4,989	26,236	0	0	
Total	339,949	326,476		25,158	54,847	

2016 Audit Qualification issues leading to no change in presentation

- In 2016, CEPS assets in the course of construction could not be supported at the German National Organisation. The implementation of the *NATO Accounting Policy on Property Plant and Equipment* which comes into effect in the 2018 financial year, allows capitalisation of assets-in-the-course-of-construction after assets have been handed over when the NATO body does not receive on a timely basis complete and reliable financial information during the construction phase. While 2017 figures are considered to be accurately stated, this provision of the NATO Accounting Policy on Property Plant and Equipment should irrevocably lead to the removal of this qualification with the issuance of the NSPO Financial Statements for 2018.
- The NSPO Financial Statements 2016 did not include 2015 comparative information with respect to the Statement of Change in Net Assets, Note 3 Property, Plant and Equipment (PP&E), and Note 4 Intangible Assets and inter-business segment eliminations. The Agency has shown comparative figures for 2017 and 2016 figures in these financial statements but has no requirement to restate figures in respect of 2015 which are not published in this financial statement.

24. Events after the financial reporting date of 31 December 2017

NSPO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2017 and the date when these financial statements were authorized for issue by the General Manager and the Financial Controller. IPSAS requires two types of events which should be identified:

- a. Those that provide evidence of conditions that existed at the reporting date (adjusting events after the reporting date); and
- b. Those that are indicative of conditions that arose after the reporting date (non-adjusting events after the reporting date).

Management considers there are no events categorised under (a) which need to be disclosed but two events under (b) which should be disclosed:

- i) At the meeting of the June 2017 ASB, the Board decided to split the Logistics Operations Directorate into two new directorates from 1 January 2018; these being the Life Cycle Management Directorate and the Support to Operations Directorate. In respect of the financial statements, it is considered unlikely that the split of the directorates will impact the financial reporting segment split and it is probable that the two directorates will continue to be reported under the Log Ops Business Unit segment.
- ii) The Financial Statements are audited in respect of their numerical accuracy, the accuracy of note disclosures and whether transactions have been made in compliance with the NFRPs. In the Financial Statements, the Agency disclosed a contingent liability in respect of a claimant who appealed to the NATO Administrative Tribunal in relation to his recruitment and an alleged breach of employment contract. The claimant subsequently claimed Euro 450k from the Agency for loss of earnings. In February 2018, the Agency was offered the opportunity to settle this case out-of-court and the General Manager and Financial Controller considered the financial risk to the Agency's customers of settling out-of-court to be significantly lower than the potential financial risk if the case was settled in court. As such, and with the financial interests of customers in mind, the General Manager and the Financial Controller authorised a payment of Euro 158k to settle the case out-of-court. To minimise the financial risk to customers, the General Manager and the Financial Controller made the decision to pay this amount despite the fact that it was not supported by an appropriation (i.e. an authorised budget) and hence contrary to the NFRPs. The Agency will work with the customer who sponsored the project for which the recruitment occurred to establish how the liability should be settled.

Annex: NSPO Financial Plan Execution

1. Log Ops Business Unit – Administrative Costs Elements

All figures in Euro '000	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS BROUGHT FORWARD	2017 AUTHORISED CREDITS (BEFORE TRANSFERS)	TRANSFERS	2017 AUTHORISED CREDITS (AFTER TRANSFERS)	PAYMENTS AGAINST COMMITMENTS & CREDITS	UNPAID COMMITMENTS (i.e. LEGAL OBLIGATIONS) CARRIED FORWARD	TOTAL CREDITS CONSUMED IN YEAR	LAPSED CREDITS
Personnel Expenditure	518	117,450	-968	116,482	104,493	1,043	105,537	10,945
General Administrative, Operating & Maintenance	6,049	20,696	529	21,225	11,760	6,085	17,845	3,380
Project Specific Expenditure	7,367	29,638	2,171	31,808	16,421	4,759	21,180	10,629
Investments	1,779	10,747	455	11,202	3,726	6,051	9,777	1,426
Southern Operational Centre Regularisation for Administrative Expenditure	-750	-750	0	-750	-595	0	-595	-155
Total	14,963	177,781	2,187	179,968	135,805	17,939	153,743	26,225

2017 Authorised Credits (after transfers) includes prior-2017 unpaid commitments brought forward.

Administrative costs do not include the costs charged by vendors for supplying goods and services to customers.

