

NATO SANS CLASSIFICATION

3 janvier 2019

DOCUMENT
C-M(2018)0069-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 21 décembre 2018, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 du Centre du personnel de l'OTAN joint au C-M(2018)0069, 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 les états financiers correspondants soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2018)0069 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

14 décembre 2018

DOCUMENT

C-M(2018)0069

**Procédure d'accord tacite :
21 déc 2018 15:30**

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN**

Note du secrétaire général

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

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe
1 appendice

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN**

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

Références :

- | | |
|-------------------------|---|
| A. IBA-A(2018)0123 | Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 du Centre du personnel de l'OTAN |
| B. BC-D(2018)0067-FINAL | Structure de gouvernance et mandats pour les activités commerciales et les activités sociorécréatives au nouveau siège de l'OTAN, et estimation des coûts liés à la fermeture de l'actuel Centre du personnel |
| C. PO(2015)0052 | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte |

CONTEXTE

1. Le présent document concerne le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2017 du Centre du personnel de l'OTAN. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers et une opinion avec réserve sur la conformité (voir le document de référence A).

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a constaté que les informations présentées dans les états financiers étaient correctes. Toutefois, il a émis une opinion avec réserve au sujet de la conformité. Cette réserve tient à l'existence de lacunes significatives dans les contrôles internes et dans la séparation des tâches s'agissant de certains domaines clés, comme la gestion de la trésorerie, la perception des recettes et la gestion des stocks, ainsi qu'à l'absence de contrôle concernant le recrutement du personnel temporaire. Une autre observation a par ailleurs été formulée, au sujet des inexactitudes et des erreurs significatives relevées dans les états financiers, sans incidence sur l'opinion émise. Le contrôleur des finances a fait observer que le passage au système de planification des ressources d'entreprise (ERP), le 1^{er} janvier 2018, se traduirait par une amélioration des contrôles internes et de la séparation des tâches et que cela réduirait les risques d'erreur ou d'inexactitude dans les états financiers. De surcroît, le nouveau modèle de gouvernance associé à l'ERP et les nouvelles procédures applicables au Centre du personnel permettront de limiter voire d'éliminer les problèmes relevés par l'IBAN pour ce qui est des contrôles internes et de la séparation des tâches. Le contrôleur des finances considère comme réglées les questions ayant donné lieu à ces deux observations. Pour de plus amples informations, se reporter au plan d'action en appendice I.

3. L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents et il a constaté que quatre d'entre elles avaient été réglées, que deux autres avaient été rendues caduques par des observations formulées dans le cadre de la vérification des états financiers de 2017 et que deux autres restaient à

régler. Les questions restant à régler concernent notamment la nécessité d'assurer correctement la fermeture de l'ancien Centre du personnel (restitution des équipements aux fournisseurs, mise au rebut d'autres équipements, etc.) et la clôture de ses comptes. Si ce point a dû être maintenu pour 2017, c'est parce que l'emménagement dans le nouveau siège a eu lieu plus tard que prévu. Le contrôleur des finances considère désormais comme réglées les questions ayant donné lieu à ces deux observations. Pour de plus amples informations, se reporter au plan d'action en appendice I.

4. Dans le paragraphe de son opinion intitulé « Observation particulière »¹, l'IBAN a relevé qu'en septembre 2015, les pays avaient décidé de procéder à une refonte complète de la structure du Centre du personnel. L'ancien Centre a ainsi fermé ses portes fin août 2018. Les principaux éléments de coût liés à la fermeture de l'ancien Centre et au règlement de ses obligations seront couverts par le budget civil, moyennant l'utilisation de crédits annulables de l'exercice précédent. Actuellement, le montant de ces obligations est estimé à environ 2,1 millions d'euros (voir le document de référence B).

CONCLUSION

5. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers et une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice 2017. Le RPPB se félicite de noter que, d'après le contrôleur des finances, toutes les questions ayant donné lieu à des observations auront été réglées au moment de la publication des états financiers de 2018, et ce même si la participation active de la Gestion exécutive sera peut-être nécessaire pour la finalisation de certaines d'entre elles.

RECOMMANDATIONS

6. Le RPPB recommande au Conseil :

6.1. de prendre note du rapport de l'IBAN cité en référence A ;

6.2. d'approuver la conclusion figurant au paragraphe 5 du présent rapport ;

6.3. d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et des états financiers du Centre du personnel de l'OTAN correspondants.

¹ Paragraphe ajouté dans l'opinion afin d'appeler l'attention sur un élément des états financiers qui est présenté correctement mais dont l'importance est telle, selon l'auditeur, qu'il est indispensable à l'utilisateur pour sa compréhension de ces documents.

Plan d'action pour le règlement des questions en souffrance

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

- 7.1. À traiter : La direction réfléchit à la meilleure manière de donner suite à l'observation ou elle la traitera ultérieurement.
- 7.2. En cours : La direction travaille activement au règlement de la question et a avancé dans la résolution du problème.
- 7.3. Traitée : La direction estime que la question a été réglée de manière satisfaisante ou considère qu'il ne lui est pas possible de prendre d'autres mesures.

Incidence sur l'opinion et observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Incidence sur l'opinion concernant la conformité</i> Lacunes dans les contrôles internes	Le Bureau du contrôle financier a commencé à introduire les opérations financières relatives au Centre du personnel dans l'ERP à compter du 1 ^{er} janvier 2018. Il en résultera une amélioration des contrôles internes, y compris pour ce qui est de la séparation des tâches. Le nouveau modèle de gouvernance relatif aux activités commerciales et sociorécréatives est tout à fait différent du précédent et élimine certains des risques mentionnés dans le rapport de l'IBAN. Des procédures de gestion des contrats appropriées sont en place concernant les activités du Centre du personnel du nouveau siège qui ont été externalisées.	Traitée	Sans objet – Question traitée

Incidence sur l'opinion et observation de l'IBAN	Plan d'action	État de la question	Échéance pour le règlement de la question
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Inexactitudes et erreurs significatives dans les états financiers	Comme pour le nouveau siège et le Secrétariat international, le fait que toutes les opérations liées à l'ancien centre et au nouveau centre soient désormais centralisées au sein du Bureau du contrôle financier et traitées dans l'ERP devrait contribuer à réduire les risques d'erreur et d'inexactitude dans les états financiers.	Traitée	Sans objet – Question traitée
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Nécessité d'une clôture en bonne et due forme des activités actuelles du Centre du personnel	Les comptes ont déjà été clôturés, les contrats de travail ou de concession résiliés et les équipements radiés ou mis au rebut, ou ils le seront dans le cadre plus large de la fermeture de l'ancien siège.	À traiter	À la publication des états financiers de 2018
<i>Pas d'incidence sur l'opinion</i> Divergences entre les états financiers et les données détaillées – Sous-évaluation des immobilisations corporelles et des produits	Les divergences tenaient au système comptable utilisé par le Centre du personnel. Depuis début 2018, toutes les opérations sont enregistrées dans l'ERP.	Traitée	Sans objet – Question traitée



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)0123
29 October 2018

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

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

Subject: *International Board of Auditors for NATO (Board) Auditor's Report and Letter of Observations and Recommendations on the audit of the Restated Financial Statements of the NATO Staff Centre for the year ended 31 December 2017 – IBA-AR(2018)0016*

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 an unqualified opinion on the Financial Statements of the NATO Staff Centre 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
du Centre du personnel de l'OTAN
pour l'exercice clos le 31 décembre 2017**

Le Centre du personnel a été créé par le Conseil en 1970. Il se compose d'un centre sportif, d'un restaurant, de commerces et d'un centre médical. Il permet l'organisation d'activités sportives et culturelles pour les membres du Secrétariat international et de l'État-major militaire international ainsi que pour leurs familles, pour les membres des délégations et des représentations militaires des pays de l'OTAN et des pays partenaires, et pour les retraités de l'OTAN. Le financement du fonctionnement et des activités du Centre est assuré par les cotisations, les abonnements aux activités sportives et sociorécréatives et les activités commerciales, ainsi que grâce à la contribution indirecte du budget civil. En 2017, les recettes du Centre se sont établies à quelque 2 millions d'euros.

En 2015, les pays de l'OTAN ont décidé de procéder à une refonte complète de la structure du Centre du personnel, selon les indications du plan d'action relatif aux activités commerciales du siège de l'OTAN (C-M(2015)0069). L'ancien Centre a ainsi fermé ses portes fin août 2018, pour réouvrir sous une nouvelle forme le 3 septembre 2018, sur le site du nouveau siège de l'OTAN.

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Centre pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet de la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette réserve tient à l'existence de lacunes significatives dans les contrôles internes et dans la séparation des tâches s'agissant de certains domaines clés, comme la gestion de la trésorerie, la perception des recettes et la gestion des stocks, ainsi qu'à l'absence de contrôle concernant le recrutement du personnel temporaire.

Les constatations du Collège sont récapitulées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

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

26 octobre 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS RECTIFIÉS
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

OPINION DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**a) DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE
NORD**

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers rectifiés du Centre du personnel de l'OTAN, composés de l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 et 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 d'un résumé des méthodes comptables importantes et de diverses notes explicatives.

Responsabilité de la direction

La direction est chargée d'établir les états financiers conformément au cadre comptable OTAN et au 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 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 de l'entité. 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.

