

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

22 décembre 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0079-AS1 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 21 décembre 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 sur les états financiers 2015 de la NAHEMO et a approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller
Secrétaire générale déléguée

NB : La présente note fait partie du C-M(2016)0079 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

14 décembre 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0079 (INV)

Procédure d'accord tacite :

21 déc 2016 17:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

Note de la secrétaire générale déléguée

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 de l'Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO).
2. Dans son rapport l'IBAN, a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAHEMO ainsi qu'une opinion défavorable sur la conformité pour l'exercice 2015. Les problèmes mis en lumière par l'IBAN sont actuellement traités par l'organe directeur compétent de la NAHEMO. Le rapport de l'IBAN a également été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe 1), qui a lui-même établi un rapport, dans lequel il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du Conseil. Le RPPB a estimé en conclusion que la nature des problèmes mis en évidence par l'IBAN, en particulier la conformité au Règlement financier de l'OTAN, était une source de préoccupations. La NAHEMO ayant accepté de donner suite aux recommandations de l'IBAN, les problèmes sous-jacents ne devraient plus être un thème récurrent dans les futurs audits des états financiers de la NAHEMO.
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 21 décembre 2016 à 17 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 de la NAHEMO et qu'il aura approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller

4 annexes
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION,
LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE
DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO)**

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

Références :

- (a) IBA-A(2016)88 – Rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
- (b) C-M(2015)0025 – Règlement financier de l'OTAN (NFR)
- (c) NH/ADM/DLA/04822/2016 – Lettre du directeur général de la NAHEMO
- (d) C-M(2008)116 - Mise en lecture publique de l'information OTAN
- (e) NH/MGT/DGM/06581/2016 – Lettre du directeur général de la NAHEMA

INTRODUCTION

1. Le présent rapport contient les observations et les recommandations du RPPB concernant le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 de la NAHEMO (référence (a)).

CONTEXTE

2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2015 de la NAHEMO ainsi qu'une opinion défavorable sur la conformité au Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence (b)). L'IBAN a formulé cinq observations assorties de recommandations. La non-conformité au NFR de la procédure de gestion des contrats appliquée à la NAHEMA a eu une incidence sur l'opinion sur la conformité. Une sous-évaluation des montants dus aux fournisseurs a eu une incidence sur l'opinion sur les états financiers. Les insuffisances significatives relevées dans le contrôle interne du compte rendu financier ont eu une incidence sur l'opinion sur les états financiers ainsi que sur la conformité. Les deux autres observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise.

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

4. Le RPPB rappelle qu'il a examiné, en septembre 2016, les propositions de modification du règlement financier de la NAHEMO, et qu'il a demandé au président du

Comité directeur de la NAHEMO de revoir certains éléments pour les rendre conformes au NFR.

Opinion de l'IBAN sur la conformité

5. Observation 1 – Procédure de gestion des contrats non conforme au NFR. Comme il l'avait déjà fait dans une observation analogue portant sur la procédure de gestion des contrats dans son rapport d'audit sur les états financiers 2014 de la NAHEMO, l'IBAN a constaté que la nouvelle procédure de gestion des contrats instaurée par le directeur général en novembre 2015 n'était pas conforme à l'article 12 du NFR (Contrôle interne). Cette observation a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité.

6. En particulier, l'IBAN a estimé que l'envoi des factures directement à la direction de l'Agence empêchait le contrôleur des finances d'exercer ses responsabilités en matière de contrôle financier et budgétaire interne. Afin que le contrôleur des finances puisse exercer un contrôle interne sain conformément au NFR, l'IBAN recommande que les fournisseurs envoient leurs factures directement au bureau du contrôleur des finances, ce qui améliorera la transparence et la traçabilité des factures et permettra de mettre à jour les données dans le système financier. La réception et le refus de factures doivent se faire sous la supervision du contrôleur des finances et non par la direction de l'Agence. La NAHEMA a indiqué qu'elle se conformera à la recommandation de l'IBAN.

Opinion de l'IBAN sur les états financiers

7. Observation 2 - Sous-évaluation des montants dus aux fournisseurs. Les comptes fournisseurs comprennent les montants dus à d'autres parties en droit de réclamer des liquidités ou d'autres actifs. Étant donné que la méthode utilisée par l'Agence pour la gestion des factures laisse à désirer, celle-ci les consignait dans un registre en dehors du système financier, l'IBAN estime que la valeur des montants dus aux fournisseurs est sous-évaluée d'au moins 27 MEUR. Cette observation a une incidence sur l'opinion formulée sur les états financiers. Dans la foulée de la recommandation découlant de l'observation 1 (paragraphe 5), l'IBAN recommande que toutes les factures soient consignées dans une base de données centralisée dès que la NAHEMA les reçoit. Seules les factures refusées pour des raisons valables et documentées doivent être déduites du solde à payer. Depuis septembre 2015, la NAHEMA opère une transition vers un nouveau système comptable. Elle a accepté de se conformer à la recommandation de l'IBAN.

Opinion de l'IBAN sur les états financiers ainsi que sur la conformité

8. Observation 3 – Insuffisances significatives dans le contrôle interne. L'IBAN a constaté un certain nombre d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier, qui se traduisent par la présentation incorrecte ou incomplète de certaines données financières. Cette observation a eu une incidence sur l'opinion émise sur les états financiers ainsi que sur la conformité. L'IBAN a recommandé 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, et a souligné que la direction de

L'Agence devait assumer ses responsabilités et revoir les procédures afin de disposer d'une base raisonnable permettant d'obtenir l'assurance que les états financiers ont bien été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable. La NAHEMA a reconnu avoir commis un certain nombre d'erreurs techniques dans ses états financiers et avoir fait le nécessaire pour se conformer à la recommandation de l'IBAN.

Observations de l'IBAN

9. Observation 4 - Problèmes constatés dans le traitement des contributions nationales. Cette observation n'a pas eu d'incidence sur l'opinion émise. L'IBAN a constaté que le remboursement d'une contribution nationale de 20 MEUR déjà reçue par la NAHEMA n'était pas conforme au règlement financier de la NAHEMO. L'IBAN a recommandé aux pays de la NAHEMO d'appliquer le règlement en vigueur, qu'ils ont eux-mêmes approuvé, pour les appels de contributions. L'IBAN a ajouté que si les pays considéraient que les règles en vigueur n'étaient pas adaptées à leur finalité, ils devaient les revoir et les modifier en conséquence. La NAHEMO a indiqué dans ses commentaires officiels qu'elle appliquera ou modifiera le règlement en conséquence.

10. Observation 5 – Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec le NFR. Le RPPB prend note des avancées que l'IBAN a constatées s'agissant de la mise en conformité avec les articles du NFR (référence (b)) relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne. Considérant l'exercice 2015 comme une année de transition, le RPPB espère bien que la NAHEMO réalisera des progrès supplémentaires dans un avenir proche. Le RPPB note que, sous la direction du responsable de la politique en matière d'information financière, les contrôleurs des finances des entités OTAN (y compris la NAHEMO) se sont déjà réunis pour faire part de leur expérience de l'application des articles du NFR et échanger les meilleures pratiques entre entités dans ce domaine.

11. Le RPPB est toutefois particulièrement préoccupé par le fait que le contrôleur des finances de la NAHEMO a refusé de signer la déclaration sur le contrôle interne, signature pourtant prévue à l'article 3 (Responsabilité et obligation de rendre compte) du NFR, parce que la procédure de gestion des contrats (paragraphes 5 et 6) empiète sur ses responsabilités en matière de contrôle interne. Même s'il s'agit d'un moyen pour le contrôleur des finances de la NAHEMA d'exprimer ses préoccupations, le RPPB profite de l'occasion pour lui rappeler qu'aux termes de l'article 7 (Possibilités de recours) du NFR, il a le droit de s'adresser au RPPB, si nécessaire, pour dissiper tout doute ou désaccord persistant quant à la conformité de mesures ou décisions proposées qu'il estime ne pas être conformes au NFR.

Suites données aux observations antérieures

12. L'IBAN a également fait le point sur la suite donnée aux observations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que deux d'entre elles avaient été rendues caduques, que deux autres avaient reçu la suite voulue et que la dernière devait encore être traitée. L'IBAN a constaté que la NAHEMA avait fait des progrès satisfaisants s'agissant de la réduction des avoirs bancaires inutilement élevés, mais qu'elle devait continuer de

s'employer, avec les pays de la NAHEMA, à réduire ces avoirs au minimum nécessaire pour couvrir les paiements prévus jusqu'à la réception de la tranche suivante.

Communication au public

13. Dans la lettre citée en référence (c), le directeur général de la NAHEMO a demandé une dérogation afin que certains éléments des états financiers de 2015 ne soient pas communiqués au public, invoquant les interdictions 3 et 9 énoncées dans la directive OTAN sur la mise en lecture publique de l'information OTAN¹ (référence (d)). Plus précisément, il a demandé la suppression d'une partie du texte à la page 18 des notes jointes aux états financiers sur les montants à recevoir des pays, car le nom du pays faisant l'objet d'une observation de l'IBAN est mentionné (paragraphe 8). Le Secrétariat international recommande au RPPB d'accepter cette demande.

14. En outre, le directeur général de la NAHEMO a demandé qu'aucune des annexes aux états financiers ne soit communiquée au public². Suite aux éclaircissements demandés par le RPPB sur les raisons motivant la non communication de l'annexe 1 au public (état de l'exécution du budget), le directeur général de la NAHEMA a expliqué (référence (e)) que l'Agence s'employait actuellement à masquer deux tableaux de l'annexe (s'appuyant sur l'interdiction OTAN 3 prévue dans le document de référence (d)), et pas l'annexe complète comme demandé initialement. Le RPPB accepte que les deux tableaux soient masqués dans la version des états financiers vérifiés qui sera communiquée au public. Le Secrétariat international fait observer au RPPB que l'état de l'exécution du budget a été publié dans les états financiers 2014 alors que l'article 34 du NFR (référence (b)) prévoit la présentation du rapport d'exécution du budget dans une annexe distincte (annexe 1) aux états financiers et non plus comme une partie intégrante de ceux-ci.

