

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION

6 décembre 2017

DOCUMENT
C-M(2017)0059-AS1

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 2016

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 5 décembre 2017, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN ainsi que des conclusions du RPPB jointes au C-M(2017)0059 et il a approuvé la communication au public de ces états financiers ainsi que du rapport d'audit correspondant.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2017)0059 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

27 novembre 2017

DOCUMENT

C-M(2017)0059

Procédure d'accord tacite :

5 déc 2017 17:30

**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 2016**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN.
2. Dans son rapport, l'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers et une opinion avec réserve sur la conformité. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe).
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 5 décembre 2017 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN ainsi que des conclusions du RPPB et qu'il aura approuvé la recommandation visant à communiquer au public les états financiers et le rapport d'audit correspondant.

(signé) Jens Stoltenberg

Annexe 1 : Rapport du RPPB
Pièce jointe 1 : Rapport de l'IBAN
Pièce jointe 2 : États financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN

1 annexe
2 pièces jointes

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION



**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 2016**

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

Références :

- | | | |
|----|----------------|--|
| A. | IBA-AR(2017)11 | (Rapport de l'IBAN) |
| B. | C-M(2013)0054 | (Mandat et structure de gouvernance du Centre du personnel) |
| C. | C-M(2015)0069 | (Plan d'action 2015-19 relatif aux activités commerciales) |
| D. | C-M(2017)0002 | (Rapport sur la vérification des états financiers 2015 du Centre du personnel) |
| E. | C-M(2016)0023 | (Cadre comptable OTAN) |

CONTEXTE

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN.

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN mais une opinion avec réserve sur la conformité. Sur les cinq observations formulées, trois ont eu une incidence sur l'opinion au sujet de la conformité. Par ailleurs, 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 l'une de ces questions avait été réglée, que trois autres avaient été rendues caduques par des observations formulées à propos de l'exercice 2016 et que les trois autres restaient à régler.

Observations ayant eu une incidence sur l'opinion au sujet de la conformité

3. Depuis que l'IBAN a commencé à vérifier régulièrement les états financiers du Centre du personnel de l'OTAN (exercice 2011), des efforts considérables ont été faits pour améliorer la gouvernance et la supervision de la gestion de l'entité (référence B) ainsi que l'organisation de ses activités commerciales (référence C). Beaucoup de temps, d'efforts et de ressources ont été consacrés à la mise en place d'une telle supervision et à l'instauration de mesures correctives en matière de passation de marchés depuis 2014, et des améliorations ont été obtenues, ce que l'IBAN reconnaît.
4. Des préoccupations avaient déjà été exprimées (référence D) au sujet des risques pesant sur l'efficacité des contrôles internes durant la phase de fermeture du Centre actuel

et la transition vers le nouveau modèle de gestion prévu par le plan d'action relatif aux activités commerciales. Le dernier audit de l'IBAN montre que ces risques se sont matérialisés, et ce principalement à cause de la réduction des effectifs du Centre, qui a rendu très difficile le maintien d'un niveau minimum de séparation des tâches. L'IBAN a constaté des lacunes dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des stocks du restaurant, la gestion de la trésorerie et des équivalents, la gestion du personnel, la vérification des dépenses et le recouvrement des montants à recevoir.

5. D'après l'IBAN, tous ces problèmes n'ont rien de surprenant vu les réductions d'effectifs intervenues en 2016. L'IBAN est d'avis que le dispositif de contrôle interne risque de s'affaiblir encore à l'approche de la fermeture du Centre actuel. Le Secrétariat international (SI) est bien conscient des problèmes causés par l'absence d'un certain nombre d'agents occupant des fonctions essentielles et par le manque d'effectifs d'une manière générale, mais il estime qu'un dispositif de contrôle interne acceptable était bel et bien en place compte tenu des ressources disponibles et que tout effort supplémentaire pour atténuer les risques aurait nécessité l'affectation de ressources disproportionnées vu que le Centre du personnel ne fait pas partie du cœur de métier de l'Organisation et qu'il va bientôt être mis fin à ses activités sur le site du siège actuel.

6. L'IBAN a également constaté des lacunes dans la gestion du contrat de prestation de services mis en place pour le restaurant du Centre du personnel. Il estime que, le contrat ne prévoyant pas assez de mesures incitatives et aucun indicateur de performance, il est désavantageux pour le Centre et fait reposer l'ensemble des risques sur celui-ci. Il est bien conscient qu'un certain nombre de facteurs externes ont joué sur la fréquentation du restaurant et contribué ainsi à la chute des recettes. Il a recommandé au SI et au Centre de veiller à ce que des procédures soient en place pour le suivi de la performance des prestataires.

7. Le SI a indiqué qu'il souscrivait à la recommandation de l'IBAN mais a fait observer que les options étaient limitées durant la phase de fermeture, et qu'une autre approche, fondée sur l'externalisation, avait été adoptée pour le Centre du personnel du nouveau siège de l'OTAN, avec la mise en place d'une méthode, de modèles et de procédures solides aux fins du suivi de la performance des prestataires.

8. La troisième et dernière observation ayant eu une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité concerne la publication tardive des états financiers.

Autres observations

9. L'IBAN a constaté un certain nombre de lacunes dans l'établissement des états financiers, avec pour conséquence des problèmes de conformité avec le cadre comptable OTAN (référence E) et d'autres inexactitudes. Il a recommandé au SI de mettre en place une procédure efficace pour la vérification des informations figurant dans les états financiers, afin que la conformité avec le cadre comptable OTAN puisse être assurée. Le SI a souscrit à cette recommandation.

10. L'IBAN a aussi constaté que le Centre du personnel se trouvait toujours dans une situation financière difficile, qui pourrait s'aggraver en 2017, et que cela entraînait un risque accru pour les pays puisque tout élément de passif non financé¹ est susceptible de devoir être pris en charge au titre du financement commun. Il a mis en évidence le fait que le Centre avait des problèmes de liquidités et qu'il était globalement insolvable puisque son passif était supérieur à son actif. Les insuffisances constatées dans les activités commerciales du Centre ont joué un rôle significatif dans la refonte du modèle d'exploitation, approuvée par le Conseil en 2015 (référence C). Le SI reconnaît qu'à moins d'un retournement de situation inattendu, le Centre ne sera pas en mesure de s'acquitter de la totalité de ses obligations d'ici à la clôture de ses activités.

Observations formulées lors d'audits précédents

11. Le retard dans le déménagement vers le nouveau siège a eu une incidence directe sur la clôture des activités du Centre actuel. Celui-ci a élaboré un plan d'action détaillant l'ensemble des tâches à exécuter dans la perspective de cette clôture. Par ailleurs, l'IBAN a constaté que, du fait de contraintes en termes de ressources et de dossiers plus prioritaires, le SI n'a pas encore eu l'occasion d'examiner le fonctionnement du centre médical ainsi que les contrats en place. Enfin, il a constaté que le Centre n'avait pas encore effectué les ajustements nécessaires pour éliminer les divergences entre les grands livres auxiliaires et les grands livres généraux s'agissant des immobilisations corporelles.

CONCLUSIONS

12. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN mais une opinion avec réserve sur la conformité. Malheureusement, les risques pesant sur l'efficacité des contrôles internes durant la phase de fermeture du Centre actuel et la transition vers le nouveau modèle de gestion prévu par le plan d'action relatif aux activités commerciales se sont matérialisés, et ce principalement à cause de la réduction des effectifs du Centre, qui a rendu très difficile le maintien d'un niveau minimum de séparation des tâches. Tout effort supplémentaire pour atténuer les risques aurait nécessité l'affectation de ressources disproportionnées vu que le Centre du personnel ne fait pas partie du cœur de métier de l'Organisation et qu'il va bientôt être mis fin à ses activités sur le site du siège actuel. Un nouveau modèle d'exploitation a été approuvé et est en cours de mise en œuvre pour les activités commerciales et les activités sociorécréatives qui seront proposées au nouveau siège. L'IBAN a constaté que le Centre du personnel était dans une situation financière difficile, qui pourrait s'aggraver en 2017, et que cela entraînait un risque accru pour les pays puisque tout élément de passif non financé est susceptible de devoir être pris en charge au titre du financement commun.

¹ Le passif accumulé au titre des pensions, soit près de 1,3 MEUR, représente la majeure partie du passif total.