2. Log Ops Business Unit – Jointly and Commonly Funded Operational Projects

Jointly funded projects are funded by between one and twenty-eight NATO nations, while commonly funded projects are funded by all twenty-nine NATO nations. The figures exclude individual customer requirements

OPERATIONAL BUDGETS	SOURCE OF FUNDING	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS BROUGHT FORWARD	2017 PAYMENTS AGAINST PRIOR 2017 COMMITMENTS	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS CARRIED FORWARD TO 2018	CREDITS AVAILABLE IN 2017	COMMITMENTS MADE IN 2017	ACCRUALS EXPENDITURE	UNPAID COMMITMENT S	UNUSED CREDITS
	NSIP	4,532	2,425	1,576	48,968	13,221	354	12,876	35,747
	MULTINATIONAL	8,430	2,886	3,971	18,194	6,698	2,327	4,403	11,495
	PARTNERSHIPS	1,327	189	1,076	368	279	124	155	89
	PARTNERSHIPS	5,480	2,658	2,456	4,868	4,779	2,272	2,507	89
	PARTNERSHIPS	2,223	958	1,244	2,951	2,655	1,455	1,244	296
	PARTNERSHIPS	493	290	154	775	424	177	270	351
	OTHER NATO BODIES	466	85	583	600	139	0	139	461
	OTHER NATO BODIES	56,875	77,825	23,067	140,429	89,760	45,555	44,280	50,668
	PARTNERSHIPS	39,443	11,209	24,959	35,944	32,042	5,252	26,816	3,901
	PARTNERSHIPS	71	70	2	1,299	1,047	559	488	253
	PARTNERSHIPS	4	4	0	160	121	25	96	38
	PARTNERSHIPS	391	28	353	147	140	4	137	7
	PARTNERSHIPS	1,220	497	723	1,782	1,116	448	668	666
	PARTNERSHIPS	4,033	3,144	609	13,143	6,577	2,974	3,656	6,566
	PARTNERSHIPS	2,810	1,792	382	6,322	5,801	1,144	4,664	521
	PARTNERSHIPS	390,583	107,430	283,153	1,231,565	1,215,665	233,609	982,056	15,900
	NSIP	1,819	0	1,819	5,536	100	31	69	5,436
	PARTNERSHIPS	0	0	0	3,618	3,483	1,589	1,893	135
	PARTNERSHIPS	0	0	0	2	0	0	0	2
	AUTHORISED CUSTOMERS	621	395	173	3,528	1,398	1,101	297	2,130
	PARTNERSHIPS	34	29	2	431	300	251	49	131
	OTHER NATO BODIES	13,202	11,365	1,014	18,999	18,498	9,462	9,341	501
	OTHER NATO BODIES	142	119	0	1,760	1,544	0	1,544	216
	NSIP	366	325	0	154,389	16,294	2,877	13,417	138,095
	OTHER NATO BODIES	2	0	0	0	0	0	0	0

Log Ops Business Unit – Jointly and Commonly Funded Operational Project Costs continues overleaf....

OPERATIONAL BUDGETS	SOURCE OF FUNDING	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS BROUGHT FORWARD	2017 PAYMENTS AGAINST PRIOR 2017 COMMITMENTS	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS CARRIED FORWARD TO 2018	CREDITS AVAILABLE IN 2017	COMMITMENTS MADE IN 2017	ACCRUALS EXPENDITURE	UNPAID COMMITMENT S	UNUSED CREDITS
	OTHER NATO BODIES	102	0	0	0	0	0	0	0
	OTHER NATO BODIES	10	0	0	0	0	0	0	0
	OTHER NATO BODIES	756	675	69	1,405	1,401	1,281	120	4
	NSIP	1	0	0	8,200	4,997	460	4,537	3,203
	PARTNERSHIPS	6,784	3,192	3,587	9,097	4,862	1,984	2,878	4,235
	PARTNERSHIPS	864	731	132	581	542	164	498	39
	PARTNERSHIPS	0	0	0	2	0	0	0	2
	OTHER NATO BODIES	882	538	276	5,300	4,930	4,509	448	370
	OTHER NATO BODIES	95	53	15	442	441	274	176	1
	PARTNERSHIPS	836	89	746	113	113	25	88	0
	PARTNERSHIPS	79	19	60	35	20	3	16	15
	NATIONAL PROJECTS	3,081	510	2,272	7,999	7,999	5,356	2,708	0
	PARTNERSHIPS	114	1	113	215	215	215	0	0
	PARTNERSHIPS	0	0	0	105,177	105,177	53,904	51,273	0
	PARTNERSHIPS	0	0	0	18,967	4,762	4,755	7	14,205
	MULTINATIONAL	707	548	0	18,528	11,741	11,741	0	6,786
	NATIONAL PROJECTS	1,038	815	44	71	56	49	8	15
	NATIONAL PROJECTS	44	17	0	686	653	172	482	33
	NATIONAL PROJECTS	82	0	26	0	0	0	0	0
	NATIONAL PROJECTS	16,761	14,117	2,119	87,230	78,002	66,611	12,528	9,228
	NATIONAL PROJECTS	963	658	205	6,007	4,303	3,691	612	1,703
	NATIONAL PROJECTS	9,269	6,868	1,833	22,645	18,027	15,511	2,515	4,618
	NATIONAL PROJECTS	54	53	0	10	2	2	0	8
	NATIONAL PROJECTS	7,851	7,692	2	17,141	15,430	13,064	2,488	1,710
	NATIONAL PROJECTS	6,217	4,938	40	48,873	44,411	35,677	9,061	4,462

