

NATO SANS CLASSIFICATION

3 février 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0009-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)
POUR L'EXERCICE 2014**

SUITE DONNÉE

Le 2 février 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN diffusé sous la cote IBA-AR(2015)20, qui figure en annexe au C-M(2016)0009, et il a approuvé les recommandations contenues dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources.

(signé) Alexander Vershbow
Secrétaire général délégué

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2016)0009 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

28 janvier 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0009

Procédure d'accord tacite :

2 fév 2016 18:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE
L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)
POUR L'EXERCICE 2014**

Note du secrétaire général délégué

1. On trouvera en annexe le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.
2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO et une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice 2014. Dans son rapport, il souligne les progrès accomplis par la NCIO dans de nombreux domaines, mais il met aussi en évidence le fait que de nombreux problèmes recensés dans les rapports précédents n'ont pas encore été pleinement corrigés. Bien que des améliorations aient été constatées, l'adoption du cadre comptable OTAN n'a pas encore produit les résultats attendus.
3. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui a lui-même établi un rapport, dans lequel il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du Conseil.
4. J'estime que les rapports précités ne nécessitent pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 2 février 2016 à 18 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2015)20 et qu'il aura approuvé les recommandations contenues dans le rapport du RPPB.

(signé) Alexander Vershbow

4 annexes
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



PAGE BLANCHE

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)
POUR L'EXERCICE 2014**

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

Références :

- (a) IBA-A(2015)135 // IBA-AR(2015)20
- (b) BC-D(2015)0217-FINAL

Contexte

1. Dans le présent rapport, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) formule des observations et des recommandations concernant le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) cité en référence (a).
2. Le rapport du RPPB tient pleinement compte de l'analyse du rapport de l'IBAN à laquelle a procédé le Comité des budgets dans le document cité en référence (b).

Conclusions du RPPB

3. Le RPPB note que l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO et sur la conformité pour l'exercice 2014. La formulation d'une réserve à l'égard de ces états financiers confirme et renforce la nécessité de régler la question des immobilisations corporelles (IPSAS 17¹), qui posent problème depuis la création de l'Agence, en juillet 2012. Cette question occupe une place importante dans les rapports de l'IBAN au Conseil. Par ailleurs, en 2014, le Comité des budgets a régulièrement demandé et obtenu des rapports sur les travaux de rapprochement des données relatives aux immobilisations corporelles pour la NCIO et le Commandement allié Opérations (ACO) (où se trouvaient une grande partie de ces actifs avant la décision, consacrée par la charte², de confier à la NCIO la responsabilité des systèmes d'information et de communication (SIC)). En 2014 et en 2015, les observations et les recommandations de l'IBAN ont fait l'objet d'une attention soutenue de la part de la NCIA et des comités chargés des ressources, qui ont pris des mesures en conséquence³.

¹ Normes comptables internationales du secteur public.

² C-M(2012)0049.

³ BC-D(2014)0256, paragraphe 3.3 ; BC-DS(2015)0010, point IV ; BC-DS(2015)0049, point XI ; OCB(2014)0006 ; OCB(2015)0009.

4. Ce n'est que lorsque le rapport sur la vérification des états financiers de 2015 aura été publié que l'on saura avec certitude si ces mesures étaient suffisantes pour permettre à la réserve d'être levée et aux questions portant sur les immobilisations corporelles d'être considérées comme réglées. L'adoption du cadre comptable IPSAS adapté⁴, et notamment des dispositions relatives aux immobilisations corporelles, était supposée entraîner une réduction du nombre de réserves. Cela n'est pas encore le cas, et des difficultés touchant aux stocks et aux immobilisations corporelles continuent d'exiger de l'attention et d'avoir une incidence sur les opinions de l'IBAN, malgré les efforts consentis ces trois dernières années. L'audit des états financiers 2014 de la NCIO et les commentaires du Comité de surveillance de l'Agence (ASB) montrent qu'il faut prévoir, dans le cadre comptable, des dispositions complémentaires pour la comptabilisation des projets en cours. Il est clair que l'ampleur des problèmes posés par les immobilisations corporelles ainsi que le temps et le travail nécessaires à leur résolution ont été sous-estimés au moment des décisions relatives à la réforme de l'OTAN et tout au long du processus de mise en œuvre de cette réforme. Les immobilisations corporelles devront continuer de faire l'objet d'une attention particulière de la direction jusqu'au règlement de toutes les questions soulevées par l'IBAN et à la levée de la réserve.

5. L'opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO et la nécessité d'améliorer la situation avaient été mises en évidence dans le rapport du RPPB sur la vérification des états financiers de 2013⁵. Même si des progrès ont été réalisés, ils n'ont pas été suffisamment significatifs pour les états financiers de 2014, s'agissant en particulier des immobilisations corporelles. Le rapport de l'IBAN contient en effet quatre observations et recommandations sur les états financiers qui ont trait aux immobilisations corporelles. Au vu des commentaires formulés par la NCIO pour l'exercice 2014 et du plan d'action qu'elle a établi, de nouveaux progrès devraient être accomplis et se refléter dans les états financiers de 2015.

6. Tout comme l'ACO doit continuer de travailler avec la NCIO et l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) (voir audit de 2014⁶), la NCIO doit de son côté s'efforcer de rendre compte des acquisitions et des stocks au travers de multiples systèmes de gestion des stocks. La consolidation et la centralisation présentent un certain nombre de difficultés, ayant trait notamment à la comptabilité générale, aux stocks et au compte rendu financier, qui montrent la nécessité d'harmoniser davantage les divers processus, systèmes et normes adoptés au fil des ans. Certes, le système EBA, dont la mise en œuvre est désormais prévue pour le 1^{er} janvier 2017, fournira une plateforme commune à tous les éléments de la NCIO, mais il n'est pas acceptable d'attendre jusque-là pour atténuer et si possible résoudre les problèmes.

⁴ C-M(2013)0039.

⁵ IBA-A(2014)215 // IBA-AR(2014)22 ; AC/335-N(2015)0039-REV2.

⁶ IBA-A(2015)134 // IBA-AR(2015)19.

7. Il est clair qu'il reste du travail à accomplir par la NCIA, avec l'aide de l'IBAN et du responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, pour tirer pleinement parti des avantages offerts par le nouveau cadre comptable, revu et rationalisé le cas échéant. Il est possible qu'il faille faire appel au RPPB à un moment ou à un autre si des précisions complémentaires s'avèrent nécessaires.

8. Se référant aux commentaires que l'ASB avait formulés à la suite de la vérification des états financiers 2013⁷, le RPPB estime que la NCIO n'a pas suffisamment avancé sur la voie du règlement des questions soulevées lors d'audits précédents. En effet, cinq observations doivent encore recevoir la suite voulue (une question est partiellement réglée et quatre autres restent à régler). Le RPPB prend note, en y souscrivant, des remarques que le Comité des budgets a faites au sujet des questions restant à régler lorsqu'il a jugé que cela pouvait présenter un intérêt, en particulier lorsqu'il s'agissait de problèmes de longue date ou de questions précédemment considérées comme réglées mais ayant refait surface dans le rapport de l'IBAN. Par ailleurs, il a été demandé à la NCIO de présenter, à la fin du premier trimestre 2016, un rapport complet sur la suite donnée à toutes les questions restées en suspens. Un tel rapport devrait permettre de prendre des mesures correctrices, dont les effets se refléteraient dans les états financiers de 2015.

9. La contrôlease des finances de la NCIO a examiné les états financiers conformément aux politiques agréées et n'a pas d'observation particulière à porter à l'attention du RPPB avant que celui-ci ne finalise ses recommandations au Conseil⁸.

10. Le RPPB estime que le rapport d'audit à l'examen ne contient pas d'informations qui, en vertu de la politique relative à la mise en lecture publique de l'information OTAN, ne peuvent être rendues publiques et, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, il recommande par conséquent que le Conseil approuve la communication au public des états financiers 2014 de la NCIO et du rapport de l'IBAN correspondant.