Opinion sur les états financiers rectifiés

L'opinion du Collège est que les états financiers rectifiés donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière du Centre au 31 décembre 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date

Observation particulière

Le Collège appelle l'attention sur la note 1 jointe aux états financiers rectifiés, dans laquelle il est indiqué qu'en septembre 2015, les pays de l'OTAN ont décidé de procéder à une refonte complète de la structure du Centre du personnel, selon les indications du plan d'action relatif aux activités commerciales du siège de l'OTAN. L'ancien Centre a ainsi fermé ses portes fin août 2018. Les principaux éléments de coût liés à la fermeture de l'ancien Centre et au règlement de ses obligations seront couverts par le budget civil, moyennant l'utilisation de crédits annulables de l'exercice précédent. Actuellement, le montant de ces obligations est estimé à environ 2,1 millions EUR (BC-D(2018)0067-FINAL). Le Collège n'a pas été amené à modifier son opinion du fait de cette situation.

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 a relevé l'existence de lacunes significatives dans les contrôles internes et dans la séparation des tâches s'agissant de certains domaines clés, comme la gestion de la trésorerie, la perception des recettes et la gestion des stocks, et il a constaté que le Centre ne procédait à aucun contrôle en ce qui concerne le recrutement du personnel temporaire. Les lacunes dans les contrôles internes ont été confirmées dans la déclaration sur le contrôle interne qui a été établie par le Centre.

Opinion avec réserve sur la conformité

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés et des effets possibles des questions mentionnées au paragraphe précédent, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Bruxelles, le 26 octobre 2018



Hervé-Adrien Metzger
Président

26 octobre 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
CONCERNANT LE CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN
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 rectifiés du Centre du personnel de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il a émis une opinion sans réserve à leur sujet et une opinion avec réserve au sujet de la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé deux observations.

L'une de ces observations a une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité :

1. Lacunes dans les contrôles internes

L'autre observation n'a pas d'incidence sur l'opinion émise :

2. Inexactitudes et erreurs significatives dans les états financiers

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents et il a constaté que trois d'entre elles avaient été réglées, que deux autres avaient été rendues caduques par des observations formulées dans le cadre de la vérification des états financiers de 2017, que deux autres restaient à régler et qu'une autre encore était devenue sans objet.

Le Collège a adressé au contrôleur des finances du Secrétariat international (SI) une lettre (IBA-AML(2018)0011) faisant le point sur la suite donnée aux observations formulées précédemment.

La présente lettre d'observations et de recommandations a été soumise au SI, dont les commentaires officiels ont ensuite été intégrés dans la lettre (appendice à l'annexe 3).

OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. LACUNES DANS LES CONTRÔLES INTERNES

Contexte

1.1 Aux termes de l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN (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. Les activités de contrôle interne portent notamment sur la séparation des tâches, la prévention des conflits d'intérêts, le suivi des performances et les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses en matière de contrôle interne.

1.2 D'après le mandat du Centre du personnel, la gestion journalière des activités et de l'exploitation du Centre est confiée à un directeur ou, en l'absence de celui-ci, à un directeur adjoint. Le directeur du Centre relève du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive. Le Bureau exécutif du Centre du personnel, qui est présidé par le secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive, a pour mission de superviser le Centre du personnel et de formuler des orientations le concernant. Il a aussi pour mission de conseiller le directeur s'agissant de la gestion du Centre et de son fonctionnement. Le directeur du Centre a quitté l'OTAN en 2015, et le poste a été supprimé sur décision du Conseil (C-M(2015)0069). Les responsabilités correspondantes sont alors revenues au directeur adjoint. Le 1^{er} janvier 2016, le poste de directeur adjoint a été remplacé par le poste de responsable des activités sociorécréatives.

1.3 Le Centre du personnel de l'ancien siège de l'OTAN a fermé ses portes fin août 2018, et un nouveau centre a ouvert le 3 septembre 2018, sur le site du nouveau siège. Suite à cette restructuration, la plupart des activités du Centre ont été externalisées.

1.4 Pour l'exercice 2018, le Centre du personnel devra présenter des états financiers pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 août. Par la suite, il sera rendu compte des activités du nouveau Centre dans les états financiers consolidés du SI.

Observations

1.5 Le responsable des activités sociorécréatives a été absent pendant la majeure partie de l'année 2017 mais la Gestion exécutive n'a pas nommé de responsable par intérim pour faire en sorte que les fonctions essentielles de gestion soient assurées, comme le prévoit le mandat du Centre. Ainsi, c'est le comptable du Centre qui a, en plus de ses tâches habituelles, assuré les fonctions de responsable durant plusieurs mois en prenant des décisions relatives au fonctionnement de l'entité. Vu les responsabilités associées au poste de responsable des activités sociorécréatives, la séparation des tâches n'a pas pu être assurée pendant cette période.

1.6 Les lacunes dans les contrôles internes, et plus particulièrement en matière de séparation des tâches, concernent les domaines énumérés ci-après.

- Gestion des stocks – Lorsque l'exploitation du restaurant a été externalisée, le 1^{er} mai 2017, tout le stock de produits alimentaires, boissons et alcool (d'une valeur de 30 186 EUR) a été revendu au contractant. C'est le comptable du Centre du personnel qui a effectué l'inventaire et qui a établi la facture sur cette base. Le principe de séparation des tâches n'a donc pas été appliqué pour ce qui concerne la revente du stock du restaurant, d'où un risque accru d'erreur ou de fraude.
- Gestion de la trésorerie – Trois problèmes ont été constatés. Premièrement, le principe de séparation des tâches n'a pas été respecté. Deuxièmement, il s'est parfois écoulé jusqu'à huit mois entre le moment où des montants ont été perçus en espèces au restaurant et le moment où cet argent a été déposé à la banque. Troisièmement, il n'y a pas eu de comptage de la caisse en fin d'exercice. Tous ces éléments entraînent un risque accru d'erreur ou de fraude.
- Gestion du personnel temporaire – Les demandes de recrutement d'agents temporaires ont été adressées directement à l'agence d'intérim par le prestataire externe. Les coûts correspondants ont ensuite été refacturés au Centre du personnel. Or les responsables du Centre n'ont pas effectué de contrôles pour s'assurer que ces demandes étaient faites à bon escient. Il y a là potentiellement conflit d'intérêts, d'où un risque accru d'erreur ou de fraude, et l'on aurait pu assister à une augmentation injustifiée des coûts de personnel.
- Perception des recettes – À deux reprises, des montants dus par des concessionnaires n'ont pas été correctement identifiés, facturés et comptabilisés dans les états financiers du Centre, comme cela est prévu dans les dispositions contractuelles applicables. Par conséquent, le montant des recettes figurant dans les états financiers 2017 du Centre est sous-estimé.

1.7 En l'absence d'un responsable assurant à temps plein une séparation des tâches appropriée, le dispositif de contrôle interne du Centre du personnel s'est révélé lacunaire en 2017. Lors de précédents audits consacrés au Centre (depuis la vérification des états financiers de 2011), le Collège avait déjà constaté des lacunes significatives à cet égard. Il a constaté que certaines d'entre elles avaient persisté en 2017, malgré les mesures prises par le Bureau du contrôle financier du SI en vue d'assurer la séparation des tâches et l'application de contrôles internes dans un certain nombre de domaines. Les lacunes du dispositif de contrôle interne se sont aggravées en 2017 du fait de la réduction des effectifs et de l'absence du responsable des activités sociorécréatives pendant la majeure partie de l'année. Le SI a fait savoir au Collège que le responsable administratif de la Gestion exécutive avait été nommé responsable des activités sociorécréatives par intérim en décembre 2017, sur décision du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive.

Conclusion

1.8 Étant donné que l'ancien Centre du personnel a fermé ses portes fin août 2018 et qu'un nouveau modèle de gouvernance est désormais en place pour les activités commerciales et sociorécréatives du nouveau siège, le Collège ne formule pas de recommandations. Toutefois, il encourage la Gestion exécutive à faire en sorte que des procédures appropriées soient établies pour la gestion des contrats dans le cadre des activités qui ont été externalisées.

2. INEXACTITUDES ET ERREURS SIGNIFICATIVES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.1 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 circonstances, selon les définitions et les critères de comptabilisation des actifs, des passifs, des produits et des charges exposés dans les IPSAS.

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

Observations

2.3 Le contrôleur des finances du SI a publié les états financiers 2017 du Centre du personnel le 29 mars 2018 (FC(2018)0043). Le Collège a constaté des erreurs significatives dans ces états financiers, ainsi que plusieurs manquements aux prescriptions du cadre comptable OTAN dans les notes qui y sont jointes.

2.4 Dans les états financiers, le Collège a principalement relevé deux erreurs, qu'il considère comme significatives. La première, à savoir l'estimation incorrecte des provisions pour pertes du restaurant, a débouché sur une sous-estimation des charges à hauteur de 84 000 EUR. La seconde, à savoir la comptabilisation incorrecte de la revente du stock du restaurant au contractant externe, a débouché sur une sous-estimation des produits et des charges à hauteur de 30 186 EUR. Ces erreurs ont été corrigées par le contrôleur des finances du SI, qui a publié des états financiers rectifiés le 4 juillet 2018 (FC(2018)0043-REV1).

