

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

1^{er} février 2017

DOCUMENT

C-M(2017)0002-AS1 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN POUR L'EXERCICE 2015**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 1^{er} février 2017, 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 la vérification des états financiers 2015 du Centre du personnel de l'OTAN, joint au C-M(2017)0002 (INV), et il a approuvé la recommandation du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller
Secrétaire générale déléguée

NB : La présente note fait partie du C-M(2017)0002 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

27 janvier 2017

DOCUMENT

C-M(2017)0002 (INV)

Procédure d'accord tacite :

1^{er} fév 2017 17:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN POUR L'EXERCICE 2015**

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 du Centre du personnel de l'OTAN.
2. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Centre ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice 2015. Il s'agit là d'une amélioration par rapport aux exercices antérieurs et c'est la première fois depuis qu'il y a des audits financiers réguliers que l'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers. Le rapport de l'IBAN a 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.
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 1^{er} février 2017 à 17 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 du Centre du personnel de l'OTAN 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



PAGE BLANCHE

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN POUR L'EXERCICE 2015**

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

Références :

- | | | |
|----|----------------|--|
| a) | IBA-A(2016)89 | (Rapport de l'IBAN) |
| b) | C-M(2015)0025 | (Règlement financier de l'OTAN) |
| c) | C-M(2013)0054 | (Mandat et structure de gouvernance du Centre du personnel) |
| d) | BC-D(2016)0044 | (Rapport du Comité des budgets sur la vérification des états financiers 2014 du Centre du personnel de l'OTAN) |
| e) | FC(2015)039 | (Déclaration du contrôleur des finances sur la communication au public) |

CONTEXTE

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers 2015 rectifiés du Centre du personnel de l'OTAN. Le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a fait l'objet d'un examen attentif de la part du Comité des budgets, et son rapport (BC-D(2016)0211-FINAL (INV)) forme la base du présent rapport.

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2015 rectifiés du Centre du personnel de l'OTAN ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité (référence a)). Le RPPB note avec satisfaction que, depuis que le contrôleur des finances du Secrétariat international (SI) se charge d'établir les états financiers, la situation n'a cessé de s'améliorer s'agissant du nombre de constatations formulées et que, pour la première fois, les états financiers du Centre du personnel ont fait l'objet d'une opinion sans réserve¹.

3. L'IBAN a formulé trois observations, énoncées ci-après :

- i. problème de conformité avec le Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence b)) et avec le mandat du Centre du personnel de l'OTAN (référence c)) ;
- ii. existence de lacunes dans l'établissement des états financiers, avec pour conséquence des inexactitudes non significatives ;
- iii. nécessité d'une clôture en bonne et due forme des activités actuelles du Centre du personnel.

¹ La vérification systématique des états financiers du Centre du personnel a débuté en 2011. L'IBAN s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion pour les exercices 2011, 2012 et 2013. C'est ensuite le contrôleur des finances du SI qui a été chargé d'établir les états financiers du Centre du personnel, et les états financiers de 2014 sont les premiers qu'il ait établis.

Opinion avec réserve sur la conformité

4. L'opinion avec réserve sur la conformité avec le NFR et avec le mandat du Centre du personnel de l'OTAN tient au fait qu'avant le 1^{er} octobre 2015, l'achat de biens destinés au restaurant du Centre du personnel se faisait sans que soient établis des contrats et des bons de commande en bonne et due forme, ce qui est contraire à la réglementation applicable. Depuis octobre 2015, les achats sont effectués dans le respect du NFR et du mandat du Centre du personnel.

5. Le problème de conformité avec le NFR dans le domaine des achats avait déjà été évoqué en mai 2016 par le Comité des budgets, lors de son examen des constatations de l'IBAN concernant l'exercice 2014 (référence d)). Le Comité des budgets s'est déclaré une nouvelle fois satisfait des améliorations apportées par le Bureau du contrôle financier (OFC) et note avec satisfaction que l'IBAN s'est dit conscient de l'importance des efforts et des ressources que l'OFC a mis en œuvre depuis 2014 pour pouvoir assurer la supervision de la gestion du Centre et prendre des mesures correctives en matière de passation de marchés. Il est également conscient que les problèmes qui peuvent subsister en matière d'acquisition de biens et de services devraient être résolus par la poursuite de la mise en œuvre du plan d'action 2015-2019 relatif aux activités commerciales du siège de l'OTAN², et il constate que l'OFC doit concentrer ses efforts sur les opérations d'acquisition en lien avec le nouveau siège de l'OTAN. Cela étant, le Comité des budgets encourage l'OFC à prendre en considération les recommandations de l'IBAN lorsqu'il s'agira de conclure de nouveaux accords pour le site du nouveau siège de l'OTAN et à lancer, dès que possible, un nouvel appel d'offres pour la vente de carburant.

6. Le mandat du Centre doit être revu du fait de la mise en œuvre du plan d'action relatif aux activités commerciales, mais la révision a été reportée en attendant l'issue des appels d'offres portant sur les activités commerciales et sociorécréatives sur le site du nouveau siège.

Observations n'ayant pas d'incidence sur l'opinion émise par l'IBAN

7. Un certain nombre d'erreurs et d'omissions ont été relevées par l'IBAN dans le cadre de sa vérification des états financiers 2015. Plusieurs étant significatives, des états financiers rectifiés ont été publiés le 12 juillet 2016. Suite à cela, l'IBAN a recommandé à l'OFC de mettre en place une procédure de contrôle des données qui garantisse l'exactitude des informations. L'OFC a déjà pris des dispositions pour améliorer l'échange d'informations avec la direction du Centre et, comme il se familiarise avec l'établissement des états financiers du Centre (c'est la deuxième année qu'il le fait), il est mieux à même de juger de la nécessité de prendre d'autres mesures correctives.

8. L'IBAN a souligné la nécessité de faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées à la fermeture du Centre actuel, s'agissant en particulier de la résiliation des contrats de travail, de la résiliation des contrats de concession et, dans ce cadre, de la restitution des stocks et des équipements. Le SI a déjà pris des mesures en vue de la

² C-M(2015)0069.

fermeture du Centre actuel et il continuera de travailler en coordination avec l'ensemble des parties concernées tout au long de ce processus de fermeture. Le transfert vers le nouveau siège influera sur ces activités, et l'OFC veillera à réduire autant que possible les éventuels risques pour le financement commun ainsi qu'à présenter au Comité des budgets dans les meilleurs délais les éventuelles demandes de recrutement d'agents temporaires. Le Comité des budgets a fait part de ses préoccupations concernant le règlement des obligations financières résiduelles du Centre. Il s'agira de trouver des solutions pour honorer ces obligations dans le cadre de la fermeture du Centre sur le site actuel. Le RPPB attend du Bureau exécutif du Centre du personnel (SCEB) qu'il prenne des mesures correctives à cet égard et qu'il présente, selon les besoins, des recommandations au Comité des budgets.

Suites données aux observations antérieures

9. L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents et il a constaté que, sur les huit observations considérées, trois avaient reçu la suite voulue, une avait été rendue caduque par une observation formulée lors de l'audit 2015 (voir paragraphe 3 ci-dessus), une avait été partiellement réglée et trois restaient en souffrance. Le Comité des budgets continuera d'assurer le suivi de ces questions et il compte bien que toutes soient réglées d'ici fin 2017.

Autres considérations

10. L'OFC a dit craindre que l'efficacité du contrôle interne soit mise à mal durant la phase de fermeture du Centre et la transition vers le nouveau modèle de gestion prévu par le plan d'action relatif aux activités commerciales. L'OFC a dit préférer que la gestion financière du Centre du personnel soit intégrée dans le système de planification des ressources d'entreprise (ERP) afin que soit maintenu un contrôle financier suffisant sur les activités du Centre. Une analyse est en cours pour déterminer si cette option est pertinente et réalisable dans les limites des ressources disponibles. L'OFC informera le Comité des budgets de tout problème qui pourrait survenir en matière de gestion financière.