Recommandations du RPPB

11. Le RPPB recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2015)20 ainsi que du présent rapport ;
- (b) d'entériner les conclusions figurant aux paragraphes 3 à 10 du présent rapport ;
- (c) d'inviter la NCIO à mettre en œuvre les recommandations de l'IBAN ;
- (d) de noter que les comités chargés des ressources continueront d'assurer le suivi des observations formulées lors des audits ;
- (e) d'approuver, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, la communication au public des états financiers 2014 de la NCIO et du rapport de l'IBAN correspondant (IBA-AR(2015)20).

⁷ IBA-A(2014)215 // IBA-AR(2014)22.

⁸ NCIA/FC/2015/00603, du 30 avril 2015.

PAGE BLANCHE

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers
de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2014**

Les états financiers de 2014 que le Collège a vérifiés sont les premiers que la NCIO a établis en tant qu'entité consolidée appliquant l'ensemble des dispositions du « cadre provisoire pour le financement par le client ». Auparavant financée sur des budgets administratifs et des budgets délégués, l'Organisation est passée en 2014 au système d'accords sur les niveaux de service (SLA), s'appuyant sur des tarifs clients approuvés.

L'opinion avec réserve émise par le Collège est motivée notamment par l'application du cadre provisoire pour le financement par le client, qui a donné lieu à l'observation suivante :

- lacunes importantes dans la méthode de calcul des coûts d'achèvement relatifs aux SLA et dans la mise en œuvre du système de comptabilité horaire.

Les quatre autres observations ayant une incidence sur l'opinion du Collège ont trait aux immobilisations corporelles :

- absence de système intégré qui permette une gestion et un compte rendu financier efficaces et efficients des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ;
- recensement incomplet des moyens SIC transférés par d'autres entités OTAN au 1^{er} juillet 2012, d'où un compte rendu incomplet dans les états financiers ou les notes jointes à ceux-ci ;
- recensement incomplet des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles se rapportant au développement capacitaire, d'où un compte rendu incomplet dans les états financiers ou les notes jointes à ceux-ci ;
- limitation de l'étendue des vérifications que le Collège a pu opérer concernant les données de 2013 relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles fournies pour comparaison dans les états financiers de 2014.

Le Collège a formulé six autres observations assorties de six recommandations qui n'ont pas d'incidence sur son opinion, portant sur les éléments suivants :

- produits générés par les contrats de développement capacitaire ;
- informations sur les passifs éventuels ;
- solde des éléments d'actif et de passif imputables à d'autres entités OTAN en fin d'exercice ;
- recours en sous-traitance à l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) pour les pièces de rechange et fournitures informatiques ;
- compte rendu relatif au commandement et au contrôle aériens (C2 Air) et à la défense antimissile balistique (BMD) ;
- constatation des dépenses directes et des dépenses indirectes.

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

Pour les commentaires officiels de la NCIO, on se reportera à l'appendice (annexe 3). Globalement, la NCIO souscrit aux observations du Collège. Ses commentaires officiels détaillés donnent des précisions au lecteur mais ne modifient en rien les observations ou les recommandations du Collège.

25 septembre 2015

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION
(NCIO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

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

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), composés de l'état de la situation financière au 31 décembre 2014, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net/situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que de notes explicatives, y compris une déclaration sur les méthodes comptables. Le Collège a également vérifié les états de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

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

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

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO, notamment les moyens SIC transférés par d'autres organismes OTAN au 1^{er} juillet 2012 et les moyens liés aux capacités, n'ont pas toutes été physiquement recensées pour être portées à l'actif ou faire l'objet d'une mention dans les notes jointes aux états financiers. Par ailleurs, les notes jointes aux états financiers ne contiennent pas, contrairement à ce que prévoit le cadre comptable OTAN, de récapitulatif des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, qui ne sont pas inscrites à l'actif. Par conséquent, le Collège n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour pouvoir déterminer si les soldes relatifs aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles présentés dans l'état de la situation financière ou mentionnés dans les notes étaient complets. Le cas échéant, les inexactitudes concernant ces immobilisations se répercuteraient sur les charges d'acquisition et les charges d'amortissement dans l'état de la performance financière.

Le Collège n'est pas en mesure de fournir l'assurance voulue pour les états financiers de 2014 s'agissant des données de 2013 sur les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles qui y sont présentées à des fins de comparaison. La raison en est que les questions ayant amené le Collège à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers de 2013 n'ont pas été réglées. Il en résulte que l'opinion sur les états financiers de 2014 est également modifiée en raison des effets que cette situation pourrait avoir sur la comparabilité des chiffres relatifs aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles avec ceux de 2013.

Le Collège n'est pas non plus en mesure de fournir l'assurance voulue pour les états financiers de 2014 s'agissant du calcul des produits générés par les accords sur les niveaux de service (SLA) relatifs aux SIC. Cela tient à des lacunes importantes dans la méthode de calcul des coûts d'achèvement et dans la mise en œuvre du système de comptabilité horaire. Le cas échéant, les inexactitudes qui découleraient de ces lacunes se répercuteraient sur le niveau des provisions pour pertes futures et, au bout du compte, sur l'excédent ou le déficit pour la période.

Opinion avec réserve sur les états financiers

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

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Le Collège n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour pouvoir établir avec certitude que des documents comptables complets répertoriant tous les biens acquis par la NCIO avaient été établis et tenus comme le requiert l'article 18 du Règlement financier de l'OTAN. La multiplicité des systèmes comptables et des outils logistiques de la NCIO ne permet toujours pas de mettre en place des processus de gestion efficaces et efficients et d'établir, en ce qui concerne les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles acquises ou en cours de développement, un compte rendu financier conforme au cadre réglementaire applicable à la NCIO.

Opinion avec réserve sur la conformité

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

Bruxelles, le 25 septembre 2015

Lyn Sachs
Présidente

25 septembre 2015

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT

L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET COMMUNICATION

(NCIO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi que sur la conformité. Les éléments ayant motivé les réserves ainsi que les autres observations et recommandations sont récapitulés dans la section intitulée « Observations et recommandations », ci-dessous.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé onze observations et onze recommandations. Trois observations ont des incidences sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité :

1. absence de système intégré qui permette une gestion et un compte rendu financier efficaces et efficients des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ;
2. recensement incomplet des moyens SIC transférés par d'autres entités OTAN au 1^{er} juillet 2012, d'où un compte rendu incomplet dans les états financiers ou les notes jointes à ceux-ci ;
3. recensement incomplet des immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles se rapportant au développement capacitaire, d'où un compte rendu incomplet dans les états financiers ou les notes jointes à ceux-ci.

Deux observations n'ont d'incidences que sur l'opinion relative aux états financiers :

4. limitation de l'étendue des vérifications que le Collège a pu opérer concernant les données de 2013 relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles fournies pour comparaison dans les états financiers de 2014 ;
5. lacunes importantes dans le processus de calcul des produits se rapportant aux prestations de services et des excédents ou déficits pour la période.

Les six autres observations n'ont pas d'incidence sur les opinions émises.

6. absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les contrats de développement capacitaire et des excédents ou déficits pour la période ;
7. absence de processus formel et documenté permettant d'identifier les passifs éventuels et d'en rendre compte dans les notes jointes aux états financiers ;

8. absence de confirmation du solde de certains éléments d'actif et de passif imputables à d'autres entités OTAN en fin d'exercice ;
9. persistance du recours en sous-traitance à la NSPA pour les pièces de rechange et fournitures informatiques ;
10. absence de compte rendu spécifique sur le commandement et le contrôle aériens (C2 Air) et la défense antimissile balistique (BMD) dans les états financiers ;
11. absence d'indication concernant les dépenses directes et les dépenses indirectes dans les états financiers.

Par ailleurs, le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a ainsi constaté que deux de ces questions avaient été réglées, qu'une avait été partiellement réglée, que quatre avaient été rendues caduques par une observation formulée cette année et que quatre restaient à régler.

Enfin, le Collège a adressé séparément une lettre (référence : IBA-AML(2015)08) à la direction de la NCIA.

Pour les commentaires officiels de la NCIO, on se reportera à l'appendice (annexe 3). Globalement, la NCIO souscrit aux observations du Collège. Ses commentaires officiels détaillés donnent des précisions au lecteur mais ne modifient en rien les observations ou les recommandations du Collège.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ QUI PERMETTE UNE GESTION ET UN COMPTE RENDU FINANCIER EFFICACES ET EFFICIENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Contexte

1.1 Les systèmes comptables, s'appuyant sur des procédures adéquates d'identification des actifs et d'inventaire physique, doivent permettre d'assurer une gestion et un enregistrement précis et exhaustifs de tous les actifs d'une entité. En application de l'article 18 du Règlement financier de l'OTAN, il convient d'établir et de tenir des documents comptables complets répertoriant tous les biens acquis.