Recommandation

Le Collège recommande au SI de mettre en place une procédure efficace pour la vérification des données chiffrées et autres figurant dans ses états financiers avant leur publication, dans un souci de conformité avec le cadre comptable OTAN.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations formulées à l'issue des audits précédents. On en trouvera un récapitulatif dans le tableau ci-dessous.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) EXERCICE 2016 IBA-AR(2017)11, paragraphe 5 LACUNES DANS LES CONTRÔLES INTERNES Recommandation du Collège Le Collège recommande au contrôleur des finances du SI de faire en sorte, en coopération avec le Bureau exécutif du Centre du personnel, qu'un ensemble minimum de contrôles internes soit en place et qu'un niveau minimum de séparation des tâches soit maintenu dans les domaines clés, par exemple grâce à la mise en place de contrôles compensatoires par le Bureau du contrôle financier et au renforcement du suivi des contrôles par le contrôleur des finances du SI.		Observation rendue caduque par l'observation formulée pour l'exercice 2017.
(2) EXERCICE 2016 IBA-AR(2017)11, paragraphes 8 et 10 LACUNES DANS LA GESTION DU CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES RELATIF AU RESTAURANT Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI et au Centre du personnel de veiller à ce que des procédures soient en place pour le suivi de la performance des contractants. Étant donné que la majorité des activités sociorécréatives du nouveau siège seront entièrement externalisées, ce suivi sera essentiel. Le Collège recommande également au contrôleur des finances du SI de faire en sorte que les contrats de services prévoient, si nécessaire, des indicateurs de performance appropriés ainsi que des mesures qui incitent le contractant à œuvrer dans l'intérêt de l'OTAN.	Le 2 mai 2017, la gestion du restaurant avait été confiée à un prestataire externe. Un contrat de concession avait été signé, en vertu duquel le Centre était tenu de dédommager le prestataire pour les pertes éventuelles à hauteur de 12 000 EUR par mois maximum. Si le restaurant réalisait des bénéfices, chacune des deux parties en touchait la moitié. Avec la fermeture de l'ancien Centre, ce contrat a été résilié en 2018.	Observation réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(3) EXERCICE 2016 IBA-AR(2017)11, paragraphe 3 PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS Recommandation du Collège Le Collège recommande qu'à l'avenir, les états financiers soient soumis pour le 31 mars, échéance fixée dans le NFR.	Les états financiers de 2017 ont été présentés le 31 mars 2018 et le délai prévu dans le NFR a donc été respecté.	Observation réglée.
(4) EXERCICE 2016 IBA-AR(2017)11, paragraphe 4 LACUNES DANS L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS, AVEC POUR CONSÉQUENCE DES PROBLÈMES DE CONFORMITÉ AVEC LE CADRE COMPTABLE OTAN ET D'AUTRES INEXACTITUDES Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de mettre en place une procédure efficace pour la vérification des données chiffrées et autres figurant dans ses états financiers avant leur publication, dans un souci de conformité avec le cadre comptable OTAN. Par ailleurs, le Collège recommande d'entrer toutes les données et opérations comptables dans le logiciel de comptabilité principal.		Observation rendue caduque par l'observation 2 formulée pour l'exercice 2017.
(5) EXERCICE 2016 IBA-AR(2017)11, paragraphe 3 PROBLÈMES DE LIQUIDITÉS ENTRAÎNANT UN RISQUE ACCRU D'AVOIR À RECOURIR AU FINANCEMENT COMMUN Recommandation du Collège Le Collège recommande l'élaboration d'un plan visant à ce que le Centre du personnel rembourse la totalité de ses dettes. Par ailleurs, le Collège rappelle qu'il a consacré un audit de performance à la nécessité de réviser le cadre des activités	Une estimation des coûts liés à la fermeture de l'ancien Centre du personnel a été établie et approuvée par le Comité des budgets (voir BC-D(2018)0067-Final et le BC-D(2018)0076). Le Conseil a décidé que ces coûts	Observation réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
sociorécréatives au sein de l'OTAN (IBA-AR(2017)01), à l'issue duquel il a recommandé des stratégies visant à garantir l'application du principe d'autofinancement des activités sociorécréatives.	seraient couverts grâce au report spécial de crédits annulables du budget civil 2016. L'ancien Centre a fermé ses portes le 31 août 2018. Le montant de ses obligations est actuellement estimé à 1,9 million EUR mais il pourrait atteindre 2,1 millions EUR. Un nouveau mandat régissant les activités commerciales et sociorécréatives du nouveau siège a été approuvé par le Comité des budgets le 25 juin 2018 et doit être approuvé par le Conseil. Ce nouveau modèle repose sur le principe de l'autofinancement.	
(6) EXERCICE 2015 IBA-AR(2016)16, paragraphe 3 NÉCESSITÉ D'UNE CLÔTURE EN BONNE ET DUE FORME DES ACTIVITÉS ACTUELLES DU CENTRE DU PERSONNEL Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées à la fermeture du Centre actuel. Le SI doit veiller à ce que des mesures adéquates soient prises pour que la clôture des comptes du Centre actuel, la restitution des équipements aux fournisseurs et l'application des procédures à suivre pour la radiation ou la mise au rebut des autres équipements se déroulent comme il se doit. Le SI doit également veiller à ce que tous les contrats soient résiliés à temps et dans le respect des dispositions y afférentes.	Le déménagement du Centre du personnel sur le site du nouveau siège a été reporté au mois d'août 2018. Le Collège fera le point sur la clôture des comptes, sur la résiliation des contrats de travail et de concession ainsi que sur la radiation ou la mise au rebut des équipements au moment de la vérification des états financiers 2018 du Centre.	Observation restant à régler.
(7) EXERCICE 2014 IBA-AR(2015)32, paragraphe 2 NÉCESSITÉ DE REVOIR ET DE RENÉGOCIER LES CONTRATS DE CONCESSION RELATIFS AU CENTRE MÉDICAL Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de revoir le fonctionnement du centre médical ainsi que		Observation

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
les contrats en vigueur, et ce avant l'emménagement dans le nouveau siège. Il lui recommande aussi de faire en sorte que le mécanisme de fixation des loyers à facturer aux concessionnaires du centre médical repose sur des principes clairs, garantissant que l'ensemble des frais d'occupation des locaux soit couvert, y compris l'approvisionnement en eau/énergie ainsi que la gestion administrative. Les contrats de concession visés doivent être revus et renégociés par le Service Achats du SI et approuvés comme il se doit par le contrôleur des finances du SI.	En 2017, le SI n'a pas revu le fonctionnement du centre médical ni les contrats en vigueur. Il a indiqué que cela tenait à la limitation des ressources et au fait qu'il avait attribué un degré de priorité plus élevé aux travaux de préparation de la restructuration du Centre et du nouveau modèle d'exploitation pour le nouveau siège. Les activités du centre médical du nouveau siège (au même titre que les autres activités commerciales) sont entièrement externalisées et de nouveaux contrats ont été mis en place en 2018.	devenue sans objet.
(8) EXERCICE 2011 IBA-AR(2013)05, paragraphe 5.2.6 DIVERGENCES ENTRE LES ÉTATS FINANCIERS ET LES DONNÉES DÉTAILLÉES – SOUS-ÉVALUATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES PRODUITS Recommandation du Collège Le Collège recommande au Centre du personnel d'effectuer les ajustements nécessaires pour que la valeur des immobilisations corporelles soit correcte. Le Collège recommande également au Centre de procéder régulièrement (au moins une fois par an) à un rapprochement entre les grands livres auxiliaires et les grands livres généraux pour repérer les éventuelles erreurs relatives aux immobilisations corporelles.	Le Collège a constaté qu'il subsistait plusieurs divergences entre les grands livres auxiliaires et les grands livres généraux s'agissant des immobilisations corporelles. Les divergences ont trait aux activités du centre sportif. Ces divergences devront être éliminées par le contrôleur des finances du SI dans le cadre de la clôture des comptes du Centre, en 2018.	Observation restant à régler.

**SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI)
COMMENTAIRES OFFICIELS
SUR LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS**

**OBSERVATION 1 :
LACUNES DANS LES CONTRÔLES INTERNES**

Commentaires officiels du SI

Le Bureau du contrôle financier a commencé à introduire les opérations financières relatives au Centre du personnel dans l'ERP à compter du 1^{er} janvier 2018. Il en résultera une amélioration des contrôles internes, y compris pour ce qui est de la séparation des tâches. Le nouveau modèle de gouvernance relatif aux activités commerciales et sociorécréatives est tout à fait différent du précédent et élimine certains des risques mentionnés dans le rapport du Collège. Des procédures de gestion des contrats appropriées sont en place concernant les activités du Centre du personnel du nouveau siège de l'OTAN qui ont été externalisées.

**OBSERVATION 2 :
INEXACTITUDES ET ERREURS SIGNIFICATIVES DANS LES ÉTATS FINANCIERS**

Commentaires officiels du SI

Le SI souscrit à la recommandation. Le fait que toutes les opérations liées à l'ancien centre et au nouveau centre soient désormais centralisées au sein du Bureau du contrôle financier et traitées dans l'ERP devrait contribuer à réduire les risques d'erreur et d'inexactitude dans les états financiers.