15. Le RPPB accepte que l'annexe 2 des états financiers de la NAHEMO ne soit pas communiquée au public au motif qu'elle contient des informations commerciales confidentielles.

16. Quant à l'annexe 3, le RPPB note que certaines entités OTAN joignent la déclaration sur le contrôle interne aux états financiers alors que le NFR ne le prévoit pas (la déclaration sur le contrôle interne n'était pas non plus jointe aux états financiers 2014 de la NAHEMO communiqués au public). Par contre, le RPPB note que l'IBAN a bien formulé une observation, même si celle-ci ne motive pas une réserve, sur le fait que le contrôleur des finances de la NAHEMO a refusé de signer la déclaration sur le contrôle interne (paragraphe 11). Tout bien considéré, le RPPB accepte que l'annexe 3 ne soit pas communiquée au public comme demandé.

¹ OTAN 3 - Informations confidentielles d'ordre commercial.
OTAN 9 - Détails concernant des débats politiques en cours au sein ou en dehors de l'OTAN et les sensibilités y afférentes.

² Annexe 1 - état de l'exécution du budget ; annexe 2 - présentation détaillée des modifications des contrats ; annexe 3 - déclaration sur le contrôle interne.

CONCLUSIONS

17. L'IBAN a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2015 de la NAHEMO. La nature des questions soulevées par l'IBAN sont une importante source de préoccupations. Le contrôle interne, l'obligation de rendre compte ainsi que les rôles et responsabilités du contrôleur des finances ont tous été considérablement renforcés dans le NFR approuvé par le Conseil en mai 2015. Le NFR régit l'administration financière de tous les organismes OTAN (y compris des agences comme la NAHEMA), et il contient des orientations générales essentielles pour administrer les budgets et les finances selon des critères d'efficacité et d'économie. Le RPPB comprend bien que 2015 est une année de transition. Il attend toutefois de la NAHEMO qu'elle fasse davantage d'efforts pour respecter pleinement le NFR, s'agissant en particulier de la politique de gestion des risques et du développement d'un cadre de contrôle interne dans l'avenir proche. Le RPPB reconnaît que la NAHEMO a accepté de donner suite aux recommandations de l'IBAN afin de répondre aux préoccupations exprimées dans son rapport et il espère que les causes sous-jacentes ne seront pas un thème récurrent dans les futurs audits des états financiers de la NAHEMO.

RECOMMANDATIONS

18. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous couvert de l'IBA-A(2016)88 ;
- (b) d'entériner les conclusions figurant au paragraphe 17 ;
- (c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN (référence (a)), de la version des états financiers 2015 de la NAHEMO comportant des éléments masqués (pièce jointe 1).

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers
de l'Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2015**

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

Pour 2015, les budgets opérationnel et administratif de la NAHEMO se sont élevés respectivement à 904 et à 11 millions d'euros (reports compris).

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations, et a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAHEMO ainsi qu'une opinion défavorable sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, pour les raisons exposées ci-après.

L'observation 1 motive l'opinion sur la conformité.

1. Procédure de gestion des contrats non conforme à la version révisée du Règlement financier de l'OTAN (NFR).

L'observation 2 motive l'opinion sur les états financiers.

2. Sous-évaluation d'au moins 26,9 millions d'euros des montants dus aux fournisseurs communiqués dans l'état de la situation financière.

L'observation 3 motive à la fois l'opinion sur les états financiers et l'opinion sur la conformité :

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

Les observations 4 et 5 n'ont pas d'incidence sur l'opinion émise.

4. Remboursement d'une contribution nationale déjà reçue par la NAHEMA non conforme au règlement financier de la NAHEMO.

5. Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec le NFR révisé, et en particulier les articles relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne.

Ces observations sont résumées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux observations formulées lors d'audits précédents, et il a noté que deux de ces observations ont reçu la suite voulue, qu'une question doit encore être réglée, et que deux observations sont rendues caduques par les observations 1 et 3 (annexe 3).

Les commentaires officiels de la NAHEMO sont intégrés dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

23 août 2016

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS

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

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

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

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) ci-joints, qui se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2015 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 2015.

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 dus aux fournisseurs ont été sous-évalués d'au moins 26,9 millions d'euros dans l'état de la situation financière. C'est dû au fait que l'entité traite en dehors du système financier les factures qu'elle reçoit, et ce n'est qu'une fois qu'elle les valide qu'elle les introduit dans le système comme montants à payer. Cette pratique retarde systématiquement le moment où les factures sont constatées en tant qu'éléments de passif de l'entité.

Le Collège a également constaté des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier faute d'un examen approprié des états financiers, ce qui a donné lieu à des inexactitudes importantes dans les états financiers. Ces inexactitudes sont décrites en détail dans l'observation 3 de la lettre d'observations et de recommandations jointe à la présente opinion.

Opinion sur les états financiers

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets avérés et des effets possibles des questions mentionnées à la rubrique précédente, les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable de l'OTAN, de la situation financière de la NAHEMA au 31 décembre 2015, 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 défavorable émise sur la conformité

Le Règlement financier de l'OTAN exige la mise en place d'un système de contrôle interne. La NAHEMA a mis en place une nouvelle procédure de gestion des contrats qui n'est pas conforme au concept de contrôle interne défini dans la version révisée du Règlement financier de l'OTAN. Les exemples de non conformité sont détaillés dans l'observation 1 de la lettre d'observations et de recommandations jointe à la présente opinion.

Le Collège a constaté en outre des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier.

Opinion sur la conformité

Étant donné l'importance des questions évoquées au paragraphe précédent, le Collège considère que les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers ne sont pas conformes au Règlement financier de l'OTAN. Son opinion quant à la conformité au Règlement du personnel civil demeure inchangée.

Bruxelles, le 23 août 2016

Lyn Sachs
Présidente

23 août 2016

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT
L'ORGANISATION DE GESTION DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN
(NAHEMO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

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 2015, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet, ainsi qu'une opinion défavorable sur la conformité au Règlement financier de l'OTAN. Son opinion quant à la conformité au Règlement du personnel civil demeure inchangée.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations ainsi que des recommandations. L'observation 1 motive l'opinion sur la conformité. L'observation 2 motive l'opinion sur les états financiers. L'observation 3 motive à la fois sur l'opinion sur les états financiers et l'opinion sur la conformité. Les observations 4 et 5 n'ont pas d'incidence sur l'opinion émise par le Collège. Les observations sont résumées ci-après :

1. Procédure de gestion des contrats non conforme à la version révisée du Règlement financier de l'OTAN (NFR).
2. Sous-évaluation d'au moins 26,9 millions d'euros (MEUR) des montants dus aux fournisseurs communiqués dans l'état de la situation financière.
3. Découverte d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier découlant de l'absence d'un examen approprié des états financiers.
4. Remboursement d'une contribution nationale déjà reçue par la NAHEMA non conforme au règlement financier de la NAHEMO.
5. Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec le NFR révisé, et en particulier les articles relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne.

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux observations formulées lors d'audits précédents, et il a noté que deux de ces observations ont reçu la suite voulue, qu'une question doit encore être réglée et que deux observations sont rendues caduques par les observations 1 et 3.

La lettre d'observations et de recommandations a été soumise, à la NAHEMO, dont les commentaires officiels ont été intégrés dans la lettre.

1. PROCÉDURE DE GESTION DES CONTRATS NON CONFORME AU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN (NFR) RÉVISÉ

Contexte

1.1 L'article 12 du NFR prévoit que les chefs d'organisme OTAN doivent veiller à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace. Afin qu'il soit satisfait aux critères souhaités de contrôle interne, le contrôleur des finances doit veiller à établir un système de contrôle financier et budgétaire interne couvrant tous les aspects de la gestion financière.

1.2 L'article 12.3 précise que les activités de contrôle interne portent notamment sur la séparation des tâches (...), sur la constitution de pistes d'audit adéquates ainsi que sur le maintien de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des données dans les systèmes d'information.

1.3 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 réduire à un minimum le risque de fraude et d'erreur.

1.4 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 la NAHEMA. La phase 4 explique la manière dont l'exécution et le suivi des contrats doivent se dérouler. Il est indiqué en particulier que, lorsqu'un objectif est considéré comme réalisé, le contractant doit envoyer directement les factures qui s'y rapportent avec les justificatifs correspondants à la division administrative de la NAHEMA en vue de leur paiement.

Observations

1.5 Le Collège a constaté que le directeur général de la NAHEMA avait officialisé la mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des contrats au moyen d'une note interne (60/2015) datée du 9 novembre 2015. Cette procédure prévoit que les contractants de la NAHEMA doivent désormais adresser leurs factures 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.

1.6 Le Collège a observé que ce changement de procédure était d'application depuis avril 2014 sans avoir été officialisé, et qu'il avait recommandé à la NAHEMA, dans le rapport sur la vérification des états financiers 2014, de veiller à finaliser l'établissement des documents relatifs à la procédure interne de gestion des contrats, assurant ainsi la conformité avec le NFR.

1.7 Le Collège a estimé que la nouvelle procédure de gestion des contrats n'était pas conforme à l'esprit ni à la lettre de l'article 12 du NFR sur le contrôle interne. L'envoi des factures directement à la direction de l'Agence empêche en effet le contrôleur des finances d'exercer ses responsabilités en matière de contrôle financier et budgétaire interne, la direction contournant ainsi l'étape du contrôle interne.

1.8 En outre, dans le cadre de la nouvelle procédure de gestion des contrats, les factures ne sont pas directement consignées dans le système financier : elles doivent d'abord passer entre les mains de la direction, qui les date, puis être validées par la section chargée de la gestion des contrats, et ensuite être envoyées à la section financière. Cette procédure va à l'encontre de la traçabilité et de la transparence nécessaires dans la gestion des factures et n'est pas conforme à l'article 12.3 du NFR, qui stipule que les activités de contrôle interne portent notamment sur la constitution de pistes d'audit adéquates ainsi que sur le maintien de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des données dans les systèmes d'information.

