

NATO SANS CLASSIFICATION

23 mai 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0025-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN
POUR L'EXERCICE 2014**

SUITE DONNÉE

Le 20 mai 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN diffusé sous la cote IBA-AR(2015)29-REV1 (en annexe au C-M(2016)0025), et il a approuvé la recommandation contenue dans la note du RPPB concernant la communication au public de ce rapport

(signé) Alexander Vershbow
Secrétaire général délégué

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2016)0025 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

17 mai 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0025

Procédure d'accord tacite :

20 mai 2016 16:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN
POUR L'EXERCICE 2014**

Note du secrétaire général délégué

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège) sur la vérification des états financiers de l'Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.
2. Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAHEMO et sur la conformité pour l'exercice 2014.
3. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui a formulé une recommandation à l'intention du Conseil concernant la communication au public de ce rapport. Comme le rapport de l'IBAN porte sur une agence OTAN qui ne bénéficie pas du financement commun, le RPPB ne transmet pas de rapport au Conseil à propos de la réserve émise. On part du principe que l'organe directeur responsable se chargera de traiter la question. Il devra être rendu compte des mesures qui auront été prises à cet égard dans le rapport de l'IBAN sur les états financiers 2015 de la NAHEMO.
4. J'estime que ce rapport ne nécessite pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 20 mai 2016 à 16 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2015)29-REV1 et qu'il aura approuvé la recommandation contenue dans la note du RPPB concernant la communication au public de ce rapport.

(signé) Alexander Vershbow

4 annexes
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



PAGE BLANCHE

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN
POUR L'EXERCICE 2014**

**Note du Bureau de la planification et de la politique générale
des ressources**

Références : (A) IBA-A(2015)182-REV1 et IBA-AR(2015)29-REV1
(B) NH/ADM/DLA/06166/2015

1. En vertu du PO(2015)0052, les rapports non classifiés du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN), assortis le cas échéant des états financiers correspondants, sont en principe rendus publics après leur examen par le Conseil.
2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) pour l'exercice 2014. Comme le rapport de l'IBAN porte sur une agence OTAN qui ne bénéficie pas du financement commun, le RPPB ne transmet pas de rapport au Conseil à propos de la réserve émise. On part du principe que l'organe directeur responsable se chargera de traiter la question. Il devra être rendu compte des mesures qui auront été prises à cet égard dans le rapport de l'IBAN sur les états financiers 2015 de la NAHEMO. Le rapport de l'IBAN (référence (A)) sera transmis au Conseil afin qu'il en prenne note, ainsi que le prévoient les procédures agréées.
3. La NAHEMO a estimé (référence (B)) que ses états financiers 2014 pouvaient être rendus publics.
4. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources estime quant à lui que le rapport de l'IBAN ne contient pas d'informations qui, en vertu de la politique relative à la mise en lecture publique de l'information OTAN¹, ne peuvent être rendues publiques et, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, il recommande par conséquent que le Conseil approuve la communication au public de ce rapport et des états financiers correspondants.

-000-

¹ C-M(2008)0116, AC/324-D(2014)0010-REV1.

PAGE BLANCHE

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes
de l'OTAN à l'intention du Conseil sur la vérification des états financiers de
l'Organisation de gestion OTAN
pour la conception, le développement, la production et la logistique de
l'hélicoptère OTAN (NAHEMO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2014**

L'Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) est un organisme subsidiaire de l'OTAN créé en vue de répondre aux besoins en hélicoptères de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, des Pays-Bas, de la Belgique et du Portugal. La NAHEMO comprend le Comité directeur, qui est composé des représentants des pays participants et est chargé de la gestion globale du programme, et de l'Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA). L'Agence est implantée à Aix-en-Provence (France).

Pour 2014, les budgets opérationnel et administratif de la NAHEMO se sont élevés respectivement à 1,309 et à 11,4 millions d'euros (reports compris).

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé quatre observations, et a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAHEMO et la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, pour les raisons exposées ci-après.

Les observations 1 et 2 ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège :

1. La procédure de gestion des contrats a été modifiée de manière non conforme.
2. Absence de mention de la perception douteuse d'un montant à recevoir de 126 millions d'euros au titre du budget opérationnel.

L'observation 3 n'a pas d'incidence sur l'opinion émise.

3. Absence de déclarations relatives aux parties liées signées par les représentants des pays au Comité directeur.

L'observation 4 a une incidence à la fois sur l'opinion et sur la conformité :

4. Découverte d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier découlant de l'absence d'un examen approprié des états financiers.

Ces observations sont résumées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 4).

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 l'une de ces questions avait été réglée, que la deuxième devait encore l'être et que la troisième était remplacée par l'observation 4.2 (annexe 4).

Les commentaires officiels de la NAHEMO et la position du Collège à leur sujet sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 4. La NAHEMO ne souscrit pas à certaines observations du Collège et les commentaires officiels qu'elle formule à leur sujet fournissent des informations complémentaires au lecteur. Ces informations ne modifient toutefois pas fondamentalement les observations ou les recommandations du Collège. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a fait part de sa position sur certains de ces commentaires.

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE
L'ORGANISATION DE GESTION OTAN
POUR LA CONCEPTION, LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA
LOGISTIQUE DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

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

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) ci-joints, qui se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2014 et de l'état de la performance financière, de l'état des variations de la situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et de diverses notes explicatives. Le Collège a également vérifié l'état de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Responsabilité de la direction

La direction est chargée d'établir les états financiers conformément au cadre comptable OTAN et aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN tels qu'ils ont été fixés par le Conseil de l'Atlantique Nord, et de veiller à ce qu'ils donnent une image fidèle de la situation de l'entité. Elle est ainsi responsable de la conception, de l'application et de la tenue d'un système de contrôle interne de nature à permettre l'établissement et la présentation d'états financiers qui soient exempts d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur.

Responsabilité du Collège

Il incombe au Collège de formuler sur ces états financiers une opinion qui soit fondée sur son travail de vérification, lequel aura été effectué conformément aux dispositions de sa charte et aux normes internationales d'audit. Ces normes exigent que le Collège respecte certains principes déontologiques, et qu'il planifie et effectue sa vérification de manière à parvenir à une assurance raisonnable sur le point de savoir si les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

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

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

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

Le Collège a constaté que les montants à recevoir ont été surévalués de 126 millions d'euros dans l'état de la situation financière. Cela tient au fait que l'appel de contributions adressé à l'un des pays au titre du budget opérationnel a été refusé par ce pays avant la publication des états financiers. En outre, cette surévaluation n'a pas été signalée comme événement survenu après l'exercice considéré comme le prévoit le cadre comptable OTAN.

Le Collège a également constaté que des factures se chiffrant à 41 millions d'euros au total, reçues de l'industrie pour des biens et des prestations fournis en 2014 à un pays, n'ont pas fait l'objet d'un suivi et d'un traitement appropriés en vue de leur paiement, et ne sont pas de ce fait présentées comme il se doit dans les états financiers.

Les insuffisances significatives qu'il a constatées dans le contrôle interne, à savoir un examen insuffisant des états financiers, ont conduit le Collège à faire d'autres constatations importantes, dont il est rendu compte dans la lettre d'observations. En conséquence, le Collège est dans l'impossibilité de formuler une opinion sans réserve.

Opinion sur les états financiers

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets possibles des questions évoquées au paragraphe précédent, les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable de l'OTAN, de la situation financière de la NAHEMA au 31 décembre 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

En plus d'être responsable, comme il est dit plus haut, de la formulation d'une opinion sur les états financiers, le Collège est chargé de se prononcer sur le point de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN. Il lui incombe notamment d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir si les fonds ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées et si les opérations correspondantes ont été exécutées conformément à la réglementation en vigueur dans le domaine financier et en matière de personnel. De telles procédures prévoient notamment l'évaluation des risques de non-conformité significative.

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

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Le Règlement financier de l'OTAN exige la mise en place d'un système de contrôle interne. Le Collège a constaté des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier.

Le Collège a également constaté que des factures se chiffrant au total à 41 millions d'euros, émises par l'industrie pour des biens et des prestations fournis en 2014 à un pays, n'ont pas fait l'objet d'un suivi et d'un traitement appropriés. C'est contraire à la réglementation de l'OTAN et de la NAHEMA, la procédure de gestion des contrats ayant été modifiée de manière non conforme.

Opinion sur la conformité

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets possibles des questions évoquées 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 30 octobre 2015

Lyn Sachs
Présidente

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT
L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de la NAHEMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet, ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé quatre observations et quatre recommandations. Les observations 1 et 2 ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège. L'observation 3, quant à elle, n'en a pas. Par contre, l'observation 4 en a à la fois sur l'opinion et sur la conformité. Les observations formulées par le Collège sont résumées ci-après :

1. Modification de la procédure de gestion des contrats de manière non conforme.
2. Absence de mention de la perception douteuse d'un montant à recevoir de 126 millions d'euros au titre du budget opérationnel.
3. Absence de déclarations relatives aux parties liées signées par les représentants des pays au Comité directeur.
4. Découverte d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier découlant de l'absence d'un examen approprié des 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 l'une de ces questions avait été réglée, que la deuxième devait encore l'être et que la troisième était remplacée par l'observation 4.2.

Les commentaires officiels de la NAHEMO et la position du Collège à leur sujet sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 4. La NAHEMO ne souscrit pas à certaines observations du Collège et les commentaires officiels qu'elle formule à leur sujet fournissent les informations complémentaires au lecteur. Ces informations ne modifient toutefois pas fondamentalement les observations ou les recommandations du Collège. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a fait part de sa position sur certains de ces commentaires.

1. Modification de la procédure de gestion des contrats de manière non conforme

Contexte

1.1. L'article 18 du Règlement financier de l'OTAN prévoit que les chefs d'organisme OTAN doivent établir un système de contrôle financier et budgétaire interne. L'article 21 prévoit que les chefs d'organisme OTAN doivent être secondés par un contrôleur des finances chargé d'assumer, en leur nom, la responsabilité de l'administration des contrôles financiers et budgétaires menés conformément à l'article 18. La séparation des tâches, c'est-à-dire la répartition entre plusieurs utilisateurs de tâches s'inscrivant dans un processus de travail spécifique, est un principe fondamental du contrôle interne. L'objectif de la séparation des tâches est de prévenir la fraude et les erreurs.

1.2 Une note interne sur la procédure de gestion des contrats, signée par l'ancien directeur général le 16 avril 2013, décrit dans le détail toutes les phases du cycle de passation des contrats de l'Agence. La phase 4 explique la manière dont l'exécution et le suivi des contrats doivent se dérouler. Il est notamment précisé que lorsqu'une étape est considérée comme franchie, le contractant doit envoyer directement les factures avec les justificatifs correspondants à la Division administrative de la NAHEMA en vue de leur paiement. Ici, la Division administrative a demandé au client d'évaluer lui-même l'étape franchie conformément à la procédure établie par la NAHEMA pour la certification du franchissement d'étapes. Si l'évaluation est positive, la facture est communiquée à la Division pour paiement. Si elle est négative, la Division renvoie la facture au contractant.

Observations

1.3 Le Collège a constaté que le directeur général de la NAHEMA a mis en place, depuis avril 2014, une nouvelle procédure pour le traitement des factures émises par le contractant principal de l'Agence. Cette nouvelle procédure a été communiquée au contractant par courrier. Toutefois, elle n'est mentionnée dans aucun document et n'a même pas été communiquée à la Division administrative. Il n'est indiqué nulle part non plus qu'il s'agit d'une modification officielle de la procédure en vigueur.