**NATO STAFF CENTRE
FINANCIAL STATEMENTS AS AT 31/12/2017
FINANCIAL YEAR 2017**

Annexes:

- 1 Statement of financial position
- 2 Statement of financial performance
- 3 Cash Flow Statement
- 4 Statement of changes in net assets
- 5 Explanatory notes to the financial statements



Jens STOLTENBERG
Secretary General



Stephane CHAGNOT
Financial Controller

on
behalf of:

Nato Staff Center
Statement of Financial Position
For the year ended 31 December 2017

	Notes	EUR Current year 31-Dec-17	EUR Prior year Restated 31-Dec-16	EUR Prior year Initial 31-Dec-16	EUR Variance CY-PY
ASSETS					
CURRENT ASSETS					
Cash and Cash equivalents	4				
Cash		1,120.00	4,120.00	4,120.00	-3,000.00
Current bank accounts		70,620.33	203,368.94	203,368.94	-132,748.61
Cash equivalents		0.00	3,238.20	3,238.20	-3,238.20
Total Cash and Cash Equivalents		71,740.33	210,727.14	210,727.14	-138,986.81
Receivables	5				
Accounts receivable		335,351.90	314,549.10	376,661.68	20,802.80
Other Receivables		0.00	3,203.60	3,203.60	-3,203.60
Total Receivables		335,351.90	317,752.70	379,865.28	17,599.20
Inventories	6				
Inventory sports		1,140.95	1,614.40	23,565.09	-473.45
Inventory restaurant		0.00	21,950.69	0.00	-21,950.69
Inventory commercial area		0.00	0.00	0.00	0.00
Total Inventories		1,140.95	23,565.09	23,565.09	-22,424.14
TOTAL CURRENT ASSETS		408,233.18	552,044.93	614,157.51	-143,811.75
NON CURRENT ASSETS					
Receivables	7				
		0.00	0.00	0	.00
Infrastructure, Plant and Equipment		0.00	0.00	0.00	0.00
Land and buildings		0.00	0.00	0.00	0.00
Other		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NON CURRENT ASSETS		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ASSETS		408,233.18	552,044.93	614,157.51	-143,811.75
LIABILITIES					
CURRENT LIABILITIES					
Payables	8				
Payable to Third Parties		1,029,417.27	1,081,968.13	1,144,080.71	-52,550.86
Current portion of debts payable after one year		0.00	0.00	0.00	0.00
Other Liabilities		96,000.00	0.00	0.00	96,000.00
Total Payables		1,125,417.27	1,081,968.13	1,144,080.71	43,449.14
TOTAL CURRENT LIABILITIES		1,125,417.27	1,081,968.13	1,144,080.71	43,449.14
NON CURRENT LIABILITIES					
Long-term Pension debt and charges	9				
		729,578.58	686,042.10	686,042.10	43,536.48
Long-term loan		261,898.75	261,898.75	261,898.75	0.00
TOTAL NON CURRENT LIABILITIES		991,477.33	947,940.85	947,940.85	43,536.48
TOTAL LIABILITIES		2,116,894.60	2,029,908.98	2,092,021.56	86,985.62
NET ASSETS					
Previous results	10				
		-1,477,864.05	-1,221,593.35	-1,221,593.35	-256,270.70
Current result		-230,797.37	-256,270.70	-256,270.70	25,473.33
Capital subsidies		0.00	0.00	0.00	0.00
Total Net Assets		-1,708,661.42	-1,477,864.05	-1,477,864.05	-230,797.37
TOTAL NET ASSETS		-1,708,661.42	-1,477,864.05	-1,477,864.05	-230,797.37
TOTAL BALANCE		408,233.18	552,044.93	614,157.51	-143,811.75

Nato Staff Center
Statement of Financial Performance
For the year ended 31 December 2017

	Notes	EUR Current year 31-Dec-17	EUR Prior year restated 31-Dec-16	EUR Variance CY-PY
REVENUE	11			
Sales		1,507,874.61	2,431,367.25	-923,492.64
Concessions		344,978.84	444,454.33	-99,475.49
Financial Revenue		2,028.84	1,280.86	747.98
Other Revenue		157,888.11	16,617.58	141,270.53
TOTAL REVENUE		2,012,770.40	2,893,720.02	-880,949.62
Expenses	12			
Wages, salaries and employee benefits		606,948.09	886,424.64	-279,476.55
Outsourced Services		852,170.52	1,326,802.07	-474,631.55
Operating Costs		54,490.12	73,146.49	-18,656.37
Cost of Goods Sold		605,652.73	888,218.16	-282,565.43
Other costs		32,379.21	-33,620.30	65,999.51
Provision, depreciation and amortization		91,927.10	9,019.66	82,907.44
TOTAL EXPENSES		2,243,567.77	3,149,990.72	-906,422.95
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	10	-230,797.37	-256,270.70	25,473.33

Nato Staff Center
Cash Flow Statement
For the year ended 31 December 2017

	Notes	EUR Current year 31-Dec-17	EUR Prior year 2016 Restated
Cash flows from operating activities			
Surplus (deficit) of the period	11&12	-230,797.37	-256,270.70
Depreciation	12	0.00	9,019.66
Loss on sale of PPE			
Cash from operations before working capital changes		-230,797.37	-247,251.04
Decrease (Increase) in receivables	5	-17,599.20	118,020.50
Decrease (increase) in inventories	6	22,424.14	163,083.26
Increase (decrease) in payables	8	43,449.14	128,571.41
Net cash flows from operating activities		-182,523.29	162,424.13
interest paid		0.00	0.00
Net cash flows from operating activities		-182,523.29	162,424.13
Cash flows from investing activities			
Purchase of PPE	7	0.00	0.00
Proceeds from sale of PPE			
Net cash flows from investing activities		0.00	0.00
Cash flows from financing activities			
Increase (Decrease) in long term pensions' liability	9	43,536.48	-231,568.24
Advances received	9	0.00	0.00
Proceeds from finance lease liabilities	7&14	0.00	-8,000.00
Net cash flows from financing activities		43,536.48	-239,568.24
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		-138,986.81	-77,144.11
Cash and cash equivalents at beginning of period	4	210,727.14	287,871.25
Cash and cash equivalents at end of period	4	71,740.33	210,727.14

Nato Staff Center
Statement of changes in net assets
For the year ended 31 December 2017

Balance at 31/12/2015	-1,221,593.35
Revaluation of investments	0.00
Net surplus (deficit) for the period	-256,270.70
Balance at 31/12/2016	-1,477,864.05
Revaluation of investments	0.00
Net surplus (deficit) for the period	-230,797.37
Balance at 31/12/2017	-1,708,661.42

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

These financial statements cover the financial operations relating to the NATO Staff Centre.

The NATO Staff Centre provides morale, welfare, and recreational activities and services at NATO Headquarters in Brussels for the personnel and families of the NATO International Staff, International Military Staff, NATO Agencies, member nations' Delegations and Military Representations, to personnel and families of Partner Nations, and to other approved users.

The NATO Staff Centre is located on the premises of the NATO Headquarters in Brussels.

The NATO Staff Centre shares the legal status of NATO.

The NATO Staff Centre is considered a part of the NATO International Staff. The budgetary resources of the NATO International Staff and for the operations of the NATO Headquarters in Brussels are provided through the Civil Budget which is approved by the North Atlantic Council.

Governance:

On 3 October 2013, the North Atlantic Council approved under reference C-M(2013)0054 a new "Staff Centre Governance and Mandate" with the objective of achieving a substantial decrease in the level of contribution from the Civil Budget from 2014 onwards and moving to a fully customer funded model after the move to the New NATO Headquarters.

Governance can be summarised as follows:

- The Staff Centre Executive Board is responsible for the oversight and guidance of the Staff Centre, its proper administration and management. It is chaired by the Assistant Secretary General for Executive Management (NATO International Staff). Members of the Executive Board are the Assistant Secretary General for Executive Management, the Director Staff Centre, the Deputy Assistant Secretary General for Headquarters Support and Transformation, the Deputy Assistant Secretary General for Human Resources, the International Military Staff Executive Coordinator, and the Head, Budget and Planning and Analysis, International Staff. Two members of the Budget Committee attend ex-officio and therefore do not take part in the decision making.
- The Staff Centre Customer Service Board, chaired by the Assistant Secretary General for Human Resources, exercises oversight and quality control over customer service and activities at the Staff Centre. Members of the Executive Board comprise representatives of management and customers of the Staff Centre.
- The Director Staff Centre is responsible for the day-to-day management of the Staff Centre and reports to the Assistant Secretary General for Executive Management. The Director is an ex-officio member of the Executive and Customer Services Boards.

The post Director Staff Centre was deleted in 2015. The Deputy Director has been acting.

Funding:

The Staff Centre Mandate defines the funding guidelines of the NATO Staff Centre and in particular the activities that can receive support from Civil Budget funding.

Activities which support the mission of the Organisation, staff members and families and foster community environment (Category A activities) may be eligible for budgetary contributions from NATO (Civil Budget funding). Activities which provide indirect support to the mission of the Organisation, provide convenience to staff members and families, or generate revenue (Category B activities), are to

be funded by membership and user fees, income from commercial concessions, and not through budgetary contributions from NATO (Civil Budget funding).