1.9 Le Collège a également constaté que l'application de la nouvelle procédure de gestion des contrats a eu pour résultat que des factures reçues en 2015 pour la fourniture de biens et de services n'avaient pas fait l'objet d'un suivi approprié et n'apparaissaient pas dans les états financiers. Bien que ces factures soient assorties d'une lettre certifiant que les biens ont été effectivement livrés et les services, fournis, la procédure suivie par la NAHEMA a pour résultat que les factures ne peuvent pas être comptabilisées correctement en tant que Montants dus aux fournisseurs. L'impact financier de cette inexactitude est décrit dans l'observation 2 ci-dessous.

Recommandation

1.10 Le Collège recommande à la NAHEMA de modifier la procédure de gestion des contrats de sorte que le contrôleur des finances puisse exercer un contrôle financier interne sain, conformément au NFR. Les fournisseurs doivent envoyer leurs factures directement au bureau du contrôleur des finances afin que la pleine transparence et la disponibilité des données introduites dans le système financier soient garanties. La réception et le refus de factures doivent se faire sous la supervision du contrôleur des finances, responsable de l'exécution des contrôles financiers et budgétaires, en toute transparence tant pour ce qui est de la traçabilité des données que de la documentation appropriée attestant de la participation d'autres parties au processus (section chargée de la gestion des contrats).

Commentaires officiels de la NAHEMO

La NAHEMA tiendra compte de la recommandation de l'IBAN.

Les risques techniques et structurels à l'origine de la modification de la procédure à compter des états financiers 2014 ont été atténués.

2. SOUS-ÉVALUATION D'AU MOINS 26,9 MEUR DES MONTANTS DUS AUX FOURNISSEURS INDIQUÉS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Contexte

2.1 Les comptes fournisseurs comprennent les montants dus à d'autres parties en droit de réclamer des liquidités ou d'autres actifs et constatés en tant qu'éléments de passif au moment où ces parties font valoir leur droit auprès de l'entité présentant les états financiers sur la base d'obligations juridiques, notamment la date d'échéance ou la date à laquelle les biens et les services ont été livrés.

2.2 Les montants dus doivent être comptabilisés lorsque la sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est probable et que le coût/la valeur de l'obligation peut être mesurée de manière fiable.

Observations

2.3 Le Collège a constaté que la NAHEMA comptabilisait les montants dus aux fournisseurs seulement lorsque la plupart des activités consacrées à la gestion des factures étaient achevées, comme expliqué dans l'observation 1. Avec la procédure suivie par l'Agence, la gestion effective des factures a lieu en dehors du système financier, et c'est seulement après que toutes les étapes de validation ont été franchies que les factures sont introduites dans le système financier pour paiement. Cette pratique retarde systématiquement le moment où les factures sont comptabilisées en tant qu'éléments de passif de l'entité.

2.4 Le solde des montants dus aux fournisseurs signalé par l'entité dans les états financiers ne représente que la valeur des factures consignées dans le système financier. Les factures reçues, mais toujours au stade de la prévérification et/ou de validation ne sont pas prises en compte. Par conséquent, le solde des montants dus aux fournisseurs en fin d'exercice est systématiquement sous-évalué. Le Collège estime qu'au 31 décembre 2015, ce montant était sous-évalué d'au moins 27 MEUR. Toutefois, vu les faiblesses de la méthode utilisée pour consigner les factures dans le registre tenu par la NAHEMA en dehors du système financier, il n'est pas possible de mesurer pleinement l'ampleur de cette sous-évaluation.

Recommandation

2.5 Le Collège recommande que toutes les factures soient consignées dans une base de données centralisée avant que les différentes sections de l'entité procèdent aux vérifications d'usage. Dès leur réception, les factures doivent être constatées comme montants dus aux fournisseurs et, en fin d'exercice, tous les montants en attente de paiement doivent apparaître dans les états financiers. Seules les factures refusées pour des raisons valables et documentées doivent être déduites du solde à payer.

Commentaires officiels de la NAHEMA

Lors de la phase dite de prévérification, la NAHEMA consigne les factures dans un tableau Excel et en assure le suivi grâce à cet outil. Cette procédure est suivie depuis de nombreuses années et a été mise en place parce qu'il était impossible, en raison du système comptable utilisé et d'un manque de capacité, de consigner toutes les factures directement dans le système comptable. Ce choix est essentiellement motivé par le pourcentage élevé (40 %) de factures refusées à l'époque et par la charge de travail supplémentaire énorme que l'application de la procédure aurait créée pour les ressources de la NAHEMA. Aujourd'hui, le pourcentage de factures refusées diminue. Après la phase de prévérification, les factures sont prêtes à être traitées par la section financière et sont consignées dans le système comptable. Comme déjà indiqué pour l'audit des états financiers 2014, l'installation d'une nouvelle version du système comptable a commencé en septembre 2015 et est toujours en cours.

La NAHEMA tiendra compte de la recommandation du Collège et continuera d'ajouter des fonctionnalités au nouveau système comptable afin d'optimiser le flux de données.

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

Contexte

3.1 Plusieurs articles du NFR sont consacrés au contrôle financier et budgétaire interne. L'article 6 prévoit que les chefs d'organisme OTAN disposent parmi leur personnel d'un contrôleur des finances qui exerce en leur nom les attributions concernant l'établissement du budget, la comptabilité et le compte rendu de l'organisme.

3.2 L'article 12.2 indique qu'afin qu'il soit satisfait aux critères souhaités de contrôle interne, le contrôleur des finances doit veiller à établir un système de contrôle financier et budgétaire interne couvrant tous les aspects de la gestion financière.

3.3 L'article 12.3 précise que les activités de contrôle interne portent notamment sur la séparation des tâches. 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 réduire à un minimum le risque de fraude et d'erreur. 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

3.4 Le Collège a constaté des insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier. Il n'a guère trouvé d'éléments permettant d'établir que les états financiers faisaient l'objet d'un examen par la direction, y compris par le contrôleur des finances, ce qui explique que les états financiers contiennent des informations inexactes et que certaines informations n'y figurent pas.

Absence d'indication de la valeur des objectifs réalisés et certifiés en fin d'exercice

3.4.1 Lorsque la NAHEMO agit en tant que mandataire pour le compte des pays et que des objectifs sont réalisés et certifiés, mais que les factures correspondantes n'ont pas encore été reçues, les montants en question doivent être mentionnés dans une note jointe aux états financiers, comme l'a recommandé le Collège ces deux dernières années.

3.4.2 Le Collège a constaté qu'un montant de 26,44 MEUR correspondant à des objectifs réalisés et certifiés n'a pas été signalé comme il aurait dû l'être. Ce montant correspond uniquement aux travaux certifiés en novembre et en décembre 2015. La valeur totale des travaux réceptionnés pourrait donc bien dépasser ce montant.

État de la performance financière : erreur de transcription entre Produits financiers et Produits

3.4.3 Dans l'état de la performance financière, un montant de 10 797 000 EUR apparaît dans les produits financiers. Ce montant correspond en réalité aux produits et non aux produits financiers, qui équivalent à zéro. Il y a donc une erreur de transcription des montants.

Note 6 : présentation d'un solde incorrect pour les montants dus aux pays en 2014

3.4.4 Dans la note 6, le solde des montants dus aux pays au titre budget opérationnel pour 2014 est de 792 022 000 EUR. Ce montant est incorrect car il correspond à celui de l'exercice 2013. Le solde correct pour 2014 devrait être de 873 620 255 EUR.

3.4.5 De même, le solde des montants dus aux pays au titre du budget administratif s'élève à 1 504 000 EUR, alors que le montant correct est de 1 808 000 EUR.

État de l'exécution du budget : présentation d'un montant incorrect pour les crédits annulés dans le budget administratif

3.4.6 Les montants présentés au titre des crédits annulés pour 2015 sont incorrects. Suite à des erreurs dans le report de crédits de 2014 sur 2015, la valeur indiquée pour les crédits annulés en 2015 est de 659 000 EUR. Les crédits annulés pour 2015 devraient correspondre aux engagements moins les charges, soit 639 000 EUR.

3.4.7 Le montant total des crédits annulés indiqué pour 2013, 2014 et 2015 au titre du budget administratif est toutefois correct.

Tableau des flux de trésorerie : présentation de montants incorrects sous « Excédent/Déficit » et « Amortissement »

3.4.8 La valeur indiquée dans le tableau des flux de trésorerie à la ligne « Excédent/Déficit » est zéro, alors que la valeur correcte est un déficit de 32 000 EUR, comme indiqué dans l'état de la performance financière (budget administratif). Le tableau des flux de trésorerie ne corrige pas non plus la valeur de l'excédent/du déficit pour les charges d'amortissement relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles, soit 32 000 EUR.

Présentation d'informations incorrectes

3.4.9 La première partie des états financiers, consacrée à la communication d'informations générales, contient une déclaration erronée. On peut y lire que le Règlement financier de la NAHEMO, qui est conforme au Règlement financier de l'OTAN (mis à jour en mai 2015), a été approuvé par les commandements stratégiques en décembre 2015 et a été transmis le 29 décembre à l'OTAN pour examen. C'est incorrect car le Règlement financier de la NAHEMO n'est pas conforme au NFR et n'a donc pas été approuvé officiellement par le Conseil de l'Atlantique Nord.

3.4.10 La note 2 présente un montant négatif de 1 287 000 EUR pour les contributions à recevoir des pays au titre du budget administratif. Ce montant devrait être indiqué comme montant à payer aux pays puisque l'Agence l'a déduit du deuxième appel de fonds 2016 lancé le 18 mars 2016.