1.4 Le courrier envoyé au contractant précise que les factures doivent désormais parvenir directement au/à la secrétaire de direction de la NAHEMA, en vue d'un examen préalable par la direction de l'Agence, qui vérifiera leur conformité aux spécifications initiales, après quoi elles seront transmises à la Division administrative, qui lancera le processus de paiement.

1.5 La nouvelle procédure prolonge le délai de paiement des factures (qui passe de 30 à 45 jours). Le Collège a constaté par ailleurs que des factures se chiffrant au total à environ 41 millions d'euros émises par l'industrie pour des biens et des prestations fournis en 2014 à un pays n'avaient pas fait l'objet d'un suivi approprié et n'apparaissaient pas

dans les états financiers comme elles auraient dû. Bien qu'assorties de la lettre de certification de l'achèvement des travaux, ces factures ont été refusées par le directeur général. Elles ont été de nouveau envoyées en 2015, avec de légères modifications.

1.6 Le Collège a été informé par la NAHEMA qu'elle préparait une directive relative au processus interne de passation des marchés. En septembre 2015, la directive n'avait pas encore été approuvée.

Recommandations

1.7 Le Collège recommande que toutes les factures soient consignées dans une base de données centralisée, dès que la NAHEMA les reçoit, qu'elles soient refusées ou retirées par la suite ou non. La réception ou le refus de factures doit s'opérer en toute transparence, et elles doivent être pleinement visibles par le contrôleur des finances, qui gère les contrôles financiers et budgétaires.

1.8 Le Collège recommande également à la NAHEMA de finaliser la nouvelle directive relative au processus interne de passation des marchés et de veiller à ce qu'elle cadre avec le nouveau Règlement financier de l'OTAN en vigueur depuis avril 2015.

2. ABSENCE DE MENTION DE LA PERCEPTION DOUTEUSE D'UN MONTANT À RECEVOIR DE 126 MILLIONS D'EUROS AU TITRE DU BUDGET OPÉRATIONNEL

Contexte

2.1 Les créances, comme les actifs à court terme, doivent apparaître dans les montants à recevoir en fin d'exercice mais non encore perçus. Selon l'IPSAS 14 « Événements postérieurs à la date de reporting », s'il se produit après la date effective de clôture des états financiers et avant leur publication un événement modifiant de manière significative la valeur des actifs, il convient de réaliser une évaluation pour voir si les montants indiqués dans les états financiers doivent être ajustés. Il convient également de joindre aux états financiers une note décrivant l'événement et son impact sur la valeur des montants indiqués dans les états financiers.

2.2 L'article 27 du Règlement financier de la NAHEMO stipule que les montants indiqués dans le budget opérationnel feront l'objet d'un appel de contributions par la NAHEMA, après évaluation des fonds requis. L'article 29 décrit les éléments dont la NAHEMA doit tenir compte lorsqu'elle calcule les contributions à recevoir (liquidités disponibles sur les comptes bancaires des pays, crédits reportés d'exercices précédents, recettes diverses).

Observations

2.3. Le Collège a constaté que la NAHEMA avait calculé le montant du dernier appel de contributions de 2014 au titre du chapitre 2 du budget opérationnel en se basant sur le budget approuvé après l'examen de mi-exercice 2014 ainsi que sur l'évaluation des liquidités disponibles et des fonds nécessaires pour le paiement prévu des factures. Les montants demandés dans l'appel de contributions ont été calculés conformément au Règlement financier de la NAHEMA.

2.4. Le 18 septembre 2014, une lettre demandant le versement d'un montant de 126 millions d'euros a été adressée à l'un des chefs de délégation des pays participants conformément à la procédure prescrite. En février 2015, le pays concerné a remis en cause, dans un courrier officiel, le bien-fondé de cet appel de contributions et a fait savoir que le versement demandé ne serait pas effectué. Le montant n'a jamais été versé. Par conséquent, au moment de la publication des états financiers, fin avril 2015, il existait de sérieux doutes quant à savoir si le montant à recevoir serait bien perçu.

2.5. L'Agence aurait donc dû déterminer si cet événement survenu a posteriori devait donner lieu à un ajustement du montant à recevoir indiqué dans l'état de la situation financière. Elle aurait également dû joindre une note aux états financiers indiquant qu'il existait, en raison d'un événement survenu a posteriori, des doutes quant au recouvrement du montant à recevoir de 126 millions d'euros, et précisant les modifications qui auraient dû être apportées aux montants à recevoir signalés dans l'état de la situation financière.

2.6. Par conséquent, les états financiers contiennent des inexactitudes significatives.

Recommandation

2.7. Le Collège recommande à la NAHEMA de respecter pleinement l'IPSAS 14 et d'analyser tous les événements survenant après la fin de la période considérée (31 décembre) mais avant la publication des états financiers afin de déterminer s'il est nécessaire de modifier les montants concernés ou d'ajouter une note explicative aux états financiers.

3. ABSENCE DE DÉCLARATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES SIGNÉES PAR LES REPRÉSENTANTS DES PAYS AUPRÈS DU COMITÉ DIRECTEUR

Contexte

3.1. Selon l'IPSAS 20, des parties sont considérées comme étant liées si une partie peut contrôler l'autre partie ou exercer sur cette autre partie une influence notable lors de la prise de décisions financières et opérationnelles. L'IPSAS 20 exige la fourniture d'informations sur l'existence de relations avec des parties liées, lorsqu'il y a une situation

de contrôle, et la fourniture d'informations sur les opérations entre l'entité et ses parties liées.

3.2. Afin de pouvoir identifier ces parties liées et les opérations effectuées entre elles, les entités présentant les états financiers doivent veiller à prendre leurs renseignements auprès de toutes les personnes qualifiées de principaux dirigeants, parmi lesquelles les membres des organes de direction.

Observation

3.3. Le Collège a été informé que la NAHEMA avait demandé à ses principaux dirigeants de remplir une déclaration indiquant qu'ils n'avaient pas de parties liées et qu'ils n'avaient pas effectué d'opérations avec des parties liées au cours de l'exercice 2014. Toutefois, les représentants auprès du Comité directeur, considérés comme étant « les personnes responsables de la gouvernance », n'ont pas été invités à remplir et signer cette déclaration.

Recommandation

3.4. Le Collège recommande à la NAHEMA de s'assurer que tous les principaux dirigeants, parmi lesquels les représentants des pays auprès du Comité directeur, remplissent et signent une déclaration indiquant qu'ils n'ont pas de parties liées et qu'ils n'ont pas effectué de transactions avec des parties liées susceptibles d'avoir un impact sur le fonctionnement de l'entité.

4. DÉCOUVERTE D'INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER DÉCOULANT DE L'ABSENCE D'UN EXAMEN APPROPRIÉ DES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

4.1 L'article 18 du Règlement financier de l'OTAN prévoit que les chefs d'organisme OTAN doivent le établir un système de contrôle financier et budgétaire interne. L'article 21 prévoit que les chefs d'organisme OTAN doivent être secondés par un contrôleur des finances chargé d'assumer, en leur nom, la responsabilité de l'administration des contrôles financiers et budgétaires menés conformément à l'article 18. La séparation des tâches, c'est-à-dire la répartition entre plusieurs utilisateurs de tâches s'inscrivant dans un processus de travail spécifique, est un principe fondamental du contrôle interne. L'objectif de la séparation des tâches est de prévenir la fraude et les erreurs. Dans le cadre de l'exercice des fonctions de contrôle, l'existence d'un processus d'examen des états financiers est essentielle. Ce processus contribuera à ce que les états financiers contiennent toutes les informations pertinentes et soient conformes aux principes et pratiques comptables.

Observations

4.2 Le Collège a constaté des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier. Ces insuffisances sont principalement dues à l'absence d'un examen approprié des états financiers. Cela a donné lieu à de nombreuses inexactitudes dans les états financiers, la plus importante étant l'absence de mention, dans l'état de la situation financière, de la perception douteuse d'un montant à recevoir de 126 millions d'euros, comme expliqué dans l'observation 2 plus haut. Le Collège a relevé par ailleurs d'autres inexactitudes :

- **Absence de compte rendu de 41,16 millions d'euros dus aux fournisseurs pour des factures reçues mais toujours impayées au 31 décembre 2014**

S'agissant du budget opérationnel, pour lequel la NAHEMO agit en tant que mandataire pour le compte des pays, lorsque des factures ont été reçues de l'industrie et que le paiement n'a pas été encore autorisé, les montants en question doivent être mentionnés dans une note jointe aux états financiers, comme l'a recommandé le Collège l'année dernière.

Le Collège a constaté qu'un montant de 41,16 millions d'euros correspondant à des factures à payer n'a pas été signalé dans les états financiers, comme indiqué dans l'observation 1 plus haut. Ces factures se rapportent à des étapes franchies en 2014 ainsi qu'à des services certifiés, mais elles ont été refusées et/ou modifiées en 2015. Les montants en question sont toujours susceptibles d'être dus aux fournisseurs et doivent donc être signalés comme tels.

- **Existence, dans l'état de la situation financière, d'un déséquilibre entre l'actif et le passif en raison d'une sous-évaluation de 43 918 euros des montants à payer aux pays au titre du budget opérationnel**

Le solde des montants dus aux pays au titre du budget opérationnel est sous-évalué de quelque 44 000 euros en raison d'une erreur commise au moment de la transcription manuelle dans les journaux des produits non acquis relevant du chapitre 2. Le passif est donc surévalué de 44 000 euros par rapport à l'actif total.

Cette erreur se répercute aussi sur le tableau des flux de trésorerie, qui indique un total incorrect pour la rubrique « augmentation/diminution des montants à payer », soit 129 623 000 euros au lieu de 129 579 000 euros. Le montant net des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles devrait être de 110 600 000 euros.

- **Présentation incomplète de l'état de l'exécution du budget**

Le Collège a constaté que le modèle de présentation utilisé pour l'état de l'exécution du budget inclut dans les « transferts » les modifications apportées en cours d'exercice aux montants budgétisés. Les montants indiqués sont aussi bien des valeurs actualisées suite à l'examen de mi-exercice que des différences par rapport au budget réel exécuté en cours d'exercice, alors qu'une distinction claire devrait être faite entre le budget autorisé initialement, le budget révisé après l'examen de mi-exercice, et la valeur en fin d'exercice du budget réellement exécuté.

De même, le montant des engagements non clôturés toujours valables en fin d'exercice et à reporter sur l'exercice suivant n'apparaît pas dans l'état de l'exécution du budget administratif. L'estimation des charges à payer est indiquée dans la note 6 « montants à payer », mais ce n'est pas suffisant.

- **Inscription des charges dans le budget administratif**

S'agissant des charges administratives, la NAHEMA inscrit les charges sur la base des crédits engagés, que les biens aient été réceptionnés ou non. Elle n'indique pas dans son système comptable la date de la certification de la réception de biens ou de services, et ne conserve pas avec les factures une copie des bons de livraison de biens et de services.

Le Collège a procédé à la vérification des 11 opérations consignées dans les charges fin 2014. Il s'agit uniquement d'engagements pour quatre d'entre elles puisqu'aucun reçu n'est joint comme pièce justificative. Les charges sont donc surévaluées de 14 748 EUR, soit 29 % du total des charges constatées à la fin de l'exercice 2014.

- **Absence de mention des opérations liées à l'indemnité de représentation dans les états financiers**

Il n'y a pas de récapitulatif des opérations liées à l'indemnité de représentation dans états financiers 2014 de la NAHEMO. Ce n'est pas conforme aux lignes directrices concernant l'utilisation de l'indemnité de représentation (paragraphe 6 de l'annexe au PO(2013)0154), qui indiquent que « par mesure de transparence, un récapitulatif des opérations relatives à l'indemnité de représentation figurera dans les états financiers ».