Activity:

The NATO Staff Centre has a membership of about 2,600. The Restaurant department serves meals and organises banquets. The Sports department organises sports activities and lessons for adults and children (tennis, swimming, squash, fitness, etc.). The Commercial Services Area has a variety of shops and services managed through concession agreements (optician, pharmacy, retail store, bank, medical centre, jewelry, showroom) and a perfume shop which is run directly by the Staff Centre.

Restructuring

On 2 October 2015, the North Atlantic Council approved a NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 (C-M(2015)0069) which foresees a substantial change in the management of a series of services and/or concessions presently handled by the Staff Centre. In particular, the number of established posts, which was 33 at the beginning of 2015, has decreased to 3 by end 2017. In order to transition to the future setup for commercial operations in the NATO HQ, restructuring costs may be incurred, in particular Loss of Job Indemnities. The latter were estimated at a potential amount of EUR 1.4 million and would, if incurred, be borne by the NATO Civil Budget using lapsed credits from 2014 that would otherwise have been returned to member Nations (C-M(2015)0088 and PO(2015)0602). In addition, the NATO Civil Budget for 2018 has set aside resources from lapsable appropriations in the amount of EUR 1.8 million to settle the net outstanding liabilities related to the closure of the Staff Centre, at a date currently planned to be September 2018.

NOTE 2: ACCOUNTING POLICIES

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

Basis of preparation

The financial statements are presented in EUR.

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

Declaration of conformity

The NATO-Staff Centre financial statements have been prepared on the basis of the NATO Accounting Framework as approved by nations under C-M(2013)0039 on 2 August 2013 and revised under C-M(2016)0023 on 21 April 2016 (which adapts a small number of IPSAS standards to better suit the specific requirements of the Alliance), the Staff Centre Governance and Mandate, together with the NATO Financial Regulations (NFR) and the Financial Rules and Procedures (FRP).

IPSAS 6: Consolidated and Separate Financial:

The Staff Centre should be considered as controlled by the NATO International Staff in accordance with the control criteria set up by IPSAS 6 "Consolidated and Separate Financial Statements" paragraphs 38 to 42.

The adaptation to IPSAS 6 approved by the North Atlantic Council provides that "*NATO reporting entities shall not consolidate Morale and Welfare Activities and/or Staff Association activities into their respective financial statements even when they are considered to be under the control, from a financial reporting perspective, of the NATO reporting entity*" and that "*where this requirement conflicts with another requirement of IPSAS this adapted requirement shall apply*". It applies as from reporting year 2013. As a consequence, the financial statements of the NATO Staff Centre are presented separately and not consolidated with those of the NATO International Staff.

The same adaptation provides that the NATO Reporting Entities "*should present financial information in support of such activities by way of a disclosure note to their financial statements*".

On the other hand, as indicated above the North Atlantic Council when approving the NATO Staff Centre Mandate and Governance decided that the NATO Staff Centre would issue its own and separate financial statements. The NATO Staff Centre's mandate provides that its financial statements should comply with IPSAS and should be "incorporated" into the financial statements of the NATO International Staff.

This situation was further clarified by Nations in 2016 with the revised version of the NATO Accounting Framework. As a consequence, beyond a disclosure note in the statements of the International Staff, NATO Staff Centre financial statements are presented separately, rather than incorporated into those of the NATO International Staff, and apply the NATO Accounting Framework.

IPSAS 20 "Presentation of Budget Information in Financial Statement":

The NATO Staff Centre's financial activity is not controlled through a budgetary process resulting in a formal approval by NATO nations, contrary to most of the other NATO entities. The Staff Centre's mandate does not provide for such a budgetary mechanism. Although some form of forecasting/projection of income and expenditure is conducted for management and internal supervision purposes, there is no budget approval mechanism that would for instance establish a legal limit to expenditure according to different categories within which the NATO Staff Centre should operate; funding is not provided through calls for contributions from NATO member nations; there are no such concepts as appropriations, commitment of credits, etc. As a consequence, it is considered that IPSAS 20 "Presentation of Budget Information in Financial Statement" is not applicable to these financial statements.

The following IPSAS have no material effect on the 2017 financial statements of the NATO Staff Centre:

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

The Cash Flow Statement has been prepared using the indirect method.

Going concern basis:

The Staff Centre benefits from a series of in-kind contributions from the NATO International Staff which are essential to its capacity to operate, such as electricity, water, administrative services, etc., and are estimated to amount to about EUR 1.1 million which is about 53% of its turnover (40% for 2016). Some expenses linked to the restructuring of the Staff Centre, in particular Loss of Job Indemnities, are paid by the NATO Civil Budget. The Staff Centre would not be financially viable without this support.

In addition, as can be seen in the present financial statements, the NATO Staff Centre has negative net assets, mainly due to a liability towards the NATO Defined Benefit Pension Scheme. The NATO Staff Centre would be technically insolvent if operating on a purely commercial basis, independently, in a standard business environment.

There are however a number of indicators that the NATO Staff Centre could continue to operate for the near future, in particular because of the support it could obtain from NATO in accordance with NAC agreed principles concerning the regulation of morale and welfare activities in international military headquarters and agencies (see PO(97)98). The Staff Centre is part of the NATO International Staff

which is common funded by NATO member nations and is a going-concern. The Staff Centre's situation is not likely to have a material impact on the ability of the NATO International Staff to continue being a going concern.

NATO member Nations agreed in September 2015 to transition the Staff Centre from its current structure towards a new structure summarised in the NATO HQ Commercial Operations Business Plan. In the current state of planning, the Staff Centre should close in September 2018. The main cost items related to this closure consist in Loss of Job Indemnities and in the settlement of any net outstanding liabilities. The funding of these expenses will be provided by the NATO Civil Budget and not the Staff Centre accounts.

Segment Reporting

A segment is a distinguishable activity or group of activities for which it is appropriate to separately report financial information. For NATO Staff Centre the segment information is based on its principal activities, which have different means of funding and eligibility criteria for support from the NATO Civil Budget. In this instance, the following segments have been adopted: Sports, Restaurant, Commercial Services Area and Management/Overheads.

Changes in Accounting Policy

Nothing to report.

Restatement and Reclassification of previous years' financial statements

Errors concerning the 2016 statement of financial position have been corrected. These errors related to manual adjustments incorrectly booked or not reversed and had resulted in an overstatement of receivables and payables by the same total amount of EUR 62,112.58. The face of the financial statements disclose both the initial amounts and the corrected amounts on the statement of financial position.

Use of estimates

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

Foreign currency transactions

Foreign currency transactions, as required, are accounted for at the exchange rates prevailing on the date of the transaction. Monetary assets and liabilities at year-end denominated in foreign currencies are converted into EUR using the NATO exchange rates applicable at year-end.

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

Financial risks

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

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

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

a. Foreign currency exchange risk

There is very limited exposure to foreign currency risk. All of the NATO-Staff Centre's income is labelled and collected in Euro. With the exception of a small number of suppliers, all invoices are labelled and paid in Euros. The NATO Staff Centre's bank accounts are in Euros.

b. Credit risk

Concerning cash and cash equivalent, the NATO-Staff Centre credit risk is managed by holding current bank accounts and short term highly liquid deposits that are readily convertible to a known amount of cash held with ING Bank (Belgium) and with Banca Monte Paschi Belgio. The latter does not have specific ratings, being owned by Monte dei Paschi di Siena S.p.A. whose ratings are indicated below:

	Short Term Credit Ratings as at 22 February 2018		
	Fitch	S&P	Moody's
ING Bank	F1	A2	not rated
Monte Paschi	B	not rated	not rated

c. Liquidity risk

The liquidity risk, also referred to as funding risk, is based on the assessment as to whether the Organisation will encounter difficulties in meeting its obligations associated with financial liabilities. A liquidity risk could arise from a short term liquidity requirement.

The NATO Staff Centre is exposed to liquidity risk because its normal activities do not generate enough to cash for it to repay its pension liability to the NATO Coordinated Pension Scheme and because a source of commercial income (concessions) is subject of a litigation which deprives it from the related cash in-flow. In the short term, and in order to make compulsory payments, this may result in the necessity for the NATO International Staff to make cash advances and/or for the NATO Staff Centre to delay its payments of amounts due to the NATO International Staff.

d. Interest rate risk

Except for certain cash and cash equivalent balances, the NATO Staff Centre financial assets and liabilities do not have associated interest rates. The NATO Staff Centre is restricted from entering into borrowings and investments, and, therefore, there is an insignificant interest rate risk.

Current Assets

a. Cash and cash equivalents

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

b. Funds managed for third parties

Funds managed on behalf of third parties are held in cash and are presented as a liability. They are accounted for when cash is effectively received. They are represented as a separate item in the cash flow statement of the entity in order to avoid any confusion.

c. Receivables

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

d. Prepayments

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

e. Inventories

NATO-Staff Centre capitalises inventory which it controls in its financial statements. Inventory is essentially comprised of goods to be sold.

NATO-Staff Centre will include transportation costs involved in bringing the inventories to their present location and condition in the initial valuation of inventory.

Inventory may include items held prior to 1 January 2013.

The valuation of inventory is based on a weighted average calculation.

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

a. Property, Plant & Equipment

The NATO Staff Centre accounts for PPE based on the expected useful life of the goods or works concerned. No threshold is applied. It includes fully depreciated items acquired before 1 January 2013.