Communication au public

11. Le contrôleur des finances a confirmé que les états financiers 2015 pouvaient être rendus publics (référence e)).

CONCLUSIONS

12. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2015 rectifiés du Centre du personnel de l'OTAN ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité. Il s'agit là d'une amélioration par rapport aux exercices antérieurs et c'est la première fois depuis qu'il y a des audits financiers réguliers que l'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers. L'IBAN s'est dit conscient de l'importance des efforts consentis par l'OFC pour présenter des états financiers qui soient conformes au NFR et au mandat du Centre du personnel et pour améliorer la gestion et la supervision des activités d'acquisition et de passation de marchés. Le Comité des budgets, par l'intermédiaire de l'OFC, continuera de suivre la gestion financière du Centre à mesure que le nouveau modèle d'exploitation sera mis en œuvre. Le transfert vers le nouveau siège influera sur les activités de fermeture du

Centre actuel et ce dernier doit encore honorer un certain nombre d'obligations financières. Des dispositions sont prises par le SCEB et l'OFC, et des mesures correctives seront présentées, selon les besoins, au Comité des budgets afin qu'il les examine.

RECOMMANDATIONS

13. Le RPPB recommande au Conseil :

- a) de prendre note du rapport de l'IBAN (référence a)) ;
- b) de prendre note du présent rapport et d'approuver les conclusions énoncées au paragraphe 12 ;
- c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN (référence a)) et des états financiers 2015 du Centre du personnel de l'OTAN.

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers du
Centre du personnel de l'OTAN
pour l'exercice clos le 31 décembre 2015**

Le Centre du personnel a été créé par le Conseil en 1970. Il se compose d'un centre sportif, d'un restaurant, de commerces et d'un centre médical. Il permet l'organisation d'activités sportives et culturelles pour les membres du Secrétariat international et de l'État-major militaire international ainsi que pour leurs familles, pour les membres des délégations et des représentations militaires des pays de l'OTAN et des pays partenaires, et pour les retraités de l'OTAN. Le financement du fonctionnement et des activités du Centre est assuré par les cotisations, les abonnements aux activités sportives et sociorécréatives et les activités commerciales, ainsi que grâce à la contribution indirecte du budget civil. En 2015, les recettes du Centre se sont établies à quelque 4,3 millions d'euros.

Le 3 octobre 2013, le Conseil a approuvé la version révisée du mandat et de la structure de gouvernance du Centre (C-M(2013)0054).

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Centre pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, qui tient à des problèmes de conformité avec les dispositions du Règlement financier de l'OTAN en matière de passation de marchés.

Le Collège a également formulé des observations concernant l'existence de lacunes dans l'établissement des états financiers ainsi que la nécessité d'une clôture en bonne et due forme des activités actuelles du Centre. Ces constatations sont récapitulées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 4).

Pour les commentaires officiels du Secrétariat international, voir la lettre d'observations et de recommandations (annexe 4).

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 2
C-M(2017)0002 (INV)

PAGE BLANCHE

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS

DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN

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 du Centre du personnel de l'OTAN, composés 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 l'actif net et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et de diverses notes explicatives.

Responsabilité de la direction

La direction est chargée d'établir les états financiers conformément au cadre comptable OTAN et 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 que les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'entité. Elle est ainsi responsable de la conception, de l'application et de la tenue d'un système de contrôle interne de nature à permettre l'établissement et la présentation d'états financiers qui soient exempts d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur.

Responsabilité du Collège

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

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

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

Opinion sur les états financiers

L'opinion du Collège est que les états financiers donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière du Centre 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 avec réserve émise sur la conformité

Le Collège a constaté que le Centre du personnel ne se conformait pas pleinement au Règlement financier de l'OTAN. Dans le domaine des achats, les acquisitions de biens effectuées en 2015 n'ont pas toujours fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres et de passation de marchés en bonne et due forme, ce qui est contraire à la réglementation applicable.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 3
C-M(2017)0002 (INV)

Opinion avec réserve sur la conformité

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

Bruxelles, le 23 août 2016

Lyn Sachs
Présidente

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT

LE CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers du Centre du personnel de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, et il a émis une opinion sans réserve à leur sujet ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité.

Observations et recommandations

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

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

- Problème de conformité avec le Règlement financier de l'OTAN et le mandat du Centre du personnel

Les deux autres observations n'ont pas d'incidence sur les opinions émises. Elles concernent :

- l'existence de lacunes dans l'établissement des états financiers, avec pour conséquence des inexactitudes non significatives
- la nécessité d'une clôture en bonne et due forme des activités actuelles du Centre du personnel

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que trois avaient été réglées, qu'une avait été partiellement réglée, qu'une avait été rendue caduque par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2015 et que trois restaient à régler.

Par ailleurs, le Collège a adressé au contrôleur des finances du Secrétariat international (SI) une lettre (IBA-AML(2016)08) contenant des observations à l'intention de la direction du Centre.

La présente lettre d'observations et de recommandations a été soumise au contrôleur des finances du SI, dont les commentaires officiels ont été intégrés dans la lettre.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. PROBLÈME DE CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN ET LE MANDAT DU CENTRE DU PERSONNEL

Contexte

1.1 Le mandat du Centre du personnel de l'OTAN, approuvé par le Conseil le 3 octobre 2013, stipule que « les comptes et les opérations financières du Centre du personnel sont régis par le Règlement financier de l'OTAN – y compris pour ce qui concerne les achats – et en conformité avec les normes IPSAS, et sont soumis à la supervision du contrôleur des finances du SI [...]. »

1.2 L'article XX.a des règles et procédures financières (FRP) de l'OTAN dispose que « [l]es biens et services doivent être acquis auprès [des] sources gouvernementales ou commerciales les plus économiques » et que « [l]es marchés portant sur un montant supérieur à l'équivalent du double du niveau B des LFE sont adjugés par un comité d'adjudication des marchés ».

Observations

1.3 À l'issue de la vérification des états financiers de 2011 (IBA-AR(2013)05), de 2012 (IBA-AR(2014)01), de 2013 (IBA-AR(2015)02) et de 2014 (IBA-AR(2015)32), le Collège était parvenu à la conclusion que le Centre ne se conformait pas aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN (NFR) et des FRP en matière de passation de marchés. Par exemple, l'achat de produits alimentaires et de boissons ne faisait pas l'objet d'appels d'offres en bonne et due forme, et certains contrats n'étaient pas conclus en temps voulu. Qui plus est, les contrats n'étaient pas signés par le contrôleur des finances du SI, ce qui est contraire aux FRP.

1.4 Le Collège a constaté que la situation s'était nettement améliorée en 2014 et en 2015 pour ce qui est de la participation du Bureau du contrôle financier du SI à la gestion du Centre. Le Service Achats du SI s'est activement employé à revoir et à renégocier les contrats relatifs au Centre en fonction des risques recensés et des ressources disponibles. Au cours de l'année 2015 et début 2016, cinq nouveaux contrats ont été signés. L'opération a été effectuée conformément au NFR ; il a été fait appel à un comité d'adjudication des marchés, et les contrats ont comme il se doit été signés par le contrôleur des finances du SI. Par ailleurs, un certain nombre de contrats de concession ont été renégociés et approuvés par le contrôleur des finances du SI.

1.5 Le Collège est conscient de l'importance des efforts et des ressources que le Bureau du contrôle financier du SI a mis en œuvre pour pouvoir assurer la supervision de la gestion du Centre et prendre des mesures correctives en matière de passation de marchés. Toutefois, le Collège a constaté que, durant l'exercice 2015, le Centre ne s'était pas toujours pleinement conformé au NFR. En effet, pendant neuf mois, l'achat de biens

destinés au restaurant s'est fait sans que soient établis des contrats et des bons de commande en bonne et due forme, ce qui est contraire à la réglementation applicable. Le 1^{er} octobre 2015, un contrat a été signé avec le prestataire des services de restauration du siège de l'OTAN, qui assure à présent l'approvisionnement du Centre en produits alimentaires et non alimentaires. Ainsi, depuis cette date, le Centre respecte les dispositions du NFR en la matière.

1.6 S'agissant de la vente de carburant détaxé, aucun contrat écrit n'est encore signé et un nouvel appel d'offres doit être lancé.

Recommandation

1.7 Le Collège recommande au Secrétariat international de continuer d'œuvrer à ce que le Centre du personnel se conforme pleinement au Règlement financier de l'OTAN.

Commentaires du SI

Pour ce qui concerne les contrats qui ne sont toujours pas pleinement conformes au NFR, le SI doit mettre en balance, d'une part, l'effort à consentir et, d'autre part, le fait que le Centre tel qu'il fonctionne aujourd'hui est appelé à cesser ses activités début 2017 et que le modèle d'exploitation qui sera mis en place au nouveau siège de l'OTAN différera sensiblement du modèle actuel. Le degré de priorité de ces travaux a été déterminé sur la base des risques recensés et des ressources disponibles. Les activités d'acquisition du Bureau du contrôle financier du SI sont principalement axées sur les besoins liés au nouveau Siège.