Recommandation

4.3 Le Collège recommande à la NAHEMA de renforcer son système de contrôle interne en améliorant l'établissement et l'examen des états financiers ainsi que la communication d'informations dans ceux-ci. Il rappelle également que la direction est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers de l'entité. Le processus d'examen des états financiers est nécessaire pour obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

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

Suites données aux observations antérieures

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
1. Rapport sur la vérification des états financiers rectifiés de 2013 (IBA-AR(2014)31) Recommandation Le Collège recommande à la NAHEMA de faire en sorte d'établir des plans annuels d'audit interne et de suivre ces plans. Dans ce cadre, il recommande à la NAHEMA, d'une part, de baliser et d'évaluer le processus du budget opérationnel et le processus de compte rendu financier et, d'autre part, d'en profiter pour revoir la délégation des pouvoirs ORACLE lorsqu'elle actualisera le tableau que doit approuver le directeur général.	Le directeur général de la NAHEMA a mis en place un plan d'audit interne dans le cadre duquel les représentants des pays auprès du comité administratif des finances de la NAHEMO sont tenus de réaliser certaines activités d'audit pendant l'année. Quelques rapports ont ainsi été établis dans le courant de 2015.	Question réglée .
2. Rapport sur la vérification des états financiers rectifiés de 2011 (IBA-AR(2013)15) Recommandation Le Collège recommande à la NAHEMA de ne procéder à des appels de fonds que lorsque les besoins de financement ne peuvent être couverts par les liquidités déjà mises à disposition par les divers pays membres, comme l'exigent le Règlement financier de l'OTAN et celui de la NAHEMO.	Le Collège a constaté que suite à l'application de la nouvelle approche budgétaire liant les paiements au franchissement d'étapes prédéterminées, les liquidités détenues par la NAHEMA sur ses comptes bancaires ont été réduites en moyenne de 14,6 % en 2014 par rapport à 2013, alors qu'elles avaient déjà diminué de 25 % en 2013 par rapport à 2012.	Question restant à régler .

	Toutefois, les liquidités détenues par la NAHEMA sur ses comptes bancaires dépassent toujours les limites fixées par le Règlement financier de l'OTAN et par celui de la NAHEMO.	
3. Rapport sur la vérification des états financiers rectifiés de 2011 (IBA-AR(2013)15) Recommandation Le Collège recommande que seuls soient reportés les crédits budgétaires étayés par une obligation juridique, conformément à la réglementation financière de la NAHEMO s'agissant du report des crédits engagés au titre du budget administratif.	Le montant des engagements non clôturés toujours valables en fin d'exercice et à reporter sur l'exercice suivant n'apparaît pas dans l'état de l'exécution du budget administratif.	Observation remplacée par l'observation 4.2.

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

**OBSERVATION 1 :
MODIFICATION DE LA PROCÉDURE DE GESTION DES CONTRATS DE MANIÈRE
NON CONFORME**

Paragraphe 1.1

Commentaires officiels de la NAHEMA

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA (et partiellement incomprise).

Le lien entre la première phrase et la phrase suivante (« séparation des tâches »), ainsi que le sens de « processus de travail spécifique » ne sont pas clairs. La NAHEMA croit comprendre qu'il faut entendre par « processus de travail spécifique » l'« administration des contrôles financiers et budgétaires », ce qui représente bien plus qu'un processus de travail spécifique dans les agences OTAN chargées de la gestion d'un programme.

Dans un souci de clarté, puisque cela a aussi une incidence sur les commentaires formulés par la NAHEMA à propos d'autres observations du Collège, il faut se référer uniquement à la situation actuelle, au nouveau Règlement financier de l'OTAN, diffusé en avril 2015 :

- La NAHEMA pense que le Collège fait référence, au paragraphe 1.1, aux articles 18 et 21 de l'ancien Règlement financier de l'OTAN (NFR), approuvé par le Conseil le 13 mai 1981 (C-M(281)30).
- Le nouveau Règlement financier a été diffusé le 24 avril 2015 (C-M(2015)0025).
- La NAHEMA s'emploie encore à revoir le Règlement financier de la NAHEMO (5^{ème} édition approuvée par le Comité directeur de la NAHEMO le 4 décembre 2012), qui a été approuvé et mis en application conformément à l'ancien Règlement financier de l'OTAN.
- La NAHEMO, en qualité d'organisation d'acquisition, de logistique ou de service de l'OTAN (OALSO)) et en vertu de sa charte approuvée par le Conseil le 13 avril 1992, a adopté une série de règles financières toujours en vigueur aujourd'hui (Règlement financier de la NAHEMO, 5^{ème} édition, approuvé par le Comité directeur de la NAHEMO le 4 décembre 2012).
- Dans le cadre de la révision du Règlement financier de l'OTAN, le Comité directeur de la NAHEMO ainsi que les comités directeurs des autres OPLO ont été invités à revoir le règlement financier de leur organisme selon un

calendrier établi pour fin 2015 car « certaines organisations d'acquisition, de logistique ou de service de l'OTAN (OALSO) peuvent, en vertu de leurs chartes respectives, autoriser les organes directeurs à adopter une série de règles financières tenant compte de leur fonctionnement particulier ».

- La NAHEMA travaille à l'élaboration d'une nouvelle série de règles financières (conformes au Règlement financier de l'OTAN), qui seront proposées au Comité directeur pour la fin de l'année, avec, si nécessaire, quelques modifications ou arrangements par rapport au Règlement financier de l'OTAN (qui doivent être malgré tout limités au strict minimum et, lorsque c'est nécessaire, être expressément justifiés par l'organe directeur compétent et être approuvés par le Conseil).

Après ces quelques mots d'explication nécessaires, et pour en revenir à la remarque du Collège à ce sujet, « la séparation des tâches » n'est mentionnée nulle part, même pas dans le nouveau NFR. L'article 6 du nouveau NFR définit clairement les responsabilités principales comme suit :

- 6.1. « Le secrétaire général, les commandants suprêmes et les autres chefs d'organisme OTAN disposent parmi leur personnel d'un contrôleur des finances qui est leur conseiller financier principal et qui exerce en leur nom les attributions ci-après [...] » ;
- 6.2. « Le contrôleur des finances est responsable devant le chef d'organisme OTAN et rend compte au comité financier concerné de la gestion des autorisations budgétaires et des fonds extra-budgétaires ».

La charte et la dernière version en date Règlement financier de la NAHEMO définissent avec cohérence la structure des responsabilités.

On peut ainsi lire dans la charte :

- Article 11. « Délégation de pouvoirs » :
Les pouvoirs décrits à l'article 9 sont normalement exercés, compte dûment tenu des exigences énoncées à l'article 10, par le Comité directeur, qui peut déléguer ces pouvoirs au directeur général (voir article 32).
- Article 32. « Directeur général »
(B) Pouvoirs
Le directeur général est, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le Comité directeur, responsable de l'exécution du programme. Il est chargé en particulier de :
 - a) la gestion journalière du programme ;
 - b) de la négociation, de l'attribution et de l'administration des contrats principaux avec l'Organisation industrielle internationale ou d'autres organismes [...]
 - c) de l'établissement de spécifications conformes au NFR devant être approuvées par le Comité directeur ;

- d) conformément au règlement financier à approuver par le Comité directeur, de la proposition d'un budget annuel et d'un projet de budget pour les deux années suivantes, de l'exécution des budgets approuvés, avec notification et explication de tout écart significatif, de l'établissement d'une comptabilité financière informatisée et du règlement des factures ;
- e) de la gestion des contrats passés avec l'industrie en vue d'obtenir un produit qui réponde aux spécifications décrites dans les spécifications opérationnelles OTAN (NSR) et amendements approuvés aux NSR ;
- f) du contrôle de l'exécution des plans et de la répartition des travaux approuvés par le Comité directeur ;
- g) du rapport coût-efficacité et de la qualité générale du programme.

(C) Responsabilité

Le directeur général est directement responsable devant le Comité directeur en ce qui concerne le fonctionnement de la NAHEMA, même s'il a délégué une partie de ses pouvoirs à des membres de son personnel.

D'après le Règlement financier en vigueur de la NAHEMO :

- Article 3. « Responsabilité » : La responsabilité de l'application effective du présent règlement financier incombe au directeur général de la NAHEMA.
- Article 4. « Délégation de pouvoirs » : Le directeur général de la NAHEMA peut déléguer les responsabilités décrites ci-après à certains titulaires de poste de la NAHEMA.
- Article 41. « Responsabilité » : Le chef de la Division administrative², agissant au nom du directeur général, a la charge des opérations suivantes :
 - paiements et encaissements au nom de la NAHEMA ;
 - comptabilisation de toutes les dépenses et de tous les encaissements ;
 - maintien en lieu sûr de tous les fonds confiés à la NAHEMA et communication d'instructions écrites sur la procédure à suivre pour exécuter les tâches mentionnées ci-dessus.

La charte et le Règlement financier de la NAHEMO présentent manifestement des points communs essentiels :

- le directeur général de la NAHEMA, en sa qualité de chef d'organisme, est l'ultime responsable devant le Comité directeur ;
- le directeur général peut déléguer une partie de ses responsabilités, mais demeure toujours redevable, même s'il a délégué une partie de ses responsabilités à des membres de son personnel ;
- le chef de la Division administrative/contrôleur des finances de la NAHEMA est le conseiller spécial du directeur général et agit « au nom de » ce dernier ; s'agissant du sens de la relation entre les fonctions de commandement et de

²

Le mémorandum d'entente (MOU) et le Règlement financier de la NAHEMO indiquent que le chef de la division administrative exerce également la fonction de contrôleur des finances.

contrôle, la personne qui agit « pour le compte de » (ou « au nom de », comme indiqué dans le NFR) est officiellement appelée à se conformer à la volonté de l'autorité supérieure, à savoir le directeur général de la NAHEMA, puisque c'est lui qui assume la responsabilité des pouvoirs qu'il délègue (comme stipulé dans la charte de la NAHEMO).

Ainsi, la formule « pour le compte de/au nom de » :

- n'empêche pas le directeur général d'exercer pleinement lui-même les pouvoirs qu'il peut déléguer et de jouer pleinement son rôle ;
- laisse supposer que la délégation de pouvoirs est « réversible » et que le directeur général peut dès lors « récupérer ses pouvoirs » lorsqu'il le juge opportun et nécessaire.

Des explications complémentaires concernant l'observation sur la « séparation des tâches » sont fournies plus loin dans le texte.

Paragraphe 1.3

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA.

La procédure de gestion des contrats de la NAHEMA a été diffusée par la direction précédente de l'Agence le 16 avril 2013 et a pris effet le 31 mai 2013. Le 31 juillet de la même année, le mandat de l'ensemble des hauts responsables (directeur général, chefs de division³, et gestionnaires) a pris fin sans que ceux-ci aient eu l'opportunité de vérifier l'efficacité de cette nouvelle procédure.

Moins d'un an plus tard, la nouvelle direction de la NAHEMA a estimé qu'il fallait accorder davantage d'attention aux éléments énoncés ci-après (et revoir la procédure) :

- absence de moyens permettant de repérer de manière adéquate et rapide les factures émises par l'industrie qui présentent des erreurs techniques et formelles (factures émises avant la date de certification, intitulés des factures ne correspondant pas à leur contenu, double facturation, factures incomplètes, etc.), ce qui a entravé à divers degrés l'exécution du processus de paiement ;
- répétition d'erreurs dans le processus de comptabilisation, notamment perte de factures entraînant l'envoi de réclamations officielles (pas toujours justifiées et/ou correctes) par les contractants concernés.