RECOMMANDATIONS

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

- a) de prendre note du rapport de l'IBAN en référence A ;
- b) de prendre note des conclusions qu'il a formulées au paragraphe 12 ;
- c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et des états financiers 2016 du Centre du personnel de l'OTAN.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1

**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 2016**

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 2016, les recettes du Centre se sont établies à quelque 2,9 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 2016.

Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet de la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cette réserve tient à l'existence de lacunes significatives dans les contrôles internes et dans la séparation des tâches s'agissant de certains domaines clés, comme la gestion des stocks, la gestion de la trésorerie et la gestion d'un contrat de prestation de services. De surcroît, les états financiers n'ont pas été présentés dans les délais prévus par le Règlement financier de l'OTAN.

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

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

31 août 2017

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS

DU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

**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 2016 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 qu'ils donnent une image fidèle de la situation de l'entité. Elle est ainsi responsable de la conception, de l'application et de la tenue d'un système de contrôle interne de nature à permettre l'établissement et la présentation d'états financiers qui soient exempts d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur.

Responsabilité du Collège

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

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

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

Opinion sur les états financiers

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 2016, 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

Selon le Règlement financier de l'OTAN, les états financiers doivent être soumis au Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN par le contrôleur des finances aux fins d'audit au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé. Les états financiers du Centre du personnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 n'ont toutefois été présentés que le 3 mai 2017, soit avec un mois de retard.

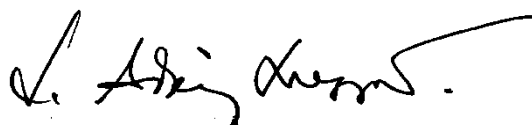
Par ailleurs, le Collège a constaté des lacunes significatives dans les contrôles internes et dans la séparation des tâches s'agissant de certains domaines clés, comme la gestion des stocks, la gestion de la trésorerie et la gestion d'un contrat de prestation de services.

Ces lacunes sont décrites plus en détail dans les observations 1, 2 et 3 de la lettre d'observations et de recommandations qui accompagne l'opinion.

Opinion avec réserve sur la conformité

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

Bruxelles, le 31 août 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Metzger', with a long horizontal stroke extending to the right.

Hervé-Adrien Metzger
Président

31 août 2017

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 2016

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 2016, et il a émis une opinion sans réserve à leur sujet et une opinion avec réserve au sujet de la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations, assorties de recommandations. Il a constaté l'existence de lacunes significatives dans le dispositif de contrôle interne, qui doivent être corrigées et faire l'objet d'un suivi étroit aux fins de l'atténuation des risques d'erreur et de fraude.

Trois observations ont une incidence sur l'opinion émise au sujet de la conformité :

1. Lacunes dans les contrôles internes
2. Lacunes dans la gestion du contrat de prestation de services relatif au restaurant
3. Publication tardive des états financiers

Les deux autres observations sont sans incidence sur l'opinion :

4. Lacunes dans l'établissement des états financiers, avec pour conséquence des problèmes de conformité avec le cadre comptable OTAN et d'autres inexactitudes
5. Problèmes de liquidités entraînant un risque accru d'avoir à recourir au financement commun

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents et il a constaté que l'une d'elles avait été réglée, que trois autres avaient été rendues caduques par des observations formulées dans le cadre de la vérification des états financiers de 2016 et que les trois autres restaient à régler.

Par ailleurs, le Collège a adressé au contrôleur des finances du Secrétariat international (SI) une lettre (IBA-AML(2017)05) 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 (appendice à l'annexe 3).

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**1. LACUNES DANS LES CONTRÔLES INTERNES****Contexte**

1.1 Aux termes de l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), le secrétaire général, les commandants suprêmes, les commandants subordonnés, en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués, et les autres chefs d'organisme OTAN veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace. Les activités de contrôle interne portent notamment sur la séparation des tâches, la prévention des conflits d'intérêts, le suivi des performances et les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses en matière de contrôle interne.

1.2 Le contrôleur des finances est responsable devant le chef d'organisme OTAN et rend compte au comité financier concerné de la gestion des autorisations budgétaires et des fonds extrabudgétaires. Entre autres choses, le contrôleur des finances veille à ce que tous les comptes soient régulièrement rapprochés et vérifiés, et à ce que toutes les activités ayant des incidences financières, y compris les activités financées sur des fonds multinationaux et sur des fonds extrabudgétaires, fassent l'objet d'inspections périodiques.

Observations

1.3 Lors de précédents audits consacrés au Centre du personnel (depuis la vérification des états financiers de 2011), le Collège avait déjà constaté des lacunes significatives dans le dispositif de contrôle interne. Il avait ainsi recommandé au Bureau du contrôle financier du SI de s'impliquer davantage dans la gestion de l'entité afin d'améliorer les contrôles internes et d'obtenir une séparation des tâches plus efficace.

1.4 Ces lacunes existent toujours et se sont dans une certaine mesure aggravées au cours de l'exercice 2016 du fait de la réduction drastique des effectifs du Centre. Il est en effet devenu très difficile aujourd'hui de maintenir un niveau minimum de séparation des tâches. Les failles en matière de contrôle interne et de séparation des tâches concernent les domaines énumérés ci-après.

- Gestion des stocks du restaurant – La séparation des tâches n'est pas assurée. Les fonctions de commande, de suivi comptable des stocks et de contrôle physique des stocks ne font pas non plus l'objet d'une séparation adéquate. Le poste de gestionnaire des stocks a été supprimé fin 2015 et, depuis, la gestion de stocks a été assurée par différentes personnes, ce qui a également conduit à des écarts plus élevés dans les relevés de stock. Pendant une partie de l'année 2016, les inventaires mensuels ont été effectués par la personne en charge de la comptabilité. Dans l'ensemble, les stocks ont sensiblement diminué en 2016 suite à l'externalisation de la parfumerie, mais il demeure important de

gérer correctement les stocks du restaurant pour éviter tout risque accru de fraude.

- Gestion de la trésorerie et des équivalents
 - Le Collège a constaté que les comptes bancaires faisaient effectivement l'objet de rapprochements réguliers mais que tout n'était pas consigné par écrit et que rien n'attestait de l'approbation de ces rapprochements par un responsable.
 - La séparation des tâches n'est pas totale pour ce qui concerne les virements bancaires. Dans la pratique, l'autorisation et l'exécution des virements bancaires relèvent de deux agents (typiquement, la personne en charge de la comptabilité et un membre du Bureau du contrôle financier du SI) : une personne ne peut donc à elle seule à la fois lancer une procédure de virement et l'autoriser. Le Collège estime toutefois que la personne en charge de la comptabilité ne devrait pas intervenir dans cette procédure.
 - Il n'y a pas de comptage périodique et indépendant de la petite caisse. Chaque jour, les espèces collectées auprès du restaurant et de la réception sont comme il convient comptées et notées avant d'être déposées à la banque, mais aucun comptage indépendant du fonds de caisse confié au restaurant et à la réception n'est effectué pendant l'année. Le Centre du personnel a indiqué que la petite caisse avait fait l'objet d'un comptage en fin d'exercice, mais le document correspondant mentionne 2015 et on n'y trouve pas la signature de la ou des personnes ayant effectué ce comptage.
- Gestion du personnel – Les relevés des heures effectuées par le personnel recruté par l'intermédiaire du contractant n'ont pas été approuvés et signés par un responsable du Centre du personnel, ni signés par les agents concernés. Les procédures ont été modifiées en cours d'audit, et les relevés ont commencé à faire l'objet d'une approbation en bonne et due forme, sauf dans le cas du personnel temporaire mis à disposition par l'intermédiaire d'une agence d'intérim. Le contrôle et l'approbation de ces relevés par le supérieur hiérarchique constituent un élément de contrôle interne essentiel s'agissant de la vérification du travail effectué, surtout sachant que le Centre du personnel paie le contractant en fonction du nombre d'heures prestées.
- Vérification des dépenses – Le Collège a constaté qu'entre janvier et septembre 2016, un fournisseur avait facturé au Centre des frais de gestion s'élevant à 21 184 EUR qui n'étaient pas prévus au contrat. Les factures ont été certifiées et approuvées par le Centre et par le Bureau du contrôle financier puis payées au fournisseur sans que personne ne vérifie si cela était conforme au contrat. Une note de crédit a été reçue du fournisseur en octobre 2016.
- Recouvrement des montants à recevoir – Le Collège a constaté que le solde des montants à recevoir sous la rubrique « Sports » était supérieur de 27 346 EUR à celui de 2015. Le Centre n'a pas systématiquement procédé au recouvrement

des montants dus ni à l'envoi de rappels aux mauvais payeurs car les agents qui auraient dû s'en charger étaient absents pour cause de longue maladie. Cette situation a des incidences négatives sur la trésorerie du Centre.