In light of the forthcoming move to a New NATO HQ in 2018, it has been decided, in general, that core PPE relating to the current HQ premises, including the Staff Centre, will be fully expensed as will any fixed equipment and furniture that is not to be transferred to the New HQ. Only movable items purchased with a view to being used again in the New HQ environment will be capitalized.

PPE items not reported as a consequence of this IPSAS adaptation include and PPE items purchased prior to 1 January 2013 of which the Staff Centre makes use comprise: a restaurant facility including kitchen, dining room, storage area and a bar; a series of sports facilities (swimming pool, fitness room, squash courts, gymnasium, tennis courts, football pitch), office space. When NATO moves to the new HQ in 2018, the foregoing items, along with the rest of the former HQ premises, will be returned to Host Nation Belgium at no cost.

The premises also include infrastructure dedicated to commercial activities (pharmacy, retail shop, jewelry, perfume shop, bank) and office space for NATO retiree associations.

b. Intangible Assets

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

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

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

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

- Copyrights
- Intellectual Property Rights
- Software development

NATO Staff Centre may consider intangible assets acquired prior to 1 January 2013 as fully expensed.

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

Current liabilities

a. Payables

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

b. Advances

Advances are recognised when they are called if they result from an agreement or when received if the decision is in the hands of the paying entity.

c. Provisions

Provisions are recognised when the Staff Centre has a present obligation (legal or constructive) as a result of past events when it is probable that it will have to bear the cost and when a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are measured at management's best estimate of the expenditure required to settle the obligation at the date of the present financial statements.

Loans

The NATO Staff Centre has not entered into any kind of loan from the banking sector. However, a cash advance received from the NATO International Staff has been recognised as a loan in consideration of the likely duration of such advance.

Leases

Leases are classified as finance leases whenever the terms of the lease transfer substantially all the risks and rewards of ownership to the lessee. The leased item is recorded as an asset in the statement of financial position and depreciated according to the rules applicable to the same category of assets. All other leases are classified as operating leases and are recognised in the statement of financial performance.

Non-current liabilities

These are amounts due by the Staff Centre but not to be paid in the following year and are essentially in relation to cash advances made by the NATO International Staff and to employer contributions to the Coordinated Pension Scheme.

Revenue recognition

a. Revenue from non-exchange transactions

There is no revenue from non-exchange transactions; the Staff Centre is not funded by assessed contributions from NATO member nations.

In-kind contributions of services are currently not recognised in the Statement of Financial Performance.

b. Revenue from exchange transactions

All revenue of the NATO Staff Centre is considered revenue from exchange transactions because of its commercial nature. Revenue comprises mainly sales of goods at the perfume shop, the sports shop and the restaurant, fees paid by users of the sports facilities, reimbursement of expenses and occupancy fees from concessionaires. Revenue is recognised to the extent that it is probable that the economic benefit will flow to the Staff Centre. It is measured at fair value of the consideration received or receivable and is recognised upon delivery of the service or on the date of the sale of goods.

Expense recognition

Expenses are recognised as goods are received and services delivered.

NOTE 3: IN-KIND CONTRIBUTIONS RECEIVED

The NATO Staff Centre benefits from a series of in-kind contributions from the NATO International Staff. These contributions are neither recognised in the statement of financial position nor in the statement of financial performance.

Infrastructure:

The NATO Staff Centre operates on infrastructure that was originally funded by the NATO Civil Budget in the early 1970s. These are made available at no cost to the Staff Centre. They comprise: a restaurant facility (including kitchen, dining room), storage area, a bar, a series of sports installations (swimming pool, fitness room, squash courts, gymnasium, tennis courts, football pitch, bowling), and office space.

When NATO moves to its new premises in 2018, these items will form part of the overall premises returned to Host Nation Belgium at no cost.

The land on which this infrastructure is built is the object of a specific agreement between NATO and Host Nation Belgium. No rent or equivalent is charged by NATO to the Staff Centre.

Operating costs and minor investments:

Miscellaneous Operating and Maintenance expenses directly attributable to the Staff Centre's activity are charged to the NATO Civil Budget (such as fuel, water, gardening, communications, etc.) in the overall amount of EUR 870,971 in 2017 (EUR 941,323 in 2016). Some smaller Staff Centre expenses are commingled with the NATO Civil Budget where the contract does not allow for an accurate allocation of cost.

None of these expenses were charged back to the Staff Centre up to 2013. The Budget Committee decided that as from 2014, an increasing portion should be reimbursed by the Staff Centre (EUR 45,500 in 2014 and planned EUR 129,900 for 2015). However, in light of the financial situation of the Staff Centre, Nations agreed that these amounts should no longer be claimed including their 2017 (EUR 129.9K) and 2018 portions (C-M(2017)0064).

Administrative Support:

In addition, NATO-IS provided administrative support to the Staff Centre at an estimated cost of EUR 188,355.41 (EUR 229,103 in 2016).

NOTE 4: CASH AND CASH EQUIVALENTS

The current bank accounts are held in EUR. Deposits are held in interest-bearing bank current accounts that are immediately available.

NOTE 5: ACCOUNTS RECEIVABLE**Receivable from Nations**

None: the Staff Centre is not funded by contributions from Nations.

On an individual basis national delegations may be clients of the Staff Centre in which case they are considered in the same way as the other clients.

Receivable from Clients

These are essentially amounts due by concessionaires in relation to the Commercial Services Area.

Prepayments

None.

NOTE 6: INVENTORIES

Inventories consist mainly of minor sport items for sale. In the course of the years catering related items held in inventory were sold to the concessionaire (EUR 30,168.28).

NOTE 7: NON-CURRENT ASSETS

Reconciliation of the carrying amount of non-current assets as at 31 December 2017 is presented below:

(amounts in EUR)	Carrying Amount end 2015	Additions	Disposals	Annual Depreciation	Impairment	Carrying Amount end 2016
Land and buildings	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Installed Equipment	1,019.66	0.00	0.00	1,019.66	0.00	0.00
Office Equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial Leases	8,000.00	0.00	0.00	8,000.00	0.00	0.00
TOTAL	9,019.66	0.00	0.00	9,019.66	0.00	0.00

(amounts in EUR)	Carrying Amount end 2016	Additions	Disposals	Annual Depreciation	Impairment	Carrying Amount end 2017
Land and buildings	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Installed Equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Office Equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial Leases	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

There has been no impairment or revaluation during 2017 and 2016.

Land and buildings

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

NATO Staff Centre facilities are located on a piece of land granted by Belgium to NATO by way of concession on which NATO is authorized to erect all necessary buildings and facilities needed to perform its functions. A symbolic price is paid by NATO International Staff to Host Nation Belgium annually for the rent. NATO is the full owner of all structures built thereon. Belgium remains the sole and full owner of the land, which is public domain ("domaine public"). The concession ends 180 days after NATO has left the buildings and facilities. At the end of the concession, there will be no property

rights transferred to NATO. No rent related to land is charged by NATO International Staff to the NATO Staff Centre.

The main element of "Buildings" is the building wherein the Staff Centre operates its Commercial Services Area (pharmacy, retail store, perfume shop, bank, jewelry), essentially by way of concession of premises to specific commercial entities, and is totally depreciated.

Financial Leases

A single financial lease was related to specific software for the restaurant and the management of memberships for the sports area. It was recognised in 2014 at its net value. By end 2016, the value was zero.

Material and non-recorded items purchased prior to 1 January 2013

The original buildings of the current NATO Staff Centre facilities are estimated as having a zero value in consideration of their age, the terms of the concession agreement, and the limited value for money of an evaluation study, and the planned move to new premises in 2018. There is also an extension to the restaurant dining room which was funded several years ago through a contribution by a major supplier.

Depreciation

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

Impairment of fixed assets

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

NOTE 8: ACCOUNTS PAYABLE

Payable to Nations

None: there is no specific financial process (e.g. budgetary) that involves NATO member Nations directly and globally with the Staff Centre.

Payable to Suppliers

In addition to amounts due to the suppliers directly linked to the Staff Centre's activity, this item includes amounts due to the NATO International Staff for miscellaneous operating costs (EUR 271,041.06 end 2017 and EUR 246,123 end 2016).

Payables	2017	2016
Suppliers	397,658.47	511,583.62
Employees	22,825.66	- 45,495.58
Pension	600,000.00	600,000.00
Miscellaneous	8,933.14	15,880.09
TOTAL	1,029,417.27	1,081,968.13

There is a provision of EUR 96,000 corresponding to amounts due to the concessionaire of the restaurant in accordance with the contract clauses that prescribe the payment of a capped compensation when the restaurant is run at a loss.

NOTE 9: NON-CURRENT LIABILITIES**Long Term Pension Debt**

The Staff Centre did not pay its employer contributions (currently 19% of basic salaries) to the NATO Defined Benefit Pension Scheme between 2001 and late 2010. The employee contributions, however, have always been paid. As from May 2011, further to an agreement with the NATO-International Staff Financial Controller, the Staff Centre was required to pay monthly contributions of EUR 25,000 towards its employer liability. This amount is about 50% more than its normal annual employer contributions and the amount was determined so as to strike a balance between a timely reimbursement of the liability and sustainability for the Staff Centre's financial situation. The annual payment of EUR 300,000 represents about 7% of the Staff Centre's annual turnover. Over time, as fewer Staff Centre employees participate in the Defined Benefit Pension Scheme (it was closed to new entrants on 1 July 2005), the amount of normal contributions due will decrease. Maintaining payments at EUR 300,000 per year would, therefore, accelerate the settlement of arrears and it was originally planned that the liability could be totally repaid by 2021. This plan has not been respected since 2015 due to the overall situation of the Staff Centre.