³

Le chef de la Division administrative et le chef de la Section Budget et finances ont pris leurs fonctions en septembre et en octobre 2013 respectivement.

Sur la base de ces éléments, la NAHEMA a reconnu collectivement qu'il fallait améliorer le contrôle et définir avec davantage de précision certaines étapes de la procédure en vigueur. Comme le montrent les éléments justificatifs déjà communiqués aux auditeurs de l'IBAN (reproduits dans les annexes A et B par souci de clarté), des mesures ont été prises en toute transparence :

- analyse approfondie des dossiers à la réunion hebdomadaire de service de la NAHEMA (résultats communiqués à la haute direction) ;
- procédure communiquée officiellement aux contractants principaux par lettre ou par courrier électronique ;
- procédure communiquée officiellement à l'ensemble de la « chaîne de commandement » de la NAHEMA (directeur général adjoint, chefs de division, y compris le chef de la Division administrative/contrôleur des finances, gestionnaires, officier de sécurité), et publiée comme le veut l'usage, afin que tous les membres du personnel puissent la consulter.

Tous les membres du personnel ont rapidement pris connaissance de la nouvelle procédure et ont commencé à l'appliquer. Enfin, il convient de souligner d'un point de vue purement formel que toutes les lignes directrices/dispositions/instructions officielles adressées aux contractants de la NAHEMA doivent être signées uniquement par le directeur général ou le directeur général adjoint, conformément au MOU général.

Paragraphe 1.4

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA, AVEC LES PRÉCISIONS SUIVANTES.

Compte tenu des éléments justificatifs communiqués dans les annexes A et B comme indiqué plus haut :

- les factures doivent être transmises à la NAHEMA accompagnées d'une liste ;
- les factures non accompagnées de cette liste ne seront pas traitées et seront directement renvoyées à l'expéditeur, conformément à la nouvelle règle ;
- les factures ne peuvent être déclarées perdues par l'industrie si elles ne figurent pas sur la liste officielle en question.

À la réception des factures :

- seule la lettre de couverture énumérant les factures jointes est encodée dans le système d'enregistrement du courrier par le/la secrétaire de direction de la NAHEMA afin que la réception du « dossier » soit officialisée et que le délai de paiement commence officiellement à courir ;

- le « dossier » est examiné et analysé dans un premier temps par la direction⁴ (directeur général/directeur général adjoint et/ou gestionnaires si c'est jugé nécessaire ou opportun).

Si des erreurs sont constatées dans la liste ou dans les factures, le « dossier » - ou une partie de celui-ci - est renvoyé au contractant par courrier officiel (avec copie à la direction, y compris au chef de la Division administrative/contrôleur des finances) (voir exemple dans l'annexe C).

S'il n'est pas renvoyé au contractant, le « dossier » est alors transmis à la Division administrative afin d'y être enregistré dans la base de données centralisée des factures par le/la secrétaire de la Division. De toute évidence, si de nouvelles erreurs ou imprécisions sont relevées par la suite par la Division administrative, les factures doivent être refusées par le chef de la division (par courrier, avec l'autorisation du directeur général/directeur général adjoint et copie aux gestionnaires).

Comme expliqué aux auditeurs, toutes les initiatives prises jusqu'à présent par la NAHEMA visent à créer les conditions devant permettre d'effectuer un contrôle interne réactif, fondé principalement sur le retour d'expérience. Les nouvelles règles désignent les gestionnaires, qui relèvent directement du directeur général/du directeur général adjoint, comme étant les piliers de la capacité de contrôle interne de la NAHEMA chargée de la vérification par recoupement des données et de la synchronisation des processus.

Les gestionnaires sont chargés de veiller à la cohérence de l'ensemble des processus et des flux de travail internes, y compris la certification, la facturation et les paiements, entre toutes les divisions, l'objectif étant de réduire, voire d'éliminer, les risques de retard et les anomalies. Ce système a été établi principalement pour les raisons suivantes :

- il a été constaté que le processus de contrôle interne appliqué par l'industrie présentait progressivement d'importantes défaillances (factures émises sans certification technique officielle préalable (franchissement d'étapes/réalisation d'activités) de la NAHEMA et/ou des pays, factures incomplètes ou faisant double emploi) ;
- des réclamations formulées par l'industrie à des réunions de haut niveau avec la NAHEMA (directeur général/directeur général adjoint) au sujet de retards de paiement (par rapport aux obligations contractuelles) se sont avérées non fondées, après vérification.

⁴

Tout le courrier est lu chaque jour par le directeur général et le directeur général adjoint.

La NAHEMA estime que les changements adoptés :

- renforcent le contrôle interne soit sur le flux de factures des contractants traitées à la NAHEMA, soit sur les informations/éléments communiqués par les contractants pour justifier la réclamation du paiement de leurs factures ;
- offrent un deuxième niveau de contrôle nécessaire pour garantir l'efficacité et la transparence du processus, sans modifier le processus technique ni les compétences de la structure administrative; permettent en outre de diminuer la charge de travail que la Division administrative doit supporter alors qu'elle ne se justifie pas du point de vue technique ni du point de vue contractuel ;
- améliorent considérablement la position de « client » (au niveau décisionnel) pour l'industrie qui, depuis lors, a pris d'importantes mesures pour modifier et améliorer ses propres processus internes ;
- sont conformes à l'article 46.1 du Règlement financier de la NAHEMO « Approbation des factures », qui stipule que la NAHEMA veillera à ce que les factures soient conformes aux commandes passées, aux biens ou aux services fournis et devant être payés. Les factures seront certifiées et porteront la mention « paiement partiel » si c'est le cas.

Paragraphe 1.5 :

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA.

Les auditeurs ont constaté que le délai de paiement des factures était passé de 30 à 40 jours.

Ce chiffre ne correspond pas au résultat de l'analyse interne ni au calcul du délai de paiement moyen effectués par la NAHEMA :

Factures d'étape

Reçues	532
Certifiées/Refusées :	518
Moyenne :	94%
Délai :	22,6 jours

Factures	
Reçues	1197
Acquittées :	953
Refusées :	124
Moyenne :	89%
Délai :	20,6 jours

Comme déjà indiqué, la haute direction (directement ou par l'intermédiaire des gestionnaires) contrôle les processus et les flux en termes de KPI (indicateurs de performances). Les résultats de cet exercice sont communiqués tous les mois à tous les hauts responsables de la NAHEMA aux réunions de service hebdomadaires. Toutefois, ni le directeur général/directeur général adjoint, ni les gestionnaires n'ont été invités par les auditeurs à leur fournir ces chiffres. La NAHEMA se tient dès lors à disposition pour fournir des informations complémentaires au Collège sur le délai de paiement moyen cité lorsque les pièces justificatives auront été soumises (et se tient prête à modifier si nécessaire les indicateurs de performance et le processus d'analyse interne).

En ce qui concerne les factures se chiffrant à 41 millions d'euros dont il est question, si l'on consulte les pièces justificatives (communiquées aux auditeurs, voir copie en annexe D), on constate que les factures ont été renvoyées au contractant et que ce dernier a été invité à procéder à une nouvelle vérification de ses factures en raison des inexactitudes immédiatement repérées sur le plan formel et technique (ce qui a permis d'éviter que des factures erronées soient inutilement encodées dans la base de données centralisée des factures).

Par conséquent, tant que les factures ne sont pas officiellement encodées dans la base de données centralisée de la NAHEMA (comme expliqué précédemment), par le/la secrétaire de la Division administrative, elles ne peuvent pas (et ne doivent pas) être constatées dans les « montants dus aux fournisseurs ».

À cet égard, la NAHEMA n'est pas d'accord avec l'affirmation du Collège selon laquelle « en 2015, les factures ont été réémises avec de légères différences ». Il convient de souligner que la NAHEMA n'a pas pour habitude de faire une distinction entre « différences mineures » et « différences majeures » s'agissant de l'acceptation et de la validation de factures. Elle ne prend en considération que les factures « entièrement conformes ».

Enfin, afin d'éviter tout blocage du processus de paiement (à la fin de l'exercice financier), les hauts responsables de l'industrie ont convenu avec la NAHEMA qu'il était nécessaire que leur département financier procède à une nouvelle vérification officielle ainsi qu'à la confirmation de l'émission et/ou à la recherche de factures (voir lettre adressée au directeur général de la NAHEMA par un directeur adjoint de la gestion, reproduite en annexe E, qui énumère les factures à renvoyer en vue d'une nouvelle évaluation interne).

Paragraphe 1.6

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA

La nouvelle directive⁵ est en cours d'élaboration. Elle vise à fournir à l'Agence (après approbation du nouveau Règlement financier de la NAHEMO par les commandements stratégiques) un document unique qui servira de référence pour toute une série de questions techniques, administratives et financières.

S'agissant du processus de facturation et de réception lui-même, la nouvelle directive confirmera très probablement celui qui a été modifié par la NAHEMA en avril 2014 (un projet de directive a été communiqué aux auditeurs comme éléments justificatifs, voir annexe F, page 9/25). Cela dépendra de nouveau de l'analyse en cours du nouveau Règlement financier de l'OTAN, qui conduira à l'élaboration du nouveau Règlement financier de la NAHEMO, lequel devra être approuvé. Ensuite, une directive « complémentaire » décrivant plus en détail les différents processus sera établie.

Paragraphe 1.7

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA.

Sur la base des éléments justificatifs et des analyses évoquées plus haut, la NAHEMA estime que le processus actuel de vérification des factures émises par les contractants est clair et transparent sur le plan de l'efficacité du contrôle interne (unique), de la gestion des risques et de la prévention des erreurs, et qu'il existe bien une liste centralisée des factures dans le système informatique.

Selon la NAHEMA, la remarque figurant au paragraphe 1.3 « [...] et doivent être visibles pour le contrôleur des finances » n'est pas fondée et n'a pas de sens sur le plan technique étant donné que la base de données centralisée est accessible à tout le personnel, y compris le chef de la Division administrative/contrôleur des finances, et qu'il est possible à tout le personnel de consulter les données qu'elle contient. Comme déjà indiqué, toutes les factures reçues sont enregistrées en premier lieu dans le système d'enregistrement du courrier et ensuite sauvegardées dans la base de données centralisée des factures en vue de leur paiement.

⁵

Une directive renforce formellement la valeur des dispositions et procédures davantage que ne le fait une note interne, laquelle doit être utilisée uniquement pour les questions relevant de la « vie réelle » et/ou les communications d'ordre administratif.

Il convient de rappeler une fois encore que la mission principale d'une agence de gestion de programme est de gérer, au nom des pays, le programme dont elle a été chargée, conformément aux obligations contractuelles convenues avec l'industrie. Le paiement des factures fait donc partie de la mission de base de la NAHEMA et il requiert au préalable la réalisation de diverses tâches menées en parallèle par l'ensemble des divisions (y compris par les pays lorsque c'est prévu dans le contrat). Les biens et services faisant l'objet d'un contrat (devant être fournis aux pays) ne servent pas simplement à soutenir le « cœur de métier » de la NAHEMA. Ils sont en réalité le « cœur de métier » de la NAHEMA. Ceci répond à la remarque formulée plus haut, à savoir « la séparation des tâches, c'est-à-dire la répartition entre plusieurs utilisateurs des tâches d'un processus de travail spécifique, est un concept fondamental du contrôle interne ».

Paragraphe 1.8

Commentaires officiels de la NAHEMO

Comme précisé plus haut, la nouvelle directive sera diffusée lorsque le nouveau Règlement financier de la NAHEMO aura été approuvé par les commandements stratégiques (fin 2015) et elle prendra effet probablement dans le courant de 2016.