1.5 Les failles relevées dans le dispositif de contrôle interne entraînent un risque accru d'erreur et de fraude. Il faut donc que des contrôles soient mis en place pour compenser ces faiblesses et que la direction redouble d'attention. Le Collège a par exemple mis en évidence un cas dans lequel une vente réalisée au restaurant n'a pas été enregistrée par le serveur, ce qui a entraîné une perte sur stocks et un manque à gagner (l'erreur a été corrigée après l'audit, et la vente a été facturée au client). Cet exemple montre que le risque d'erreur a augmenté et que cela pourrait avoir occasionné des pertes au cours de l'exercice 2016.

1.6 De tels problèmes n'ont rien de surprenant vu la réduction des effectifs du Centre intervenue en 2016. Toutefois, comme le Collège l'avait signalé dans ses précédents rapports, la séparation des tâches dans les domaines clés ne peut être assurée sans que le SI mette en place des contrôles compensatoires. Or, à la connaissance du Collège, aucun contrôle supplémentaire n'a été instauré durant l'exercice 2016. Depuis 2011, le SI a pris un certain nombre de dispositions pour que la gestion du Centre fasse l'objet d'une supervision, et des mesures correctives ont été prises en matière de passation de marchés. Dans d'autres domaines en revanche, les contrôles internes demeurent insuffisants et, comme l'exercice 2017 est le dernier avant la fermeture du Centre actuel et que les effectifs sont encore appelés à diminuer, la situation risque d'empirer.

Recommandation

1.7 Le Collège recommande au contrôleur des finances du SI de faire en sorte, en coopération avec le Bureau exécutif du Centre du personnel, qu'un ensemble minimum de contrôles internes soit en place et qu'un niveau minimum de séparation des tâches soit maintenu dans les domaines clés, par exemple grâce à la mise en place de contrôles compensatoires par le Bureau du contrôle financier et au renforcement du suivi des contrôles par le contrôleur des finances du SI.

2. LACUNES DANS LA GESTION DU CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES RELATIF AU RESTAURANT

Contexte

2.1 Aux termes de l'article 3 du NFR, le secrétaire général, les commandants suprêmes et les autres chefs d'organisme OTAN sont chargés d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant leur obligation de rendre compte.

2.2 Par ailleurs, le manuel d'acquisition du SI de l'OTAN stipule qu'une fois un marché attribué, le responsable des achats chargé du dossier, ou le demandeur, assure

la surveillance des prestations, réunit les informations et mesure les résultats concrets, que ceci est essentiel pour un contrôle efficace, et que les ressources mobilisées et les techniques utilisées dans le cadre de ces activités sont fonction de la nature des prestations contractuelles, de l'ampleur et de la complexité du contrat et des moyens disponibles.

Observations

2.3 Un contrat de prestation de services de conseil en gestion (MAS) a été signé entre le Centre du personnel et la société de restauration du siège de l'OTAN, qui a pris effet en octobre 2015. Il s'agissait là d'un complément au contrat d'assistance technique déjà en place avec ce même prestataire. L'idée était que la société de restauration aide le Centre du personnel dans l'organisation et la gestion de ses activités de restauration (contrat de services prévoyant la fourniture exclusive d'une solution MAS). Ainsi, il est entre autres prévu au contrat que le prestataire fasse des recommandations au Centre sur la manière de réduire ses pertes financières et de réaliser des bénéfices au restaurant, qu'il mette à sa disposition une personne chargée de gérer à temps plein l'ensemble des activités de restauration, et qu'il lui serve de fournisseur de produits alimentaires et non alimentaires.

2.4 L'objectif, aux termes de ce contrat, était d'atteindre le seuil de rentabilité grâce à la réduction des frais de fonctionnement et à l'augmentation des recettes.

2.5 Le contrat prévoit les modalités de rémunération suivantes : le prestataire perçoit la moitié des bénéfices (après déduction de tous les frais) ainsi qu'une prime de 10 % si le bénéfice annuel total est supérieur à 50 000 EUR. Ce n'est que dans certaines conditions très particulières, qui semblent difficiles à réunir, que les pertes seraient prises en charge à parts égales¹.

2.6 Le contrat passé avec la société de restauration est un contrat de services en vertu duquel celle-ci prodigue conseils et soutien (MAS), mais c'est bien le Centre du personnel qui conserve l'entière responsabilité de la gestion des activités de restauration. Cela est clairement stipulé dans le contrat, qui précise par exemple que l'organisation, la planification et la supervision du travail et des activités se font en coordination avec le gestionnaire de services affecté par le prestataire au Centre du personnel de l'OTAN et que les deux parties se mettent d'accord sur les menus et les produits et marchandises à commander.

2.7 La situation financière du Centre s'est nettement détériorée de 2015 à 2016, année au terme de laquelle le restaurant a enregistré une perte nette de 295 420 EUR (voir tableau ci-dessous).

¹ Pour l'essentiel : on partage les pertes si les recettes sont égales ou supérieures à celles de 2014, soit 1 665 182 EUR, et que toutes les recommandations du prestataire ont été suivies.

	2016	2015	Variation
Ventes			
Ventes	952 152	1 223 190	-22 %
Frais			
Coûts des produits vendus	322 757	315 925	2,2 %
Salaires	150 889	644 188	-76,6 %
Coût du personnel externe	767 797	463 010	65,8 %
Autres frais de fonctionnement	6 129	6 794	-9,8 %
Déficit net	-295 420	-206 727	42,9 %

Note : Ces informations sont tirées des états financiers 2015 et 2016 du Centre du personnel.

2.8 Le Collège a trouvé plusieurs éléments indiquant que le Centre n'a pas assuré une supervision et un suivi corrects de la performance du prestataire en 2016.

2.9 Le Collège a constaté les problèmes décrits ci-après.

- La marge brute² a chuté de 31 % par rapport à 2015. Cela signifie qu'en 2016, le restaurant n'a pas réalisé les mêmes bénéfices sur les biens vendus que lors des exercices précédents. Cette situation tient à l'augmentation du prix d'achat de ces biens. Ainsi, l'objectif de réduction des frais de fonctionnement n'a pas été atteint.
- Les dépenses d'approvisionnement (produits alimentaires, produits non alimentaires et boissons) ont augmenté de 1,90 % par rapport à 2015. Or, depuis octobre 2015, les produits alimentaires et non alimentaires sont achetés par l'intermédiaire du prestataire. Étant donné que les ventes ont accusé un recul significatif en 2016 (22 %), les dépenses d'approvisionnement auraient dû diminuer également. Les raisons de leur augmentation sont inconnues du Collège.
- La valeur des stocks de produits alimentaires a enregistré une hausse de 115 % (8 700 EUR fin 2016 contre 4 000 EUR fin 2015). Le Collège n'a pas pu déterminer si la direction était pleinement consciente de la situation et si elle avait accepté une telle hausse.
- Les commandes de produits alimentaires et non alimentaires étaient préparées par le prestataire sans approbation préalable du Centre du personnel, avant que soit émis l'ordre d'achat. Les ordres d'achat étaient signés par le directeur adjoint du Centre après avoir été transmis au fournisseur. Or selon le contrat, les deux parties devaient se mettre d'accord sur les produits et marchandises à commander. Dans les faits, les commandes étaient préparées et passées par le prestataire, qui était également le fournisseur chargé de les exécuter, d'où conflit d'intérêts.

² Total des ventes moins coût des produits vendus.

- Les relevés des heures effectuées par le personnel mis à disposition par le prestataire n'ont pas été approuvés et signés par un responsable. Comme le Centre rémunère le prestataire en fonction du nombre d'heures de travail prestées, le contrôle et l'approbation de ces relevés par un responsable constituent un élément de contrôle interne essentiel. L'absence de ce type de contrôle accroît le risque d'erreur et de fraude.
- Lors d'un inventaire, le Collège a constaté des écarts au niveau du stock de boissons. Ces écarts s'expliquent par le fait que certaines ventes n'avaient pas été enregistrées ni facturées au client. Suite à cette constatation, les ventes en question ont été comptabilisées, mais il est clair que la situation actuelle entraîne un risque accru d'erreur et de fraude, susceptible de générer de nouvelles pertes pour le Centre du personnel.
- Le contrat ne comporte pas d'indicateurs de performance. Il est axé sur un partage des bénéfices faisant office de rémunération mais ne prévoit pas d'autres mesures pour inciter le prestataire à faire mieux, par exemple en l'absence de bénéfices. Le restaurant se trouvant dans une situation financière très difficile et enregistrant de lourdes pertes, rien ne poussait vraiment le prestataire à tenter de remédier aux problèmes. Sans compter que, tous les frais de fonctionnement étant à la charge du Centre, c'est ce dernier qui supporte la totalité des risques et que le prestataire ne se sent donc pas réellement concerné.