3.4.11 Dans le tableau des montants à payer aux pays au titre du budget opérationnel (note 6), un montant de 777 763 000 EUR est indiqué dans les produits non acquis. Comme la NAHEMA considère qu'elle agit en tant que mandataire pour le compte des pays, ainsi que le prévoit sa politique comptable, ces montants ne deviennent jamais des produits pour la NAHEMA et ne devraient de ce fait pas apparaître dans les produits non acquis.

3.4.12 La note 7 se réfère à une modification de la politique comptable concernant les produits non acquis et les avances pour le budget opérationnel. Cette modification a été apportée en 2012 et est systématiquement appliquée depuis.

Recommandation

3.5 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 le processus de compte rendu les concernant. 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.

Commentaires officiels de la NAHEMA

Observations 3.4.1 et 3.4.2 « Absence d'indication de la valeur des objectifs réalisés et certifiés en fin d'exercice »

Comme la recommandation du Collège n'apparaît dans aucun écrit officiel, la note demandée n'a pas été jointe aux états financiers.

La NAHEMA se conformera cette recommandation à l'avenir.

Position du Collège

La question a été évoquée verbalement avec la NAHEMA ces deux dernières années, et a conduit à la rectification des états financiers 2013. Les états financiers de 2014 ne contiennent pourtant pas les informations demandées.

Observation 3.4.3 « État de la performance financière : erreur de transcription entre produits financiers et produits »

Comme la NAHEMA a adopté le nouveau modèle de présentation de l'état de la performance financière, les produits ont été indiqués par erreur à la ligne « Produits financiers » au lieu de la ligne « Produits ».

Observations 3.4.4 et 3.4.5 « Note 6 : présentation d'un solde incorrect pour les montants dus aux pays en 2014 »

La note 6 jointe à l'état de la situation financière indique, dans la colonne 2014 deux montants de l'année 2013 suite à une erreur de transcription. Les montants communiqués pour 2015 dans les notes sont tous corrects. Les montants indiqués dans l'état de la situation financière sont corrects pour 2014 et 2015.

Observations 3.4.6 et 3.4.7 « État de l'exécution du budget : présentation d'un montant incorrect pour les crédits annulés dans le budget administratif »

Le Collège a constaté que « le montant total [...] indiqué au titre du budget administratif est toutefois correct ». La NAHEMA comprend dès lors que les chiffres communiqués sont corrects, transparents et vérifiables pour le lecteur des états financiers.

Position du Collège

Le total présenté pour chacun des trois exercices est en effet correct, mais le total des crédits annulés ne l'est pas pour 2015. Cela signifie que l'addition des montants indiqués pour les trois années ne correspond pas au total présenté.

Observation 3.4.8 « Tableau des flux de trésorerie : présentation de montants incorrects pour les postes sous « Excédent/Déficit » et « Amortissement »

Cela fait plusieurs années que le tableau des flux de trésorerie est établi sur la base de la « méthode indirecte » et que la valeur de l'excédent/du déficit présentée dans le tableau est toujours zéro, sans que cela soit jamais remis en question par le Collège. Cette méthode a donc été appliquée aussi pour 2015.

La NAHEMA ajoutera, dans les prochains états financiers, la valeur réelle de l'excédent/du déficit dans l'état de la performance financière à la ligne « Excédent/Déficit » ainsi qu'à la ligne « Amortissement » du tableau des flux de trésorerie avec le signe +/-, comme demandé par le Collège.

Observation « Présentation d'informations incorrectes »

3.4.9 Le règlement financier de la NAHEMO a été avalisé par les commandements stratégiques et transmis au Conseil pour approbation en décembre 2015. Suite à quelques observations et nouvelles recommandations de l'OTAN reçues en mars 2016 (après la communication des états financiers), une nouvelle version du règlement financier de la NAHEMO a été établie, puis transmise au Conseil pour approbation en juin 2016. La NAHEMA attend la décision du Conseil.

3.4.10 Afin que les montants à payer aux pays puissent être déduits des appels de fonds, des notes de crédit doivent être établies dans le système comptable : on passerait alors d'une comptabilité sous forme de montants à payer à une comptabilité sous forme d'estimation des fonds à appeler, le but étant que les notes de crédit correspondent aux appels de fonds. Les notes de crédit, qui constituent un élément de passif (montant à payer aux pays) ont finalement été déduites des appels de fonds le 18 mars 2016, ce qui est expliqué en détail dans les notes jointes aux états financiers. C'est une pratique courante qui n'avait jamais été contestée jusqu'à présent par le Collège.

Position du Collège

Le Collège maintient sa position et fait simplement remarquer qu'un montant à recevoir négatif doit figurer, dans les états financiers, dans les éléments de passif plutôt que dans les éléments d'actif.

3.4.11 La NAHEMA a simplement fait comme les années précédentes, sans que le Collège ait fait une quelconque remarque. Suite à la recommandation du Collège, la NAHEMA remplacera « Produits non acquis » par « Contributions non utilisées » dans les prochains états financiers.

3.4.12 La NAHEMA supprimera la phrase dans les prochains états financiers. La NAHEMA tiendra compte de la recommandation du Collège.

4. REMBOURSEMENT D'UNE CONTRIBUTION NATIONALE DÉJÀ REÇUE PAR LA NAHEMA NON CONFORME AU RÈGLEMENT FINANCIER DE LA NAHEMO

Contexte

4.1 L'article 9.2 du mémorandum d'entente général de la NAHEMO prévoit que chaque participant fournira les fonds nécessaires au Bureau international du programme.

4.2 L'article 8.1 du MOU consacré à la phase de production (PI&P) stipule que les principes généraux relatifs au financement et au paiement énoncés à la section IX du mémorandum d'entente général et du règlement financier de la NAHEMO sont d'application.

4.3 Le règlement financier de la NAHEMA contient une description détaillée du mécanisme de financement du programme et de la procédure à suivre pour les appels de contributions. L'article 21 précise que les contributions doivent être évaluées en fonction des autorisations budgétaires approuvées et des besoins réels en liquidités de la NAHEMA. L'article 27 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 sur lesquels les pays ont versé leurs contributions les années précédentes, crédits reportés d'exercices précédents, et recettes diverses.

Observations

4.4 Un premier appel de fonds de 132,3 MEUR a été adressé à un pays de la NAHEMO le 20 novembre 2014 pour le budget PI&P 2015. Le montant a été calculé sur la base de l'évaluation des fonds requis, comme indiqué dans le règlement financier de la NAHEMA approuvé par la NAHEMO. Le pays a donné suite à l'appel et les fonds ont été versés sur le compte bancaire de la NAHEMA.

4.5 Le 10 novembre 2015, ce pays a demandé le transfert de 20 MEUR du compte de la NAHEMA sur le compte du gouvernement national. La demande était appuyée par une déclaration de ce pays indiquant que les fonds disponibles sur le compte de la NAHEMA dépassaient de 20 MEUR les paiements prévus pour la fin de l'année.

4.6 Dans une lettre envoyée le 23 novembre 2015, le directeur général de l'Agence a accepté le transfert tout en précisant que ces 20 MEUR seraient nécessaires pour couvrir les paiements prévus dans les premiers mois de 2016. Par conséquent, le 26 novembre 2015, la NAHEMA a lancé un appel de fonds de 20 MEUR en plus du deuxième appel de fonds pour le PI&P 2015 afin de couvrir la différence entre les liquidités disponibles et les paiements prévus. Le pays a retransféré les 20 MEUR le 7 janvier 2016.

4.7 Le Collège a estimé qu'il n'appartenait pas aux pays d'évaluer les liquidités nécessaires pour couvrir les paiements prévus. Cette responsabilité incombe à la NAHEMA, comme indiqué dans le mémorandum d'entente général de la NAHEMO et dans le règlement financier de la NAHEMA. En réalité, la NAHEMA avait estimé correctement les fonds requis dans le premier appel, comme l'affirme le directeur général dans sa lettre et comme le confirme l'ajout immédiat de 20 MEUR dans le deuxième appel de fonds pour 2015, émis le jour même où les fonds ont été remboursés au pays.

4.8 La demande de remboursement émanant de ce pays implique que l'on a dérogé au processus objectif de calcul des contributions prévu dans le règlement. Le Collège estime que ce n'est pas conforme au concept de financement du programme de la NAHEMO ainsi qu'aux responsabilités qui incombent au directeur général, comme c'est prévu dans la charte et dans les mémorandums d'entente.

Recommandation

4.9 Le Collège recommande aux pays de la NAHEMO d'appliquer le règlement en vigueur qu'ils ont eux-mêmes approuvé. S'ils considèrent que le règlement en vigueur ne répond pas aux objectifs du programme, ils doivent alors le revoir et le modifier en conséquence.

Commentaires officiels de la NAHEMO

La NAHEMO appliquera le règlement ou y apportera des modifications.

5. NÉCESSITÉ DE MESURES COMPLÉMENTAIRES POUR UNE PLEINE CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN RÉVISÉ, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE, À LA GESTION DES RISQUES ET À L'AUDIT INTERNE

Contexte

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

5.2 Les dispositions du NFR révisé sont plus explicites que celles de la version précédente s'agissant de la gestion des risques (article 11), du contrôle interne (article 12), de l'audit interne (article 13) et de l'établissement d'une commission consultative sur l'audit (article 16). Selon ces dispositions, il faut définir des procédures de gestion des risques qui soient conformes aux critères d'efficacité, d'efficience et d'économie, mettre en place les fonctions de gestion nécessaires à un contrôle interne efficace, faire en sorte que les organismes OTAN disposent d'une fonction d'audit interne permanente, dotée de ressources suffisantes et exercée conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international, et établir une commission consultative sur l'audit. De plus, l'article 3 stipule que, dans un souci de saine gestion financière et aux fins du respect de l'obligation de rendre compte, les états financiers et les déclarations sur le contrôle interne doivent être signés chaque année par le chef d'organisme OTAN et par le contrôleur des finances.