Observations

1.2 Le Collège a constaté, comme l'année précédente, que les multiples systèmes comptables ou logistiques actuellement utilisés par la NCIO ne lui avaient pas permis d'assurer un contrôle efficace et efficient de ses immobilisations corporelles et de ses immobilisations incorporelles. Les systèmes comptables et les divers registres d'actifs et outils logistiques dont l'Agence dispose ne lui permettent pas de maîtriser le risque de non-enregistrement d'opérations portant sur des actifs ni le risque d'erreur dans l'enregistrement de telles opérations.

1.3 La NCIO a indiqué au Collège que des progrès avaient été accomplis. À ce jour, elle n'utilise plus que deux systèmes comptables au lieu de trois, et elle a commencé à activer les modules de gestion des stocks et des actifs du système financier automatisé centralisé de l'OTAN (CNAFS).

Recommandations

1.4 Le Collège recommande à la NCIO de continuer à rechercher puis de mettre en œuvre une solution intégrée pour l'acquisition des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, leur gestion et le compte rendu y afférent, afin de réduire les problèmes d'efficacité et les risques associés à l'utilisation d'un grand nombre de systèmes comptables et d'outils logistiques différents. La mise en œuvre d'une telle solution devrait intervenir dans les délais fixés.

2. RECENSEMENT INCOMPLET DES MOYENS SIC TRANSFÉRÉS PAR D'AUTRES ENTITÉS OTAN AU 1^{ER} JUILLET 2012, D'OÙ UN COMPTE RENDU INCOMPLET DANS LES ÉTATS FINANCIERS OU LES NOTES JOINTES À CEUX-CI

Contexte

2.1 En vertu du cadre comptable OTAN, toute immobilisation corporelle ou incorporelle contrôlée par une entité OTAN doit soit être inscrite à l'actif dans l'état de la situation financière si elle a été acquise après le 1^{er} janvier 2013 et que sa valeur excède un certain seuil, soit faire l'objet d'une mention dans les notes (description, emplacement, nature de l'élément) si elle a été acquise avant le 1^{er} janvier 2013. Par ailleurs, en vertu de sa charte, la NCIO devait exercer les droits de propriété sur les moyens SIC (systèmes d'information et de communication) repris aux commandements OTAN avec effet au 1^{er} juillet 2012.

Observations

2.2 Comme indiqué par le Collège dans son rapport d'audit précédent, aucun processus officiel de transfert des moyens et des infrastructures SIC n'était en place entre les commandements OTAN et la NCIO au 1^{er} juillet 2012. Pour remédier à cette situation, un plan officiel de transfert/reprise des moyens SIC avait été signé en 2013 par la NCIA et les commandements OTAN.

2.3 Le processus de transfert/reprise a été achevé le 31 décembre 2014 pour ce qui est des implantations fixes. Dès lors, la NCIA assume l'entière responsabilité du contrôle et de la gestion de ces moyens SIC. Cependant, des radiations sont encore nécessaires à des fins de régularisation des livres comptables, processus qui devrait être achevé en 2015.

2.4 En ce qui concerne les moyens SIC de la mission Resolute Support, le processus de transfert/reprise est en cours et sera vraisemblablement achevé pour fin septembre 2015. Par conséquent, ces moyens ne figurent pas encore dans les états financiers 2014 de la NCIO.

2.5 Enfin, contrairement à ce que prévoit le cadre comptable OTAN, les notes jointes aux états financiers ne contiennent pas de récapitulatif des actifs acquis avant le 1^{er} janvier 2013 qui n'ont pas été inscrits à l'actif. Un tel relevé doit être établi pour toutes les immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles, et pas seulement pour les moyens SIC.

Recommandation

2.6 Le Collège prend acte des efforts que la NCIO et les commandements OTAN ont fournis pour achever le processus de transfert/reprise des implantations fixes. Il recommande à la NCIO de finaliser le transfert des moyens SIC de la mission Resolute

Support pour fin septembre 2015 et de fournir, comme il se doit, une brève description des éléments acquis avant 2013 qui n'ont pas été inscrits à l'actif.

3. RECENSEMENT INCOMPLET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SE RAPPORTANT AU DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE, D'OÙ UN COMPTE RENDU INCOMPLET DANS LES ÉTATS FINANCIERS OU LES NOTES JOINTES À CEUX-CI

Contexte

3.1 Outre la question des moyens SIC transférés par d'autres entités OTAN évoquée plus haut, la NCIO est censée être le principal fournisseur de capacités C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN et, à ce titre, elle aurait dû évaluer et déterminer s'il était opportun de porter à l'actif certaines des dépenses exposées par elle depuis 2013 pour le développement capacitaire.

Observations

3.2 Le Collège a constaté que la plupart des dépenses que la NCIO avait exposées depuis 2013 pour le développement capacitaire n'avaient pas été portées à l'actif. Dans les paragraphes qui suivent, il présente un certain nombre d'exemples de problèmes importants de gestion des actifs que la NCIO devrait résoudre pour être en mesure d'établir une liste précise et exhaustive des éléments à prendre en considération, à valoriser puis, selon les cas, à inscrire à l'actif ou à mentionner dans les notes jointes aux états financiers.

a. Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)

Selon le plan de ressources à moyen terme 2014-2018, le montant des dépenses d'équipement approuvé par le Comité des investissements au titre du NSIP s'élève à quelque 700 millions d'euros (MEUR) par an pour la période couverte par le plan. La NCIO fait office de pays hôte pour une grande partie des projets NSIP, soit plus de 560 projets regroupés au sein de 38 paquets de capacités. Bon nombre des moyens développés dans le cadre du NSIP sont des moyens SIC appelés à être contrôlés par la NCIO qui, à ce titre, devraient être constatés dans ses états financiers. Les moyens en cours de développement devraient également faire l'objet d'un compte rendu avant l'achèvement des projets. Parmi ceux-ci, on peut citer le système de commandement et de contrôle aériens (ACCS) (dépenses de 55 MEUR en 2014), la cyberdéfense (dépenses de 10 MEUR en 2014) et la défense antimissile balistique (BMD) (dépenses de 69 MEUR en 2014).

b. Systèmes informatiques développés en interne et services de domaine fonctionnel (FAS)

Les programmes informatiques développés en interne et certains FAS faisant partie d'importantes capacités opérationnelles fournies depuis 2013 dans le cadre de contrats avec l'industrie en vue de la mise en œuvre de capacités C&I (communication et information) n'ont pas été constatés en tant qu'immobilisations incorporelles. Comme exemples de FAS, on peut citer le système maritime d'information de commandement et de contrôle (MCCIS), les services fonctionnels « logistique » (LOG FS), le système central d'information géographique et la situation opérationnelle commune de l'OTAN.

Les projets pluriannuels relatifs à ces systèmes vastes et complexes ont été lancés avant la création de la NCIO, en 2012, et sont exécutés, gérés et actualisés de manière décentralisée, par capacité et/ou par implantation.

La NCIO est loin de pouvoir fournir une liste précise et exhaustive des immobilisations incorporelles correspondant aux systèmes d'importance critique tels que ceux cités plus haut. Ce devrait être là l'une des prochaines étapes du processus de mise en conformité de la gestion des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et des stocks.

c. Licences informatiques : distinction à faire entre achat et renouvellement annuel

Au 31 décembre 2014, un montant de l'ordre de 1 MEUR apparaissait dans l'état de la situation financière pour l'achat de logiciels et de licences. Or la Division Acquisition de la NCIA estime le coût des logiciels et licences à environ 10 MEUR.

La différence entre ces deux montants montre que la NCIO ne fait pas suffisamment la distinction entre, d'une part, l'achat de licences, qui permet d'obtenir le droit d'utiliser des applications, et, d'autre part, le renouvellement annuel de licences, qui permet de conserver ce droit.