2.10 Pour le Collège, les éléments ci-dessus montrent que le Centre n'a pas assuré une supervision et un suivi corrects de la performance du prestataire pendant l'exercice 2016. Par exemple, le fait que le Centre n'approuvait pas les commandes ni les relevés des heures effectuées par le personnel montre qu'en fait, c'est le prestataire qui assurait la gestion du restaurant et qu'aucun dispositif de contrôle approprié n'était en place. Il ressort également de ce qui précède que les objectifs du contrat conclu avec le service de restauration n'ont pas été atteints : les frais de fonctionnement n'ont pas baissé comme prévu, et les recettes n'ont pas augmenté. Le Collège estime que, le contrat ne prévoyant pas assez de mesures incitatives et aucun indicateur de performance, il est désavantageux pour le Centre et fait reposer l'ensemble des risques sur celui-ci.

2.11 Le Collège est conscient qu'en 2016, un certain nombre de facteurs externes ont joué sur la fréquentation du Centre et contribué à la chute des recettes du restaurant, mais il estime que, dans une telle situation, il était d'autant plus important d'assurer un suivi étroit et une gestion attentive des coûts. Il est également conscient que l'année 2016 n'a pas été facile pour le Centre, du fait notamment de la diminution drastique de ses effectifs et de l'absence prolongée de plusieurs membres de son personnel pour cause de longue maladie, et que cela a compliqué la gestion des activités courantes et les relations avec les fournisseurs.

2.12 D'après les informations dont dispose le Collège, la gestion du restaurant incombe entièrement au prestataire susmentionné depuis le 2 mai 2017. Un contrat de

concession a été signé, en vertu duquel le Centre est tenu de dédommager le prestataire pour les pertes éventuelles à hauteur de 12 000 EUR par mois maximum. Si le restaurant réalise des bénéfices, chacune des deux parties en touchera la moitié.

Recommandation

2.13 Le Collège recommande au SI et au Centre du personnel de veiller à ce que des procédures soient en place pour le suivi de la performance des contractants. Étant donné que la majorité des activités sociorécréatives du nouveau siège seront entièrement externalisées, ce suivi sera essentiel. Le Collège recommande également au contrôleur des finances du SI de faire en sorte que les contrats de services prévoient, si nécessaire, des indicateurs de performance appropriés ainsi que des mesures qui incitent le contractant à œuvrer dans l'intérêt de l'OTAN.

3. PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

3.1 Aux termes de l'article 35 du NFR, « [d]es états financiers annuels propres aux différents organismes OTAN, consolidés s'il y a lieu, sont soumis au Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN par le contrôleur des finances aux fins d'audit, au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé dans les états financiers ».

Observation

3.2 Le 3 mai 2017, le Collège a reçu les états financiers 2016 du Centre du personnel, mais ceux-ci n'avaient pas été signés par le secrétaire général. Le 19 mai 2017, il en a reçu la version définitive, approuvée et dûment signée. Cela n'est pas conforme au NFR.

Recommandation

3.3 Le Collège recommande qu'à l'avenir, les états financiers soient soumis pour le 31 mars, échéance fixée dans le NFR.

4. LACUNES DANS L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS, AVEC POUR CONSÉQUENCE DES PROBLÈMES DE CONFORMITÉ AVEC LE CADRE COMPTABLE OTAN ET D'AUTRES INEXACTITUDES

Contexte

4.1 Le paragraphe 127 de l'IPSAS 1 (Présentation des états financiers) stipule que les notes doivent, entre autres choses, fournir des informations supplémentaires qui ne sont pas présentées dans l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations de l'actif net/situation nette ou le tableau des flux de trésorerie, mais qui sont nécessaires pour comprendre chacun de ces éléments.

4.2 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.

4.3 Par ailleurs, en application des meilleures pratiques, il convient d'enregistrer tous les documents comptables dans le logiciel de comptabilité, de manière à garantir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte et de s'assurer que chaque opération comptable fait l'objet d'une approbation en bonne et due forme.

Observations

4.4 Le Collège a constaté plusieurs manquements aux prescriptions du cadre comptable OTAN dans les notes jointes aux états financiers. .

- S'agissant des immobilisations corporelles, l'IPSAS 17 requiert d'indiquer la valeur brute comptable et l'amortissement cumulé à l'ouverture et à la clôture de la période, ainsi que les durées de vie ou les taux d'amortissement utilisés. Ces informations ne figurent pas dans les notes jointes aux états financiers du Centre du personnel.
- Les montants ayant fait l'objet d'un retraitement ne sont pas connus puisque les soldes initialement inscrits dans les états financiers de 2015 ne figurent pas dans les états financiers stricto sensu. Cela n'est pas totalement conforme aux prescriptions du paragraphe 54 de l'IPSAS 3, qui requiert de faire apparaître le montant de la correction pour chaque poste présenté dans les états financiers.

4.5 Le Collège a également constaté plusieurs erreurs et omissions dans les états financiers en tant que tels.

- Suite à un ajustement manuel, un montant de 16 617 EUR correspondant à un élément de passif pour lequel il n'existait plus d'obligation a été ajouté par erreur au solde des montants à recevoir au lieu d'être déduit des montants à payer. Les montants à recevoir et à payer sont donc surévalués de 16 617 EUR.
- Suite à un ajustement manuel, un montant de 45 495 EUR inscrit au titre des montants à recevoir/à payer en 2015 n'a pas été annulé dans les comptes de 2016, comme il l'aurait fallu. Les montants à recevoir et à payer sont donc surévalués de 45 495 EUR.
- Les produits financiers ont été sous-évalués de 1 447 EUR car l'augmentation des recettes provenant des concessions n'a pas été répercutée correctement.
- Un montant de 24 829 EUR correspondant aux soldes interentités n'a pas été éliminé dans les chiffres rectifiés de 2015.
- Les informations sectorielles relatives à 2015 n'ont pas toujours été rectifiées ou reclassifiées correctement, d'où des erreurs dans cette section.
- Les informations supplémentaires fournies dans les notes étaient globalement les mêmes que pour l'exercice 2015, alors qu'elles auraient dû être mises à jour pour refléter les développements intervenus pendant l'exercice 2016.

4.6 Enfin, le Collège a constaté que le Bureau du contrôle financier procédait à des écritures de journal manuelles, en dehors du nouveau système de comptabilité, pour générer les états financiers définitifs. Le fait de ne pas entrer toutes les opérations dans le système entraîne un risque accru d'erreur, va à l'encontre du principe de transparence et empêche les auditeurs de vérifier si toutes les opérations ont été approuvées comme il se doit.

Recommandations

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

4.8 Par ailleurs, le Collège recommande d'entrer toutes les données et opérations comptables dans le logiciel de comptabilité principal.

5. PROBLÈMES DE LIQUIDITÉS ENTRAÎNANT UN RISQUE ACCRU D'AVOIR À RECOURIR AU FINANCEMENT COMMUN

Contexte

5.1 D'après le NFR, le contrôleur des finances est le principal responsable de la gestion des autorisations budgétaires et des fonds extrabudgétaires. Il est chargé de prescrire et de solliciter la mise en œuvre de procédures de comptabilité et de contrôle budgétaires et financiers qui soient les plus appropriées pour réduire les risques financiers et la nécessité de recourir à des fonds communs.

5.2 La gestion des activités socio-récréatives doit être fondée sur une série de principes destinés à réduire dans toute la mesure du possible le risque de voir engagée la responsabilité financière de l'OTAN, y compris le risque de devoir faire appel également à des fonds internationaux de manière imprévue.

Observations

5.3 Le Collège a analysé les états financiers 2016 du Centre du personnel. Cette entité est dans une situation financière difficile, qui pourrait s'aggraver en 2017, et cela entraîne un risque accru pour les pays puisque tout élément de passif non financé est susceptible de devoir être pris en charge sur les fonds communs.