Le SI est ravi de constater que le Collège est conscient des importantes améliorations qui ont été apportées, et il souscrit à la recommandation.

2. EXISTENCE DE LACUNES DANS L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS, AVEC POUR CONSÉQUENCE DES INEXACTITUDES NON SIGNIFICATIVES

Contexte

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

Observations

2.2 Le Collège a constaté plusieurs erreurs et omissions dans les états financiers du Centre publiés le 1^{er} avril 2016 (FC(2016)0038) :

- aucune information sectorielle relative à 2015 n'était présentée dans les notes, comme cela aurait dû être le cas en application de l'IPSAS 18 ;
- les informations sectorielles relatives à 2014 n'avaient pas été rectifiées de manière à tenir compte du retraitement des soldes de 2014 fournis pour comparaison dans l'état de la performance financière et dans l'état de la situation financière ;
- les soldes de 2014 fournis pour comparaison avaient été retraités, mais les montants ayant fait l'objet du retraitement n'étaient pas connus puisque les soldes initialement inscrits dans les états financiers de 2014 n'avaient pas été communiqués ;
- les soldes inter-entités, représentant 24 829 euros au total pour les montants à recevoir et à payer, n'avaient pas été éliminés correctement ;
- les flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement et de financement n'avaient pas été présentés correctement ;
- un total de 76 404 euros correspondant à des montants à payer n'avait pas été déduit comme il l'aurait fallu des montants à recevoir, d'où une sous-évaluation de l'actif et du passif ;
- un montant à payer de 45 495 euros avait été constaté à tort comme un élément de passif à long terme.

2.3 Certaines de ces erreurs ne portaient pas à conséquence, mais d'autres entraînaient des inexactitudes significatives dans certaines parties des états financiers, y compris la partie consacrée à l'information sectorielle. Ces erreurs ont été signalées au SI au cours de l'audit, et celui-ci a corrigé celles qui étaient significatives, puis, le 12 juillet 2016, a publié des états financiers rectifiés (FC(2016)038-REV1), que le Collège a alors vérifiés.

Recommandation

2.4 Le Collège recommande au SI de mettre en place une procédure efficace pour la vérification des données chiffrées et autres figurant dans ses états financiers avant leur publication.

Commentaires du SI

Le SI est ravi de constater que le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de 2015, et il souscrit à la recommandation.

3. NÉCESSITÉ D'UNE CLÔTURE EN BONNE ET DUE FORME DES ACTIVITÉS ACTUELLES DU CENTRE DU PERSONNEL

Contexte

3.1 Comme indiqué dans le plan d'action 2015-2019 relatif aux activités commerciales du siège de l'OTAN (C-M(2015)0069), le Centre du personnel du nouveau Siège fonctionnera suivant un nouveau modèle d'exploitation et il sera progressivement mis un terme aux activités commerciales du Centre actuel. Un nombre significatif de postes ont été supprimés ou le seront en 2016, avant l'emménagement dans le nouveau Siège. Le plan d'action prévoit l'externalisation du plus grand nombre possible d'activités commerciales, le but étant d'assurer la viabilité financière à long terme du nouveau Centre.

3.2 Un certain nombre de mesures et de décisions doivent être prises dans la perspective de la fermeture du Centre actuel, et le Collège souhaite ainsi appeler l'attention de la direction sur plusieurs points.

Observations

3.3 Le Collège constate qu'un certain nombre de contrats de concession actuellement en vigueur vont devoir être résiliés (moyennant, en règle générale, un préavis de trois ou six mois), de même que plusieurs contrats passés avec des fournisseurs. À titre d'exemple, il va probablement falloir mettre un terme aux contrats relatifs au système de comptabilité en ligne et au système de gestion des adhésions, ce qui suppose d'obtenir que l'OTAN récupère toutes les données auprès du prestataire de services puis en assure le stockage.

Commentaires du SI

Le Centre du personnel a recensé tous les contrats à résilier, relatifs aux concessions ou autres. Il procédera aux résiliations nécessaires en association avec le Bureau pour la transition. En l'état actuel des choses, la grande majorité des contrats arrivent à échéance le 31 décembre 2016, mais ils peuvent être prolongés jusqu'à la date arrêtée pour la fermeture définitive du Centre, à savoir le 31 mars 2017. Le Centre travaillera en coordination avec le Bureau du contrôle financier (Achats) afin d'éviter toute interruption de service ou d'approvisionnement d'ici à la fermeture, sachant toutefois qu'il faudra réduire le rythme d'approvisionnement afin de limiter le volume du stock final.

3.4 Par ailleurs, le Collège sait que certains stocks et équipements du restaurant ont été mis à disposition par les fournisseurs et qu'il faudra les restituer à l'expiration des contrats. De plus, une quantité importante de matériel va devoir être mise au rebut, vendue, donnée ou transportée sur le site du nouveau Siège. Il convient d'effectuer un inventaire complet de ces biens et de déterminer le sort à leur réserver (radiation,

restitution, donation, etc.). Concernant les boissons du restaurant qui sont la propriété du Centre, il faudra également décider du sort à réserver au stock restant. Certains articles peuvent, par leur nature, sembler intéressants mais n'ont en réalité pas une valeur significative.

Commentaires du SI

La propriété des stocks et des équipements du Centre revient à diverses entités, à savoir le Centre du personnel lui-même, l'OTAN, les clubs de sport, les concessionnaires, les contractants et les fournisseurs. Le Centre travaillera avec ces entités à la réalisation d'un inventaire complet et à l'élaboration d'un plan de liquidation de ces stocks et équipements. Pour ce qui est des équipements lui appartenant ou appartenant à l'OTAN, il travaillera avec le Bureau pour la transition, dans le cadre des travaux relatifs à la désaffectation et à la rétrocession du Siège actuel. Le prestataire des services de restauration rachètera le stock restant des produits alimentaires et du vin qu'il aura fournis au restaurant du Centre dans le cadre du contrat actuellement en vigueur. Les autres fournisseurs ou contractants (concessionnaires) assureront le retrait de leurs équipements.

3.5 Par ailleurs, au fur et à mesure de la réduction des effectifs du Centre en 2016, le dispositif de contrôle interne a perdu en efficacité et la séparation des tâches dans des domaines clés pourrait n'être pas pleinement garantie, d'où un risque accru d'erreur et de fraude. Il convient donc que des contrôles soient mis en place pour compenser cette faiblesse et que la direction redouble d'attention. Enfin, la date de l'emménagement du Centre dans le nouveau Siège n'étant pas encore fixée avec certitude, on ne sait pas exactement quand les contrats du personnel devront prendre fin ni quand les lettres de licenciement devront être envoyées (avec, normalement, un préavis de six mois). Les RH devront se saisir de la question et en assurer le suivi.

Commentaires du SI

Pour ce qui est des résiliations de contrat, les employés du Centre sous contrat de durée déterminée ont vu leur contrat prolongé jusqu'au 31 mars 2017. Les employés sous contrat de durée indéterminée devraient quant à eux se voir signifier d'ici au 1^{er} octobre 2016 si leur contrat prendra fin au 31 mars 2017. Les RH ont recensé l'ensemble des employés concernés et suivent chacun de ces dossiers en particulier.

3.6 Lors des audits de 2015 et de 2014, le Collège a constaté l'existence d'un certain nombre de créances et de dettes exigibles de longue date. Dans plusieurs cas, la possibilité de recouvrement apparaît incertaine et dans d'autres, il semblerait que la dette soit éteinte. Il convient donc que la direction prenne des mesures pour régulariser ces montants ou, si nécessaire, procéder à des sorties de bilan.

Recommandation

3.7 Le Collège recommande au Centre de faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées à la fermeture du Centre actuel. Le SI doit veiller à ce que des mesures adéquates soient prises pour que la clôture des comptes du Centre actuel, la restitution des équipements aux fournisseurs et l'application des procédures à suivre pour la radiation ou la mise au rebut des autres équipements se déroulent comme il se doit. Le SI doit également veiller à ce que tous les contrats soient résiliés à temps et dans le respect des dispositions y afférentes.