Position du Collège

Une séparation en bonne et due forme des tâches liées au traitement des montants à payer, y compris la réception des factures, doit non seulement empêcher le paiement de factures imprécises et mensongères, mais aussi permettre la comptabilisation de toutes les factures des fournisseurs. La séparation des tâches est un concept fondamental et généralement accepté du contrôle interne. Le Collège estime que le nouveau processus mis en place en 2014 ne permet pas de ramener à un niveau suffisamment bas le risque que toutes les factures des fournisseurs ne soient pas comptabilisées.

Le Collège est bien conscient des responsabilités du directeur général. Toutefois, ces responsabilités ne sont pas incompatibles avec une séparation des tâches en bonne et due forme. Au contraire, une séparation des tâches bien nette est essentielle pour que le directeur général soit en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités vis-à-vis des pays s'agissant de la mise en place d'un système efficace de contrôle interne. La séparation des tâches sert à garantir qu'une seule personne ne puisse pas exercer un contrôle excessif tout au long d'un processus.

De ce fait, le Collège maintient sa position et ses recommandations. La nouvelle directive qui sera soumise au Comité directeur de la NAHEMO pour approbation fin 2015 doit clairement veiller au respect du concept de la séparation des tâches.

Par ailleurs, en ce qui concerne les factures (41 millions d'euros au total) renvoyées à l'industrie et non mentionnées dans les montants à payer au 31 décembre 2014, des documents prouvent que les biens et services concernés ont été certifiés comme reçus en 2014. La situation n'a pas changé après l'examen par le Collège des factures émises ultérieurement par l'industrie.

En outre, pour ce qui est du délai moyen de paiement des factures, la différence est due au fait que le Collège a calculé le temps écoulé entre la date de facturation et la date de paiement, alors que la NAHEMA a calculé le temps écoulé entre la date à laquelle le/la secrétaire de direction a déclaré avoir reçu la facture et la date de paiement. Malheureusement, il n'existe aucun élément indépendant attestant de la date de réception des factures déclarée par le/la secrétaire de direction. Le Collège reconnaît ces différences.

Pour terminer, la base de données centralisée des factures n'est pas un système pleinement sous contrôle. Aucun élément n'indique le moment où des changements ont été introduits dans le système ni la personne qui a introduit les changements. Par exemple, le Collège a été informé que les factures pour un montant de 41 millions d'euros dont il est question plus haut ont été supprimées de la base de données centralisée, et rien n'indique dans la base de données que cette modification a été apportée. Cela risque de rendre incomplète la piste d'audit.

OBSERVATION 2 :
ABSENCE DE MENTION DE LA PERCEPTION DOUTEUSE D'UN MONTANT À RECEVOIR DE 126 MILLIONS D'EUROS AU TITRE DU BUDGET OPÉRATIONNEL.

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA.

La NAHEMA n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle « en février 2015, le pays concerné a remis en cause, dans un courrier officiel, le bien-fondé de cet appel de contributions et a fait savoir que le versement demandé ne serait pas effectué ». Comme le montrent les éléments justificatifs, la NAHEMA n'a reçu aucune instruction officielle précise à l'époque mais seulement des courriers internes informels (dans la langue nationale) en vue de la préparation du premier appel de contributions de 2015. Tant qu'un montant n'est pas officiellement annulé, il doit être comptabilisé dans les montants à recevoir, comme cela a été fait correctement pour fin 2014. Le montant a ensuite été annulé et signalé comme tel uniquement lorsque, pendant l'examen de mi-exercice (entamé en

mai 2015 et clôturé fin juillet), la décision a été finalement officialisée par le pays (les 126 millions d'euros de l'appel de contributions ont été annulés dans le système comptable de la NAHEMA le 17 juin 2015).

Position du Collège

Le Collège maintient sa position et sa recommandation visant à ce que la NAHEMA analyse tous les événements survenant après la fin de la période d'examen (31 décembre) mais avant la publication des états financiers, comme l'exige l'IPSAS 14.

Le contrôleur des finances de la NAHEMA a envoyé une lettre au pays concerné début février 2015 demandant la confirmation de l'annulation de l'appel de contributions. La réponse officielle du pays à cette lettre, datant aussi de début février 2015, ne semble pas nier l'annulation, le pays soulignant plusieurs raisons qui lui faisaient penser que la NAHEMA en avait déjà été informée. En outre, l'appel de contributions lancé le 26 février 2015 par la NAHEMA pour 2015 a été calculé sur la base du principe qu'il n'était pas tenu compte de l'appel de contributions de 126 millions d'euros.

OBSERVATION 3 : ABSENCE DE DÉCLARATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES SIGNÉES PAR LES REPRÉSENTANTS DES PAYS AUPRÈS DU COMITÉ DIRECTEUR

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA.

Même si le Collège n'a pas formulé d'observations à cet égard en 2013, la NAHEMA fournira bientôt aussi les déclarations signées par les chefs de division.

**OBSERVATION 4 :
DÉCOUVERTE D'INSUFFISANCES SIGNIFICATIVES DANS LE CONTRÔLE
INTERNE DU COMPTE RENDU FINANCIER DÉCOULANT DE L'ABSENCE D'UN
EXAMEN APPROPRIÉ DES ÉTATS FINANCIERS**

Commentaires officiels de la NAHEMO

OBSERVATION CONTESTÉE PAR LA NAHEMA (voir point 1.1).

Observation 4.2 - première puce

OBSERVATION CONTESTÉE.

Comme déjà expliqué aux paragraphes 1.4 et 1.5, tant que les factures ne sont pas officiellement encodées dans la base de données centralisée des factures par le/la secrétaire de la Division administrative, elles ne peuvent ni ne doivent être constatées dans les « montants dus aux fournisseurs ». Elles pourraient tout aussi bien ne pas être comptabilisées dans les états financiers. Par conséquent, la NAHEMA n'est pas d'accord avec l'affirmation « dues à l'absence d'un examen approprié des états financiers ».

Observation 4.2 - deuxième puce

OBSERVATION CONTESTÉE.

La NAHEMA n'est pas d'accord avec l'affirmation « dues à l'absence d'un examen approprié des états financiers ». Les états financiers ont été dûment examinés et la sous-évaluation a été constatée. Toutefois, l'erreur ayant été commise au moment de la transcription dans les journaux très complexes, il n'a pas été possible de la trouver à temps, avant la date limite fixée pour la présentation des états financiers. Compte tenu du montant en question par rapport au budget total, la direction a décidé de présenter les états financiers à temps, en l'état.

Observation 4.2 - troisième puce

OBSERVATION PARTIELLEMENT ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA.

La NAHEMA est d'accord avec la constatation du Collège selon laquelle « le modèle de présentation utilisé pour l'état de l'exécution du budget inclut dans les « transferts » les modifications apportées en cours d'exercice aux montants budgétisés. Les montants indiqués sont aussi bien des valeurs actualisées suite à l'examen de mi-exercice que des différences par rapport au budget réel exécuté en cours d'exercice, alors qu'une distinction claire devrait être faite entre le budget autorisé initialement, le budget révisé après l'examen de mi-exercice, et la valeur en fin d'exercice du budget réellement exécuté ».

La NAHEMA n'est par contre pas d'accord avec l'affirmation « présentation incomplète de l'état de l'exécution du budget ».

La présentation de l'état de l'exécution du budget est la même depuis plusieurs années et est axée sur les besoins des pays représentés par la NAHEMA. Elle donne une description complète de l'exécution du budget par chacun d'eux. Cette présentation n'a pas été remise en cause par le Collège auparavant. La mise en page va changer car l'OTAN a pour objectif de généraliser l'utilisation de modèles pour les états financiers (y compris l'état de l'exécution du budget) dans toutes les agences OTAN.

Observation 4.2 - quatrième puce

OBSERVATION PARTIELLEMENT ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA.

La NAHEMA est d'accord avec l'observation concernant le compte rendu des charges à payer pour le budget administratif.

Elle n'est par contre pas d'accord avec l'affirmation « dues à l'absence d'un examen approprié des états financiers ».

La NAHEMA n'indique pas dans son système comptable la date de certification de la réception des biens ou des services fournis, et ne conserve plus depuis plusieurs années avec les factures une copie des bons de livraison de biens et de services. Aucune demande n'a jamais été formulée dans ce sens. La direction n'avait donc aucune raison de renoncer à cette pratique lorsqu'elle a examiné les états financiers.

En outre, il convient de souligner que la surévaluation de « 29 % du total des charges constatées à la fin de l'exercice 2014 » ne représente que 0,12 % du budget administratif final.

Observation 4.2 - cinquième puce

OBSERVATION ACCEPTÉE PAR LA NAHEMA.

Il s'agit d'un oubli au moment de l'impression. Dans les états financiers de 2013, ces informations ont été communiquées de manière conforme.

REMARQUE GLOBALE CONCERNANT LE PARAGRAPHE 4 :

Les éléments justificatifs fournis par la NAHEMA suite aux premières observations formulées par le Collège battent en brèche l'affirmation selon laquelle « le Collège a constaté des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier ».

Position du Collège

Le Collège maintient sa position et ses recommandations.

NATO UNCLASSIFIED



NAHEMA

"UNITE TO SUCCEED"

**NATO HELICOPTER D&D PRODUCTION AND LOGISTICS
MANAGEMENT AGENCY**



NAHEMO FINANCIAL STATEMENTS FOR
FINANCIAL YEAR 2014

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO Financial Statements 2014

Table of Contents

GENERAL INFORMATION	3
OBJECTIVES OF THE ORGANISATION.....	3
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	5
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE.....	6
NAHEMO STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS/EQUITY	7
NAHEMO 2014 CASH FLOW STATEMENT	8
SUMMARY BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR NAHEMO ADMINISTRATIVE BUDGET (AB) 2014.....	9
SUMMARY BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR NAHEMO OPERATIONAL BUDGETS (OB) 2014	10
A. ACCOUNTING POLICIES.....	12
<i>Accounting Period</i>	<i>12</i>
<i>Reporting Currency</i>	<i>12</i>
<i>Basis of preparation</i>	<i>12</i>
<i>Financial Reporting Framework</i>	<i>12</i>
<i>Changes in accounting policy</i>	<i>13</i>
<i>Assets – Current Assets</i>	<i>13</i>
<i>Assets – Non - Current Assets</i>	<i>14</i>
<i>Current liabilities.....</i>	<i>15</i>
<i>Non-Current liabilities</i>	<i>16</i>
<i>Net Assets.....</i>	<i>16</i>
<i>Revenue and expense recognition</i>	<i>16</i>
<i>Surplus or Deficit for the Period</i>	<i>17</i>
B. SIGNIFICANT ACCOUNTING JUDGEMENTS AND ESTIMATES	17
C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	18
ASSETS – CURRENT ASSETS	18
1. <i>Cash and cash equivalents.....</i>	<i>18</i>
2. <i>Accounts receivable</i>	<i>18</i>
3. <i>Prepayments.....</i>	<i>20</i>
ASSETS – NON-CURRENT ASSETS	20
4. <i>Property, plant and equipment</i>	<i>20</i>
5. <i>Intangible Assets.....</i>	<i>21</i>
LIABILITIES – CURRENT LIABILITIES	22
6. <i>Payables.....</i>	<i>22</i>
7. <i>Unearned Revenue and Advances</i>	<i>24</i>
NET ASSETS	24
8. <i>PP&E and Intangible Asset Reserve.....</i>	<i>24</i>
D. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE	25
9. <i>Revenue.....</i>	<i>25</i>
10. <i>Expenses.....</i>	<i>26</i>
11. <i>Surplus or Deficit for the Period.....</i>	<i>27</i>
E. RELATED PARTIES DISCLOSURE	27
F. EMPLOYEE DISCLOSURE.....	29
G. FINANCIAL INSTRUMENTS DISCLOSURE/PRESENTATION.....	29
H. COMPARISON OF BUDGET EXECUTION AND STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE.....	30
I. BANK GUARANTEES.....	33

NATO UNCLASSIFIED

GENERAL INFORMATION

OBJECTIVES OF THE ORGANISATION

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

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

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

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

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

The Programme Arrangement No. 1 to the CMOU, signed on 6th December 2004, establishes the NSHP Participants' contribution to the NAHEMA Administrative Budget (AB) starting from 2005.