5.4 On trouvera dans le tableau ci-dessous une vue d'ensemble des éléments d'actif et de passif du Centre du personnel.

	2016	2015
Actif		
Actif à court terme		
<i>Disponibilités</i>	210 727	287 871
<i>À recevoir</i>	379 865	410 944
<i>Stocks</i>	23 565 ³	186 648
Actif à long terme		
<i>Immobilisations corporelles</i>	0	9 020
Total actif	614 158	885 464
Passif		
Passif à court terme		
<i>À payer</i>	544 081	636 568
<i>Obligations relatives aux pensions</i>	600 000	300 000
Passif à long terme		
<i>Obligations relatives aux pensions</i>	686 042	917 610
<i>Emprunts</i>	261 899	261 899
Total passif	2 092 022	2 039 673

³ La diminution de la valeur des stocks est due à l'externalisation de la parfumerie, qui est gérée par un concessionnaire depuis mai 2016.

	2016	2015
Ratio de liquidité générale ⁴	0,5	1,0
Ratio de liquidité relative ⁵	2,0	2,0

5.5 Il ressort de ce tableau que le Centre du personnel connaît des problèmes de liquidités : il est globalement insolvable puisque son passif est supérieur à son actif. Au 31 décembre 2016, il avait seulement de quoi couvrir les mouvements de trésorerie escomptés pour les deux mois suivants. Cela signifie qu'en 2017, il était susceptible de ne pas pouvoir faire face aux frais de fonctionnement de base, comme le paiement des salaires, le paiement des fournisseurs, etc.

5.6 À cause de ces problèmes de liquidités, le Centre ne s'est pas acquitté de la part des contributions au régime de pensions coordonné imputable à l'employeur pour 2016. Il n'a pas non plus procédé au versement attendu en application de la décision prise par le contrôleur des finances dans le document qui avait été diffusé sous la cote FC(2012)092 et dont le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources avait pris note. Il s'agit d'un plan de recouvrement adopté en 2012 qui prévoit que, chaque année, le Centre du personnel rembourse la somme de 300 000 EUR, de manière à réduire le passif accumulé au titre des pensions. Par manque de liquidités, le Centre n'a effectué aucun versement en 2016. En conséquence, le passif accumulé au titre des pensions a augmenté de 68 432 EUR, pour atteindre 1 286 043 EUR en fin d'exercice.

5.7 De surcroît, le Centre du personnel subit les conséquences d'un litige d'ordre contractuel entre une autre OTAN et une société privée. Ce litige ne concerne pas directement le Centre mais il l'empêche de percevoir les recettes correspondant au loyer de certaines concessions, ce qui a des répercussions négatives sur les liquidités disponibles pour son fonctionnement quotidien. Le litige en question a été porté à l'attention du Comité des budgets à plusieurs occasions.

5.8 Enfin, le Centre du personnel doit au SI un total de 246 123 EUR au titre des dépenses communes de fonctionnement pour la période 2008-2016. De plus, à cause du litige évoqué ci-dessus, le SI a, en 2014 et en 2015, avancé au Centre une somme totale de 261 899 EUR pour l'aider à faire face à ses problèmes de liquidités. En tout, le Centre doit donc au SI 508 022 EUR, un montant qu'il n'est pour l'instant pas en mesure de rembourser.

5.9 La situation actuelle nécessite de la part de la direction un suivi étroit des besoins de trésorerie futurs et augmente le risque pour le Centre de devoir faire appel au financement commun pour faire face à ses obligations.

⁴ Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entité à faire face à ses obligations à court terme grâce à son actif circulant.

⁵ Le ratio de liquidité relative indique le nombre de mois pendant lesquels l'entité peut fonctionner sans fonds supplémentaires.

Recommandation

5.10 Le Collège recommande l'élaboration d'un plan visant à ce que le Centre du personnel rembourse la totalité de ses dettes.

5.11 Par ailleurs, le Collège rappelle qu'il a consacré un audit de performance à la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives au sein de l'OTAN (IBA-AR(2017)01), à l'issue duquel il a recommandé des stratégies visant à garantir l'application du principe d'autofinancement des activités sociorécréatives.

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.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
1. IBA-AR(2016)16 (exercice 2015), 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 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. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de continuer d'œuvrer à ce que le Centre du personnel se conforme pleinement au NFR.	Le 1^{er} octobre 2015, un contrat a été signé avec le prestataire des services de restauration du siège de l'OTAN, qui a assuré l'approvisionnement du Centre en produits alimentaires et non alimentaires pendant l'année 2016. Ainsi, depuis cette date, le Centre respecte les dispositions du NFR en matière de passation de marchés.	Question réglée.
2. IBA-AR(2016)16 (exercice 2015), paragraphe 2 EXISTENCE DE LACUNES DANS L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS, AVEC POUR CONSÉQUENCE DES INEXACTITUDES NON SIGNIFICATIVES Le Collège a constaté plusieurs erreurs et omissions dans les états financiers du Centre publiés le 1^{er} avril 2016 (FC(2016)0038). 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. Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de mettre en place une procédure efficace pour la vérification des données chiffrées et autres figurant dans ses états financiers avant leur publication.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.	Observation rendue caduque par l'observation 4 du présent rapport.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
3. IBA-AR(2016)16 (exercice 2015), paragraphe 3 NÉCESSITÉ D'UNE CLÔTURE EN BONNE ET DUE FORME DES ACTIVITÉS ACTUELLES DU CENTRE DU PERSONNEL Recommandation du Collège Le Collège recommande au SI de faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées à la fermeture du Centre actuel. Le SI doit veiller à ce que des mesures adéquates soient prises pour que la clôture des comptes du Centre actuel, la restitution des équipements aux fournisseurs et l'application des procédures à suivre pour la radiation ou la mise au rebut des autres équipements se déroulent comme il se doit. Le SI doit également veiller à ce que tous les contrats soient résiliés à temps et dans le respect des dispositions y afférentes.	Le déménagement dans le nouveau siège a été retardé. Le Collège sait qu'un inventaire de l'ensemble des immobilisations corporelles est en cours dans la perspective du déménagement. Il sait aussi qu'un plan d'action a été élaboré en vue de la fermeture du Centre actuel, plan qui prévoit une série de jalons pour chacune des tâches à effectuer, y compris la résiliation des contrats avec les fournisseurs ainsi que des contrats de travail, la restitution des équipements, etc.	Question restant à régler.
4. IBA-AR(2015)32 (exercice 2014), 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 convient qu'il était dès lors nécessaire 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 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.	Le SI n'a pas encore revu le fonctionnement du centre médical ni les contrats en vigueur. Il a indiqué que cela tenait à la limitation des ressources et au fait qu'il avait attribué un degré de priorité plus élevé aux travaux de préparation de la restructuration du Centre et du nouveau modèle d'exploitation pour le nouveau siège. Le Collège s'est vu indiquer que les activités du centre médical du nouveau siège (au même titre que les autres activités commerciales) seront	Question restant à régler.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	entièrement externalisées et que de nouveaux contrats seront mis en place.	
5. 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.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.	Observation rendue caduque par l'observation 4 du présent rapport.
6. IBA-AR(2013)05 (exercice 2011), paragraphe 5.2.6 DIVERGENCES ENTRE LES ÉTATS FINANCIERS ET LES DONNÉES DÉTAILLÉES – SOUS-ÉVALUATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES PRODUITS 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.

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 que la valeur des immobilisations corporelles soit correcte.	
7. 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 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 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.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2016.	Question rendue caduque par l'observation 1 formulée dans le présent rapport.

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

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

Commentaires officiels du SI

En 2016, le Centre du personnel a pris, sous la supervision du Comité exécutif, des mesures compensatoires visant à maintenir la séparation des tâches et les contrôles internes. En voici quelques exemples, qui exposent à chaque fois les difficultés rencontrées.