Commentaires du SI

Le SI souscrit à la recommandation. Étant donné la diminution des effectifs du SI et le nombre d'agents en congé de maladie, il sera nécessaire de recourir à du personnel temporaire pour mettre en œuvre cette recommandation.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

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

Suites données aux observations antérieures

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
1. IBA-AR(2015)32 (exercice 2013), paragraphe 1 PROBLÈME DE CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN ET LE MANDAT DU CENTRE DU PERSONNEL Le Collège est conscient de l'importance des efforts et des ressources que le Bureau du contrôle financier du SI a mis en œuvre pour pouvoir assurer la supervision de la gestion du Centre et remettre de l'ordre en matière de passation de marchés. Il a toutefois constaté que, durant l'exercice 2014, le Centre ne s'était pas pleinement conformé au NFR. L'acquisition de biens destinés au restaurant s'est faite sans que soient établis des contrats et des bons de commande en bonne et due forme, ce qui est contraire à la réglementation applicable. S'agissant par ailleurs de la vente de carburant détaxé, aucun contrat n'est encore signé et un nouvel appel d'offres doit être lancé. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de continuer d'œuvrer à ce que le Centre du personnel se conforme pleinement au Règlement financier de l'OTAN.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.
2. IBA-AR(2015)32 (exercice 2013), paragraphe 2 NÉCESSITÉ DE REVOIR ET DE RENÉGOCIER LES CONTRATS DE CONCESSION RELATIFS AU CENTRE MÉDICAL Le Collège a constaté qu'aucune avancée n'avait été réalisée à cet égard en 2014 et il convient dès lors de revoir et de renégocier les contrats de concession conclus pour le centre médical. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de revoir le fonctionnement du centre médical ainsi que les contrats en vigueur, et ce avant l'emménagement dans le nouveau Siège. Il lui recommande aussi de	Le SI n'a pas encore revu le fonctionnement du centre médical ni les contrats en vigueur. Cela tient à la limitation des ressources et au fait que le SI a attribué un degré de priorité plus élevé aux travaux de préparation de la restructuration	Question restant à régler.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2017)0002 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
faire en sorte que le mécanisme de fixation des loyers à facturer aux concessionnaires du centre médical repose sur des principes clairs, garantissant que l'ensemble des frais d'occupation des locaux soit couvert, y compris l'approvisionnement en eau/énergie ainsi que la gestion administrative. Les contrats de concession visés doivent être revus et renégociés par le Service Achats du SI et approuvés comme il se doit par le contrôleur des finances du SI.	du Centre et du nouveau modèle d'exploitation pour le nouveau Siège. Le Collège s'est vu indiquer que les activités du centre médical du nouveau Siège (au même titre que les autres activités commerciales) seront entièrement externalisées et que de nouveaux contrats seront mis en place.	
Commentaires du SI <i>Le Collège est conscient des efforts consentis et des améliorations obtenues par le Bureau du contrôle financier, Le degré de priorité de ces travaux a été déterminé sur la base des risques recensés et des ressources disponibles. À cet égard, il reste à revoir les contrats relatifs au centre médical. Ainsi qu'il a déjà été dit, il conviendra de mettre en balance, d'une part, l'effort à consentir et, d'autre part, le fait que le Centre du personnel tel qu'il fonctionne aujourd'hui est appelé à cesser ses activités début 2017. Les activités d'acquisition sont principalement axées sur les besoins liés au nouveau Siège.</i>		
3. IBA-AR(2015)32 (exercice 2013), paragraphe 3 PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS 2014 DU CENTRE DU PERSONNEL Pour l'exercice 2014, le contrôleur des finances du SI a présenté des états financiers établis par le Bureau du contrôle financier du SI avec la contribution du Centre. Toutefois, ces documents ont été communiqués au Collège le 13 août 2015, soit plus de trois mois après la date butoir. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de mettre au point une procédure qui lui permette d'établir, d'examiner et de publier les états financiers de manière adéquate pour le 31 mars suivant la fin de l'exercice financier considéré.	Les états financiers 2015 du Centre du personnel ont été publiés le 1^{er} avril 2016.	Question réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2017)0002 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
4. IBA-AR(2015)32 (exercice 2013), paragraphe 4 ABSENCE DE RETRAITEMENT DES MONTANTS DE 2013 FOURNIS POUR COMPARAISON Le Collège a établi que les soldes de 2013 fournis pour comparaison comportaient des inexactitudes significatives car ils n'avaient pas été retraités comme il convient. Il a par exemple constaté que les soldes inter-entités de 2013 n'avaient pas été éliminés ou encore que les recettes de 2013 étaient surévaluées du fait que certaines erreurs de l'exercice précédent n'avaient pas bien été corrigées. Par ailleurs, le Collège a constaté que des ajustements avaient été apportés en 2014 aux immobilisations corporelles et incorporelles sans ajustement correspondant des soldes fournis pour comparaison. Qui plus est, aucune information sectorielle relative à 2013 n'a été présentée pour comparaison dans les notes jointes aux états financiers de 2014. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de continuer d'améliorer la présentation des états financiers et de se conformer aux exigences du cadre comptable OTAN (IPSAS 3) en veillant à présenter et à ajuster de manière adéquate les soldes fournis pour comparaison lorsqu'il y a lieu.	Le SI a bien retraité les soldes de 2014 erronés qui étaient fournis pour comparaison. Toutefois, les montants ayant fait l'objet du retraitement ne sont pas connus puisque les soldes initialement inscrits dans les états financiers de 2014 ne figurent pas dans les états financiers stricto sensu. Par ailleurs, les informations sectorielles relatives à 2014 n'ont pas été retraitées et ne concordent donc pas avec les soldes de 2014 fournis pour comparaison dans la version retraitée. Cela n'est pas pleinement conforme aux IPSAS.	Question partiellement réglée.
Commentaires du SI <i>Le SI souscrit à la recommandation. Cette question sera réglée dans le prochain jeu d'états financiers.</i>		
5. IBA-AR(2015)02 (exercice 2013), paragraphe 4 NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR UN CONTRAT AVEC LES MONITEURS DE SPORT Le Collège a constaté que l'acquisition de ce type de services ne faisait l'objet d'aucun contrat. En 2013, le montant total en jeu s'élevait à 50 562 euros. Recommandation du Collège Le Collège recommande au Centre du personnel et au SI d'établir des contrats avec les moniteurs de sport, fixant notamment les tarifs et les clauses et conditions applicables.	Des contrats ont été signés avec les moniteurs de sport en janvier 2016.	Question réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2017)0002 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
6. IBA-AR(2014)01 (exercice 2012), paragraphe 5.6 RISQUE DE NON-RECouvreMENT DE MONTANTS À RECEVOIR DU FAIT D'UNE ACTION EN JUSTICE Le Collège a constaté que rien n'assure que le Centre du personnel puisse recouvrer la totalité d'une créance en souffrance. La persistance de ce problème a des incidences sur les besoins de trésorerie quotidiens du Centre. Recommandation du Collège Le Collège recommande au Centre du personnel de déterminer, en coopération avec le contrôleur des finances et le conseiller juridique du SI, s'il est raisonnable de compter sur le recouvrement de ces montants ou s'il est préférable de constituer une provision pour créances douteuses, en application des IPSAS.	L'action en justice est toujours en cours. Le Comité des budgets et le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources ont été informés de l'évolution de ce dossier à plusieurs occasions. En 2014 et en 2015, le SI a versé au Centre une avance de fonds de manière à le décharger des incidences de ce problème. L'action en justice est mentionnée en tant que passif éventuel dans les notes jointes aux états financiers. L'action en justice engage une autre entité OTAN. Ainsi, sous réserve de l'issue qui y sera donnée, le contrôleur des finances du SI compte percevoir les montants en question auprès de cette entité.	Question réglée.
7. IBA-AR(2013)05 (exercice 2011), paragraphe 5.2.6 DIVERGENCES ENTRE LES ÉTATS FINANCIERS ET LES DONNÉES DÉTAILLÉES – SOUS-ÉVALUATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES Le Collège a constaté que les produits d'exercices précédents avaient été sous-évalués de 293 242 euros et que la valeur brute des immobilisations corporelles avait été sous-évaluée du même montant. Cela tient au fait que la valeur des immobilisations corporelles a été réduite là où il aurait fallu comptabiliser des revenus au titre des produits. Le Collège a également relevé des divergences inexplicables dans la valeur des immobilisations corporelles.	Le Collège a constaté qu'il subsistait plusieurs divergences entre les grands livres auxiliaires et les grands livres généraux s'agissant des immobilisations corporelles. Les divergences ont trait aux activités du centre sportif.	Question restant à régler.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2017)0002 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
Recommandation du Collège Le Collège recommande au Centre du personnel d'effectuer les ajustements nécessaires pour que la valeur des immobilisations corporelles soit correcte. Le Collège recommande également au Centre de procéder régulièrement (au moins une fois par an) à un rapprochement entre les grands livres auxiliaires et les grands livres généraux pour repérer les éventuelles erreurs relatives aux immobilisations corporelles.	Le Collège recommande au Centre du personnel d'effectuer les ajustements nécessaires pour la valeur des immobilisations corporelles soit correcte.	
Commentaires du SI <i>Le SI souscrit à la recommandation.</i>		
8. IBA-AR(2013)05 (exercice 2011), paragraphe 5.5 LACUNES DANS LES CONTRÔLES INTERNES ET LES MÉTHODES COMPTABLES Le Collège a constaté que les documents décrivant les méthodes comptables internes du Centre du personnel ne couvraient pas tous les domaines et processus comptables. Il a également constaté que les contrôles internes présentaient des failles et que la séparation des tâches était inadéquate, notamment pour ce qui concerne la gestion des stocks, avec pour conséquence un risque accru d'erreur et de fraude. Recommandation du Collège Sur la base de la décision du Conseil concernant la structure de gouvernance et le mandat révisés du Centre du personnel, le Collège recommande au Centre du personnel d'élaborer des méthodes comptables adéquates, qui couvrent les principaux domaines et processus comptables, l'objectif étant de garantir une administration financière efficace. Le Collège recommande également au Centre du personnel d'améliorer les contrôles internes déjà en place, de veiller à instaurer une séparation adéquate des tâches dans les domaines clés, tels que la gestion des stocks, et d'assurer un meilleur suivi de l'efficacité des contrôles, en collaboration avec le contrôleur des finances du SI.	Le Bureau du contrôle financier du SI a pris une part beaucoup plus active dans la gestion quotidienne du Centre, le Service Achats s'étant par exemple vu confier la gestion de l'ensemble des contrats relatifs au Centre, et le Bureau du contrôle financier du SI dispose des accès pour effectuer des paiements bancaires. Le Collège a constaté que les responsabilités étaient concentrées dans les mains d'un nombre restreint d'agents clés, notamment pour ce qui est de la gestion des stocks de boissons. Dans ce domaine, c'est une seule et même personne qui s'occupe des commandes, du suivi des stocks, de la réception des marchandises, et du contrôle physique des stocks. Par ailleurs, les inventaires mensuels n'ont pas été signés comme il convient par les deux employés chargés d'effectuer cette tâche.	Question restant à régler.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2017)0002 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	Pour ce qui concerne les opérations bancaires, il est impossible d'instaurer une séparation complète des tâches en raison de l'effectif du Centre. Le contrôleur des finances du SI devrait veiller à ce que des contrôles internes adéquats soient en place dans les domaines clés de l'activité du Centre.	
Commentaires du SI <i>Le SI souscrit à la recommandation. Le Collège sait qu'il est difficile pour le Centre d'assurer la séparation des tâches et les contrôles internes voulus dans un contexte de diminution des effectifs. Cette recommandation sera traitée en même temps que celle formulée cette année au point 3.</i>		