Sur la base de cette distinction, les dépenses se rapportant à l'achat de licences devraient être portées à l'actif, au titre des immobilisations incorporelles, et les dépenses se rapportant au renouvellement de licences devraient être comptabilisées comme charges de maintenance. Toute dépense se rapportant à la modernisation d'un logiciel devrait être portée à l'actif. La Cellule interagences de gestion des actifs logiciels¹, récemment créée, devrait être associée à ce travail.

¹ Concernant le début des activités de cette cellule, voir BC-D(2015)0081, du 27 avril 2015.

d. Équipements cryptographiques

Les équipements cryptographiques sont considérés comme des moyens SIC. La valeur totale cumulée des équipements cryptographiques acquis par la NCIA était estimée à 95 MEUR en avril 2015. La valeur totale des équipements cryptographiques achetés par la NCIA et utilisés par l'OTAN (à l'exception des pays) depuis le 1^{er} janvier 2013 est quant à elle estimée à 3 MEUR. Conformément au cadre comptable OTAN et à la charte de la NCIO, celle-ci aurait dû comptabiliser ces moyens SIC en tant qu'actifs. Toutefois, cela n'a été fait pour aucun équipement cryptographique.

Recommandation

3.3 Le Collège recommande à la NCIO de veiller à ce que tous les biens corporels ou incorporels acquis ou développés dans l'exercice de sa mission, y compris les moyens liés aux capacités, fassent l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il convient de les inscrire à l'actif en application du cadre comptable OTAN.

4. LIMITATION DE L'ÉTENDUE DES VÉRIFICATIONS QUE LE COLLÈGE A PU OPÉRER CONCERNANT LES DONNÉES DE 2013 RELATIVES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET AUX IMMOBILISATIONS INCORPORELLES FOURNIES POUR COMPARAISON DANS LES ÉTATS FINANCIERS 2014 DE LA NCIO

Contexte

4.1 Le cadre comptable OTAN prévoit que les états financiers d'un exercice donné doivent contenir des informations permettant la comparaison de tous les montants avec ceux qui figurent dans les états financiers de l'exercice précédent. De ce fait, l'opinion du Collège sur les états financiers de la période considérée couvre aussi la question de la comparabilité des chiffres fournis pour cette période avec ceux de la période précédente.

Observations

4.2 Le Collège avait émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2013 de la NCIO parce que, entre autres, il ne pouvait pas se prononcer sur l'exhaustivité des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles. Cette question n'est toujours pas réglée. Par conséquent, le Collège se voit dans l'obligation de formuler une opinion modifiée sur les états financiers 2014 de la NCIO, tenant à la comparabilité des soldes de 2013 relatifs aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles.

4.3 Par ailleurs, le Collège a constaté que certains montants de 2013 présentés dans les états financiers de 2014 n'étaient pas corrects. Par exemple, le solde des « créances clients » mentionné pour l'exercice 2013 dans l'état de la situation financière de 2014 est

de 163 MEUR. Cependant, les états financiers de 2013 ont été rectifiés et le solde des « créances clients » n'est en fait que de 156 MEUR. Les états financiers de 2014 mentionnent donc le solde avant, et non après, rectification. En outre, un certain nombre d'autres requalifications ont été effectuées qui ne sont pas signalées. Globalement, toutefois, ces erreurs et requalifications portant sur des montants non significatifs, elles n'ont pas d'incidence sur l'opinion du Collège concernant les états financiers de 2014.

Recommandation

4.4 Le Collège recommande qu'à l'avenir, (i) les requalifications effectuées soient clairement indiquées et justifiées et que (ii) si possible, les soldes présentés dans les états financiers soient corrigés et les états financiers republiés.

5. LACUNES IMPORTANTES DANS LE PROCESSUS DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES CONTRATS DE PRESTATION DE SERVICES ET DE L'EXCÉDENT OU DU DÉFICIT POUR LA PÉRIODE

Contexte

5.1 En ce qui concerne les prestations de services, la NCIO applique l'IPSAS 9 (*Produits des opérations avec contrepartie directe*) pour le calcul des produits à constater. Cette norme dispose que :

« [I]orsque le résultat d'une opération impliquant la prestation de services peut être estimé de manière fiable, le produit associé à l'opération doit être comptabilisé par référence au degré d'avancement de l'opération à la date de reporting. »

5.2 Les accords sur les niveaux de service (SLA) sont des contrats à prix ferme et définitif. Par conséquent, le produit à constater est calculé en déterminant le pourcentage de la valeur totale autorisée du contrat correspondant à son taux d'exécution. Ainsi, sur un montant total de 669 MEUR au titre des produits opérationnels pour 2014, 147,5 MEUR ont été imputés sur les SLA en application de cette méthode.

5.3 Pour déterminer le taux d'exécution, la NCIO divise le montant des dépenses exposées à la date du calcul par le montant total estimatif des dépenses à l'achèvement. Pour estimer le montant total des dépenses à l'achèvement, la NCIO additionne les dépenses exposées à la date du calcul et le montant estimatif des coûts d'achèvement. La fiabilité du montant constaté au titre des produits acquis par la NCIO dépend donc de la fiabilité de l'estimation des coûts d'achèvement, qui peut également se répercuter sur le montant de l'excédent ou du déficit notifié pour la période.

Observations

5.4 C'est en 2014 que le secteur « Prestation de services » est passé au régime de financement intégral par le client. Cet exercice est donc le premier pour lequel les produits et les charges se rapportant aux contrats ainsi que l'excédent ou le déficit pour la période ont été calculés suivant la méthode du taux d'exécution. Cette étape n'était pas dénuée de difficultés pour la NCIO. Le montant total des coûts d'achèvement relatifs aux SLA au 31 décembre 2014 a été estimé à 20 MEUR. Le Collège a effectué des sondages pour chacun des SLA afin de déterminer si le calcul des coûts d'achèvement, et donc le montant constaté au titre des produits acquis et l'excédent ou le déficit pour la période, étaient corrects, exhaustifs et cohérents. Ses constatations sont les suivantes.

1. Estimation des coûts d'achèvement

En ce qui concerne les SLA, les coûts d'achèvement sont calculés sur la base du montant des engagements n'ayant pas donné lieu à des dépenses en fin d'exercice au titre des ordres d'achat en attente d'exécution. Le Collège a constaté que les responsables de la ligne de service ne procédaient à aucune analyse visant à déterminer quelle proportion des fonds engagés serait effectivement dépensée. Le calcul repose uniquement sur l'hypothèse que tous les engagements donneront lieu à des dépenses. Toutefois, en pratique, il y a souvent des différences entre les montants engagés et les montants finalement dépensés. Cela peut créer un décalage entre l'état d'avancement réel des contrats, sur le plan financier et sur le plan de l'exécution concrète, et les informations fournies par les états financiers.

2. Système de comptabilité horaire (TAS) appliqué aux SLA

Les coûts de main-d'œuvre représentent une part importante des coûts associés aux SLA. Par conséquent, il importe qu'ils puissent être correctement imputés sur les différents contrats. Une mauvaise imputation peut se répercuter non seulement sur le produit calculé (en fonction du coût d'achèvement calculé) pour un contrat donné, mais aussi sur l'excédent ou le déficit global calculé pour la période considérée.

Le Collège a décelé les faiblesses suivantes dans le TAS appliqué aux SLA.

A. Confusion entre les tâches directement liées à l'exécution des SLA et les tâches administratives

Le système de gestion de projet d'entreprise (EPM) a été mal paramétré au départ, enregistrant toutes les tâches accomplies par tous les agents chargés des prestations de services (c'est-à-dire aussi bien les tâches directement liées à l'exécution des SLA que les tâches administratives). Au lieu d'être imputées sur des postes administratifs hors système ne donnant pas lieu à une facturation selon les tarifs clients, les tâches administratives étaient ainsi imputées sur des

postes SLA intitulés « Gestion SLA », « Compte rendu SLA » ou « Service local SLA ».

Or les coûts de main d'œuvre se rapportant aux lignes « Gestion SLA » et « Compte rendu SLA » de l'EPM étaient également facturés selon des tarifs clients couvrant les frais généraux. Par conséquent, le système calculait ces frais deux fois : une première fois lorsque le personnel chargé de l'exécution des SLA imputait les tâches directement liées à celle-ci sur les postes SLA standard, et une seconde fois lorsque le personnel administratif imputait les tâches administratives sur les postes « Gestion SLA » et « Compte rendu SLA ».