5.3 Cette nouvelle version du NFR est l'occasion pour les organismes OTAN de renforcer et de codifier leur cadre général de contrôle interne, y compris la gestion des risques. Elle prévoit aussi la mise en place de fonctions d'audit interne, qu'elles soient assurées au sein même des organismes ou externalisées, l'objectif déclaré étant d'obtenir une capacité d'analyse approfondie de l'efficacité et de l'efficience des activités et des contrôles internes, y compris la gestion des risques. Enfin, le Conseil veillera à ce que les règles et procédures financières soient, dans toute la mesure possible, cohérentes dans l'ensemble de l'OTAN.

Observations

5.4 Le Collège a constaté que la NAHEMA avait réalisé des progrès, mais qu'elle devait encore prendre d'autres mesures pour pouvoir respecter pleinement toutes les dispositions du NFR révisé. Cette constatation n'a en fait rien de surprenant sachant que la version révisée du NFR n'a été approuvée par le Conseil qu'en mai 2015 et que les règles et procédures financières de l'OTAN (FRP), plus détaillées, demandées à

l'article 4 de cette version n'ont toujours pas été approuvées par les pays membres de la NAHEMO.

5.5 Compte tenu de l'absence de règles détaillées jusqu'à la fin de 2015, le Collège considère cet exercice comme une année de transition. Il a décidé de rendre compte des progrès réalisés à l'égard de certains des articles révisés du NFR et de formuler des recommandations sur cette base.

Le Collège fait le point de la situation dans les domaines énumérés ci-après.

Article 3 – Responsabilité et obligation de rendre compte

5.5.1 Le Collège a constaté que seul le directeur général de la NAHEMA avait signé la déclaration sur le contrôle interne. Le contrôleur des finances s'est délibérément abstenu de la signer parce que la procédure révisée en matière de gestion des marchés prenait le pas sur ses responsabilités en matière de contrôle interne. Néanmoins, tant le directeur général que le contrôleur des finances ont signé les états financiers.

Article 11 – Gestion des risques

5.5.2 Le Collège a constaté que la NAHEMA ne disposait pas encore d'un plan de gestion des risques, ou d'un cadre ou d'une politique de gestion des risques en bonne et due forme, ni de procédures en la matière. Une telle politique est indispensable pour garantir et pour montrer clairement à tous que des procédures de gestion des risques conformes aux critères d'efficacité, d'efficience et d'économie sont en place et que la gestion des risques cadre avec les objectifs opérationnels et financiers globaux de la NAHEMA.

5.5.3 Le chef de la Cellule Gestion, désigné « gestionnaire des risques », a mis en place un registre des risques à l'échelle de l'entité. Sont consignés dans ce registre les risques liés à l'informatique, au personnel, aux questions financières, aux installations et équipements, aux processus et aux résultats du programme. Ce registre est actualisé chaque année, la dernière actualisation en date remontant à janvier 2016. Il présente pour chaque risque une description, une évaluation et un plan d'atténuation. Il ne fixe néanmoins pas de seuils de tolérance ni ne propose de mesures à prendre pour le cas où le risque devrait se matérialiser.

Article 12 – Contrôle interne

5.5.4 Le Collège a constaté que la NAHEMA n'avait pas encore adopté – et donc pas encore appliqué – un cadre de contrôle interne qui lui soit propre. Par ailleurs, on ne dispose pas non plus d'un cadre de contrôle interne applicable à l'ensemble de l'OTAN. Or un tel cadre, étayé par des documents et des procédures appropriées, est indispensable pour garantir et pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle financier et budgétaire interne est en place.

5.5.5 L'audit des états financiers 2014 et 2015 de la NAHEMA a révélé des faiblesses significatives dans le contrôle interne, qui ont débouché sur une réserve concernant la conformité avec les prescriptions du NFR en la matière. De plus, tant qu'un cadre de contrôle interne spécifique n'aura pas été défini et été étayé par l'établissement systématique de documents sur les procédures de contrôle interne, le Collège ne sera pas en mesure de déclarer qu'un système complet de contrôle interne conforme à l'article 12 de la version révisée du NFR est bien en place.

Article 13 – Audit interne

5.5.6 La NAHEMA ne compte pas de poste d'auditeur interne en tant que tel. Trois missions d'audit interne ont été effectuées à la NAHEMA : deux par des membres du Comité Finances et comptabilité et la troisième par le directeur général adjoint. Les normes communément admises en matière d'audit interne, à savoir le professionnalisme et l'indépendance, n'ont néanmoins pas été respectées.

5.5.7 Le Collège a constaté que les activités d'audit interne étaient très restreintes, aussi bien sur le plan du volume que du fond des questions traitées. Il est conscient du fait que les ressources dont dispose la NAHEMA pour ses activités d'audit interne sont limitées, mais il note que l'Agence n'a pas pour autant cherché d'autres solutions, comme un recours à l'externalisation ou une mutualisation de la fonction d'audit interne avec d'autres entités OTAN. De ce fait, on ne peut affirmer que la NAHEMA a effectué un travail d'audit interne aux fins d'une analyse approfondie, dans l'ensemble de l'entité, de l'exposition aux risques et de l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information, ainsi que le prévoit l'article 13 de la version révisée du NFR.

Article 16 – Commission consultative sur l'audit

5.5.8 Le Collège a constaté que, contrairement à ce qu'exige l'article 16, la NAHEMA n'avait pas encore établi de commission consultative sur l'audit.

Recommandations

5.6 Le Collège formule les recommandations ci-après :

- a) la NAHEMA devrait élaborer une politique ainsi qu'un plan de gestion des risques à l'échelle de l'entité, et faire en sorte que le registre des risques soit étoffé et utilisé dans tous les services et pour toutes les activités de la NAHEMA ; de l'avis du Collège, une coordination devrait être assurée de façon à ce que l'on procède de la même manière dans l'ensemble des organismes OTAN ;
- b) la NAHEMA devrait établir un cadre de contrôle interne spécifique, fondé sur des normes reconnues au niveau international, et celui-ci devrait être étayé par l'établissement systématique de documents détaillés concernant les

procédures de contrôle interne; de l'avis du Collège, une coordination devrait être assurée de façon à ce que l'on choisisse un cadre commun pour l'ensemble des organismes OTAN ;

- c) la NAHEMA devrait veiller, en recourant à l'externalisation ou à la mutualisation avec d'autres entités OTAN si ces solutions sont jugées plus intéressantes sur le plan financier, à ce que les activités d'audit interne comportent une analyse de la gestion des risques et du contrôle interne;
- d) la NAHEMA devrait mettre en place une commission consultative sur l'audit ;
- e) la NAHEMA devrait prendre les mesures nécessaires pour renforcer le contrôle interne, comme indiqué dans les observations n°1 et n°3.

Commentaires officiels de la NAHEMO

Article 11 – Gestion des risques et article 12 – Contrôle interne

La NAHEMA reconnaît que la version révisée du NFR appelle à un renforcement des cadres de gestion des risques et de contrôle interne. Elle tiendra compte des recommandations de l'IBAN.

Article 13 – Audit interne

Outre l'audit externe auquel l'IBAN procède chaque année, la NAHEMA organise, depuis 2013, trois ou quatre audits internes par an, conformément aux instructions de son comité directeur. Elle tiendra compte des recommandations de l'IBAN sur la base d'une évaluation coût-efficacité.

Article 16 – Commission consultative sur l'audit

Lorsque le nouveau règlement financier de la NAHEMO aura été approuvé par le Conseil, une commission consultative sur l'audit sera mise sur pied.

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.

Commentaires officiels de la NAHEMA

La NAHEMA n'a pas de commentaires à formuler.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
1. Rapport sur la vérification des états financiers de 2014 (IBA-AR(2015)29) Modification de la procédure de gestion des contrats de manière non conforme.	La NAHEMA a, en 2015, consigné dans des documents la procédure de gestion des contrats, laquelle a été officialisée au moyen d'une note interne signée par le directeur général. Toutefois, cette procédure n'est pas conforme au Règlement financier de l'OTAN.	Observation rendue caduque par l'observation 1 formulée cette année.
2. Rapport sur la vérification des états financiers de 2014 (IBA-AR(2015)29) Absence de mention de la perception douteuse d'un montant à recevoir de 126 MEUR au titre du budget opérationnel.	La NAHEMA a rectifié en juin 2015 la rubrique « Contributions à recevoir des pays » à hauteur de 126 MEUR puisque l'appel de fonds était considéré comme annulé.	Question réglée.
3. Rapport sur la vérification des états financiers de 2014 (IBA-AR(2015)29) Absence de déclarations relatives aux parties liées signées par les représentants des pays au Comité directeur.	Tous les représentants des pays au Comité directeur ont signé les déclarations relatives aux parties liées.	Question réglée.
4. Rapport sur la vérification des états financiers de 2014 (IBA-AR(2015)29) Découverte d'insuffisances significatives dans le contrôle interne du compte rendu financier découlant de l'absence d'un examen approprié des états financiers.	La question reste à régler : les inexactitudes constatées dans le rapport sur la vérification des états financiers de 2015 diffèrent de celles signalées dans le rapport d'audit 2014. Par conséquent, cette observation est rendue caduque par l'observation 3, qui	Observation rendue caduque par l'observation 3 formulée cette année.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0079 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	énonce les inexactitudes et les erreurs constatées cette année.	
	Mesures prises suite aux observations antérieures : - 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 EUR des montants à payer aux pays au titre du budget opérationnel. Erreur rectifiée : l'état de la situation financière 2015 est en équilibre. - Présentation incomplète de l'état de l'exécution du budget. Erreur rectifiée : l'état de l'exécution du budget opérationnel et l'état de l'exécution du budget administratif contiennent les données requises. - Inscription des charges dans le budget administratif. Erreur rectifiée : les charges sont indiquées dans l'état de l'exécution du budget administratif. - Absence de mention des opérations liées à l'indemnité de représentation dans les états financiers. Erreur rectifiée : les indemnités de représentation sont indiquées dans les états financiers.	
5. Rapport sur la vérification des états financiers rectifiés de 2011 (IBA-AR(2013)15) Avoirs bancaires inutilement élevés	Le Collège a constaté que suite à l'application de la nouvelle approche budgétaire liant les paiements à la réalisation d'objectifs prédéterminés, les liquidités détenues par la NAHEMA sur ses comptes bancaires ont été réduites en moyenne de 39,2% en 2015 par rapport à 2014, alors qu'elles	Question restant à régler.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0079 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	avaient déjà diminué de 14,6% en 2014 par rapport à 2013. C'est une belle progression. Toutefois, les liquidités détenues par la NAHEMA sur ses comptes bancaires dépassent toujours les limites fixées dans l'article 29.3 du Règlement financier révisé de l'OTAN. La moyenne mensuelle des soldes de liquidités représente 59 % des dépenses en 2015. Le Collège recommande à la NAHEMA de continuer de s'employer, avec les pays, à limiter le total des avoirs en caisse au minimum requis pour couvrir les paiements prévus, jusqu'à la réception de la tranche suivante.	