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

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

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

NAHEMA is applying the NATO Financial Regulations (NFR). The NAHEMO Financial Rules and Regulations were approved in September 1994 by the SC and since then they are implemented (last issue dated 4th December 2012).

The SC approved the necessary amendment on 4th December 2012.

In the year 2014 Portugal decided to withdraw from the NH90 Programme. The Addendum n°6 to the NAHEMO Charter dealing with Portugal withdrawal from the NH90 Programme was brought in force on 15th January 2015.

NAHEMA is maintaining two different budget types:

The AB for the administrative costs of NAHEMA.

The OB is composed of the following three chapters:

- Chapter 1: expenditures related to Design and Development activities for FRA, DEU, ITA, and NLD, under the legal framework of the D&D MOU;
- Chapter 2: expenditures related to Production Investment, Production, Integrated Logistics Support and Initial In-Service Support for FRA, DEU, ITA, NLD, PRT under the legal framework of the PI/P MOU and for BEL under the BEL Prod MOU;
- Chapter 3: expenditures related to In-Service Support activities for all NH90 Community Nations (NAHEMO and non-NAHEMO) under the legal framework of the CMOU.

NAHEMO Statement of Financial Position

As at December 31, 2014

	<i>Note</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
		€ '000	€ '000
<u>ASSETS</u>			
<i><u>Current Assets</u></i>			
Cash and Cash Equivalents	1	646,467	757,110
Receivables	2	278,704	39,633
Prepayments	3	0	0
		925,171	796,743
<i><u>Non-Current Assets</u></i>			
Infrastructure, Plant and Equipment	4	68	65
Intangible Assets	5	21	68
		89	133
		925,260	796,876
<u>Total Assets</u>			
<u>LIABILITIES</u>			
<i><u>Current Liabilities</u></i>			
Payables to suppliers	6	47,790	68
Payables to Nations in respect of AB	6	1,808	1,504
Payables to Nations in respect of OB	6	873,619	792,022
Other Payables	6	0	0
Advances	7	0	487
Unearned revenue	7	1,909	2,662
		925,126	796,743
		925,126	796,743
<u>Total Liabilities</u>			
<u>NET ASSETS</u>		89	133
<i><u>Represented by:</u></i>			
PP&E Intangible Asset Reserve	8	170	229
Net surplus on revaluation			
Net surplus of the period	11	(81)	(96)
		89	133
<u>Total Net Assets</u>			

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO Statement of Financial Performance

For the year ended December 31, 2014

	Note	2014	2013
		€ '000	€ '000
<u>REVENUE</u>	9		
<i>Revenue from exchange transactions</i>			
Administration Budget		10,933	11,171
Operational Budgets		0	0
Total Revenue		10,933	11,171
<u>EXPENSES</u>	10		
<i>Administrative Budget</i>			
Personnel		(9,501)	(9,601)
Operating		(1,171)	(1,322)
Capital, non capitalized		(46)	(46)
Value Added Tax		(215)	(202)
Depreciation PP&E		(34)	(41)
Depreciation Intangible Assets		(46)	(55)
Total Expenses		(11,013)	(11,267)
NET SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE YEAR	11	(81)	(96)

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO Statement of Changes in NET ASSETS/EQUITY

For the year ended December 31, 2014

Amounts in € '000

	Note	<i>Accumulated Surpluses/ (Deficits)</i>	<i>PP&E & Intangible Assets Reserve</i>	<i>Total net assets/ equity</i>
Balance at 31 December 2013 brought forward			133	133
Surplus for acquisition of property	4,5		37	37
Surplus (deficit) for the period	11	(81)		(81)
Transfer between funds		81	(81)	0
Balance at 31 December 2014		0	89	89

NAHEMO 2014 Cash Flow Statement (Indirect Method)

For the year ended December 31, 2014

	2014	2013
	€ '000	€ '000
<u>Cash Flow from Operating Activities</u>		
Surplus/ (deficit) from ordinary activities	0	0
Non-cash movements		
Increase/Decrease in unearned revenue	(753)	2,056
Increase/Decrease in Net Assets	44	41
Increase/Decrease in payables	129,623	(362,317)
Increase/Decrease in receivables	(239,071)	104,014
Increase/Decrease in advances	(487)	34
Increase/Decrease in prepayments	0	0
<u>NET CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</u>	(110,644)	(256,172)
<u>Cash Flow from Investing Activities</u>		
Increase/Decrease in Non-Current Assets	(44)	(41)
<u>NET CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</u>	(44)	(41)
NET INCREASE/DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENT	(110,644)	(256,213)
CASH AND CASH EQUIVALENT AT THE BEGINNING OF THE PERIOD	757,110	1,013,323
CASH AND CASH EQUIVALENT AT THE END OF THE PERIOD	646,467	757,110

Operating activities relate to cash flows on the
Administrative and Operational Budget

NATO UNCLASSIFIED

SUMMARY BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR NAHEMO ADMINISTRATIVE BUDGET (AB) 2014

BUDGET TYPE	BUDGET			COMMITMENTS				CASH BASED EXPENSES	CREDITS	
	ORIGINAL	TRANSFERS	FINAL	CFW	CFW	CFW			CFW	Lapsed
	From	2013	From 2013							
CHAPTER	2014	2014	2014	2014	2013	Lapsed in 2014	FINAL		Next Year	2014
<u>ADMINISTRATIVE BUDGET (AB)</u>										
CHAPTER 1: PERSONNEL	10,281,200.00	336,695.00	10,617,895.00	9,329,469.88	20,781.47	14,353.04	6,428.43	9,335,898.31	0.00	1,289,425.12
CHAPTER 2: OPERATING	1,418,450.00	63,305.00	1,481,755.00	1,171,178.41	188,458.95	111,913.87	76,545.08	1,247,723.49	0.00	309,576.59
CHAPTER 3: CAPITAL	118,000.00	0.00	118,000.00	46,401.96	23,896.68	6,577.14	17,319.54	63,721.50	0.00	71,598.04
VALUE ADDED TAX								214,859.54		
TOTAL (AB)	11,817,650.00	400,000.00	12,217,650.00	10,547,050.25	233,137.10	132,844.05	100,293.05	10,862,202.84	0.00	1,670,599.75
CASH RECEIVED FROM NATIONS AGAINST ADMINISTRATIVE BUDGET IN 2014								10,718,461.33		
INTEREST RECEIVED FROM BANKS AGAINST ADMINISTRATIVE BUDGET IN 2014								4,211.09		
VALUE ADDED TAX RECEIVED FROM FRANCE IN 2014								208,547.97		
OTHER INCOME IN 2014								0.00		
TOTAL CASH RECEIVED IN 2014 (AB)								10,931,220.39		

NATO UNCLASSIFIED

SUMMARY BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR NAHEMO OPERATIONAL BUDGETS (OB) 2014

BUDGET TYPE	BUDGET			COMMITMENTS				CASH BASED EXPENSES	CREDITS	
	ORIGINAL	TRANSFERS	FINAL	CFW		CFW	CFW		CFW Lapsed	
				From	2013	From 2013				
	2014	2014	2014	2014	2013 Adjusted in 2014	FINAL			Next Year	2014
NATION										
<u>CHAPTER 1 (OB)</u>										
FRANCE	3,621,727.00	(-612,031.42)	4,205,049.50	4,205,049.50	0.00	0.00	0.00	4,205,049.50	0.00	0.00
ITALY	1,567,800.00	(-583,322.50)	3,595,915.85	3,595,915.85	0.00	0.00	0.00	3,595,915.85	0.00	0.00
GERMANY	994,800.00	(-612,031.42)	1,606,831.42	1,606,831.42	0.00	0.00	0.00	1,606,831.42	0.00	0.00
NETHERLANDS	409,200.00	(-141,522.58)	550,722.58	550,722.58	0.00	0.00	0.00	550,722.58	0.00	0.00
TOTAL	6,593,527.00	(-3,364,992.35)	9,958,519.35	9,958,519.35	0.00	0.00	0.00	9,958,519.35	0.00	0.00
<u>CHAPTER 2 (OB)</u>										
FRANCE	497,056,768.54	(232,175,182.15)	264,881,586.39	264,881,586.39	0.00	0.00	0.00	264,881,586.39	0.00	0.00
ITALY	334,522,395.14	(82,372,250.69)	252,150,144.45	252,150,144.45	0.00	0.00	0.00	252,150,144.45	0.00	0.00
GERMANY	138,437,972.94	(55,452,592.59)	86,760,851.09	86,760,851.09	0.00	0.00	0.00	86,760,851.09	0.00	0.00
NETHERLANDS	84,327,059.05	(19,292,859.05)	65,034,200.00	65,034,200.00	0.00	0.00	0.00	65,034,200.00	0.00	0.00
PORTUGAL	5,400,000.00	(-32,008,690.65)	37,408,690.65	37,408,690.65	0.00	0.00	0.00	37,408,690.65	0.00	0.00
BELGIUM	61,840,185.07	(10,424,586.10)	51,415,598.97	51,415,598.97	0.00	0.00	0.00	51,415,598.97	0.00	0.00
TOTAL	1,121,584,380.74	(363,933,309.19)	757,651,071.55	757,651,071.55	0.00	0.00	0.00	757,651,071.55	0.00	0.00

NATO UNCLASSIFIED

SUMMARY BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR NAHEMO OPERATIONAL BUDGETS (OB) 2014

BUDGET TYPE	BUDGET			COMMITMENTS				CASH BASED EXPENSES	CREDITS	
	ORIGINAL	TRANSFERS	FINAL		CFW	CFW	CFW		CFW	Lapsed
	2014	2014	2014	2014	From 2013	2013	From 2013		Next Year	2014
NATION										
CHAPTER 3 (OB)										
FRANCE (SIMMAD)	47,442,468.51	(16,245,354.27)	31,197,114.24	31,197,114.24	0.00	0.00	0.00	31,197,114.24	0.00	0.00
FRANCE (DGA)	55,577,798.88	(29,109,945.65)	26,467,853.23	26,467,853.23	0.00	0.00	0.00	26,467,853.23	0.00	0.00
ITALY	23,517,333.85	(22,742,518.37)	774,815.48	774,815.48	0.00	0.00	0.00	774,815.48	0.00	0.00
GERMANY	12,812,868.49	(5,140,059.06)	7,672,809.43	7,672,809.43	0.00	0.00	0.00	7,672,809.43	0.00	0.00
NETHERLANDS	5,986,951.65	(4,458,190.87)	1,528,760.78	1,528,760.78	0.00	0.00	0.00	1,528,760.78	0.00	0.00
BELGIUM	13,692,004.21	(12,078,207.35)	1,613,796.86	1,613,796.86	0.00	0.00	0.00	1,613,796.86	0.00	0.00
NORWAY	1,299,077.13	(917,200.47)	381,876.66	381,876.66	0.00	0.00	0.00	381,876.66	0.00	0.00
SWEDEN	2,239,214.00	(812,908.00)	1,426,306.00	1,426,306.00	0.00	0.00	0.00	1,426,306.00	0.00	0.00
FINLAND	5,303,966.00	(3,047,574.96)	2,256,391.04	2,256,391.04	0.00	0.00	0.00	2,256,391.04	0.00	0.00
AUSTRALIA	1,014,170.00	(814,634.00)	199,536.00	199,536.00	0.00	0.00	0.00	199,536.00	0.00	0.00
TOTAL	168,885,852.72	(95,366,593.00)	73,519,259.72	73,519,259.72	0.00	0.00	0.00	73,519,259.72	0.00	0.00

Grand Total OPERATIONAL BUDGETS IN 2014

841,128,850.62

CASH RECEIVED FROM NATIONS AGAINST ALL OPERATIONAL BUDGETS IN 2014

665,163,501.15

INTEREST RECEIVED FROM BANK AGAINST OPERATIONAL BUDGET IN 2014

928,649.49

TOTAL CASH RECEIVED IN 2014 (OB)

666,092,150.64

NATO UNCLASSIFIED

A. Accounting Policies

Accounting Period

These 2014 Financial Statements are based on the accounting records of NAHEMO as of 31 December 2014. In accordance with Article 2 of the NFR, the financial year at NAHEMO begins on 1 January and ends on 31 December of the year.