**NATO STAFF CENTRE
FINANCIAL STATEMENTS AS AT 31/12/2015
FINANCIAL YEAR 2015**

Annexes:

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

**Nato Staff Center Statement of Financial Position
For the year ended 31 December 2015**

	Notes	EUR Current year 31-Dec-15	EUR Prior Year 31-Dec-14	EUR Variance CY-PC
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
Cash and Cash equivalents	4			
Cash		4,120.00	4,120.00	0.00
Current bank accounts		280,074.55	164,046.17	116,028.38
Cash equivalents		3,676.70	9,214.13	-5,537.43
Total Cash and Cash Equivalents		287,871.25	177,380.30	110,490.95
Receivables	5			
Accounts receivable		284,706.17	286,504.32	-1,798.15
Other Receivables		49,834.03	3,787.65	46,046.38
Total Receivables		334,540.20	290,291.97	44,248.23
Inventories	6			
Inventory sports		3,200.48	7,583.67	-4,383.19
Inventory restaurant		26,236.09	25,340.99	895.10
Inventory commercial area		157,211.78	338,393.24	-181,181.46
Total Inventories		186,648.35	371,317.90	-184,669.55
TOTAL CURRENT ASSETS		809,059.80	838,990.17	-29,930.37
NON CURRENT ASSETS				
Receivables	7			
		0	0.00	0.00
Infrastructure, Plant and Equipment		1,019.66	2,878.88	-2,878.88
Land and buildings		0.00	0.00	0.00
Other		8,000.00	17,600.00	-17,600.00
TOTAL NON CURRENT ASSETS		9,019.66	20,478.88	-20,478.88
TOTAL ASSETS		818,079.46	859,469.05	-859,469.05

**Nato Staff Center Statement of Financial Position
For the year ended 31 December 2015**

	Notes	EUR Current year 31-Dec-15	EUR Prior Year 31-Dec-14	EUR Variance CY-PC
LIABILITIES				
CURRENT LIABILITIES				
Payables	8			
Payable to Third Parties		506,668.49	541,282.66	-34,614.17
Current portion of debts payable after one year		8,000.00	9,600.00	
Total Payables		514,668.49	550,882.66	-36,214.17
TOTAL CURRENT LIABILITIES		514,668.49	550,882.66	-36,214.17
NON CURRENT LIABILITIES				
	9			
Long-term Pension debt and charges		1,263,105.57	1,401,671.64	-138,566.07
Long-term loan		261,898.75	234,360.03	27,538.72
TOTAL NON CURRENT LIABILITIES		1,525,004.32	1,636,031.67	-111,027.35
TOTAL LIABILITIES		2,039,672.81	2,186,914.33	-147,241.52
NET ASSETS				
	10			
Previous results		-1,327,445.28	-985,285.56	-342,159.72
Current result		105,851.93	-342,159.72	448,011.65
Capital subsidies		0.00	0.00	0.00
Total Net Assets		-1,221,593.35	-1,327,445.28	105,851.93
TOTAL NET ASSETS		-1,221,593.35	-1,327,445.28	105,851.93
TOTAL BALANCE		818,079.46	859,469.05	-41,389.59

Nato Staff Center Statement of Financial Performance
For the year ended 31 December 2015

	Notes	EUR Current year 31-Dec-15	EUR Prior Year 31-Dec-14	EUR Variance CY-PC
REVENUE	11			
Sales		3,446,904.41	4,395,925.89	-949,021.48
Concessions		524,964.90	425,221.82	99,743.08
Financial Revenue		2,543.95	3,574.66	-1,030.71
Other Revenue		337,500.00	500.00	337,000.00
TOTAL REVENUE		4,311,913.26	4,825,222.37	-513,309.11
Expenses	12			
Wages, salaries and employee benefits		1,837,590.73	1,872,705.82	-35,115.09
Outsourced Services		951,478.99	1,252,994.86	-301,515.87
Operating Costs		53,215.02	222,555.57	-169,340.55
Cost of Goods Sold		1,299,466.12	1,795,500.41	-496,034.29
Other costs		52,847.58	10,566.21	42,281.37
Depreciation and amortization		11,462.89	13,059.22	-1,596.33
TOTAL REVENUE		4,206,061.33	5,167,382.09	-961,320.76
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	10	105,851.93	-342,159.72	448,011.65