In 2015, an amount of EUR 324,000 – corresponding to an accumulated surplus related to sales of tax free petrol cards to NATO IS staff - was applied by the NATO International Staff to offset NATO Staff Centre pension contributions. The payment was done by NATO International Staff directly into the NATO Defined Benefit Pension Scheme's account. No other contributions have been made by the Staff Centre since then, which further increased the liability, due to its overall situation.

Further to the payments made in the course of the year, the net liability of the Staff Centre on 31 December 2017 amounted to EUR 1,329,578.58 (EUR 1,286,042.10 on 31 December 2016, EUR 1,225,267.42 on 31 December 2015, EUR 1,401,671.64 on 31 December 2014).

Loan from the International Staff

At the end of 2014, NATO International Staff made a cash advance (EUR 226,360) to the Staff Centre in order to temporarily compensate for funds due to the Staff Centre but seized in a context that NATO considers as a violation of its immunity of jurisdiction and execution. An additional advance was made in 2015 bringing the total advance to EUR 261,898.75. The seizure resulted in the Staff Centre's inability to collect related cash amounts. This situation has been reported to the Budget Committee. Given the likely long term nature of the underlying issue, this advance is considered as a loan. Considering that the litigation originates from a contract signed by another NATO body, the NATO International Staff will seek reimbursement of the advance from the latter.

NOTE 10: NET ASSETS

The previous years' deficit is essentially due to the recognition of the non-payment by the Staff Centre of its employer contributions to the NATO Defined Benefit Pension Scheme between 2001 and 2010 (originally EUR 1.770 million due end 2010).

NOTE 11: REVENUE

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

Sales

Revenue is essentially derived from sales in the restaurant (until 2016 only) and the commercial area, and membership and usage fees from the sports area. The decline of sales is linked to the reduction in the Staff Centre's activity, in part because of the limitation, at times, of external clients' physical access to NATO HQ premises for security reasons. It was decided that the Staff Centre would no longer directly manage the restaurant as from 2016 and the sales of perfume and other miscellaneous items from 2015. These activities are now managed as concessions, and therefore there are no sales related to these activities.

Concession Revenue

The other main source of revenue corresponds to concession fees and reimbursements of costs from concessionaires located on the Staff Centre premises. There is also revenue from some concessions at NATO Headquarters. NATO member nations agreed that such income would be collected by the NATO International Staff and thereafter transferred to the NATO Staff Centre (EUR 83,442.98 in 2017 and EUR 88,425.03 in 2016).

Financial Revenue

Financial revenue is essentially made of interest earned on bank accounts.

Other Revenue

This item corresponds to services provided by the Staff Centre to the NATO International Staff for petrol sales and car plates.

NOTE 12: EXPENSES**Wages, salaries and employee benefits:**

The personnel related costs include all staff expenses, as well as other non-salary related expenses in support of the Staff Centre's activities. The amounts include expenses for salaries and emoluments for approved NATO-Staff Centre positions, including overtime, and temporary personnel. The evolution of expenses is linked to the gradual deletion of posts.

During 2016, in the context of the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019, a number of posts were deleted. The financial impact for the Staff Centre depends on the date on which the posts were deleted and whether or not they were vacant. For staff whose post is deleted but who are on sick leave, the costs are borne by the NATO Civil Budget until the notification can be processed in accordance with Civilian Personnel Regulations.

Outsourced Services:

Functions previously performed by staff employed under the temporary staff provisions of NATO's Civilian Personnel Regulations were outsourced as from 2014. The change, during 2017, from an outsourced management model to a concession for the restaurant resulted in a reduction of related service expenses, which explains the evolution between 2016 and 2017.

Operating costs:

The operating costs relate primarily to costs necessary to the day to day operation of the Staff Centre, including sponsorship. The NATO Staff Centre management reduced expenses (in light of its reduced activity and of its financial situation).

Costs of goods sold:

These consist mainly in food and beverage (partially in 2017), perfume (partially in 2016, none in 2017) and petrol coupons. The evolution is linked to the decrease of the restaurant's activity and to the change from direct management to a concession of the perfume shop (in 2016) and of the restaurant (in 2017).

Depreciation

In accordance with the accounting policy this item is limited to the PPE recognised as from 2013 and to the part corresponding to financial leases.

Provision

The provision of EUR 96,000 corresponds to amounts due to the concessionaire of the restaurant, for the period May to December, in accordance with the contract clauses that prescribe the payment of a capped compensation when the restaurant is run at a loss.

Financial costs

Financial costs include bank charges and credit card fees.

NOTE 13: SEGMENT INFORMATION

The breakdown of the pension liability is based on the pension scheme to which related staff belong, which in turn depends on the date the latter joined NATO. Therefore this breakdown does not reflect any other specific relationship between the management of the segments' activity and this liability. To a certain extent this liability could be considered as an unallocated central liability.

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

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	25,437.85	1,000.00	45,302.48			71,740.33
Receivables	7,336.67	103.90	318,962.13		8,949.20	335,351.90
Inventory	1,140.95	-	-			1,140.95
PPE and financial lease	-	-	-			-
TOTAL ASSETS	33,915.47	1,103.90	364,264.61	-	8,949.20	408,233.18
Payables	701,866.32	-	308,008.82	10,608.99	8,933.14	1,029,417.27
Pensions liability	446,350.09	267,465.53	-	15,762.96		729,578.58
Provisions		96,000.00				96,000.00
Advances	-		261,898.75			261,898.75
TOTAL LIABILITIES	1,148,216.41	363,465.53	569,907.57	26,371.95	8,933.14	2,116,894.60
NET ASSETS	- 1,114,300.94	- 362,361.63	- 205,642.96	- 26,371.95	16.06	- 1,708,661.42

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Revenue						
Sales	681,873.43	219,904.76	606,096.42	-	-	1,507,874.61
Concessions	83,442.88		261,535.96	-	-	344,978.84
Financial revenue	1,039.33	989.51	-		-	2,028.84
Other revenue	32,967.07	30,186.28	64,131.35	30,603.41	-	157,888.11
TOTAL REVENUE	799,322.71	251,080.55	931,763.73	30,603.41	-	2,012,770.40
Expenses						
Wages, salaries and employee benefits	318,234.20	68,441.26	99,211.83	121,060.80	-	606,948.09
Outsourced services	523,108.98	212,955.50	116,106.04	-	-	852,170.52
Operating costs	20,502.19	944.00	33,043.93	-	-	54,490.12
Cost of goods sold	3,602.13	83,687.29	518,363.31	-	-	605,652.73
Other costs	1,353.59	31,007.94	17.68	-	-	32,379.21
Provision, depreciation and amortization				91,927.10	-	91,927.10
TOTAL EXPENSES	866,801.09	397,035.99	766,742.79	212,987.90	-	2,243,567.77
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	- 67,478.38	- 145,955.44	165,020.94	- 182,384.49	-	- 230,797.37

NATO UNCLASSIFIED

Annex 5 to
FC(2018)0043-REV1

5-14

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

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	43,440.36	66,841.46	100,445.32			210,727.14
Receivables	43,116.20	27,345.29	256,240.41		- 8,949.20	317,752.70
Inventory	1,614.40	21,950.69	-			23,565.09
PPE and financial lease	-	-	-			-
TOTAL ASSETS	88,170.96	116,137.44	356,685.73	-	- 8,949.20	552,044.93
Payables	367,692.13	456,615.32	266,609.87	-	- 8,949.20	1,081,968.13
Pensions liability	406,576.57	279,465.53	-	-		686,042.10
Advances	-		261,898.75			261,898.75
TOTAL LIABILITIES	774,268.71	736,080.85	528,508.62	-	- 8,949.20	2,029,908.98
NET ASSETS	- 686,097.75	- 619,943.41	- 171,822.89	-	-	- 1,477,864.05

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Revenue						
Sales	815,318.42	951,464.99	710,079.07	- 45,495.23		2,431,367.25
Concessions	88,425.03		356,029.30			444,454.33
Financial revenue	44.00	687.25	549.61			1,280.86
Other revenue	8,900.00		7,717.58			16,617.58
TOTAL REVENUE	912,687.45	952,152.24	1,074,375.56	- 45,495.23	0.00	2,893,720.02
Expenses						
Wages, salaries and employee benefits	351,810.95	150,889.19	196,609.82	187,114.68		886,424.64
Outsourced services	495,667.79	767,796.84	63,337.44			1,326,802.07
Operating costs	23,227.14	4,437.68	45,481.67			73,146.49
Cost of goods sold	4,447.18	322,756.85	561,014.13			888,218.16
Other costs	1,708.05	1,691.03	8,475.85	- 45,495.23	-	33,620.30
Depreciation and amortization	-			9,019.66		9,019.66
TOTAL EXPENSES	876,861.11	1,247,571.59	874,918.91	150,639.11	-	3,149,990.72
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	35,826.34	- 295,419.35	199,456.65	- 196,134.34	-	- 256,270.70

Transactions in the Overhead segment correspond to the salaries of the Staff Centre management team.