Log Ops Business Unit – Jointly and Commonly Funded Operational Project Costs continues overleaf....

OPERATIONAL BUDGETS	SOURCE OF FUNDING	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS BROUGHT FORWARD	2017 PAYMENTS AGAINST PRIOR 2017 COMMITMENTS	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS CARRIED FORWARD TO 2018	CREDITS AVAILABLE IN 2017	COMMITMENTS MADE IN 2017	ACCRUALS EXPENDITURE	UNPAID COMMITMENTS	UNUSED CREDITS
	NATIONAL PROJECTS	530	43	7	954	864	739	128	90
	NATIONAL PROJECTS	879	239	0	2,402	2,035	1,860	236	366
	OTHER NATO BODIES	728	33	645	1,046	247	247	0	799
	NATIONAL PROJECTS	102	92	0	1,228	1,158	1,011	147	71
	NATIONAL PROJECTS	0	0	0	6,678	5,019	3,777	1,242	1,659
	NATIONAL PROJECTS	0	0	0	6,219	3,191	2,535	685	3,028
	MULTINATIONAL	0	0	0	4,500	0	0	0	4,500
	NATIONAL PROJECTS	29,007	1,544	23,806	2,162	2,162	108	2,054	0
	OTHER NATO BODIES	5,084	814	1,961	0	0	0	0	0
	NATIONAL PROJECTS	6,180	5,527	50	13,008	10,626	9,098	1,563	2,382
	MULTINATIONAL	1,223	912	0	8,375	8,192	6,672	1,561	183
	MULTINATIONAL	2,189	4,349	2,101	104,161	48,606	48,606	652	55,556
	MULTINATIONAL	0	0	0	721	312	312	0	409
	PARTNERSHIPS	599	268	25	1,995	578	328	263	1,418
	PARTNERSHIPS	1,795	1,170	477	4,775	1,173	430	746	3,602
	PARTNERSHIPS	28	23	5	173	5	4	1	168
	PARTNERSHIPS	67	67	0	4,080	114	13	101	3,967
	PARTNERSHIPS	2,087	1,807	234	7,528	1,780	799	982	5,748
	PARTNERSHIPS	0	0	0	172	3	3	0	169
	PARTNERSHIPS	0	0	0	23	1	1	0	22
	PARTNERSHIPS	1,588	945	63	1,633	1,181	440	749	452
	PARTNERSHIPS	0	0	0	60	0	0	0	60
	AUTHORISED CUSTOMERS	175	162	0	789	83	52	31	705
	MULTINATIONAL	4	4	0	3,823	0	0	0	3,823
	PARTNERSHIPS	7	0	2	974	0	0	0	974
	PARTNERSHIPS	1,555	1,274	163	3,152	3,010	805	2,258	142
	PARTNERSHIPS	0	0	0	3	0	0	0	3
		644,985	284,508	388,395	2,235,136	1,820,508	608,883	1,214,907	414,628

The figures in the column “Prior 2017 unpaid commitments carried forward to 2018” do not represent the arithmetical differences between the amounts within column “Prior 2017 unpaid commitments brought forward” and “2017 payments against prior-2017 commitments”; these differences are mainly due to de-commitments/adjustments made during the reporting year against the open purchase orders/funds reservations from previous years forwarded in 2017. Unused Credits can be carried forward or lapsed depending on the rules governing the specific project of funder.

3. NAM Programme Business Unit

The NAM Programme bases its financial plan in USD and as such, the report on financial plan execution is reported here in USD.