Nato Staff Center Cash Flow Statement
For the year ended 31 December 2015

	Notes	EUR Current year 31-Dec-15	EUR Current year 31-Dec-14
Cash flows from operating activities			
Surplus (deficit) of the period	11&12	105,851.93	-342,159.72
Depreciation	12	11,462.89	13,059.22
Loss on sale of PPE			
Cash from operations before working capital changes		117,314.82	-329,100.50
Decrease (Increase) in receivables	5	-44,248.23	119,166.76
Decrease (increase) in inventories	6	184,669.55	-66,862.92
Increase (decrease) in payables	8	-34,614.17	74,970.16
Net cash flows from operating activities		223,121.97	-201,826.50
interest paid		0.00	0.00
Net cash flows from operating activities		223,121.97	-201,826.50
Cash flows from investing activities			
Purchase of PPE	7	-11,462.89	-3,059.00
Proceeds from sale of PPE			
Net cash flows from investing activities		-11,462.89	-3,059.00
Cash flows from financing activities			
Reimbursement of pensions' liability	9	-138,566.07	-178,441.78
Advances received	9	25,938.72	243,960.03
Proceeds from finance lease liabilities	7&14	11,459.22	-28,800.00
Net cash flows from financing activities		-101,168.13	36,718.25
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		110,490.95	-168,167.25
Cash and cash equivalents at beginning of period	4	177,380.30	345,547.55
Cash and cash equivalents at end of period	4	287,871.25	177,380.30

Nato Staff Center
Statement of changes in net assets

	Accumulated supluses
Balance at 31/12/2013	-985,285.56
Revaluation of investments	0.00
Net surplus (deficit) for the period	-342,159.72
Balance at 31/12/2014	-1,327,445.28
Revaluation of investments	0.00
Net surplus (deficit) for the period	105,851.93
Balance at 31/12/2015	-1,221,593.35

**EXPLANATORY NOTES TO THE NATO STAFF CENTRE
2015 FINANCIAL STATEMENTS****NOTE 1: GENERAL INFORMATION**

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

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

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

The NATO Staff Centre shares the legal status of NATO.

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

Governance:

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

Governance can be summarised as follows:

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

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

Funding:

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

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

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

Activity:

The NATO Staff Centre has a membership of about 4,600. The Restaurant department serves meals and organises banquets. The Sports department organises sports activities and lessons for adults and children (tennis, swimming, squash, fitness, etc.). The Commercial Services Area has a variety of shops and services managed through concession agreements (optician, pharmacy, retail store, bank, medical centre, jewelry, showroom) and a perfume shop which is run directly by the Staff Centre.

Restructuring

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

NOTE 2: ACCOUNTING POLICIES

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

Basis of preparation

The financial statements are presented in EUR.

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

Declaration of conformity

The NATO-Staff Centre financial statements have been prepared on the basis of the NATO Accounting Framework as approved by nations under C-M(2013)0039 on 2 August, 2013 (which adapts a small number of IPSAS standards to better suit the specific requirements of the Alliance), the Staff Centre Governance and Mandate, together with the NATO Financial Regulations (NFR) and the Financial Rules and Procedures (FRP) as existed in 2015.

IPSAS 6: Consolidated and Separate Financial:

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

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

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

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

This decision was taken after the decision on the IPSAS adaptation and is considered to have superseded it in this particular aspect. As a consequence, beyond a disclosure note in the statements of the International Staff, NATO Staff Centre financial statements are presented separately, rather than incorporated into those of the NATO International Staff, and apply the NATO Accounting Framework, as this provides more transparency with regard to morale, welfare and recreational activities and contributes to consistency with the financial statements of the other NATO bodies. This situation was further clarified by Nations in 2016.

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

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

The following IPSAS have no material effect on the 2014 financial statements of the NATO Staff Centre:

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

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

Going concern basis:

The Staff Centre benefits from a series of in-kind contributions from the NATO International Staff which are essential to its capacity to operate, such as electricity, water, administrative services, etc., and are estimated to amount to about EUR 1.2 million which is about 23% of its turnover. Some expenses linked to the restructuring of the Staff Centre, in particular Loss of Job Indemnities, are paid by the NATO Civil Budget. The Staff Centre would not be financially viable without this support.

In 2015, the NATO Staff Centre also benefited from a series of exceptional contributions from the NATO International Staff: the transfer of EUR 324,000 as a reduction of the Staff Centre's long term pension liability and a EUR 50,000 back-payment of service fees. In the absence of these, the Staff Centre would have shown a deficit of about EUR 270,000.

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

There are however a number of indicators that the NATO Staff Centre could continue to operate for the foreseeable future, in particular because of the support it could obtain from NATO in accordance with NAC agreed principles concerning the regulation of morale and welfare activities in international military headquarters and agencies (see PO(97)98). The Staff Centre is part of the NATO International Staff which is common funded by NATO member nations and is a going-concern. The Staff Centre's situation is not likely to have a material impact on the ability of the NATO International Staff to continue being a going concern. NATO member Nations agreed in September 2015 to transition the Staff Centre from its current structure towards a new structure summarised in the NATO HQ Commercial Operations Business Plan.

Segment Reporting

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

Changes in Accounting Policy

Nothing to report as these are the first financial statements to be presented in this format.

Reclassification of previous years' financial statements

Minor reclassifications of 2014 data were done. They concern essentially the re-allocation of concession income previously posted under Sales, and minor adjustments to accrued income and accrued expenses. The impact is not material.

Use of estimates

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

Foreign currency transactions

Foreign currency transactions, as required, are accounted for at the exchange rates prevailing on the date of the transaction. Monetary assets and liabilities at year-end denominated in foreign currencies are converted into EUR using the NATO exchange rates applicable at 31 December 2015.

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

Financial risks

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

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

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

a. Foreign currency exchange risk

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

b. Credit risk

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

	Short term credit Ratings as at 30.03.2016			
	Fitch	S&P	Moody's	Date of last rating update
ING Bank	A	A	A1	19.05.2015
Monte Paschi	B	not rated	not rated	19.05.2015

c. Liquidity risk

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

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

d. Interest rate risk

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

Current Assets

a. Cash and cash equivalents

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

b. Funds managed for third parties

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

c. Receivables

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

d. Prepayments

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

e. Inventories

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

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

Inventory may include items held prior to 1 January 2013.

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

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

a. Property, Plant & Equipment

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

In light of the forthcoming move to a New NATO HQ in 2017, it has been decided, in general, that core PPE relating to the current HQ premises, including the Staff Centre, will be fully expensed as will any fixed equipment and furniture that is not to be transferred to the New HQ. Only movable items purchased with a view to being used again in the New HQ environment will be capitalized.

PPE items not reported as a consequence of this IPSAS adaptation include and PPE items purchased prior to 1 January 2013 of which the Staff Centre makes use comprise: a restaurant facility including kitchen, dining room, storage area and a bar; a series of sports facilities (swimming pool, fitness room, squash courts, gymnasium, tennis courts, football pitch), office space.

When NATO moves to the new HQ in 2017, the foregoing items, along with the rest of the former HQ premises, will be returned to Host Nation Belgium at no cost.

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

b. Intangible Assets

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

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

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

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

- Copyrights
- Intellectual Property Rights
- Software development

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

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

Current liabilities

a. Payables

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

b. Advances

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

c. Provisions

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

Loans

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

Leases

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

Revenue recognition

a. Revenue from non-exchange transactions

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

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

b. Revenue from exchange transactions

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

Expense recognition

Expenses are recognised as goods are received and services delivered.

NOTE 3: IN-KIND CONTRIBUTIONS RECEIVED

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

Infrastructure:

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

When NATO moves to its new premises in 2017, these items will form part of the overall premises returned to Host Nation Belgium at no cost.

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

Operating costs and minor investments:

Miscellaneous Operating and Maintenance expenses directly attributable to the Staff Centre's activity are charged to the NATO Civil Budget (such as fuel, water, gardening, communications, etc.) in the overall amount of EUR 782,779 (EUR 927,232 in 2014). Some smaller Staff Centre expenses are commingled with the NATO Civil Budget where the contract does not allow for an accurate allocation of cost.

None of these expenses were charged back to the Staff Centre up to 2013. The Budget Committee decided that as from 2014, an increasing portion should be reimbursed by the Staff Centre (EUR 45,500 in 2014 and planned EUR 129,900 for 2015). However, in light of the financial situation of the Staff Centre, the Budget Committee agreed that these amounts should not be claimed for 2014 to 2016. As a consequence, amounts already paid (for 2014) by the Staff Centre to the NATO International Staff were reimbursed in 2015.

Administrative Support:

In addition, NATO-IS provided administrative support to the Staff Centre at an estimated cost of EUR 254,196 (EUR 279,407 in 2014).

NOTE 4: CASH AND CASH EQUIVALENTS

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

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

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

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

Receivable from Clients

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

Prepayments

None.

NOTE 6: INVENTORIES

Inventories consist mainly of food, beverages, perfume, petrol cards, minor sport items for sale, and office supplies.