Reporting Currency

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

Basis of preparation

The financial statements have been prepared on a going-concern basis.

Financial Reporting Framework

The NAHEMO financial statements have been prepared on the accrual basis of accounting in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) issued by the IPSAS Board (IPSASB) and relevant to NAHEMO as decided by the North Atlantic Council in 2002. A list of standards issued by the IPSAS Board can be found on the following website www.ifac.org.

The accounting principles recognized as appropriate for the recognition, measurement and reporting of the financial position, performance and cash flows on an accrual based accounting using historical costs have been applied consistently throughout the reporting period to ensure that the financial statements provide information that is relevant to the decision-making and reliable, comparable, and understandable in light of the qualitative characteristics of financial reporting as well as the of the principle of the right balance between the benefits derived from the information and the costs of providing it as required by IPSAS 1.29 and further summarised in Appendix A of IPSAS 1.

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

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

NAHEMO financial statements have also been prepared in accordance with the accounting requirements of the NATO Financial Regulations (NFR) and the Financial Rules and Procedures (FRP) and the relevant entity directives and policies. In instances where there is a conflict between IPSAS and the NFR and FRP this has been noted.

In December 2012 NAHEMO changed its accounting policy for the treatment of accounting for revenues and expenditures in relation to operational programme revenues and expenditures.

Therefore, these revenues and expenditures are excluded from the Statement of Financial Performance. The subject of knowing the stage-of-completion of operational programme assets from an accounting perspective is not relevant due to the change in accounting policy.

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

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

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

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

Changes in accounting policy

The same accounting policies are applied within each period and from one period to the next, unless a change in accounting policy meets one of the criteria set in IPSAS 3. For the 2014 Financial Statements the accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

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

Assets – Current Assets

The entity holds the following types of current assets:

a. Cash and cash equivalents

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

b. Receivables

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

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

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

c. Inventories

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

d. Prepayments

A prepayment is a payment in advance of the period to which it pertains and is mainly in respect of advance payments made to third parties. NAHEMO acts as an agent on behalf of member states. It makes prepayments on behalf of member nations to Industry. However, these prepayments are not considered assets of NAHEMO (they are assets of the member Nations) and as such are no longer shown as assets in the Statement of Financial Position.

Assets – Non - Current Assets

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

a. Property, plant and Equipment

Basic Principles

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

PP&E categorizations for purposes of determining the appropriate depreciable life of the assets is listed in the table below. The categories for both tangible and intangible assets complete with the years in which the asset is to be depreciated.

Straight-line depreciation method is used for all categories; however, the depreciable life of an asset is dependent on the particular category it is in.

PPE Category	Description	Year Depreciation	Method
Land		N/A	N/A
Structures	Buildings, Roads, Bridges	40	Straight line
Installed equipment	Equipment as part of structure such as Air conditioning units.	10	Straight line
Machinery	On board for production that can be displaced	10	Straight line
Transportation equipment		5	Straight line
Mission equipment (military Assets)	Classes to be determined	TBD	Straight line
Furniture		10	Straight line
Communication Systems	Communication equipment required for daily office operations	3 to 5	Straight line
Automated information systems	Hardware and software	3 to 5	Straight line

Impairment of tangible assets

The carrying values of fixed assets are reviewed for impairment if events or changes in circumstances indicate that they may be not recoverable. In 2014 no indication existed to review the values of fixed assets for impairment.

b. Intangible assets

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

Current liabilities

a. Payables

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

b. Unearned revenue, advances and amounts owing to nations

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

Advances are contributions received related to future year's ABs.

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

c. Employee benefits

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

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

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

Certain employees who have joined NATO before 1 July 2005 are members of the NATO Coordinated Pension Scheme which is a funded defined benefit plan. Under the plans and upon completion of 10 years employment with NATO, the employees are entitled to retirement benefits of 2% per year of service of final basic salary on attainment of a retirement age of 60. No other post-retirement benefits are provided to these employees. Staff members whose length of service is not sufficient to entitle them to a retirement pension are eligible for a leaving allowance.

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

Non-Current liabilities

Provisions

Provisions are recognised when the entity has a legal or constructive obligation as a result of past event, and where it is probable that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and where a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. In 2014 NAHEMO has no provisions.

Net Assets

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

Revenue and expense recognition

a. Revenue

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

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

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

b. Expenses

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

Surplus or Deficit for the Period

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

B. Significant Accounting Judgements and Estimates

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

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

C. Notes to Statement of Financial Position

Assets – Current Assets

1. Cash and cash equivalents

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Petty Cash	1	1
Current Bank Accounts	596,466	607,109
Cash equivalents	50,000	150,000
Total Cash and cash equivalents	646,467	757,110

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

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

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

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

2. Accounts receivable

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Contributions from Member Nations		
Receivable from Nations related to AB	(258)	2,275
Receivable from Nations related to OB	278,716	36,967
Other receivables	247	364
Total Receivables	278,705	39,633

Contributions from Member Nations

Contributions receivables from Member Nations are recognised when called.

Receivables from Nations related to the AB funding

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

Since the Amendment No. 1 to the Production MOU has been signed (21.06.2001) the new PI/P cost share considering the participation of Portugal has to be applied.

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

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

The NORDIC Nations contribute to the AB starting from the financial year 2005.

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

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

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

All expenses including salaries and associated costs in the frame of the AB are considered as administrative expenses.

In 2014, the NAHEMO Nations were invited to pay EUR 10,326,930, the NORDIC Nations share was EUR 931,700 and the share for Australia, New Zealand and the Kingdom of Spain was EUR 186,340 each (= EUR 559,020).

As credit memos were not credited against the call for funds, there is a negative receivable at the end of 2014 that represents de facto a payable to nations.

Receivables from Nations related to OB funding

For Budget year 2014, total OB receivables of EUR 278,715,627.97 was recorded.

Other receivables

These are receivables as outstanding VAT reimbursements from 2013 in the amount of EUR 971 and from 2014 in the amount of 214,860 from the French Minister of Finance for a total of EUR 215,831 and accrued interest from the banks for a total of EUR 31,065.

According to the MOUs, VAT is payable by the country levying it, which is France in the case of the NH90 Programme. The Finance and Administrative Committee (FAC) decided that the AB is to be submitted exclusive of VAT. VAT payments are kept in a specific expense account and will be reimbursed by the French Ministry of Finance (MoF). VAT payments not reimbursed by MoF due to French internal regulations will be reimbursed by the French Ministry of Defence (MoD).

3. Prepayments

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

Assets – Non-current Assets

4. Property, plant and equipment

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

Description	Model	Quantity	Net book value € at 31/12/2013	Depreciation Years Depreciation %	2014 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2014
Staff car	Renault	1	4,179.45	5 20%	4,179.45	0.00
Laptop	A	14	2,178.75	4 25%	2,178.75	0.00
Server	A	5	4,140.00	5 20%	4,140.00	0.00
Server	B	1	788.33	5 20%	788.33	0.00
Storage	A	1	1,960.00	5 20%	1,960.00	0.00
Network	B	2	522.21	5 20%	482.04	40.17
Network	C	1	346.86	5 20%	346.86	0.00
Network	D	1	732.19	5 20%	675.87	56.32
Network	E	1	990.15	5 20%	792.12	198.03
Network	F	2	3,252.27	5 20%	2,439.20	813.07
Screens	A	24	1,700.00	4 25%	1,020.00	680.00
Laptop	B	30	15,732.50	4 25%	6,742.50	8,990.00
Storage	B	1	9,337.45	5 20%	2,240.99	7,096.46
Storage	C	1	18,941.77	5 20%	4,546.02	14,395.75
			64,801.93		32,532.13	32,269.80

NATO UNCLASSIFIED

New Acquisitions 2014						
Network	E	1	1,423.25	5 20%	213.49	1,209.76
Network	F	2	9,029.86	5 20%	0.00	9,029.86
Server	C	1	4,665.59	5 20%	777.60	3887.99
Server	D	2	17,766.00	5 20%	0.00	17,766.00
UPS	A	16	3,664.00	5 20%	427.47	3,236.53
Printer	A	2	895.62	5 20%	14.93	880.69
			102,246.25		33,965.62	68,280.63

In 2014 NAHEMA purchased systems for EUR 37,444 that are capitalized on NAHEMO's Statement of Financial Position. The total depreciation for 2014 reads EUR 33,966 and results in a total net book value of EUR 68,281 for infrastructure, plant and equipment. According to the production contract specific PI-work tooling developed, manufactured or purchased by Industry shall be accounted on national level. This means that Nations control the tooling and they are not shown as NAHEMO's assets on its Statement of Financial Position.

5. Intangible Assets

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

Description	Model	Quantity	Net book value € at 31/12/2013	Depreciation Years Depreciation %	2014 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2014
Oracle Customization Upgrade to Windows 7	CA , AR and AP modules	1	41,417.77	4 25%	41,417.78	0.00
Oracle Customization Adjustment OPSF module	OPSF module	1	8,851.65	4 25%	3,034.85	5,816.80
Oracle Customization Adjustment OPSF module Cash based	OPSF module	1	17,937.50	4 25%	3,062.50	14,875.00
			68,206.92		47,515.13	20,691.80

The total depreciation for 2014 reads EUR 47,515 and results in a total net book value of EUR 20,692 for intangible assets.

Liabilities – Current Liabilities

6. Payables

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Payables AB suppliers	193	68
Payables OB suppliers	47,597	0
Payables to suppliers	47,790	68
Payables to Nations in respect of AB	1,808	1,504
Payables to Nations in respect of OB	873,619	792,022
Payables to Nations	875,427	793,526
Other Payables	0	0
Total Payables	923,217	793,594

Payables to AB Suppliers

In 2014 there are payables to AB suppliers for the purchase of goods and services and staff members for duty trips done in 2014 of EUR 193,472 Payables also contain liabilities for accrued expenses in the amount of EUR 71,118.

Payables to OB Suppliers

For 2014 there are payables to OB suppliers in the amount of EUR 47,596,863.

Payables to AB funding nations in respect of AB

This represents the net revenue containing interest, bank charges, lapses, and over/under call in 2014. The net result in the amount of EUR 1,807,654 has to be reimbursed to the nations following the MOU cost sharing agreement and NAHEMO SC decisions towards the NAHEMO AB funding.