NATO UNCLASSIFIED



NAHEMA

"UNITE TO SUCCEED"

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



NAHEMO FINANCIAL STATEMENTS FOR
FINANCIAL YEAR 2015

NATO UNCLASSIFIED

NAHEMO Financial Statements 2015

Table of Contents

GENERAL INFORMATION.....	4
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	6
NAHEMO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE.....	7
NAHEMO STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS/EQUITY	8
NAHEMO 2015 CASH FLOW STATEMENT.....	9
A. ACCOUNTING POLICIES.....	10
<i>Accounting Period.....</i>	<i>10</i>
<i>Reporting Currency.....</i>	<i>10</i>
<i>Basis of preparation.....</i>	<i>10</i>
<i>Financial Reporting Framework</i>	<i>10</i>
<i>Changes in accounting policy</i>	<i>11</i>
<i>Assets – Current Assets</i>	<i>11</i>
<i>Assets – Non - Current Assets.....</i>	<i>12</i>
<i>Current liabilities</i>	<i>13</i>
<i>Non-Current liabilities</i>	<i>14</i>
<i>Net Assets</i>	<i>14</i>
<i>Revenue and expense recognition</i>	<i>14</i>
<i>Surplus or Deficit for the Period.....</i>	<i>15</i>
B. SIGNIFICANT ACCOUNTING JUDGEMENTS AND ESTIMATES	15
C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	16
ASSETS – CURRENT ASSETS.....	16
1. <i>Cash and cash equivalents.....</i>	<i>16</i>
2. <i>Accounts receivable</i>	<i>16</i>
3. <i>Prepayments</i>	<i>18</i>
ASSETS – NON-CURRENT ASSETS	19
4. <i>Property, plant and equipment</i>	<i>19</i>
5. <i>Intangible Assets</i>	<i>20</i>
LIABILITIES – CURRENT LIABILITIES.....	20
6. <i>Payables.....</i>	<i>20</i>
7. <i>Unearned Revenue and Advances</i>	<i>22</i>
NET ASSETS.....	22
8. <i>PP&E and Intangible Asset Reserve</i>	<i>22</i>
D. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE.....	23
9. <i>Revenue</i>	<i>23</i>
10. <i>Expenses</i>	<i>24</i>
11. <i>Surplus or Deficit for the Period</i>	<i>25</i>
12. <i>Bank Charges.....</i>	<i>25</i>

E. RELATED PARTIES DISCLOSURE	26
F. EMPLOYEE DISCLOSURE.....	27
G. FINANCIAL INSTRUMENTS DISCLOSURE/PRESENTATION.....	28
H. BANK GUARANTEES	28

ANNEX I

Statement of Budget Execution

ANNEX II

Details on the PI/P CA23 signed on 10 June 2015

ANNEX III

Statement on Internal Control

GENERAL INFORMATION

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

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

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

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

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

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.

In the year 2014 Portugal decided to withdraw from the NH90 Programme. The Addendum n°6 to the NAHEMO Charter dealing with Portugal's withdrawal from the NH90 Programme was brought in force on 16th January 2015. Amendments to the existing MOU are under the approval process.

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

NATO Resource and Planning Board, AC/335-N(2015)0088, dated 11 December 2015, requires all NATO entities to consider the recommended new common layout structure for the preparation of the 2015 financial statements. NAHEMA has followed this recommendation by adopting the new layout for the NAHEMO 2015 Financial Statements in order to improve the comparability of its financial statements with the financial statements prepared by other NATO bodies.

NAHEMO Financial Regulations, compliant with the NFR (dated May 2015), were approved by the SC in December 2015 and sent for assessment to NATO on 29th December 2015.

NATO UNCLASSIFIED

The main goals of NAHEMO for years 2015 and after are:

- To ensure the delivery of serviceable and sustainable H/C (production and retrofits)
- To put into service the contracted capacities and to develop new operational capabilities
- To put in place an effective and efficient in-service support
- To enhance the affordability and cost efficiency of the programme
- To further develop the efficiency of the NH90 programme organization

NAHEMA is maintaining two different budget types:

The Administrative Budget (AB) for the administrative costs of NAHEMA.

The Operational Budget (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 under the legal framework of the PI/P MOU and for BEL under the BEL Prod MOU;
- Chapter 3: expenditures related to In-Service Support activities for all NH90 Community Nations (NAHEMO and non-NAHEMO) under the legal framework of the CMOU.

The progress and status of the programme during year 2015 led to evolution regarding the financial situation 2015 compared to 2014, including:

No payment related to chapter 1, considering that the associated Design and Development activities are mostly completed and the remaining last payments should occur in 2016.

Increase of number of invoices, due to increasing activities in the scope of Chapters 2 and 3.

Forty (40) contracts (new contracts, amendments to existing contracts, purchase orders...) have been awarded to Industry in 2015, mostly in the field of In-Service-Support.

Statement of Financial Position

As of 31 December 2015
(in € '000)

	2015	2014	Note
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	393,048	646,467	1
Short term investments (over 3 month)	0	0	
Receivables	405,163	278,704	2
Prepayments	0	0	3
Other current assets	0	0	
Inventories	0	0	
	798,211	925,171	
Non-current assets			
Receivables	0	0	
Property, plant & equipment	69	68	4
Intangible assets	13	21	5
Other non-current assets	0	0	
	82	89	
Total assets	798,293	925,260	
Liabilities			
Current liabilities			
Payables to suppliers	12,535	47,790	6
Payables to nations in respect of AB	594	1,808	6
Payables to nations in respect of OB	782,739	873,619	6
Unearned revenue	515	1,909	7
Advances	1,828	0	7
Short term provisions	0	0	
Other current liabilities	0	0	6
	798,211	925,126	
Non-current liabilities			
Payables	0	0	
Long term provisions	0	0	
Deferred revenue	0	0	
Other non-current liabilities	0	0	
	0	0	
Total liabilities	798,211	925,126	
Net assets			
Capital contributions	0	0	
PP&E intangible assets reserves	114	170	8
Accumulated surpluses / (deficits)	(32)	(81)	11
Total net assets / equity	82	89	

The Financial Statements on pages 1 to 28 and the Annexes I, II and III hereto were issued to the International Board of Auditors for NATO on 31 March 2016.

Fortunato di Marzio
General Manager

Marius van Zeijts
Financial Controller

Statement of Financial Performance			
For the year ended 31 December 2015			
(in € '000)			
	2015	2014	Note
Revenue			9
<i>Revenue</i>			
Other revenue	0	0	
Financial revenue	10,797	10,933	
Total revenue	10,797	10,933	
Expenses			10
Personnel	(9,311)	(9,501)	
Operating	(1,237)	(1,171)	
Capital not capitalized	(55)	(46)	
Depreciation PP&E	(24)	(34)	
Depreciation Intangible Assets	(8)	(46)	
Provisions	0	0	
Value Added Tax	(194)	(215)	
Finance costs	0	0	
Total expenses	(10,829)	(11,013)	
Surplus (Deficit) for the period	(32)	(81)	11

Statement of Changes in Net Assets/Equity

For the year ended 31 December 2015

(in € '000)

	Capital contributions	Reserves	Accumulated surplus / (deficit)	Total
Balance at the beginning of the period 2014		133		133
Changes in accounting policy				
Restated balance				
Exchange difference on translating foreign operations				
Gain / (losses) on property revaluation				
Acquisition of property		37		37
Surplus /(deficit) for the period			(81)	(81)
Change in net assets/equity for the year ended 2014		(81)	81	0
Balance at the end of the period 2014		89	0	89
Changes in accounting policy				
Restated balance				
Exchange difference on translating foreign operations				
Gain / (losses) on property revaluation				
Acquisition of property		25		25
Surplus /(deficit) for the period			(32)	(32)
Change in net assets/equity for the year ended 2015		(32)	32	0
Balance at the end of the period 2015		82	0	82

Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2015

(in € '000)

	2015	2014	Comments
Cash flow from operating activities			
Surplus / (Deficit)	0	0	
Non cash movements			
Impairment	0	0	
Increase / (decrease) in payables	(127,349)	129,623	
Increase / (decrease) in unearned revenue	(1,395)	(753)	
Increase / (decrease) in provisions	0	0	
(Gains) / losses on sale of property, plant and equipment	0	0	
Increase / (decrease) in net assets	8	44	
Decrease / (Increase) in receivables	(126,459)	(239,071)	
Increase / (decrease) in advances	1,828	(487)	
Adjustment of revenue recognition error 2014	(44)		IBA-A(2015)182, 04/11/2015, Observation 4.2
Net cash flow from operating activities	(253,411)	(110,644)	
Cash flow from investing activities			
Purchase of property plant and equipment / Intangible assets	(8)	(44)	
Proceeds from sale of property plant and equipment	0	0	
Net cash flow from investing activities	(8)	(44)	
Cash flow from financing activities	0	0	
Net cash flow from financing activities	0	0	
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents	(253,419)	(110,644)	
Cash and cash equivalent at the beginning of the period	646,467	757,110	
Cash and cash equivalent at the end of the period	393,048	646,467	

A. Accounting Policies

Accounting Period

These 2015 Financial Statements are based on the accounting records of NAHEMO as of 31 December 2015. 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.