All figures in USD '000	UNUSED AUTHORISED CREDITS AND UNPAID COMMITMENTS BROUGHT FORWARD	2017 AUTHORISED CREDITS	PAYMENTS AGAINST COMMITTED AUTHORISED CREDITS	UNUSED AUTHORISED CREDITS AND COMMITMENTS CARRIED FORWARD	TOTAL CREDITS CONSUMED IN YEAR	LAPSED CREDITS
Acquisition	\$191,353	-\$42,840	\$15,146	\$64,590	\$79,736	\$68,777
Operational	\$314,750	\$286,009	\$129,698	\$163,038	\$292,736	\$308,023
Total	\$506,103	\$243,169	\$144,844	\$227,629	\$372,472	\$376,800

All figures in USD '000	PRIOR 2017 UNPAID COMMITMENTS CARRIED FORWARD	2017 AUTHORISED CREDITS	PAYMENTS AGAINST COMMITMENTS & AUTHORIZED CREDITS	UNPAID COMMITMENTS (i.e. LEGAL OBLIGATIONS) CARRIED FORWARD	TOTAL CREDITS CONSUMED IN YEAR	LAPSED CREDITS
Administration	\$175	\$8,411	\$7,558	\$442	\$8,000	\$586

During 2017, the Programme made a number of budget transfers, the main one being a USD 43m transfer from its FMS Support Case Acquisitions Budget to its Investments Operational Budget. There were also transfers within the Aircraft Procurement Acquisitions Budget, Flight Services Operational Budget and Administration related budgets that netted to USD Nil in each budget type.

The large amount of lapsed credits in the Acquisition and Operational budgets is due to a change in the way that the NAM Programme will start to budget in 2018 and future years to bring it into line with the requirements of the NFRPs.

4. Central Europe Pipeline System Business Unit

	Budget Type	PRIOR 2017 AUTHORISED CREDITS BROUGHT	2017 AUTHORISED CREDITS	BUDGETARY EXPENDITURE AGAINST CREDITS	AUTHORISATIONS CARRIED FORWARD	LAPSED CREDITS
Operational Budgets						
Personnel	O&M	288,079	59,673,600	59,563,696	22,376	375,606
	NP2	940,068	500,000	896,082	478,929	65,057
	NP3	557,419	175,000	373,713	358,535	171
	Depots	-	489,300	476,981	-	12,319
		<u>1,785,566</u>	<u>60,837,900</u>	<u>61,310,472</u>	<u>859,840</u>	<u>453,153</u>
Outside temporary staff	O&M	133,057	1,254,250	1,281,824	46,049	59,433
	Depots	2,724	275,800	269,733	2,874	5,917
		<u>135,781</u>	<u>1,530,050</u>	<u>1,551,558</u>	<u>48,924</u>	<u>65,350</u>
Training of personnel	O&M	75,201	327,300	262,761	119,672	20,068
Travel and transportation	O&M	17,295	3,619,600	3,499,840	52,763	84,291
	Depots	-	52,000	51,641	-	359
		<u>17,295</u>	<u>3,671,600</u>	<u>3,551,482</u>	<u>52,763</u>	<u>84,649</u>
Hospitality	O&M	2,506	42,500	40,805	749	3,451
Operations	O&M	1,454,438	20,177,900	19,181,803	1,363,863	1,086,672
	Depots	4,727	145,000	128,610	419	20,697
		<u>1,459,165</u>	<u>20,322,900</u>	<u>19,310,414</u>	<u>1,364,282</u>	<u>1,107,369</u>
Maintenance	O&M	5,043,870	13,955,560	12,442,623	5,856,139	700,668
	NP2	5,181,306	-	1,500,000	3,075,176	606,130
	NP3	1,107,239	-	86,077	1,021,142	20
	Depots	424,298	1,203,700	1,314,280	294,937	18,781
		<u>11,756,713</u>	<u>15,159,260</u>	<u>15,342,979</u>	<u>10,247,395</u>	<u>1,325,599</u>
General administrative expenses	O&M	1,504,974	11,018,580	10,894,581	1,204,414	424,559
	Depots	4,307	113,800	117,441	393	273
		<u>1,509,281</u>	<u>11,132,380</u>	<u>11,012,022</u>	<u>1,204,806</u>	<u>424,832</u>