La NCIO a remarqué cette erreur vers la fin de l'année 2014, et elle a essayé de faire sortir les tâches administratives de l'EPM pour les exclure du calcul des coûts directs se rapportant aux SLA. Il est possible que ce travail manuel de réimputation ait permis d'atténuer les principaux risques d'enregistrement incorrect du temps directement consacré à l'exécution des SLA, facturée aux clients. Cependant, comme le temps enregistré par chaque agent n'a pas pu être vérifié, le Collège n'a aucun moyen de s'assurer qu'il n'y a pas eu d'erreur dans l'enregistrement du temps consacré aux tâches directement ou indirectement liées à l'exécution des SLA.

B. Erreurs dans l'enregistrement du temps directement consacré aux prestations de services SIC

Comme 2014 était le premier exercice pour lequel cela devait se faire, certains agents n'ont pas su qu'ils devaient enregistrer, dans le TAS de l'EPM, le temps consacré aux prestations directement liées à l'exécution des SLA ou n'ont pas été en mesure de le faire. Par exemple, la dotation prévue pour la prise en charge des dépenses que l'Agence exposerait en 2014 dans le cadre de l'exécution du SLA conclu avec le Commandement allié de forces interarmées de Brunssum s'établissait à 4,7 MEUR, mais seul un montant de l'ordre de 900 000 EUR a été enregistré au titre des frais de main d'œuvre. À l'inverse, alors que la dotation prévue pour la prise en charge des dépenses que l'Agence exposerait en 2014 dans le cadre de l'exécution du SLA conclu avec le Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (SHAPE) s'établissait à 2,2 MEUR, c'est un montant de 3,7 MEUR qui a été enregistré au titre des frais de main d'œuvre.

Le décompte des heures enregistré dans le TAS influe sur le total des frais de main-d'œuvre enregistré pour chaque SLA, lequel se répercute sur le taux d'exécution du SLA et, donc, sur le produit acquis et le déficit ou l'excédent pour la période considérée. Par conséquent, le Collège n'a aucun moyen de s'assurer que ces produits, excédents ou déficits ont été correctement calculés.

C. Dépenses relatives à des prestations de services non enregistrées en tant que dépenses se rapportant à des activités internes ou en tant que dépenses directement liées à l'exécution des SLA

Le Collège a trouvé des postes de projet fixes pour lesquels il n'était pas prévu d'enveloppe dans les budgets SLA. Les coûts de main-d'œuvre se rapportant à ces postes, calculés sur la base du temps de travail enregistré dans le TAS, se sont établis à 3 MEUR. Les activités concernées, très diverses (soutien informatique général, soutien général pour des exercices, vérification et visite indépendantes), n'avaient apparemment pas été converties en paquets de services dans les SLA de 2014 mais elles ont bel et bien nécessité des ressources et les dépenses correspondantes ont finalement été prises en charge par l'Agence. À l'avenir, les services correspondants devront faire partie du catalogue de services et être vendus aux clients.

5.5 Compte tenu de ces observations, le Collège n'est pas en mesure de se prononcer sur le processus, fondé sur la méthode du taux d'exécution et le système de comptabilité horaire, que la NCIO a mis en œuvre pour calculer le montant des produits se rapportant aux prestations de services. Cette observation s'applique à la fois aux produits et à l'excédent net pour la période.

Recommandation

5.6 Le Collège recommande (i) de revoir la méthode de calcul des coûts d'achèvement relatifs aux SLA et (ii) d'améliorer le système de comptabilité horaire (TAS) de sorte que l'EPM rende compte du temps effectivement consacré aux prestations directement liées à l'exécution des SLA.

6. ABSENCE DE PROCESSUS COHÉRENT ET FIABLE DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES CONTRATS DE DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE ET DES EXCÉDENTS OU DÉFICITS POUR LA PÉRIODE

Contexte

6.1 La NCIO tire ses recettes de l'exécution de projets ou de la prestation de services. En ce qui concerne l'exécution de projets, la NCIO applique l'IPSAS 11 (*Contrats de construction*) pour le calcul des produits à constater. Cette norme dispose que :

« [I]orsque le résultat d'un contrat de construction peut être estimé de façon fiable, les produits et les coûts du contrat doivent être comptabilisés respectivement en produits et en charges en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de reporting. »

Observations

6.2 Le Collège a effectué des vérifications sur un échantillon de 28 projets NSIP². Le montant total des coûts d'achèvement relatifs aux prestations à fournir s'est établi à 81 MEUR au 31 décembre 2014. Il est à noter par ailleurs que le cadre réglementaire provisoire pour le financement par le client est devenu applicable aux programmes C2 Air (commandement et contrôle aériens) et BMD (défense antimissile balistique) en 2014.

6.3 Pour ce qui est du coût des prestations à fournir, chaque projet est associé à un « délai d'achèvement », qui est converti en un « budget d'achèvement », lequel est autorisé ensuite par le comité des investissements compétent pour le client concerné. Délai et budget d'achèvement sont déterminés sur la base de divers critères propres à chaque projet mais ils sont en lien avec chacune des grandes étapes fixées pour l'ensemble du projet.

6.4 Le coût d'achèvement relatif aux prestations à fournir est régulièrement ajusté par le gestionnaire de projet en fonction du temps encore nécessaire à l'achèvement du projet. À la fin de l'exercice, l'estimation du gestionnaire de projet est vérifiée par la Direction Stratégie de service, et des analyses complémentaires sont effectuées si nécessaire, en particulier si le coût d'achèvement estimatif dépasse le budget autorisé.

6.5 Lors de ses vérifications par sondage, le Collège a constaté que les estimations au 31 décembre 2014 des coûts d'achèvement relatifs aux prestations à fournir reposaient principalement sur les délais indiqués dans les calendriers fixés au départ, l'hypothèse étant que toutes les échéances prévues seraient respectées. Il a également constaté qu'en cas de dépassement probable des délais, les provisions pour imprévus et la réserve de gestion faisant partie du budget autorisé pouvaient être utilisées moyennant l'accord du Comité de gestion du cycle de vie des services. Ces provisions et cette réserve (représentant habituellement 4 % des frais de main-d'œuvre autorisés) sont prises en considération dans l'estimation du coût d'achèvement.

6.6 Pour 20 des 24 projets à prix ferme et définitif, soit 83 % d'entre eux, le coût d'achèvement estimatif était égal à la part non consommée du budget autorisé, d'où un excédent ou déficit estimatif nul³. Des entretiens que le Collège a eus avec les gestionnaires de projet, il ressort qu'il est possible d'améliorer l'estimation du coût d'achèvement de ces projets. La NCIA a par ailleurs indiqué au Collège que l'effort de vérification de ces estimations par la hiérarchie et la Direction Finances s'était relâché depuis 2013, essentiellement parce que l'attention s'était portée sur les défis inhérents au processus de transition lié à la réforme des agences. De plus, les processus sur lesquels s'appuie l'estimation du coût d'achèvement ne sont pas documentés, ce qui en réduit la visibilité et, probablement, la cohérence.

² Soit 24 projets NSIP associés à des prestations à fournir à prix ferme et définitif, pour lesquels les produits sont calculés suivant la méthode du taux d'exécution, et 4 projets NSIP relatifs à des services technicien interne (IES) avec remboursement des frais, pour lesquels les produits sont calculés suivant la méthode du coût réel.

³ Sur ces 20 projets, un est financé sur des fonds recouvrables et un autre sur des avances.

6.7 Le Collège est d'avis que la qualité de l'estimation du coût futur des prestations pourrait être améliorée si les coûts de main d'œuvre étaient mis en lien avec des étapes (plus précisément définies et corrélés avec les coûts d'investissement attendus). Il a toutefois constaté que les étapes fixées pour l'exécution des projets étaient souvent des échéances standard, trop générales pour permettre l'ajustement des délais d'exécution.

6.8 Le Collège a également constaté que le suivi et le compte rendu des dépenses d'investissement se faisaient hors de l'EPM. Cela signifie que les gestionnaires de projet utilisent en parallèle deux systèmes distincts pour estimer le coût futur des travaux à réaliser dans le cadre des projets.