NATO UNCLASSIFIED

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.

NAMEMO considers that it is acting as an agent for its member states in relation to managing the NH90 programme. As NAMEMO is not exposed to the risks or rewards of the programme and is paying Industry on behalf of NAMEMO 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 NAMEMO's AB. NAMEMA'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.

NAMEMO 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.

NAMEMO makes prepayments on behalf of member nations to Industry. However, these prepayments are not considered assets of NAMEMO (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 2015 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.

NATO UNCLASSIFIED

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.

NATO UNCLASSIFIED

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 2015 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 2015 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.

On 10 June 2015 the PI/P CA23 was signed. Details are to be found in Annex II.

At the end of 2015 there were still credit notes for 100.227 MEuro registered to compensate for invoices in years 2016 to 2019.

C. Notes to Statement of Financial Position

Assets – Current Assets

1. Cash and cash equivalents

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Petty Cash	1	1
Current Bank Accounts	293,047	596,466
Cash equivalents	100,000	50,000
Total Cash and cash equivalents	393,048	646,467

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, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Contributions from Member Nations		
Receivable from Nations related to AB	(1,287)	(258)
Receivable from Nations related to OB	406,067	278,716
Other receivables	383	247
Total Receivables	405,163	278,705

NATO UNCLASSIFIED

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, Spain and New Zealand.

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 2015, the NAHEMO Nations were invited to pay EUR 9,884,102, the NORDIC Nations share was EUR 946,400 and the share for Australia, New Zealand and the Kingdom of Spain was EUR 189,280 each (= EUR 567,840).

Lapsed funds 2014 in the amount of EUR 1,320,599.75 were to be offset from call for funds in 2016 as per decision 32nd Financial Administrative Committee Meeting 22nd/23rd October 2015. Respective credit memos were created in 2015 but not yet credited against call for funds. Hence, there is a negative receivable at the end of 2015 that represents de facto a payable to nations. The lapsed funds 2014 were finally offset from the 2nd call for funds 2016 on 18th March 2016.

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

At the end of March 2016 there were two unpaid calls for VAT reimbursement in the total amount of EUR 180,490.05.

NATO UNCLASSIFIED

Receivables from Nations related to OB funding

For Budget year 2015, a total OB receivables of EUR 406,066,940.90 was recorded.

[REDACTED]

[REDACTED]

Other receivables

These are receivables as outstanding VAT reimbursements from 2014 in the amount of EUR 80,086.62 and from 2015 in the amount of 295,404.07 from the French Minister of Finance for a total of EUR 375,490.69 and accrued interest from the banks for a total of EUR 7,976.32.

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

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 31/12/2014	Depreciation Years Depreciation %	2015 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2015
Network	B	2	40.17	5 20%	40.17	0.00
Network	D	1	56.32	5 20%	56.32	0.00
Network	E	1	198.03	5 20%	198.03	0.00
Network	F	2	813.07	5 20%	813.07	0.00
Screens	A	24	680.00	4 25%	680.00	0.00
Laptop	B	30	8,990.00	4 25%	6,742.50	2,247.50
Storage	B	1	7,096.46	5 20%	2,240.99	4,855.47
Storage	C	1	14,395.75	5 20%	4,546.02	9,849.73
Network	E	1	1,209.76	5 20%	284.65	925.11
Network	F	2	9,029.86	5 20%	1,805.97	7,223.89
Server	C	1	3,887.99	5 20%	933.12	2,954.87
Server	D	2	17,766.00	5 20%	3,553.20	14,212.80
UPS	A	16	3,236.53	5 20%	732.80	2,503.73
Printer	A	2	880.69	5 20%	179.12	701.57
			68,280.63		22,805.96	45,474.67
New Acquisitions 2015						
Laptop	C	17	24,905.00	5 20%	1,209.76	23,695.24
			93,185.63		24,015.72	69,169.91

In 2015 NAHEMA purchased systems for EUR 24,905.00 that are capitalized on NAHEMO's Statement of Financial Position. The total depreciation for 2015 reads EUR 24,015.72 and results in a total net book value of EUR 69,169.91 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.

NATO UNCLASSIFIED

5. Intangible Assets

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

Description	Model	Quantity	Net book value € at 31/12/2014	Depreciation Years Depreciation %	2015 Depreciation €	Net book value € at 31/12/2015
Oracle Customization Adjustment OPSF module	OPSF module	1	5,816.80	4 25%	3,034.85	2,781.95
Oracle Customization Adjustment OPSF module Cash based	OPSF module	1	14,875.00	4 25%	5,250.00	9,625.00
			20,691.80		8,284.85	12,406.95

The total depreciation for 2015 reads EUR 8,284.85 and results in a total net book value of EUR 12,406.95 for intangible assets.

Liabilities – Current Liabilities

6. Payables

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Payables AB suppliers	82	193
Payables OB suppliers	12,453	47,597
Payables to suppliers	12,535	47,790
Payables to Nations in respect of AB	594	1,504
Payables to Nations in respect of OB	782,739	792,022
Payables to Nations	783,333	875,427
Other Payables	0	0
Total Payables	795,868	923,217

Payables to AB Suppliers

In 2015 there are payables to AB suppliers for the purchase of goods and services of EUR 57,900.90 and staff members for duty trips done in 2015 of EUR 9,016.92. Payables also contain liabilities for accrued expenses in the amount of EUR 14,830.17.

NATO UNCLASSIFIED

Payables to OB Suppliers

For 2015 there are payables to OB suppliers in the amount of EUR 12,453,032.20.

Payables to AB funding nations in respect of AB

This represents the net revenue containing interest, bank charges, lapses, and over/under call in 2015. The net result in the amount of EUR 594,133.08 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. With reference to IBA-A(2015)182 dated 4 November 2015, Observation 4.2, the unearned revenue was adjusted in the amount of EUR 43,918.07. The amount of EUR 782,739,283.37 represents balances held by NAHEMO or owed from member Nations which are in turn owed to nations until they are expensed on the OB.

In the table below, the details of the total payables to Nations of EUR 594,133.08 (AB) and EUR 782,739,283.37 (OB) are explained.

Interest held on operational bank accounts have accumulated since 2007 to EUR 1,965,173.26.

Payables to Nations 2015	
Payables to Nations in respect of AB	
	EURO € '000
Interest	0
Lapse 2015	594
Total AB Related	594
Payables to Nations in respect of OB	
	EURO € '000
Interest	1,965
Lapse NSPA 2011	105
Contribution other Nations	6
Unallocated Contributions	5,900
Unearned Revenue	774,763
Total OB Related	782,739

NATO UNCLASSIFIED

Other Payables

In 2015 there are no other payables.

7. Unearned Revenue and Advances

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Unearned Revenue AB	515	1,909
Advances AB	1,828	0
Total	2,343	1,909

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 2015 was EUR 514,506.06.

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 2014, contributions and revenue recognition in 2015 result in the unearned revenue 2015.

Advances AB and OB

Advances related to the AB are contributions received in advance relating to the 2016 Budget. EUR 951,836.52 was advanced contribution from Germany. EUR 875,794.48 was advanced contribution from Italy.

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 81,576.83 are represented by PP&E and intangible asset reserve of EUR 113,877.40 minus the depreciation for 2015 of EUR 32,300.57.

NATO UNCLASSIFIED

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 2014 and 2015.

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
<i>Revenue AB</i>		
Contributions	10,797	10,933
Revenue	10,797	10,933

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 2015 is EUR 1,909,347.00. The reversal for accrued expenses is EUR 71,118.03, the total amount called in 2015 reads EUR 11,558,553.28. EUR 194,427.00 was recorded for the VAT paid in 2015 to be reimbursed in future.

The revenue recognized in 2015 is EUR 10,602,691.96 for expenses and EUR 194,427.00 for VAT expenses; lapsed funds to be returned to Nations are for an amount of EUR 594,133.08. This results in unearned revenue of EUR 2,342,137.06 at the end of 2015.

Reconciliation of Unearned Revenue AB 2014 with 2015	
	EURO € '000
Unearned Revenue 31 December 2014	1,909
Reversal accruals 2014	71
Call for Funds 2015	11,559
VAT paid in 2015 to be reimbursed	194
Revenue earned in 2015	(10,603)
Revenue earned in 2015 for VAT	(194)
Payable to Governments 31 December 2015	(594)
Total unearned revenue 31 December 2015	2,342

10. Expenses

Expense recognition for the 2015 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 2015 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 EUR 43,620.

Capital & Investment

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

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

NATO UNCLASSIFIED

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Personnel	9,311	9,501
Operating	1,237	1,171
Capital	55	46
VAT	194	215
Depreciation PP&E	24	34
Depreciation Intangible Assets	8	46
Total Expenses AB	10,829	11,013

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 2015 relates directly to the expenses that can be attributed to the AB. For the AB the total revenue incurred is matched with the total expenses recognized in 2015 for a total of EUR 10,829,419.73.

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 2015 of EUR 32,300.77.

11. Surplus or Deficit for the Period

In the Statement of Financial Performance the surplus/deficit of the period of EUR 32,300.77 represent the annual depreciation expense for PP&E and intangible assets.

12. Bank Charges

In 2015 bank charges exceeded the interest earned. Hence, an amount of EUR 124.55 could not be offset from interest.

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. Also National Heads of Delegations as well as Joint Executive Committee Members have completed a declaration stating that they have no related party relationships that could affect the operation of this reporting entity. NAHEMA senior management is remunerated in accordance with published NATO pay scales and does not receive loans that are not available to all staff.

Key Management Personnel

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

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

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Basic salaries	715	692
Allowances	124	118
Post-employment benefits	86	83
Employer's contribution to Insurance	99	96
TOTAL	1.024	989

The Salary adjustment was +2.1% in 2015.