NOTE 7: NON-CURRENT ASSETS

Reconciliation of the carrying amount of non-current assets as at 31 December 2015 is presented below:

(amounts in EUR)	Carrying Amount end 2014	Additions	Disposals	Annual Depreciation	Impairment	Carrying Amount end 2015
Land and buildings	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Installed Equipment	2,878.88	0.00	0.00	1,859.22	0.00	1,019.66
Office Equipment	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial Leases	17,600.00	0.00	0.00	9,600.00	0.00	8,000.00
TOTAL	20,478.88	0.00	0.00	11,459.22	0.00	9,019.66

(amounts in EUR)	Carrying Amount end 2013	Accumulated Depreciation end 2013	Additions	Disposals	Annual Depreciation	Impairment	Carrying Amount end 2014
Land and buildings	1,336,032.56	1,336,032.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Installed Equipment	162,532.88	160,853.78	3,059.00	0.00	1,859.22	0.00	2,878.88
Office Equipment	223,406.37	223,406.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financial Leases	0.00	0.00	28,800.00	0.00	11,200.00	0.00	17,600.00
TOTAL	1,721,971.81	1,720,292.71	31,859.00	0.00	13,059.22	0.00	20,478.88

There has been no impairment or revaluation during 2014 and 2015.

Land and buildings

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

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

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

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

Financial Leases

A single financial lease is related to specific software for the restaurant and the management of memberships for the sports area. This lease had not been recognised the previous 2013 financial statements. To regularize the situation the financial lease was recognised in 2014 at its net value.

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

The original buildings of the current NATO Staff Centre facilities are estimated as having a zero value in consideration of their age, the terms of the concession agreement, and the limited value for money of an evaluation study, and the planned move to new premises in 2017. There is also an extension to the restaurant dining room which was funded several years ago through a contribution by a major supplier.

Depreciation

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

Impairment of fixed assets

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

NOTE 8: ACCOUNTS PAYABLE

Payable to Nations

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

Payable to Suppliers

In addition to amounts due to the suppliers directly linked to the Staff Centre's activity, this item includes amounts due to the NATO International Staff for miscellaneous operating costs (EUR 219,825.79 end 2015 and EUR 238,710.65 end 2014).

EUR 8,000 is the short term portion of amounts due in relation to financial leases (EUR 9,600 end 2014).

NOTE 9: NON-CURRENT LIABILITIES

Long Term Pension Debt

The Staff Centre did not pay its employer contributions (currently 19% of basic salaries) to the NATO Defined Benefit Pension Scheme between 2001 and late 2010. The employee contributions, however, have always been paid. As from May 2011, further to an agreement with the NATO-International Staff Financial Controller, the Staff Centre was required to pay monthly contributions of EUR 25,000 towards its employer liability. This amount is about 50% more than its normal annual employer contributions and the amount was determined so as to strike a balance between a timely reimbursement of the liability and sustainability for the Staff Centre's financial situation. The annual payment of EUR 300,000

represents about 7% of the Staff Centre's annual turnover. Over time, as fewer Staff Centre employees participate in the Defined Benefit Pension Scheme (it was closed to new entrants on 1 July 2005), the amount of normal contributions due will decrease. Maintaining payments at EUR 300,000 per year will, therefore, accelerate the settlement of arrears and it was originally planned that the liability could be totally repaid by 2021.

In 2015, an amount of EUR 324,000 – corresponding to an accumulated surplus related to sales of tax free petrol cards to NATO IS staff - was used by the NATO International Staff to offset NATO Staff Centre pension contributions. The payment was done by NATO International Staff directly into the NATO Defined Benefit Pension Scheme's account. No other contributions were made by the Staff Centre in 2015.

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

Loan from the International Staff

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

End 2014, this item also included the long term part (EUR 8,000) of amounts due in relation to a financial lease. There was none end 2015.

NOTE 10: NET ASSETS

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

NOTE 11: REVENUE

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

Sales

Revenue is essentially derived from sales in the restaurant and the commercial area, and membership and usage fees from the sports area. The decline of sales is linked to the reduction in the Staff Centre's activity, in part because of the limitation, at times, of external clients' physical access to NATO HQ premises for security reasons.

Concession Revenue

The other main source of revenue corresponds to concession fees and reimbursements of costs from concessionaires located on the Staff Centre premises. It also includes revenue from some concessions at NATO Headquarters. NATO member nations agreed that such income would be collected by the NATO International Staff and thereafter transferred to the NATO Staff Centre (EUR 80,036 in 2015 and EUR 84,960 in 2014).

Financial Revenue

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

Other Revenue

This item includes, in 2015, a one-off revenue of EUR 324,000 from the NATO International Staff to offset amounts due by the Staff Centre in relation to pension contributions (See Note 9 above).

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

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

There was a decrease in the staff expenses between 2013 and 2014 due to the decision to outsource certain activities conducted by staff previously employed under the temporary staff provisions of NATO's Civilian Personnel Regulations (see Note 19). During 2015, in the context of the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019, 10 posts were deleted. The financial impact on 2015 is limited because the posts were deleted towards the end of the year and some (6) were vacant. For staff whose post is deleted but who are on sick leave, the costs are borne by the NATO Civil Budget until the notification can be processed in accordance with Civilian Personnel Regulations.

Outsourced Services:

Functions previously performed by staff employed under the temporary staff provisions of NATO's Civilian Personnel Regulations were outsourced as from 2014 (See Note 19). Expenses are adjusted in function of the level of activity.

Operating costs:

The operating costs relate primarily to costs necessary to the day to day operation of the Staff Centre, including sponsorship. The reimbursement in 2015 of EUR 45,500 paid to the NATO International Staff in 2014 as a contribution to costs incurred by the latter on behalf of the NATO Staff Centre was treated as a reduction of expenses. In light of the financial situation of the Staff Centre, the Budget Committee agreed that these amounts should not be claimed for 2014 to 2016 (See Note 3 above). This situation and the fact that the NATO Staff Centre management reduced expenses (in light of its reduced activity and of its financial situation) explains the decrease of these expenses.

Costs of goods sold:

These consist mainly in food, beverage, perfume and petrol coupons.

Depreciation

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

Financial costs

Financial costs include bank charges and credit card fees.

NOTE 13: SEGMENT INFORMATION

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

NATO UNCLASSIFIED

5-13

Annex 5 to
FC(2016)038-REV1

The tables below provide segment information for financial position and financial performance for 2015.

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	79,815	49,283	158,773		-	287,871
Receivables	21,411	57,910	286,171	45,495	- 76,446	334,540
Inventory	3,200	26,236	157,212		-	186,648
PPE and financial lease	9,020	-	-		-	9,020
TOTAL ASSETS	113,446	133,429	602,155	45,495	- 76,446	818,079
Payables	151,388	155,729	283,998	-	- 76,446	514,668
Pensions liability	635,381	582,229	-	45,495	-	1,263,106
Advances		-	261,899		-	261,899
TOTAL LIABILITIES	786,769	737,958	545,897	45,495	- 76,446	2,039,673
NET ASSETS	- 673,323	- 604,528	56,258	-	0	- 1,221,593

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Revenue						
Sales	872,904.66	1,223,189.77	1,305,315.20	45,494.78	-	3,446,904.41
Concessions			524,964.90	-	-	524,964.90
Financial revenue				2,543.95	-	2,543.95
Other revenue			-	337,500.00	-	337,500.00
TOTAL REVENUE	872,904.66	1,223,189.77	1,830,280.10	385,538.73	0.00	4,311,913.26
Expenses						
Wages, salaries and employee benefits	470,682.65	644,188.18	356,931.41	365,788.49	-	1,837,590.73
Outsourced services	435,657.21	463,010.17	52,811.61	-	-	951,478.99
Operating costs	21,805.35	4,653.70	75,730.21	- 48,974.24	-	53,215.02
Cost of goods sold	12,751.63	315,924.73	970,789.76		-	1,299,466.12
Other costs	1,910.14	2,140.04	3,302.17	45,495.23	-	52,847.58
Depreciation and amortization				11,462.89	-	11,462.89
TOTAL EXPENSES	942,806.98	1,429,916.82	1,459,565.16	373,772.37	-	4,206,061.33
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	- 69,902.32	- 206,727.05	370,714.94	11,766.36	-	105,851.93

The tables below provide segment information for financial position and financial performance for 2014.