6.9 La NCIO est consciente de ces problèmes et travaille à la mise en place d'un meilleur système de suivi : elle a en effet lancé en interne le projet « P3M⁴ – Gestion de base et suivi des grandes étapes ».

Recommandation

6.10 Le Collège recommande à la NCIO de poursuivre son récent effort d'amélioration du système de suivi de la mise en œuvre des projets. Cette démarche permettra d'améliorer non seulement l'exécution des projets mais aussi les données utilisées pour le calcul des produits à constater en fonction du taux d'exécution.

6.11 Parmi diverses options, le Collège recommande en particulier :

- de définir les grandes étapes des projets de manière plus précise, notamment sous la forme d'activités ou de groupes de tâches ;
- d'intégrer dans l'EPM les coûts d'investissement relatifs aux projets, de manière à n'utiliser qu'un seul système pour l'estimation des coûts futurs liés aux projets ;
- de mettre en place pour les gestionnaires de projet des processus normalisés d'estimation des coûts d'achèvement, de réinstaurer une revue détaillée de ces éléments par la hiérarchie et la Direction Finances, et de documenter ces différentes démarches ainsi que les résultats du processus d'estimation.

7. ABSENCE DE PROCESSUS FORMEL ET DOCUMENTÉ PERMETTANT D'IDENTIFIER LES PASSIFS ÉVENTUELS ET D'EN RENDRE COMPTE DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Contexte

7.1 Aux termes de l'IPSAS 19 (*Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*), un passif éventuel est un passif qui n'est pas comptabilisé car son existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité. Les passifs éventuels ne figurent

⁴ Gestion de projets, de portefeuilles et de programmes.

pas dans les états financiers proprement dits, ils sont seulement mentionnés dans les notes qui y sont jointes.

7.2 Passer des contrats avec de grandes entreprises internationales ou avec les services chargés des armements au sein des ministères de la Défense est l'une des activités principales de la NCIO, par l'intermédiaire de sa Division Acquisition. Comme l'exécution des contrats peut prendre un tour défavorable, en particulier lorsqu'il s'agit de besoins urgents liés à la gestion de crise ou de paquets de capacités couvrant plusieurs années, il est indispensable que la NCIO évalue correctement les décaissements probables et mentionne tout passif éventuel dans les notes jointes aux états financiers. Comme ces passifs peuvent évoluer différemment de ce qui avait été escompté au départ, il convient de les réexaminer régulièrement.

Observations

7.3 Étant chargée de l'établissement des états financiers de la NCIO, la Direction Finances a pris l'initiative d'adresser à toutes les unités organisationnelles, au moyen de l'outil de suivi des tâches, une demande générale d'information sur les provisions/passifs éventuels à prévoir. Cependant, cette demande a été envoyée alors que le processus d'établissement des états financiers était déjà très avancé. De plus, certaines unités n'ont pas répondu.

7.4 De manière générale, le Collège a constaté qu'il n'y avait pas, à la NCIO, de procédure spécifique pour la communication d'informations à la Direction Finances, que celles-ci concernent des transactions déjà négociées ou le dénouement probable d'affaires ayant donné lieu à la mention d'un passif éventuel.

Recommandation

7.5 Le Collège recommande à la NCIO d'améliorer les procédures de demande, de recueil et d'analyse des informations sur les passifs éventuels, de manière à pouvoir garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations sur les passifs éventuels fournies dans les notes jointes aux états financiers. Les procédures visées devraient en outre être parfaitement documentées.

8. ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DE CERTAINS ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE

Contexte

8.1 Le volume des opérations entre la NCIO et d'autres organismes OTAN est important. Ainsi, la NCIO fournit un nombre substantiel de services au Commandement allié Opérations (ACO), au Commandement allié Transformation (ACT) et à d'autres organismes. Ces opérations se traduisent par l'existence en fin d'exercice d'éléments

d'actif (montants à recevoir, paiements anticipés, etc.) et de passif (montants à payer, avances, emprunts, etc.), qui sont comptabilisés dans les états financiers de chacun des organismes OTAN concernés.

Observations

8.2 Le 2 mars 2015, la NCIO a adressé à 34 clients OTAN un courrier leur demandant de confirmer le solde des montants qu'ils devaient recevoir. Seuls douze clients ont répondu, dont la plupart n'étaient pas d'accord avec les soldes annoncés par la NCIO. Ces clients ont demandé des informations complémentaires, et la majorité des dossiers sont toujours en cours.

8.3 La NCIO n'a pas envoyé de courrier pour se faire confirmer les soldes relatifs à d'autres éléments ou à des projets de développement capacitaire en fin d'exercice. Cette première opération de confirmation des soldes n'est donc pas une réussite. Sans remettre en cause l'objet des lettres de confirmation, il convient d'examiner la manière dont l'ensemble du processus a été mis en œuvre.

Recommandation

8.4 Le Collège recommande à la NCIO d'améliorer le processus – préparation, envoi du courrier et réception des réponses – qui doit lui permettre de se faire confirmer par d'autres organismes OTAN le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers.

9. PERSISTANCE DU RECOURS EN SOUS-TRAITANCE À LA NSPA POUR LES PIÈCES DE RECHANGE ET FOURNITURES INFORMATIQUES

Contexte

9.1 Dans le cadre du régime de financement par le client appliqué aux prestations de services SIC en 2014, la relation entre le client et la NCIO, en sa qualité de fournisseur de pièces de rechange SIC, de fournitures informatiques et d'équipements informatiques standard, doit être aussi directe que possible.

Observations

9.2 Le Collège a constaté que la NCIO sous-traitait toujours à la NSPA l'une de ses activités principales, à savoir l'achat de pièces de rechange SIC, de fournitures informatiques et d'équipements informatiques standard. En 2014, les services de ce type ainsi sous-traités à la NSPA ont représenté 19 952 301 EUR au total, y compris des coûts administratifs de 7 379 076 EUR (37 %) et des coûts de maintenance de 711 058 EUR relatifs au système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS).

Recommandation

9.3 Le Collège recommande à la NCIO de réexaminer la politique consistant à sous-traiter à la NSPA la passation des marchés portant sur des pièces de rechange SIC, des fournitures informatiques ou des équipements informatiques standard, afin de déterminer si cette approche est bien la plus efficiente et la plus efficace pour l'OTAN.

10. ABSENCE DE COMPTE RENDU SPÉCIFIQUE SUR LE COMMANDEMENT ET LE CONTRÔLE AÉRIENS (C2 AIR) ET LA DÉFENSE ANTIMISSILE BALISTIQUE (BMD) DANS LES ÉTATS FINANCIERS**Contexte**

10.1 Selon l'IPSAS 18 (*Information sectorielle*), « un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités d'une entité pour laquelle il est approprié de publier des informations financières séparées dans le but d'évaluer sa performance passée en termes de réalisation d'objectifs et en vue de prise de décisions d'allocation future de ressources ».

10.2 Pour déterminer quelles activités il convient de grouper au sein de segments distincts dans les états financiers aux fins de compte rendu et de prise de décision, il faut porter une appréciation. Dans ce cadre, les personnes qui préparent les états financiers doivent tenir compte du « fait que la structure d'un secteur particulier reflète la base de l'information financière que requièrent l'organe de décision et le dirigeant pour leur permettre d'évaluer la performance passée de l'entité dans la réalisation de ses objectifs et pour prendre des décisions d'allocation de ressources afin de réaliser les objectifs de l'entité à l'avenir ».

Observations

10.3 En janvier 2015, le Conseil a approuvé la création de deux comités directeurs permanents, l'un pour la BMD, qui relève de la Conférence des directeurs nationaux des armements, et l'autre pour les C2 Air, qui relève du Comité de défense aérienne et antimissile. Les annexes à la charte de la NCIO qui concernent ces deux programmes sont encore à l'étude.