- *Lorsque le poste de gestionnaire des stocks a été supprimé, fin 2015, le Centre du personnel s'est réorganisé et a chargé l'assistant personnel du directeur de gérer le stock de boissons, le contractant ayant repris en octobre la gestion des autres stocks dans le cadre du contrat de services de conseil en gestion qui venait d'être conclu. En avril 2016, l'assistant a quitté ses fonctions pour occuper un poste à l'État-major militaire international. Le Centre s'est alors une nouvelle fois réorganisé et a confié la tâche à l'aide-cuisinière restante. Celle-ci a été absente du 6 juillet au 17 novembre 2016 pour cause de longue maladie. C'est pendant cette période qu'il n'a plus été possible d'assurer la séparation des tâches, car il ne restait qu'un seul agent du SI. Quand l'aide-cuisinière est revenue, au mois de novembre, elle a repris la gestion du stock des boissons, jusqu'au moment où les activités du restaurant ont été entièrement externalisées, en mai 2017.*
- *Pour ce qui concerne la gestion financière, le Centre a demandé au Bureau du contrôle financier de permettre à un agent expérimenté du SI recruté pour occuper un poste au Bureau du contrôle financier de rester au Centre afin d'assurer une meilleure séparation des tâches et d'effectuer des contrôles supplémentaires à titre de mesure compensatoire. Cette personne a travaillé pour le Centre à temps partiel du 1^{er} mars au 1^{er} septembre 2016, date à laquelle elle s'est mise à travailler à temps plein pour le Bureau du contrôle financier. En prévision de son départ, le Centre a embauché un agent temporaire qui a été formé auprès d'elle trois semaines durant pour ensuite prêter main forte à l'agent du SI restant pendant la période allant du 10 août 2016 au 1^{er} février 2017.*
- *S'agissant des constatations relatives à la vérification des dépenses, le SI estime qu'un dispositif de contrôle interne acceptable était bel et bien en place compte tenu des outils et des ressources disponibles ainsi que de l'évaluation des risques associés aux activités financières du Centre. Ces contrôles étaient déjà conformes aux règles généralement admises en matière de séparation des tâches et de procédures de vérification. Toutefois, dans n'importe quel dispositif de contrôle interne, il subsiste toujours un risque qui tient au fait que*

l'établissement et l'exécution des contrôles reposent sur l'intervention humaine. La recommandation du Collège laisse entendre qu'il n'y avait aucun dispositif de contrôle interne, et le SI trouve que cela ne reflète pas la réalité.

La recommandation et les éléments qui la motivent sont bien compris. Mais, comme le Collège lui-même le reconnaît, la capacité à assurer la séparation des tâches atteint certaines limites lorsque les effectifs sont déjà peu nombreux et qu'ils continuent de diminuer. Dans ce contexte, le report du déménagement dans le nouveau siège a rendu la situation plus difficile encore. Il avait été décidé de réduire les effectifs du Centre sur la base d'un déménagement à compter du 9 janvier 2016, l'objectif étant de limiter au maximum les frais de personnel. Mais, lorsque la date du déménagement a été reportée au 27 novembre 2017, les réductions d'effectifs étaient déjà intervenues, rendant extrêmement difficile une stricte séparation des tâches. Le congé de longue maladie de la personne chargée de la gestion des activités sociorécréatives – et l'absence d'un véritable adjoint – a aggravé le problème et entraîné un affaiblissement de la supervision qui aurait dû s'exercer s'agissant de contrôler les relevés des heures effectuées, de vérifier les dépenses et de procéder au recouvrement des montants à recevoir.

Jusqu'à présent, les efforts ont été axés sur la conformité avec les règles en matière d'acquisition, un domaine pour lequel il avait été estimé que les risques étaient plus élevés. Le SI (Bureau du contrôle financier et Gestion exécutive) examinera la question. Pour mettre en place des « contrôles compensatoires supplémentaires » (cf. paragraphe 1.6), il faudrait disposer de ressources additionnelles, et ce alors que le SI a déjà consacré beaucoup de temps au Centre du personnel, en particulier si l'on considère les montants en jeu.

Position du Collège

Le Collège a examiné les commentaires officiels du SI et maintient sa position.

OBSERVATION N° 2 :

LACUNES DANS LA GESTION DU CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES RELATIF AU RESTAURANT

Commentaires officiels du SI

Le SI souscrit à la recommandation.

Il souhaite toutefois faire observer que les effectifs du Centre ont été réduits de manière systématique dans la perspective d'un déménagement à partir du 9 janvier 2016, l'objectif étant de limiter au maximum les frais de personnel. En fin de compte, il ne restait que deux agents pour exécuter l'ensemble des tâches liées à l'administration, aux contrôles, aux ressources humaines, à la paie, aux

finances, etc. Le congé de longue maladie de la personne chargée des activités sociorécréatives – et l'absence d'un véritable adjoint – a entraîné un affaiblissement de la supervision qui aurait dû s'exercer s'agissant de la bonne gestion du contrat de prestation de services.

Le SI sait combien il est important d'assurer une gestion appropriée des contrats, et il a déjà mis en place une méthode, des modèles et des procédures solides aux fins du suivi de la performance des prestataires. Ainsi, tous les nouveaux contrats de concession et de service qui ont été établis pour le Centre du nouveau siège comportent des clauses obligeant les prestataires à offrir des niveaux de service bien définis et prévoyant des dispositions à appliquer pour le cas où ces objectifs ne seraient pas atteints. Par ailleurs, le Service Achats a instauré un programme de formation visant spécifiquement à apprendre aux agents qui travaillent à la gestion quotidienne des contrats de service à concevoir et à mettre en œuvre un plan d'évaluation de la performance des prestataires.

**OBSERVATION N° 3 :
PUBLICATION TARDIVE DES ÉTATS FINANCIERS**

Commentaires officiels du SI

Le SI souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION N° 4 :
LACUNES DANS L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS, AVEC POUR
CONSÉQUENCE DES PROBLÈMES DE CONFORMITÉ AVEC LE CADRE
COMPTABLE OTAN ET D'AUTRES INEXACTITUDES**

Commentaires officiels du SI

Le SI souscrit aux recommandations.

**OBSERVATION N° 5 :
PROBLÈMES DE LIQUIDITÉS ENTRAÎNANT UN RISQUE ACCRU D'AVOIR À
RECOURIR AU FINANCEMENT COMMUN**

Commentaires officiels du SI

Lorsqu'il a examiné la situation de trésorerie du Centre, le Bureau du contrôle financier du SI a veillé à ce que ce dernier s'acquitte en premier lieu de ses obligations à l'égard de son personnel et de ses fournisseurs externes. Par conséquent, le remboursement des sommes dues au SI et au régime de pensions coordonné a été reporté. Lorsque le plan de recouvrement avait été mis en place, en 2010, la dette était de 1,770 MEUR et le remboursement devait s'étaler jusqu'en 2021. Depuis, un montant de 0,484 MEUR a été remboursé.

À moins d'un inattendu retournement de situation, le Centre ne sera pas en mesure de s'acquitter de la totalité de ses obligations d'ici à la clôture de ses activités. Sa capacité à rembourser les sommes dues au SI et au régime de pensions coordonné dépendra des montants qu'il percevra au titre des redevances de concession nettes pour les zones commerciales du nouveau siège.

**NATO STAFF CENTRE
FINANCIAL STATEMENTS AS AT 31/12/2016
FINANCIAL YEAR 2016**

Annexes:

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



Jens STOLTENBERG
Secretary General



Stephane CHAGNOT
Financial Controller

**Nato Staff Center Statement of Financial Position
For the year ended 31 December 2016**

	Notes	EUR Current year 31-Dec-16	EUR Prior year 31-Dec-15	EUR Variance CY-PC
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
Cash and Cash equivalents	4			
Cash		4,120.00	4,120.00	0.00
Current bank accounts		203,368.94	280,074.55	-76,705.61
Cash equivalents		3,238.20	3,676.70	-438.50
Total Cash and Cash Equivalents		210,727.14	287,871.25	-77,144.11
Receivables	5			
Accounts receivable		376,661.68	361,110.17	15,551.51
Other Receivables		3,203.60	49,834.03	-46,630.43
Total Receivables		379,865.28	410,944.20	-31,078.92
Inventories	6			
Inventory sports		23,565.09	3,200.48	20,364.61
Inventory restaurant		0.00	26,236.09	-26,236.09
Inventory commercial area		0.00	157,211.78	-157,211.78
Total Inventories		23,565.09	186,648.35	-163,083.26
TOTAL CURRENT ASSETS		614,157.51	885,463.80	-271,306.29
NON CURRENT ASSETS				
Receivables	7			
		0.00	0	0
Infrastructure, Plant and Equipment		0.00	1,019.66	-1,019.66
Land and buildings		0.00	0.00	0.00
Other		0.00	8,000.00	-8,000.00
TOTAL NON CURRENT ASSETS		0.00	9,019.66	-9,019.66
TOTAL ASSETS		614,157.51	894,483.46	-280,325.95