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	3,791.79	96,852.74	76,735.77			177,380.30
Receivables	1,612.29	33,971.46	255,777.77			291,361.52
Inventory	7,583.67	25,340.99	338,393.24			371,317.90
PPE and financial lease	19,639.33	-	839.55			20,478.88
TOTAL ASSETS	32,627.08	156,165.19	671,746.33	-	-	860,538.60
Payables	102,681.03	118,235.53	268,076.59	45,500.00		534,493.15
Pensions liability	668,520.76	697,124.80	36,026.08			1,401,671.64
Advances	8,000.00		226,360.03			234,360.03
TOTAL LIABILITIES	779,201.79	815,360.33	530,462.70	45,500.00	-	2,170,524.82

NATO UNCLASSIFIED

5-13

NATO UNCLASSIFIED

Annex 5 to
FC(2016)038-REV1

5-14

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Revenue						
Sales	1,017,706.88	1,673,052.13	1,818,121.76	-	- 27,994.68	4,480,886.09
Concessions	-	-	341,331.17	-	-	341,331.17
Financial revenue	-	-	-	3,574.66	-	3,574.66
Other revenue	-	-	-	500.00	-	500.00
TOTAL REVENUE	1,017,706.88	1,673,052.13	2,159,452.93	4,074.66	- 27,994.68	4,826,291.92
Expenses						
Wages, salaries and employee benefits	644,377.78	747,464.45	130,146.76	350,716.83	-	1,872,705.82
Outsourced services	486,924.33	579,803.54	186,266.99	-	-	1,252,994.86
Operating costs	45,850.11	9,947.10	132,863.53	45,500.00	- 27,994.68	206,166.06
Cost of goods sold	24,764.55	457,997.69	1,312,738.17	-	-	1,795,500.41
Depreciation and amortization	12,219.67	-	839.55	-	-	13,059.22
Financial costs	-	-	-	10,566.21	-	10,566.21
TOTAL EXPENSES	1,214,136.44	1,795,212.78	1,762,855.00	406,783.04	- 27,994.68	5,150,992.58
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	- 196,429.56	- 122,160.65	396,597.93	- 402,708.38	-	- 324,700.66

NOTE 14: LEASES

An analysis of lease contracts was conducted and it was considered that some of them had characteristics that could have led them to be considered as finance leases (in the IPSAS 13 sense) in particular as relates to the leasing of the specialised software used by the Staff Centre.

The Staff Centre has signed a lease agreement covering software for ticketing, bookings and registrations and server support. The lease, which is for 36 months starting on 1 November 2013 and expiring in 2016, is classified as a finance lease. The company can, after the initial lease term, purchase the property at the then fair value of the property.

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

Asset Balances at 31 December

EUR	2015	2014
Software and Server	17,600.00	27,200.00
Less: Accumulated Depreciation	9,600.00	9,600.00
Net Amount	8,000.00	17,600.00

Financial Lease Obligation Amortisation Table			
	01-Jan	Depreciation	31-Dec
2013	28,800.00	1,600.00	27,200.00
2014	27,200.00	9,600.00	17,600.00
2015	17,600.00	9,600.00	8,000.00
2016	8,000.00	8,000.00	-

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

NOTE 15: RESTRICTIONS ON FIXED ASSETS

There are no restrictions on fixed assets.

NOTE 16: CONTINGENT LIABILITIES

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

Some staff have lodged complaints with the NATO Administrative Tribunal concerning the conversion of their contracts from the previous temporary staff position to international civilian staff. In 2015, the financial consequence of one of these cases was carried by the NATO International Staff (EUR 45,495.23).

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

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

NOTE 17: CONTINGENT ASSETS

Nothing to report.

NOTE 18: WRITE-OFFS

There has been no write-off of Staff Centre property during 2014. An amount of EUR 5,877.50 relating to 2015 was written-off further to a discrepancy concerning the reception of goods delivered.

NOTE 19: EMPLOYEE DISCLOSURE

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

Contractual situation

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

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

Specific benefits

NATO Staff Centre employees working in the restaurant (about fifteen persons including management) are allowed a lunch per day worked in exchange for a monthly salary reduction of EUR 61.02 to EUR 81.36 (depending on grade). In 2015, these amounts were increased to EUR 110. This benefit is a long established practice and is not available to other NATO staff members but derives from a customary practice in the restaurant economic sector. End 2015, all former beneficiaries had decided to opt out.

Establishment

At 31 December 2014, NATO Staff Centre had an approved Personnel Establishment of 37 positions of which 31 were occupied as of December 2014. In 2015, a series of posts were deleted resulting in an establishment of 23 posts at the end of the year from an initial number of 33. Further deletions are foreseen in 2016 by the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 approved by the North Atlantic Council decreasing the total establishment to 3. As from 1 July 2016, a post Catering and Retail Manager is created to prepare for the future operating model in the New NATO HQ.

In accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 (C-M(2015)0069), three occupied posts which were deleted in 2015 required the payment of an amount of EUR 300,279.24 in Loss of Job Indemnities, funded by the NATO Civil Budget using lapsed credits from 2014 that would otherwise have been returned to member Nations (C-M(2015)0088 and PO(2015)0602).

At 31 December 2015, NATO Staff Centre had 306 days of untaken leave. The NATO regulations allow for the carry forward of untaken leave to the following year. Any untaken days carried forward must be taken by 30 April of the following year unless an exception is granted by the Human Resources Department in which case untaken leave days are forfeited after 30 October. The vast majority of days are taken before 30 April. The related amount is not considered material and is considered stable from one year to the next, therefore the value of this is not recognised in the financial statements.

Pension Contributions

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

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

12 staff members participate in the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO (13 end 2014). The DCPS provides that the NATO-Staff Centre budget makes a 12% monthly matching contribution to the staff members' contributions for current service.

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

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

amounts in EUR	2015			2014		
	Staff	Employer	Total	Staff	Employer	Total
Provident Fund	-	-	-	-	-	-
Co-ordinated Pension Scheme	72,901.01	145,802.02	218,703.03	82,454.55	164,909.10	247,363.65
Defined Contribution Pension Scheme	40,395.44	57,732.96	98,128.40	27,769.09	40,497.72	68,266.81
TOTAL	113,296.45	203,534.98	316,831.43	110,223.64	205,406.82	315,630.46

NOTE 20: KEY MANAGEMENT PERSONNEL

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

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

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

NOTE 21: RELATED PARTIES

The following concerns related parties.

Member Nations

Up until 31 December 2013 the Belgian Ministry of Defence provided free lifeguard services in the swimming pool in exchange for free access for its staff. This arrangement was terminated as from 1 January 2014 and the Staff Centre has hired lifeguards from a manpower company (estimated annual cost EUR 104,000).

NATO International Staff

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

NATO-IS provides certain administrative support and covers some operating and maintenance services, as described under Note 3, for a total estimated at EUR 1,036,975 (EUR 1,206,639 in 2014) which was not charged to NATO Staff Centre. These are estimates based on physical criteria (surface, number of staff served etc.) and may not correspond exactly to the value of the service received by the Staff Centre.

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

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

NATO-IS charges the Staff Centre for operating costs due to the activity of the Staff Centre's concessionaires; to date the amounts still due are EUR 219,825.79 (EUR 238,710.65 end 2014).

The Staff Centre charges the NATO International Staff EUR 25,000 per annum for the services it provides in managing in the name of NATO International Staff -Executive Management – Human Resources. These are official activities linked to the registration of vehicles of individuals working at NATO.

Concession contributions owed by occupants of commercial areas in the NATO HQ are collected by the IS and transferred to the Staff Centre in accordance with decisions taken by the Budget Committee, although they are not concessions managed by the Staff Centre (EUR 80,036 in 2015 and EUR 84,960 in 2014).

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

In accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 (C-M(2015)0069), three occupied posts which were deleted in 2015 required the payment of an amount of EUR 300,279.24 in Loss of Job Indemnities, funded by the NATO Civil Budget using lapsed credits from 2014 that would otherwise have been returned to member Nations (C-M(2015)0088 and PO(2015)0602).

NATO Defined Benefit Pension Scheme

As explained above, the Staff Centre has a long term liability towards the NATO Defined Benefit Pension Scheme in the amount of EUR 1,225,267.42 as at end 2014.

Charities

The Staff Centre has organised and provided, free of charge, support to charitable events in which partners of NATO International Staff Key Management Personnel participated pro bono. It has also supported the NATO Charity Bazaar by providing free beverages during preparatory meetings.