10.4 L'intérêt de rendre compte des activités de l'entité par segment est notamment de permettre aux organes directeurs et aux dirigeants d'évaluer la performance passée de l'entité dans la réalisation de ses objectifs et de prendre des décisions d'allocation de ressources afin de réaliser les objectifs de l'entité à l'avenir. Ces objectifs sont énoncés dans le mandat des deux comités :

- le comité directeur des C2 Air est chargé de « donner des avis aux comités de l'OTAN chargés des ressources et, si besoin, aux autorités nationales compétentes en matière de ressources concernant les demandes de

financement relatives aux projets des agences qui s'inscrivent dans le cadre de la capacité C2 Air, le but étant de garantir l'intégrité et l'interopérabilité de la capacité, de recenser les doubles emplois, de faire des suggestions concernant l'approche en matière d'acquisition et de déterminer les domaines dans lesquels des économies pourraient être réalisées » ;

- le comité directeur pour la BMD est chargé de « donner des avis techniques et programmatiques aux comités des ressources concernant les demandes de financement relatives aux projets BMD de la NCIA, le but étant d'identifier les doubles emplois, de faire des suggestions concernant l'approche en matière d'acquisition et de déterminer les domaines dans lesquels des économies pourraient être réalisées ».

10.5 Le Collège a constaté que les états financiers 2014 de la NCIO ne contenaient pas d'informations séparées sur les activités relatives aux programmes C2 Air et BMD.

Recommandation

10.6 Le Collège recommande à la NCIO de fournir, dans les notes jointes aux états financiers, des informations sectorielles sur les programmes BMD et C2 Air afin d'aider les comités directeurs compétents, ainsi que d'autres comités OTAN, à s'acquitter de leurs fonctions de gouvernance et responsabilités.

11. ABSENCE D'INDICATION CONCERNANT LES DÉPENSES DIRECTES ET LES DÉPENSES INDIRECTES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Contexte

11.1 L'un des objectifs ayant présidé à l'introduction du régime de financement intégral par le client à la NCIO est l'accroissement de la transparence, qui doit permettre aux organes de gouvernance et aux clients de la NCIO de mieux évaluer le véritable coût des services et la performance financière de l'Agence.

Observations

11.2 Le régime de financement par le client en vigueur à la NCIO établit une distinction nette entre les coûts directs et les coûts indirects. De manière logique, le plan financier de l'Agence pour 2014 a été établi sur la base de cette distinction.

11.3 Dotés de 235,1 MEUR dans le plan, les coûts d'exploitation de la NCIO pour 2014 se composent de coûts directs et de coûts directs à répartir, qui seront facturés aux clients, ainsi que de frais généraux, qui seront répartis entre les clients. Une distinction est faite entre les coûts d'exploitation directs/directs à répartir et les frais généraux indirects/organiques. Sur la base de l'identification des frais généraux, l'objectif de 5 % d'économie sur les coûts d'exploitation et les coûts récurrents figure dans le plan financier.

11.4 Le Collège a constaté néanmoins que les distinctions faites dans le plan financier de la NCIO ne se retrouvaient pas dans ses états financiers de 2014. Par exemple, les dépenses de personnel consignées dans l'état de la performance financière ne sont pas subdivisées entre dépenses administratives et dépenses d'exploitation.

Recommandation

11.5 Le Collège recommande à la NCIO de présenter dans ses états financiers des informations sur ses dépenses directes et ses dépenses indirectes, de préférence dans l'état de la performance financière.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ET AUX RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur les questions qui avaient fait l'objet d'observations à l'issue de précédents audits et auxquelles il n'avait pas encore été donné suite. La situation actuelle est récapitulée dans le tableau ci-après.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
NCIO - Rapport d'audit 2013 (IBA-AR(2014)22)		
Recommandation n° 1 Le Collège recommande à la NCIO de continuer à chercher et de mettre en œuvre une solution intégrée pour l'acquisition des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, leur gestion et le compte rendu y afférent, afin de réduire les problèmes d'efficacité et les risques associés à l'utilisation d'un grand nombre de systèmes comptables et d'outils logistiques différents.	La NCIO a commencé à activer les modules de gestion des stocks et des actifs du système financier automatisé centralisé de l'OTAN (CNAFS). Toutefois, ce processus n'en est encore qu'à ses débuts.	Observation rendue caduque par l'observation n° 1 formulée pour l'exercice 2014.
Recommandation n° 2 Le Collège recommande à la NCIO de veiller à ce que tous les équipements et moyens acquis ou développés dans l'exercice de sa mission, y compris les moyens liés aux capacités, fassent l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il convient de les inscrire à l'actif en application du cadre comptable OTAN. Il recommande également à la NCIO d'achever dans les meilleurs délais le processus de transfert/reprise pour l'ensemble des équipements SIC qui lui ont été transférés au 1 ^{er} juillet 2012 et de fournir, comme il se doit, une brève description de ces éléments dans les notes qu'elle joindra à ses états financiers futurs.	Le processus de transfert/reprise a été achevé le 31 décembre 2014 pour ce qui est des implantations fixes. Cependant, des radiations sont encore nécessaires à des fins de régularisation des livres comptables. En ce qui concerne les moyens SIC de la mission Resolute Support, le processus de transfert/reprise est en cours et sera vraisemblablement achevé pour fin septembre 2015.	Observation rendue caduque par les observations n° 2 et 3 formulées pour l'exercice 2014.
Recommandation n° 3 Le Collège recommande qu'à l'avenir, les opérations interentités aient dûment été éliminées des informations fournies pour comparaison et que les requalifications effectuées soient clairement indiquées et justifiées. La présentation, aux fins de comparaison, d'informations portant sur un exercice complet	Voir l'observation n° 4 formulée pour l'exercice 2014.	Observation rendue caduque par l'observation n° 4 formulée pour l'exercice 2014.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
alors que l'entité concernée n'a existé que pendant une partie de l'année est un problème lié à la transition. Dès lors, aucune recommandation spécifique n'est formulée sur cet aspect de l'observation.		
Recommandation n° 4 Le Collège recommande à la NCIO d'améliorer ses procédures de contrôle du compte rendu financier, notamment la procédure d'examen par la direction, pour que le risque d'erreur dans les états financiers soit adéquatement atténué.	Le Collège a constaté que le processus de compte rendu financier devait encore être amélioré, pour que les risques d'erreur dans les états financiers soient davantage atténués.	Question restant à régler .
Recommandation n° 5 Le Collège recommande à la NCIO de veiller à ce que ses futurs états financiers rendent clairement compte de l'exécution du budget de son programme de transition.	Bien qu'une note sur le programme de transition soit jointe aux états financiers, le Collège a constaté que ce programme ne faisait toujours pas l'objet d'un compte rendu parfaitement clair. De plus, un certain nombre de dépenses exposées en 2014 dans le cadre du programme n'ont pas été consignées en tant que telles.	Question restant à régler .
Recommandation n° 6 Le Collège recommande que tous les états financiers présentés à l'avenir renvoient à des informations complémentaires dans les notes.	Les états financiers 2014 de la NCIO contiennent ce type de références.	Question réglée .
Recommandation n° 7 Le Collège recommande à la NCIO de se faire confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers 2014.	Voir l'observation n° 8 formulée pour l'exercice 2014.	Observation rendue caduque par l'observation n° 8 formulée pour l'exercice 2014 .
NCIO - Rapport d'audit 2012 (IBA-AR(2013)23)		
Recommandation n° 5 Le Collège estime que la gestion du personnel temporaire de la NCIA doit être assurée dans le respect du RPC ainsi que de la législation néerlandaise dans le cas du personnel temporaire employé aux Pays-Bas.	Le service d'audit interne de la NCIA procède à un audit de la gestion du personnel temporaire, et le dossier est actuellement à l'examen auprès des Ressources humaines et du Service juridique.	Question partiellement réglée .