NATO UNCLASSIFIED

	December 31, 2015	December 31, 2014
Number of individuals on a full time equivalent basis		
General Manager	1	1
Deputy General Manager	1	1
Other key management personnel (Division Leaders)	3	3
TOTAL	5	5

In addition NAHEMA management has assessed that there are no related party transactions between the nations which are members of NAHEMO and the industrial contractors used to implement NAHEMO programmes. However, France and Germany have shareholdings of 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.

	December 31, 2015	December 31, 2014
	€ '000	€ '000
Employee benefits expense	7,153	8,735
Post-employment benefits		
for defined benefit pension scheme	2	11
for defined contribution pension scheme	668	656
Total employee benefits expense	7,823	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 or sufficient credit ratings. NAHEMA's management does not believe that its customers' credit positions will directly impact on their ability to meet NAHEMA's funding commitments.
- Price Risk: There is a low price risk to NAHEMA due to programme price increases because Nations are contractually bound to meet such price changes and NAHEMA itself is not exposed to this price risk.

H. 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.

NATO UNCLASSIFIED

ANNEX I

NAHEMO FINANCIAL STATEMENTS 2015

Statement of Budget Execution as of 31 December 2015 in EUR (Annex as per the NFRs para. 34)

ADM Bud 2015	Initial budget	Budget adjustment	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	9,892,020.00	104,000.00	9,996,020.00	9,441,503.92	9,279,282.48	162,221.44	557,516.08
Chapter 2	1,429,962.50	18,074.42	1,448,036.92	1,365,675.69	1,202,931.61	162,744.08	97,286.81
Chapter 3	76,360.00	227,925.58	304,285.58	282,162.60	44,597.32	237,565.28	4,197.40
Total FY 2015	11,398,342.50	350,000.00	11,748,342.50	11,089,342.21	10,526,811.41	562,530.80	659,000.29

ADM Bud 2014	Initial budget	Budget adjustment	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	30,424.84		30,424.84	26,896.34	23,765.45	3,130.89	3,528.50
Chapter 2	29,499.22		29,499.22	27,461.77	26,775.83	685.94	2,037.45
Chapter 3	10,509.10		10,509.10	10,509.10	10,509.10	0.00	0.00
Total FY 2014	70,433.16		70,433.16	64,867.21	61,050.38	3,816.83	5,565.95

ADM Bud 2013	Initial budget	Budget adjustment	Final budget 13	Commitments 13	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chapter 2	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chapter 3	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total FY 13	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Total	11,468,775.66	350,000.00	11,818,775.66	11,154,209.42	10,587,861.79	566,347.63	664,566.24
-------	---------------	------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------

NATO UNCLASSIFIED

OP Bud 2014	Initial budget	Budget adjustment	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1							
Chapter 2							
Chapter 3							
Total FY 14							

OP Bud 2013	Initial budget	Budget adjustment	Final budget	Commitments	Expenses	Carry forward	Lapsed
Chapter 1							
Chapter 2							
Chapter 3							
Total FY 13							

Notes to the Statement of Budget Execution

Comparison of Budget Execution and Statement of Financial Performance

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

The difference between the Budget Execution Statement for the AB and the accrual based inputs in the Statement of Financial Performance is based on the payables accrued expenses amount of EUR 14,830.17, the depreciation amount of EUR 32,300.57 and the VAT paid amount of EUR 194,427.00.

The following table represents this reconciliation.

BUDGET	EXPENSE IN BUDGET EXECUTION STATEMENT € '000	Adjustments for Payables accrued Expenses € '000	Adjustments for VAT paid € '000	Adjustments for Depreciation € '000	EXPENSE IN STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE € '000
ADMINISTRATIVE BUDGET 2015	10,588	15	194	32	10,829
TOTAL	10,588	15	194	32	10,829

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

The ORIGINAL AB is based on estimates and has been increased by EUR 350,000 in accordance with a Financial Administrative Committee (FAC) decision from October 2014. The ORIGINAL AB, the increase and the FINAL AB has been approved by the NAHEMO Steering Committee during the 74 SC meeting in June 2015.

The AB COMMITMENTS 2015 are mainly based on personal cost for the NAHEMA employees and purchase and service contracts signed in order to run the agency. In the "Statement of Budget Execution", the column "Carry forward" shows the remaining commitments at year end to be carried forward to the next year. Committed credits carried forward are allowed to be

carried forward for two years. At the end of the third year, they will be finally cancelled. The column "Expenses" shows the total amount expensed during the year. The column "Lapsed" shows the difference between the total amount of credits minus the total amount committed, lapsed at year end and to be given back to Nations.

At the end of 2014, the carry forward amount of EUR 70,433.16 was given back to Nations as lapsed credits instead of keeping it to cover commitments carried forward. Consequently, the lapsed credits in the amount of EUR 664,566.24 to be given back to Nations at the end of 2015 were reduced by this amount, leaving lapsed credits to be given back to Nations in 2016 in the amount of EUR 594,133.08

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 2015 has been approved during the 74 SC meeting in June 2015 except for Belgium and France, which approved ex-committee in July 2015 and June 2015 respectively.

RECONCILIATION OF OP BUDGET EXECUTION TO CASH FLOW STATEMENT

Expense on OB	(904,474,763.93)	See OB Budget Execution Statement
Cash received against OB	651,581,749.19	
Net outflow on OB	(252,893,014.74)	
Net cash flow as per cash flow statement	(253,397,487.43)	Cash flow statement
Difference	(504,472.69)	
		Represented by:
	(594,047.67)	Interest paid to Treasuries
	(515.62)	Bank Charges
	90,090.60	Interest earned

Statement of Credits carried forward

NATO Financial Regulations (NFR part III, Art 11), 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.

NAHEMA AB 2015 STATEMENT OF CREDITS CARRIED FORWARD TO 2016		
CHAPTER		REMARKS
01 Personnel	165,352	Installation / education allowances, removal, recruitment, home leave, computer training costs to be finalized
02 SUPPLIES	163,430	Maintenance, travel missions, computerization technical assistance, leasing costs to be finalized
03 CAPITAL	237,565	Software, security costs to be finalized
TOTAL	566,347	

The exceptionally high amount in chapter 03 is mainly due to commitments for the acquisition of new desktops and workstations to replace aged hardware in use in the amount of EUR 53,987 and the NAHEMA OEBS Migration contract commitment milestones ORACLE2 and ORACLE3 in the amount of EUR 146,455.

Statement of transfers

In accordance with the NATO Financial Regulations (NFR III Art. 10), a statement of budgetary transfers recorded in 2015 is presented in the following table.

NAHEMA ADMINISTRATIVE BUDGET 2015 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	
1115ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	1119ADM	30,000.00 €	30,000.00 €	0.00 €
1310ADM	20,000.00 €	20,000.00 €	1116ADM	20,000.00 €	20,000.00 €	0.00 €
1410ADM	21,300.00 €	21,300.00 €	1310ADM	21,300.00 €	21,300.00 €	0.00 €
1410ADM	5,000.00 €	3,000.00 €	1610ADM	5,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
1410ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	1712ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
1410ADM	15,000.00 €	15,000.00 €	1119ADM	15,000.00 €	15,000.00 €	0.00 €
1410ADM	2,500.00 €	2,500.00 €	1215ADM	2,500.00 €	2,500.00 €	0.00 €
1511ADM	5,000.00 €	5,000.00 €	1513ADM	5,000.00 €	5,000.00 €	0.00 €
1711ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	2811ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.00 €
2110ADM	18,873.69 €	18,873.69 €	2112ADM	18,873.69 €	18,873.69 €	0.00 €
2110ADM	1,936.32 €	1,936.32 €	3214ADM	1,936.32 €	1,936.32 €	0.00 €
2112ADM	15,830.28 €	15,830.28 €	3214ADM	15,830.28 €	15,830.28 €	0.00 €
2114ADM	479.50 €	479.50 €	2116ADM	479.50 €	479.50 €	0.00 €
2114ADM	740.00 €	740.00 €	3214ADM	740.00 €	740.00 €	0.00 €
2116ADM	242.99 €	242.99 €	3214ADM	242.99 €	242.99 €	0.00 €
2210ADM	89.00 €	89.00 €	3214ADM	89.00 €	89.00 €	0.00 €
2212ADM	209.70 €	209.70 €	3214ADM	209.70 €	209.70 €	0.00 €

2310ADM	58.00 €	58.00 €	3214ADM	58.00 €	58.00 €	0.00 €
2710ADM	1,700.00 €	1,700.00 €	3214ADM	1,700.00 €	1,700.00 €	0.00 €
2810ADM	10,100.00 €	10,100.00 €	2811ADM	10,100.00 €	10,100.00 €	0.00 €
2811ADM	32,358.27 €	32,358.27 €	2810ADM	32,358.27 €	32,358.27 €	0.00 €
2910ADM	119.29 €	119.29 €	3214ADM	119.29 €	119.29 €	0.00 €
3211ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	2811ADM	3,000.00 €	3,000.00 €	0.0 €
GRAND TOTAL		190,537.04 €			190,537.04 €	0.00 €

Representation allowance

The NAHEMA General Manager is entitled to representation allowance to cover expenses associated with establishing and maintaining business relationships of value to NATO (e.g. hosting of functions such as dinners, luncheons and receptions). As per EM-HR(PSC)(2014)0008 dated 5 March 2014, including PO(2013)0154, the total entitlement to representation allowance for 2015 was EUR 9,602.52 of which EUR 2,425.00 were committed and EUR 1,592.10 were expensed. Remaining commitments were closed and credits were lapsed. Actual expenses during 2015 were as follows:

		December 31,	
		2015	
		€	
Rental supplement expenses		800.00	
Hospitality expenses		792.10	
Total		1,592.10	

[illegible]

STATEMENT ON INTERNAL CONTROL

To: International Board of Auditors for NATO

Subject: Statement on Internal Control

Date: March, 2016

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]