Central Europe Pipeline System Business Unit continued

Budget Type		PRIOR 2017 AUTHORISED CREDITS BROUGHT	2017 AUTHORISED CREDITS	BUDGETARY EXPENDITURE AGAINST CREDITS	AUTHORISATIONS CARRIED FORWARD	LAPSED CREDITS
Capital						
Fixed installations	NP2	1,354,361	-	50,336	1,304,025	-
Plant equipment	O&M	781,252	1,264,860	853,725	1,046,331	146,056
	Depots	1,608	50,200	31,911	17,870	2,027
		<u>782,860</u>	<u>1,315,060</u>	<u>885,636</u>	<u>1,064,201</u>	<u>148,083</u>
Vehicles	O&M	288,675	510,900	514,289	261,954	23,333
Office equipment	O&M	1,622,842	1,035,800	984,806	1,621,347	52,489
Long-Term Investments						
Modernisation 100%	O&M	36,772,723	20,845,000	16,498,857	38,066,425	3,052,441
CEPS	Depots	1,203,105	980,000	1,268,421	897,968	16,716
		<u>37,975,828</u>	<u>21,825,000</u>	<u>17,767,278</u>	<u>38,964,393</u>	<u>3,069,157</u>
INFRA projects - cost shares	O&M	390,319	61,750	130,491	227,451	94,127
Grand Total		59,156,392	137,772,400	132,715,328	57,341,803	6,871,660

A summary of key transfers in respect of CEPS budgets made in the year is shown in the table below:

Chapter	National Organization	Amount	Description
1 - Personnel	Belgian	120,000	Transfer to budget of basic treatments
1 - Personnel	French	-	30,000 Transfer to Chapter 14
2 - Outside Temporary Staff	German	74,000	Additional outside staff required due to long time sick leaves
2 - Outside Temporary Staff	French Depots	-	26,000 Transfer to Chapter 07
2 - Outside Temporary Staff	CEPS Programme Office	-	26,700 Internal audit withdrawn from the intra-agency costs : amount transferred to additional costs for support from NSPA HQ
4 - Travel and Transportation	German	-	8,300 Transfer to chapter 16
6 - Operation	German	-	74,000 Overestimation IT/data lines
6 - Operation	French Depots	-	15,000 Transfer to Chapter 07
6 - Operation	CEPS Central	-	500,000 Transfer of the centralised pumping energy reserve according to the National Organisation's requirement
6 - Operation	Belgian	350,000	Transfer to budget petrol for pumping activities
6 - Operation	Dutch	150,000	Transfer to budget petrol for pumping activities
7 - Maintenance	Belgian	-	107,000 Cancellation maintenance of tanks - scheduled maintenance
7 - Maintenance	Belgian	-	10,000 Cancellation maintenance of the sites - scheduled maintenance
7 - Maintenance	Belgian	-	10,000 Cancellation control of lines - fixed contracts
7 - Maintenance	Belgian	-	10,000 Cancellation control of lines - routine maintenance
7 - Maintenance	Belgian	-	20,000 Cancellation mechanical & electromechanical spare parts
7 - Maintenance	Belgian	-	10,000 Cancellation maintenance of the sites - fixed contracts
7 - Maintenance	Belgian	-	40,000 Cancellation maintenance of rotary equipment - routine maintenance
7 - Maintenance	Belgian	-	20,000 Cancellation telecom & IT maintenance - fixed contracts
7 - Maintenance	Belgian	-	20,000 Cancellation industrial safety equipment
7 - Maintenance	German	-	4,000 Transfer to chapter 14 for replacement of floating oil barrier (6BHD)
7 - Maintenance	German	-	16,500 Transfer to chapter 14 for photovoltaic installation (6BHD)
7 - Maintenance	French Depots	19,200	Additional credits from Chapters 6 and 9 for maintenance
7 - Maintenance	French Depots	26,000	Additional credits required from chapter 2 for maintenance
9 - General Administration	French Depots	-	4,200 Transfer to Chapter 07
9 - General Administration	CEPS Programme Office	26,700	Transfer from Chapter 02
9 - General Administration	CEPS Central	-	29,000 Transfer to Chapter 17
14 - Plant equipment	Belgian	130,000	Transfer to budget Pipeline Integrity Management System - PIMS
14 - Plant equipment	German	4,000	Transfer from chapter 7 for replacement of floating oil barrier (6BHD)
14 - Plant equipment	German	16,500	Transfer from chapter 7 for photovoltaic installation (6BHD)
14 - Plant equipment	French	30,000	Transfer from 01-2 to purchase a colorimeter
14 - Plant equipment	CEPS Central	-	85,500 Transfer of the centralised laboratory equipment reserve according to the National Organisation's requirement
14 - Plant equipment	French	35,100	Transfer from the centralized budget for laboratory equipment
14 - Plant equipment	Belgian	5,400	Transfer from the centralized budget for laboratory equipment
14 - Plant equipment	German	45,000	Transfer from the centralized budget for laboratory equipment
16 - Vehicles	German	8,300	Underestimated results of public tenders for replacements (transferred from chapter 4)
17 - Office Equipment	Belgian	-	3,000 Transfer to Chapter 01
18 - Office Equipment	CEPS Central	29,000	Transfer for the SAP replication project
		-	