Nato Staff Center Statement of Financial Position
For the year ended 31 December 2016

	Notes	EUR Current year 31-Dec-16	EUR Prior year 31-Dec-15	EUR Variance CY-PC
LIABILITIES				
CURRENT LIABILITIES				
Payables	8			
Payable to Third Parties		1,144,080.71	928,567.72	215,512.99
Current portion of debts payable after one year		0.00	8,000.00	-8,000.00
Total Payables		1,144,080.71	936,567.72	207,512.99
TOTAL CURRENT LIABILITIES		1,144,080.71	936,567.72	207,512.99
NON CURRENT LIABILITIES				
	9			
Long-term Pension debt and charges		686,042.10	917,610.34	-231,568.24
Long-term loan		261,898.75	261,898.75	0.00
TOTAL NON CURRENT LIABILITIES		947,940.85	1,179,509.09	-231,568.24
TOTAL LIABILITIES		2,092,021.56	2,116,076.81	-24,055.25
NET ASSETS				
	10			
Previous results		-1,221,593.35	-1,327,445.28	105,851.93
Current result		-256,270.70	105,851.93	-362,122.63
Capital subsidies		0.00	0.00	0.00
Total Net Assets		-1,477,864.05	-1,221,593.35	-256,270.70
TOTAL NET ASSETS		-1,477,864.05	-1,221,593.35	-256,270.70
TOTAL BALANCE		614,157.51	894,483.46	-280,325.95

Nato Staff Center Statement of Financial Performance
For the year ended 31 December 2016

	Notes	EUR Current year 31-Dec-16	EUR Prior year 31-Dec-15	EUR Variance CY-PC
REVENUE	11			
Sales		2,431,367.25	3,366,868.03	-935,500.78
Concessions		444,454.33	618,501.28	-174,046.95
Financial Revenue		1,280.86	2,543.95	-1,263.09
Other Revenue		16,617.58	324,000.00	-307,382.42
TOTAL REVENUE		2,893,720.02	4,311,913.26	-1,418,193.24
Expenses	12			
Wages, salaries and employee benefits		886,424.64	1,837,590.73	-951,166.09
Outsourced Services		1,326,802.07	951,478.99	375,323.08
Operating Costs		73,146.49	53,215.02	19,931.47
Cost of Goods Sold		888,218.16	1,299,466.12	-411,247.96
Other costs		-33,620.30	52,847.58	-86,467.88
Depreciation and amortization		9,019.66	11,462.89	-2,443.23
TOTAL REVENUE		3,149,990.72	4,206,061.33	-1,056,070.61
SURPLUS (DEFICIT) FOR THE PERIOD	10	-256,270.70	105,851.93	-362,122.63

Nato Staff Center Cash Flow Statement
For the year ended 31 December 2016

	Notes	EUR Current year 31-Dec-16	EUR Prior year 31-Dec-15
Cash flows from operating activities			
Surplus (deficit) of the period	11&12	-256,270.70	105,851.93
Depreciation	12	9,019.66	11,462.89
Loss on sale of PPE			
Cash from operations before working capital changes		-247,251.04	117,314.82
Decrease (Increase) in receivables	5	31,078.92	-120,652.23
Decrease (increase) in inventories	6	163,083.26	184,669.55
Increase (decrease) in payables	8	215,512.99	387,285.06
Net cash flows from operating activities		162,424.13	568,617.20
interest paid		0.00	0.00
Net cash flows from operating activities		162,424.13	568,617.20
Cash flows from investing activities			
Purchase of PPE	7	0.00	0.00
Proceeds from sale of PPE			
Net cash flows from investing activities		0.00	0.00
Cash flows from financing activities			
Reimbursement of pensions' liability	9	-231,568.24	-484,061.30
Advances received	9	0.00	35,538.72
Proceeds from finance lease liabilities	7&14	-8,000.00	-9,600.00
Net cash flows from financing activities		-239,568.24	-458,122.58
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		-77,144.11	110,494.62
Cash and cash equivalents at beginning of period	4	287,871.25	177,380.30
Cash and cash equivalents at end of period	4	210,727.14	287,871.25

Nato Staff Center
Statement of changes in net assets
For the year ended 31 December 2016

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
Revaluation of investments	0.00
Net surplus (deficit) for the period	-256,270.70
Balance at 31/12/2016	-1,477,864.05

**EXPLANATORY NOTES TO THE NATO STAFF CENTRE
2016 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 end 2017. In order to transition to the future setup for commercial operations in the NATO HQ, restructuring costs may be incurred, in particular Loss of Job Indemnities. The latter were estimated at a potential amount of EUR 1.4 million and would, if incurred, be borne by the NATO Civil Budget using lapsed credits from 2014 that would otherwise have been returned to member Nations (C-M(2015)0088 and PO(2015)0602).

NOTE 2: ACCOUNTING POLICIES

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

Basis of preparation

The financial statements are presented in EUR.

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

Declaration of conformity

The NATO-Staff Centre financial statements have been prepared on the basis of the NATO Accounting Framework as approved by nations under C-M(2013)0039 on 2 August, 2013 and revised under C-M(2016)0023 on 21 April 2016 (which adapts a small number of IPSAS standards to better suit the specific requirements of the Alliance), the Staff Centre Governance and Mandate, together with the NATO Financial Regulations (NFR) and the Financial Rules and Procedures (FRP) 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 situation was further clarified by Nations in 2016 with the revised version of the NATO Accounting Framework. As a consequence, beyond a disclosure note in the statements of the International Staff, NATO Staff Centre financial statements are presented separately, rather than incorporated into those of the NATO International Staff, and apply the NATO Accounting Framework.

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

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

The following IPSAS have no material effect on the 2016 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 40% of its turnover (28% for 2015). 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

NATO UNCLASSIFIED

Annex 5 to
FC(2017)084

5-4

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.

Restatement and Reclassification of previous years' financial statements

Minor reclassifications of 2015 financial performance data were done. They essentially concern the re-allocation of concession income (showroom fees) previously posted under Other Revenue (Overhead segment) and now as Concession (Commercial Area), and, at the segment level, the attribution of the concession income collected by the International Staff to the Sports segment rather than to the Commercial Area segment, since this source of income pre-dates the date as from which it entered into commercial activities.

The tables below compare the data disclosed in the 2015 financial statements with the reclassified values.

As per 2015 Financial Statements

	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

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED

5-5

Annex 5 to
FC(2017)084

2015 Reclassified

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Revenue						
Sales	872,904.66	1,223,189.77	1,225,278.82	45,494.78	-	3,366,868.03
Concessions	80,036.38		538,464.90	-	-	618,501.28
Financial revenue				2,543.95	-	2,543.95
Other revenue			-	324,000.00	-	324,000.00
TOTAL REVENUE	952,941.04	1,223,189.77	1,763,743.72	372,038.73	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	10,134.06	- 206,727.05	304,178.56	- 1,733.64	-	105,851.93
---	------------------	---------------------	-------------------	-------------------	----------	-------------------

Also, in the statement of financial situation, the short term part of the pension liability has been moved to the payables rather than non current liability. An amount erroneously paid by the IS and to be reimbursed by the Staff Centre has been introduced at balance sheet level.

As per 2015 Financial Statements

	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

2015 Reclassified and Restated

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	79,815	49,283	158,773		-	287,871
Receivables	21,411	57,910	286,171	121,899	- 76,446	410,944
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	121,899	- 76,446	894,483
Payables	307,936	299,181	283,998	121,899	- 76,446	936,568
Pensions liability	478,833	438,777	-	-	-	917,610
Advances		-	261,899		-	261,899
TOTAL LIABILITIES	786,769	737,958	545,897	121,899	- 76,446	2,116,077
NET ASSETS	- 673,323	- 604,528	56,258	-	0	- 1,221,593

NATO UNCLASSIFIED

5-5

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 2016.

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 21 April 2017		
	Fitch	S&P	Moody's
ING Bank	A	A2	not rated
Monte Paschi	B	not rated	not rated

c. Liquidity risk

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

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

necessity for the NATO International Staff to make cash advances and/or for the NATO Staff Centre to delay its payments of amounts due to the NATO International Staff.

d. Interest rate risk

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

Current Assets

a. Cash and cash equivalents

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

b. Funds managed for third parties

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

c. Receivables

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

d. Prepayments

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

e. Inventories

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

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

Inventory may include items held prior to 1 January 2013.