NOTE 14: LEASES

The Staff Centre has signed a lease agreement covering software for ticketing, bookings and registrations and server support. The lease, which is for 36 months starting on 1 November 2013 and expiring in 2016, was classified as a finance lease (in the IPSAS 13 sense). It was fully amortized at year end 2016.

Total Value of Financial Lease	28,800.00
Economic life	36 months
Residual value	0.00
Monthly lease payments	800.00

Asset Balances at end of year		
EUR	2017	2016
Software and Server	-	8,000.00
Less: Accumulated Depreciation	-	8,000.00
Net Amount	-	-

Finance lease obligation amortisation table:			
	01-Jan	Depreciation	31-Dec
2013	28,800.00	1,600.00	27,200.00
2014	27,200.00	9,600.00	17,600.00
2015	17,600.00	9,600.00	8,000.00
2016	8,000.00	8,000.00	-
2017	-	-	-

Fees payable under operating lease agreements are accounted as expenses in the Statement of Financial Performance on a straight-line basis over the relevant lease term.

NOTE 15: RESTRICTIONS ON FIXED ASSETS

There are no restrictions on fixed assets.

NOTE 16: CONTINGENT LIABILITIES

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

Further to a litigation involving another NATO body and one of its suppliers, Belgian courts allowed seizure on behalf of this third party of amounts due by several vendors to the NATO Staff Centre (which partakes of NATO's legal personality). NATO considers this a violation of the special legal status it enjoys under the Agreement on the status of the North Atlantic Treaty Organization, national representatives and international staff, concluded in Ottawa on 20 September 1952 (the Ottawa Agreement), in particular the Organization's immunity of jurisdiction and of execution. Formal proceedings are still ongoing before several courts of the Host Nation.

This situation does not result from any wrongdoing or omission by the Staff Centre. If in the end any amounts are to be paid, they would be due from the NATO body concerned.

NOTE 17: CONTINGENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 18: WRITE-OFFS

There have been no write-off of Staff Centre property during 2016 and 2017.

NOTE 19: EMPLOYEE DISCLOSURE

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

Contractual situation

In order to regularise the situation of staff employed under different contractual vehicles (e.g. temporary personnel), and in particular the concern that the NATO Civilian Personnel Regulations may not be fully designed for the activities undertaken by the Staff Centre, a series of measures have been taken in 2014.

Staff previously employed under the Temporary Staff provisions of the NATO Civilian Personnel Regulations, student jobs, etc. were gradually transferred according to their specific situation to permanent international civilian staff positions, manpower contracts or eventually under a technical assistance agreement with a third party supplier. As a consequence, Personnel Expenses decreased in 2014, whereas Operating Costs (for the part corresponding to the related outsourcing of services), increased. End 2015 there were no longer any staff employed under Temporary Staff provisions.

Establishment

In 2015, 10 posts were deleted and 1 creation was approved, resulting in an establishment of 24 posts at the end of the year. In 2016, 5 deletions took place in accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 approved by the North Atlantic Council, resulting in an establishment of 19 posts end 2016. During 2017, 16 posts were deleted, resulting in an establishment of 3 at the beginning of 2018, which is the number foreseen to operate all commercial activities on the New NATO Headquarters campus.

In accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 (C-M(2015)0069), three occupied posts which were deleted in 2015 required the payment of an amount of EUR 300,279.24 in Loss of Job Indemnities, funded by the NATO Civil Budget using lapsed credits from 2014 that would otherwise have been returned to member Nations (C-M(2015)0088 and PO(2015)0602). In 2016 another three Loss of Job Indemnities were paid out of the NATO Civil Budget in an amount of EUR 221,307.69. This budget allocation has been carried forward again to 2017, then to 2018, and is considered sufficient to allow for the possible need to pay for Loss of Job Indemnities (estimated in the amount of EUR 527K) to staff who could not be transferred into vacant posts elsewhere in the International Staff establishment.

The NATO regulations allow for the carry forward of untaken leave to the following year. Any untaken days carried forward must be taken by 30 April of the following year unless an exception is granted by the Human Resources Department in which case untaken leave days are forfeited after 30 October. The vast majority of days are taken before 30 April. Untaken leave is accounted as a Payable to staff at year end.

As from 1 May 2016, the salary related cost of staff on long term sick leave are borne by the Civil Budget, in accordance with a decision taken by nations (PO(2016)0272).

Pension Contributions

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

There were no Staff Centre personnel affiliated to the NATO Provident Fund.

Five members participate in the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO (6 end 2016). The DCPS provides that the NATO-Staff Centre budget makes a 12% monthly matching contribution to the staff members' contributions for current service.

Four employees participate in NATO's Defined Benefit Pension Scheme (DBPS) (4 end 2016). A deduction of 9.5% of their salaries (9.0% in 2014) is made and contributed to the annual financing of this Plan. In addition, the NATO Staff Centre, in accordance with rules agreed for small size NATO entities, fully discharges its employer liability by making a monthly matching contribution of 19% to the DBPS (18% in 2014). These contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation of the entity. The situation concerning amounts due in this respect of past years are analysed under Note 9.

The contributions for pensions are as follows (for amounts related to the Staff Centre DBPS employer contributions liability for past years and the specific fund transfer from the NATO International Staff, see Note 9):

amounts in EUR	2017			2016		
	Staff	Employer	Total	Staff	Employer	Total
Provident Fund	-	-	-	-	-	-
Co-ordinated Pension Scheme	21,768.24	43,536.48	65,304.72	30,387.34	60,774.68	91,162.02
Defined Contribution Pension Scheme	18,709.26	28,063.91	46,773.17	24,334.57	36,004.61	60,339.18
TOTAL	40,477.50	71,600.39	112,077.89	54,721.91	96,779.29	151,501.20

NOTE 20: KEY MANAGEMENT PERSONNEL

The Staff Centre Executive Board is the governing body of NATO Staff Centre. Its voting members are paid either from the Civil Budget or by their respective national authorities in the case of the International Military Staff representative. They do not receive any additional remuneration for their responsibilities or access to benefits from the NATO Staff Centre nor any other NATO body.

For the purposes of IPSAS 20 implementation, the key management personnel of the NATO Staff Centre are the Assistant Secretary General for Executive Management and the acting Director Staff Centre. Only the acting Director Staff Centre is paid by the NATO Staff Centre and his remuneration is based on the A2 salary scale as approved for NATO salaries in Belgium.

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

NOTE 21: RELATED PARTIES

The following concerns related parties.

NATO International Staff

The governance of the Staff Centre which involves some NATO senior management members is described under Note 1.

NATO-IS provides certain administrative support and covers some operating and maintenance services, as described under Note 3, for a total estimated at EUR 1,059,327 (EUR 1,170,426 in 2016) which was not charged to NATO Staff Centre. These are estimates based on physical criteria (surface, number of staff served etc.) and may not correspond exactly to the value of the service received by the Staff Centre.

As from 1 May 2016, the salary related cost of staff on long term sick leave are borne by the Civil Budget, in accordance with a decision taken by nations (PO(2016)0272).

In 2014, for the first time, NATO International Staff charged an amount of EUR 45,500 to the Staff Centre as a partial contribution towards the costs borne by the former in support of the latter. The plan was to increase this amount gradually with the expectation that the Staff Centre become fully customer funded before NATO moves to its new premises. However, in light of the financial situation of the Staff Centre, the Budget Committee agreed that these amounts should not be claimed for 2014 to 2016. As a consequence, amounts already paid (for 2014) by the Staff Centre to the NATO International Staff were reimbursed in 2015. Nations further agreed to the cancellation of this reimbursement for 2017 (estimated amount of EUR 130 thousand) and for 2018, for the same reasons.

NATO-IS has made a cash advance (EUR 261,898.75) to the Staff Centre in order to temporarily compensate for funds due to the Staff Centre but seized in a context that NATO considers as a violation of its immunity of jurisdiction and execution (see Note 9).

NATO-IS charges the Staff Centre for operating costs due to the activity of the Staff Centre's concessionaires; to date the amounts still due are EUR 271,041 (EUR 246,126 in 2016).

The Staff Centre charges the NATO International Staff EUR 25,000 per annum for the services it provides in managing in the name of NATO International Staff -Executive Management – Human

Resources. These are official activities linked to the registration of vehicles of individuals working at NATO.

Concession contributions owed by occupants of commercial areas in the NATO HQ are collected by the IS and transferred to the Staff Centre in accordance with decisions taken by the Budget Committee, although they are not concessions managed by the Staff Centre (EUR 79,394.12 in 2017 and EUR 88,425 in 2016).

Conversely the Staff Centre management may on occasion provide services to the NATO International Staff, at no cost.

In accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 (C-M(2015)0069), three occupied posts which were deleted in 2016 required the payment of an amount of EUR 221,307.69 in Loss of Job Indemnities, which were paid out of the NATO Civil Budget.

NATO Defined Benefit Pension Scheme

As explained above, the Staff Centre has a long term liability towards the NATO Defined Benefit Pension Scheme in the amount of EUR 1,329,578.58 end 2017 (EUR 1,286,042.10 at end 2016).