Payables to OB funding nations in respect of OB

This represents the net revenue containing interest, bank charges, lapses, contributions from other Nations for compensation, unallocated contributions and unearned revenue. The amount of EUR 873,620,256 represents balances held by NAHEMO or owed from member Nations which are in turn owing to nations until they are expensed on the OB.

In the table below, the details of the total payables to Nations of EUR 1,807,655 (AB) and EUR 873,620,256 (OB) are explained.

Payables to Nations 2014	
Payables to Nations in respect of AB	
	EURO € '000
Interest	4
Lapse 2011	44
Lapse 2012	89
Lapse 2013	1,671
Total AB Related	1,808
Payables to Nations in respect of OB	
	EURO € '000
Interest	2,766
Lapse NSPA 2011	105
Contribution other Nations	6
Unallocated Contributions	5,900
Unearned Revenue	864,843
Total OB Related	873,620

Other Payables

In 2014 there are no other payables.

7. Unearned Revenue and Advances

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Unearned Revenue AB	1,909	2,662
Advances AB	0	487
Total	1,909	3,149

Unearned Revenue AB and OB

Due to the change in accounting policy, there is no longer unearned revenue in respect of the OB; such amounts are restated as payables to Nations in respect of the OB.

Unearned revenue AB consists of contributions and other transfers received or receivable, but for which corresponding charges will be incurred after the reporting date. The unearned revenue liability as of 31 December 2014 was EUR 1,909,291 of budget calls for AB 2014 not received as of year-end.

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

In note 9, it is explained how the unearned revenue 2013, contributions and revenue recognition in 2014 result in the unearned revenue 2014.

Advances AB and OB

Advances related to the AB are contributions received in advance relating to the 2015 Budget. Due to a change in accounting policy, there are no longer advances in respect of the OB; such amounts are restated as payables to Nations in respect of OB.

Net Assets

8. PP&E and Intangible Asset Reserve

Net assets of EUR 88,972 are represented by PP&E and intangible asset reserve of EUR 170,452 minus the depreciation for 2014 of EUR 81,481.

D. Notes to Statement of Financial Performance

9. Revenue

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

The table below shows the revenue from exchange transactions for the AB 2013 and 2014.

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
<i>Revenue AB</i>		
Contributions	10,933	11,171
Revenue	10,933	11,171

The revenue recognition is matched with the recognition of expenses.

Reconciliation between Revenue and Unearned Revenue

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

The starting balance of the unearned revenue at the beginning of 2014 is EUR 2,662,185. The reversal for accrued expenses is EUR 68,220, the total amount called in 2014 reads EUR 11,705,058. EUR 214,860 was recorded for the VAT paid in 2014 to be reimbursed in future.

The revenue recognized in 2014 is EUR 10,718,461 for expenses and EUR 214,860 for VAT expenses; lapsed funds to be returned to Nations are for an amount of EUR 1,807,655. This results in unearned revenue of EUR 1,909,347 at the end of 2014.

Reconciliation of Unearned Revenue AB 2013 with 2014	
	EURO € '000
Unearned Revenue 31 December 2013	2,662
Reversal accruals 2013	68
Call for Funds 2014	11,705
VAT paid in 2014 to be reimbursed	215
Revenue earned in 2014	-10,718
Revenue earned in 2014 for VAT	-215
Payable to Governments 31 December 2014	-1,808
Total unearned revenue 31 December 2014	1,909

10. Expenses

Expense recognition for the 2014 AB and previous years carried forward budgets activities are based upon actual payments made together with accrued expenses which are based on value of work completed by contractors or duty trips performed where invoices are not yet received. Depreciation for PP&E and Intangible Assets for 2014 is reflected as expense.

AB Expenses are recognized by nature within the following groups.

Personnel

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

Contractual Supplies and Services

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

Operating Leases

NAHEMA rents premises and photocopiers on an operating lease. The costs of the lease are expensed in the year. The lease for buildings A and B will terminate in 2017. If the leases are cancelled by NAHEMA before the maturity of the contract, NAHEMA will be liable to pay the rental fees until the end of the contracts. The annual rent for the premises is EUR 504.900 inclusive accessory charges. The annual rent for the photocopiers is 43,620.

Capital & Investment

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

The table on the next page shows the breakdown of the expense from AB exchange transactions:

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Personnel	9,501	9,601
Operating	1,171	1,322
Capital	46	46
VAT	215	202
Depreciation PP&E	34	41
Depreciation Intangible Assets	46	55
Total Expenses AB	11,013	11,267

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

Reconciliation between Revenue and Expenses

The Revenue related to the AB that has been recognized in 2014 relates directly to the expenses that can be attributed to AB. For the AB the total revenue incurred is matched with the total expenses recognized in 2014 for a total of EUR 11,013,802.

The depreciation for PP&E and intangible assets are reflected as expense and cannot be matched with the Revenue and therefore result in a net surplus/deficit for the year 2014 of EUR 81,481.

11. Surplus or Deficit for the Period

In the Statement of Financial Performance the surplus/deficit of the period of EUR 81,481 represent the annual depreciation expense for PP&E and intangible assets.

E. Related Parties Disclosure

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

The key management personnel of NAHEMA have completed a declaration stating that they have no related party relationships that could affect the operation of this reporting entity. NAHEMO Steering Committee members and senior management are remunerated in accordance with published NATO pay scales and do not receive loans that are not available to all staff.

Key Management Personnel

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

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

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Basic salaries	692	702
Allowances	118	171
Post-employment benefits	83	84
Employer's contribution to Insurance	96	102
TOTAL	989	1,059

The Salary adjustment was -0,8% in 2014.

Number of individuals on a full time equivalent basis	December 31, 2014	December 31, 2013
General Manager	1	1
Deputy General Manager	1	1
Other key management personnel (Division Leaders)	3	3
TOTAL	5	5

In addition NAHEMA management has assessed that there are no related party transactions between the nations which are members of NAHEMO and the industrial contractors used to implement NAHEMO programmes. However, France and Germany have shareholdings of about 12% of EADS who owns Airbus Helicopters (formerly known as Eurocopter).

F. Employee Disclosure

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

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

The costs in Chapter 1 are for staff members hired under the NATO Civilian Personnel Regulations as well as for consultants and contractors. The figures represent the costs of personnel including basic salary, allowances, insurance and pension plan contributions. It also includes accruals for entitlements to leaving allowance and loss of job indemnity.

	December 31, 2014	December 31, 2013
	€ '000	€ '000
Employee benefits expense	8,735	8,735
Post employment benefits		
for defined benefit pension scheme	11	11
for defined contribution pension scheme	656	656
Total employee benefits expense	9,402	9,402

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

G. Financial Instruments Disclosure/Presentation

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

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

- Foreign currency exchange risk: NAHEMA is not exposed to foreign currency exchange risk because all contributions and payments are made in EURO
- Liquidity risk: The liquidity risk is based on the assessment whether the organisation will encounter difficulties in meeting its obligation associated with financial liabilities. There is a very limited exposure to liquidity risk because of the budget funding mechanism that guarantees contributions in relation to approved budgets. The limited risks are primarily the validity of forecasts that result in the calls for contributions.

- Credit Risk: There is a low credit risk as the contributing nations have high credit ratings. NAHEMA's management does not believe that its customers' credit positions will directly impact on their ability to meet NAHEMA's funding commitments.
- Price Risk: There is a low price risk to NAHEMA due to programme price increases because Nations are contractually bound to meet such price changes and NAHEMA itself is not exposed to this price risk.

H. Comparison of Budget Execution and Statement of Financial Performance

Budget Execution

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

The difference between the Budget Execution Statement for the AB and the accrual based inputs in the Statement of Financial Performance is based on the payables accrued expenses amount of EUR 71,118 and the depreciation of EUR 81,480.

The following table represents this reconciliation.

BUDGET	EXPENSE IN BUDGET EXECUTION STATEMENT € '000	Adjustments for Payable and Payables accrued Expenses € '000	Adjustments for Payable 2013	Adjustments for Depreciation € '000	EXPENSE IN STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE € '000
ADMINISTRATIVE BUDGET 2014	10,862	71	0	81	11,267
TOTAL	10,862	71	0	81	11,013

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

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

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

The OB 2014 has been approved during the 72 SC meetings in June 2014.

The ORIGINAL AB is based on estimates and has been increased by EUR 400,000 in accordance with a Financial Administrative Committee (FAC) decision from October 2013. The ORIGINAL AB, the increase and the FINAL AB has been approved by the NAHEMO Steering Committee during the 71 SC meetings in December 2013.

The AB COMMITMENTS 2014 are mainly based on personal cost for the NAHEMA employees and purchase and service contracts signed in order to run the agency. The column AB COMMITMENTS CFW from 2013 comes from the column CREDITS CFW Next Year from the year 2013. During the new budget year previous years commitments are closed and adjusted and the result is shown in the column COMMITMENTS CFW 2013 Lapsed in 2014. The column COMMITMENTS CFW From 2013 FINAL represents the real amount that is left over and therefore available for the budget 2014. In order to improve this functionality NAHEMA closed in December 2013 already as many estimated commitments as possible in order to present more realistic figures. The CREDITS CFW Next Year amount is allowed to be carried forward for two years, at the end of the third financial year they will be finally cancelled as shown.

The column CASH BASED EXPENSES shows the amount paid in cash in the year 2014 by NAHEMA.

The column CREDITS Lapsed 2014 consists of the difference between the BUDGET FINAL 2014 and COMMITMENTS 2014.

Statement of Credits carried forward

NATO Financial Regulations (NFR part III, Art 11Bis), require a statement of credits carried forward to give a brief explanation of the unexpended balances at year end for which there is a legal liability.

There are no Credits Carried Forward to 2015 in 2014.

Statement of transfers

In accordance with the NATO Financial Regulations (NFR III Art. 10), a statement of budgetary transfers recorded in 2014 is presented in the following table.

NAHEMA ADMINISTRATIVE BUDGET 2014 TRANSFERS AUTHORISED BY THE FINANCE AND ADMINISTRATIVE COMMITTEE (FAC) IN ACCORDANCE WITH ARTICLE 18 OF NAHEMO FINANCIAL RULES AND REGULATIONS						
ORIGIN OF THE CREDITS			CREDITS NEEDED			GRAND TOTAL
BUDGET ITEM LINE	AMOUNT	TOTAL	BUDGET ITEM LINE	AMOUNT	TOTAL	
1410ADM	4,000.00 €	4,000.00 €	1116ADM	4,000.00 €	4,000.00 €	0.00 €
1410ADM	8,000.00 €	8,000.00 €	1214ADM	8,000.00 €	8,000.00 €	0.00 €
1410ADM	2,000.00 €	2,000.00 €	1414ADM	2,000.00 €	2,000.00 €	0.00 €
1511ADM	3,400.00 €	3,400.00 €	1513ADM	3,400.00 €	3,400.00 €	0.00 €
1118ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	1610ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
1710ADM	2,000.00 €	2,000.00 €	1610ADM	2,000.00 €	2,000.00 €	0.00 €
1410ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	1611ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
2311ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	2310ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
2811ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	2510ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	0.00 €
2811ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	2810ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	0.00 €
GRAND TOTAL		88,400.00 €			88,400.00 €	0.00 €

NATO UNCLASSIFIED

I. Bank Guarantees

NAHEMA's building rental contracts include two bank guarantees ("cautionnement bancaire") with Credit Agricole Bank in favour of société GENEPIERRE for EUR 258,805 and in favour of société ATLANTIQUE MUR REGIONS S.C.P.I. of EUR 18,125.

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