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

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

a. Property, Plant & Equipment

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

In light of the forthcoming move to a New NATO HQ in 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.

Non current liabilities

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

Revenue recognition**a. Revenue from non-exchange transactions**

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

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

b. Revenue from exchange transactions

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

Expense recognition

Expenses are recognised as goods are received and services delivered.

NOTE 3: IN-KIND CONTRIBUTIONS RECEIVED

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

Infrastructure:

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

When NATO moves to its new premises in 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 941,323 (EUR 782,779 in 2015). 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 229,103 (EUR 254,196 in 2015).

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

(amounts in EUR)	Carrying Amount end 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

There has been no impairment or revaluation during 2016 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 246,123 end 2016 and EUR 219,825.79 end 2015).

EUR 8,000 is the short term portion of amounts due in relation to financial leases end 2015.

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

The Staff Centre did not pay its employer contributions (currently 19% of basic salaries) to the NATO Defined Benefit Pension Scheme between 2001 and late 2010. The employee contributions, however, have always been paid. As from May 2011, further to an agreement with the NATO-International Staff Financial Controller, the Staff Centre was required to pay monthly contributions of EUR 25,000 towards its employer liability. This amount is about 50% more than its normal annual employer contributions and the amount was determined so as to strike a balance between a timely reimbursement of the liability and sustainability for the Staff Centre's financial situation. The annual payment of EUR 300,000 represents about 7% of the Staff Centre's annual turnover. Over time, as fewer Staff Centre employees participate in the Defined Benefit Pension Scheme (it was closed to new entrants on 1 July 2005), the amount of normal contributions due will decrease. Maintaining payments at EUR 300,000 per year would, therefore, accelerate the settlement of arrears and it was originally planned that the liability could be totally repaid by 2021. This plan was not respected in 2015, neither in 2016, due to the overall situation of the Staff Centre.

In 2015, an amount of EUR 324,000 – corresponding to an accumulated surplus related to sales of tax free petrol cards to NATO IS staff - was 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 nor in 2016, which further increased the liability, due to its overall situation.

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

Loan from the International Staff

At the end of 2014, NATO International Staff made a cash advance (EUR 226,360) to the Staff Centre in order to temporarily compensate for funds due to the Staff Centre but seized in a context that NATO considers as a violation of its immunity of jurisdiction and execution. An additional advance was made in 2015 bringing the total advance to EUR 261,898.75. 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.

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. It was also decided that the Staff Centre would no longer be involved in the sales of perfume and other miscellaneous items, now handled via a concession.

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 88,425.03 in 2016 and EUR 80,036 in 2015).

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. The evolution of expenses is linked to the gradual deletion of posts.

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 2016, in the context of the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019, 5 posts were deleted (10 in 2015). The financial impact for the Staff Centre depends on the date on which the posts were deleted and whether or not they were vacant. For staff whose post is deleted but who are on sick leave, the costs are borne by the NATO Civil Budget until the notification can be processed in accordance with Civilian Personnel Regulations.

Outsourced Services:

Functions previously performed by staff employed under the temporary staff provisions of NATO's Civilian Personnel Regulations were outsourced as from 2014 (See Note 19), which explains the evolution of expenses. 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 (partially in 2016) and petrol coupons. The evolution is linked to the decrease of the restaurant's activity and to the change from direct management to a concession of the perfume shop.

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.

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

	Sports	Restaurant	Commercial Area	Overhead	Eliminations	Total
Cash	43,440.36	66,841.46	100,445.32			210,727.14
Receivables	43,116.20	27,345.29	318,352.99		- 8,949.20	379,865.28
Inventory	1,614.40	21,950.69	-			23,565.09
PPE and financial lease	-	-	-			-
TOTAL ASSETS	88,170.96	116,137.44	418,798.31	-	- 8,949.20	614,157.51
Payables	367,692.13	456,615.32	328,722.45	-	- 8,949.20	1,144,080.71
Pensions liability	406,576.57	279,465.53	-	-		686,042.10
Advances	-		261,898.75			261,898.75
TOTAL LIABILITIES	774,268.71	736,080.85	590,621.20	-	- 8,949.20	2,092,021.56
NET ASSETS	- 686,097.75	- 619,943.41	- 171,822.89	-	-	- 1,477,864.05

NATO UNCLASSIFIED

5-15

Annex 5 to
FC(2017)084

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

Transactions in the Overhead segment correspond to the salaries of the Staff Centre management team and to the reversal of a provision and a related receivable booked in 2015 which are no longer required.

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	121,899	76,446	410,944
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	121,899	- 76,446	894,483
Payables	307,936	299,181	283,998	121,899	76,446	936,568
Pensions liability	478,833	438,777	-	-	-	917,610
Advances		-	261,899		-	261,899
TOTAL LIABILITIES	786,769	737,958	545,897	121,899	- 76,446	2,116,077
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	1,225,278.82	45,494.78	-	3,366,868.03
Concessions	80,036.38		538,464.90	-	-	618,501.28
Financial revenue				2,543.95	-	2,543.95
Other revenue			-	324,000.00	-	324,000.00
TOTAL REVENUE	952,941.04	1,223,189.77	1,763,743.72	372,038.73	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	10,134.06	- 206,727.05	304,178.56	- 1,733.64	-	105,851.93

NATO UNCLASSIFIED

5-15

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 end of year		
EUR	2016	2015
Software and Server	8,000.00	17,600.00
Less: Accumulated Depreciation	8,000.00	9,600.00
Net Amount	-	8,000.00

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

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 2016. 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, the 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 took place in 2016 in accordance with the NATO HQ Commercial Operations Business Plan 2015-2019 approved by the North Atlantic Council, resulting in an establishment of 19 posts end 2016. Towards the end of 2017 the total establishment is planned to be 3, which is the number foreseen to operate all commercial activities on the New NATO Headquarters campus.

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

At 31 December 2016, NATO Staff Centre had 115 days of untaken leave (306 end 2015). 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.

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

Pension Contributions

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

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

6 staff members participate in the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO (12 end 2015). The DCPS provides that the NATO-Staff Centre budget makes a 12% monthly matching contribution to the staff members' contributions for current service.

4 employees participate in NATO's Defined Benefit Pension Scheme (DBPS) (11 end 2015). A deduction of 9.5% of their salaries (9.0% in 2014) is made and contributed to the annual financing of this Plan. In addition, the NATO Staff Centre, in accordance with rules agreed for small size NATO entities, fully discharges its employer liability by making a monthly matching contribution of 19% to the DBPS (18% in 2014). These contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation of the entity. The situation concerning amounts due in this respect of past years are analysed under Note 9.

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

amounts in EUR	2016			2015		
	Staff	Employer	Total	Staff	Employer	Total
Provident Fund	-	-	-	-	-	-
Co-ordinated Pension Scheme	30,387.34	60,774.68	91,162.02	72,901.01	145,802.02	218,703.03
Defined Contribution Pension Scheme	24,334.57	36,004.61	60,339.18	40,395.44	57,732.96	98,128.40
TOTAL	54,721.91	96,779.29	151,501.20	113,296.45	203,534.98	316,831.43

NOTE 20: KEY MANAGEMENT PERSONNEL

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

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

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

NOTE 21: RELATED PARTIES

The following concerns related parties.

NATO International Staff

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

NATO-IS provides certain administrative support and covers some operating and maintenance services, as described under Note 3, for a total estimated at EUR 1,170,426 (EUR 1,036,975 in 2015) which was not charged to NATO Staff Centre. These are estimates based on physical criteria (surface, number of staff served etc.) and may not correspond exactly to the value of the service received by the Staff Centre.

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

In 2014, for the first time, NATO International Staff charged an amount of EUR 45,500 to the Staff Centre as a partial contribution towards the costs borne by the former in support of the latter. The plan was to increase this amount gradually with the expectation that the Staff Centre become fully customer funded before NATO moves to its new premises 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 229,103 (EUR 254,196 in 2015).

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 88,425 in 2016 and EUR 80,036 in 2015).

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). In 2016 another three Loss of Job Indemnities were paid out of the NATO Civil Budget in an amount of EUR 221,307.69.

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 1,286,042.10 at end 2016 (EUR 1,225,267.42 on 31 December 2015).

Charities

The Staff Centre has organised and provided, up to 2015, free of charge, support to charitable events in which partners of NATO International Staff Key Management Personnel participated pro bono.