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	Dès que le rapport d'audit sera finalisé, des mesures appropriées seront prises pour que la question puisse être réglée.	
Recommandation n° 6 Le Collège recommande que, maintenant qu'a été approuvé un cadre IPSAS adapté, contenant des dispositions différentes de celles de l'IPSAS 17, la NCIA établisse une méthode comptable détaillée pour les immobilisations corporelles et veille à ce que suffisamment d'informations soient données à ce sujet dans les notes qui seront jointes aux états financiers futurs.	Le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière a entrepris d'élaborer une méthode comptable qui soit applicable à l'ensemble de l'OTAN pour les immobilisations corporelles. En 2013, la NCIO a appliqué l'IPSAS 17 telle qu'adaptée pour l'OTAN. Toutefois, elle n'a pas fourni, dans les notes jointes aux états financiers, d'informations complètes sur les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles acquises avant le 1 ^{er} janvier 2013.	Question restant à régler .
NCSA - Rapport d'audit 2010 (IBA-AR(2012)0010)		
Absence de consolidation pour les activités sociorécréatives La NCSA n'a pas intégré les activités sociorécréatives, dont les produits et les charges représentent 1,4 MEUR, dans ses états financiers de 2010, et aucune information n'a été publiée concernant ces activités. Le Collège estime que les activités sociorécréatives de la NCSA sont contrôlées par celle-ci et qu'à ce titre, les états financiers qui s'y rapportent doivent être intégrés à ceux de la NCSA, conformément à l'IPSAS 6 (<i>États financiers consolidés et individuels</i>).	La NCIO a appliqué le cadre comptable IPSAS adapté de l'OTAN, selon lequel les activités sociorécréatives et les activités des associations de personnel ne doivent pas être intégrées aux états financiers de l'entité. Cependant, le Collège n'a pas trouvé, dans les notes jointes aux états financiers, d'informations financières concernant ces activités, ce qui est contraire aux dispositions du cadre comptable OTAN.	Question restant à régler .
Atténuation inadéquate et insuffisante des risques liés à des opérations financières non autorisées Un certain nombre d'opérations financières vérifiées par le Collège n'ont été approuvées que par des assistants comptables et non, comme cela est exigé, par le chef comptable.	Les assistants comptables n'approuvent plus les opérations.	Question réglée .

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
De plus, l'audit a révélé que deux administrateurs système qui ne sont pas des agents permanents disposent de plusieurs rôles utilisateur dans le système de comptabilité. Enfin, au siège de la NCSA, l'assistant comptable CNAFS dispose de deux identifiants génériques dans le système de comptabilité. Le Collège recommande à la NCSA de renforcer son processus d'approbation et de revoir les rôles utilisateur dans le système de comptabilité.		

**ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)
COMITÉ DE SURVEILLANCE DE L'AGENCE (ASB)
COMITÉ FINANCIER
COMMENTAIRES OFFICIELS
SUR LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS**

OBSERVATION N° 1 :

**ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ QUI PERMETTE UNE GESTION ET UN COMPTE
RENDU FINANCIER EFFICACES ET EFFICIENTS DES IMMOBILISATIONS
CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

À sa création, le 1^{er} juillet 2012, l'Agence a hérité des trois systèmes financiers des entités d'origine. Dans le cadre du programme de transition, il est prévu, grâce au projet EBA, de mettre en place une solution intégrée qui devrait permettre de résoudre ce problème. Le programme de transition a été autorisé en décembre 2013 par le Comité des investissements et le Comité des budgets, et il a par ailleurs pris du retard parce que la sélection du prestataire de services fonctionnels « logistique » (LOG FS) a dû faire l'objet d'un processus d'arbitrage, désormais clôturé. L'Agence vise à présent une mise en œuvre de l'EBA au 1^{er} janvier 2017.

Cela étant, l'Agence a déjà pris, quand c'était possible, certaines mesures visant à limiter les effets des problèmes constatés.

- En application du cadre comptable OTAN, elle a essayé de comptabiliser tous les actifs servant à la prestation de services acquis depuis le 1^{er} janvier 2013, y compris ceux qui ont été acquis sur des budgets SIC délégués. Le processus de transfert/reprise des actifs SIC a été achevé en 2014 pour ce qui est des implantations fixes de la structure de commandement de l'OTAN ainsi que des bataillons OTAN de transmissions et de la KFOR. Il le sera en septembre 2015 pour ce qui est de la mission Resolute Support. À l'occasion de ce travail et de la mise en place de nouveaux processus, les comptes d'actif continuent d'être affinés et actualisés.*
- Au 1^{er} janvier 2014, l'Agence a ramené le nombre de systèmes financiers de trois à deux en faisant migrer les données du système ProAcc/ProCure, celui de l'ex-NACMA, vers le système PeopleSoft, celui de l'ex-NC3A (logiciel financier central - CFS).*
- En 2015, l'Agence a activé dans le CNAFS (application de l'ex-NCSA tournant sous Oracle) les outils de gestion des stocks et des actifs qui étaient déjà disponibles dans le CNAFS du Centre de programmation de l'OTAN et dont elle avait besoin. La migration est achevée au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC), à Brunssum, et elle est en cours dans*

les unités de soutien des SIC de la NCIA réparties dans les différents organismes OTAN. Ces outils permettent de comptabiliser désormais les stocks et les actifs nouvellement acquis pour la prestation de services. Dans les prochains mois, l'Agence commencera à migrer les données Planon contenues dans le CFS qui portent sur les stocks et les actifs, de manière à n'avoir plus qu'un seul système financier, le CNAFS.

- *Compte tenu du retard que connaît le programme EBA, la mise en œuvre de l'EBA est désormais prévue pour le 1^{er} janvier 2017. Ce système financier unique, s'appuyant sur l'initiative pour la gestion des stocks et des actifs (y compris les immobilisations incorporelles), permettra de répertorier tous les stocks et actifs de l'Agence et ainsi de donner suite à l'observation de l'IBAN.*

En résumé, l'Agence convient qu'elle a besoin d'une solution intégrée, qui lui sera apportée grâce à la mise en œuvre de l'EBA, financée sur le programme de transition. Celle-ci ayant pris du retard, l'Agence tente d'en atténuer les effets au travers de diverses mesures, tout en continuant de travailler à la mise en place de la solution définitive.

OBSERVATION N° 2 :

RECENSEMENT INCOMPLET DES MOYENS SIC TRANSFÉRÉS PAR D'AUTRES ENTITÉS OTAN AU 1^{ER} JUILLET 2012, D'OÙ UN COMPTE RENDU INCOMPLET DANS LES ÉTATS FINANCIERS OU LES NOTES JOINTES À CEUX-CI

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence confirme que le processus de transfert/reprise est achevé pour les implantations fixes de la structure de commandement de l'OTAN ainsi que pour les bataillons OTAN de transmissions et la KFOR. Pour la mission Resolute Support, il devrait être achevé en septembre 2015.

En ce qui concerne les actifs acquis avant le 1^{er} janvier 2013, pour lesquels des informations doivent être fournies dans les notes en vertu du cadre comptable OTAN, l'Agence a choisi de ne pas établir de tableaux récapitulatifs, pour ne pas surcharger le compte rendu financier, mais elle tient la liste des actifs concernés à disposition, comme indiqué à la page 16 des états financiers :

« Pour ce qui est des actifs qu'elle a repris, la NCIO a considéré, conformément au cadre comptable OTAN (IPSAS 17 adaptée), que ceux qui avaient été acquis avant 2013 avaient été entièrement passés en charges. Elle tient des listes des actifs ainsi repris et passés en charges, accompagnées d'une brève description. En fonction des informations reçues au cours du processus de transfert/reprise, les indications données portent notamment sur la nature des moyens, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments par catégorie d'actifs. »

Dans ses états financiers de 2015, l'Agence fournira une brève description des éléments achetés avant 2013 mais non inscrits à l'actif. À cette fin, elle travaillera en collaboration avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, le but étant de donner toutes les indications requises par les dispositions relatives aux informations à fournir sans toutefois rendre les états financiers inutilement volumineux.

OBSERVATION N° 3 :

RECENSEMENT INCOMPLET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SE RAPPORTANT AU DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE, D'OÙ UN COMPTE RENDU INCOMPLET DANS LES ÉTATS FINANCIERS OU LES NOTES JOINTES À CEUX-CI

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

La NCIA souscrit à la recommandation de l'IBAN et prend des mesures pour résoudre ou atténuer les problèmes. Inscrire à l'actif les dépenses exposées dans le cadre du développement capacitaire est fondé mais constitue un sérieux défi pour l'Agence et pour l'OTAN. Avant la création de la NCIO, le 1^{er} juillet 2012, les entités d'origine ne s'étaient jamais vu adresser une telle observation puisqu'elles n'étaient pas considérées comme les propriétaires (utilisatrices finales) des moyens en cours de développement. L'Agence étant devenue propriétaire des moyens SIC en vertu de la charte de la NCIO, elle est désormais confrontée à la difficulté fort bien décrite au paragraphe 3.2 (a) du rapport de l'IBAN. Elle devra analyser, parmi ses dépenses liées au développement de capacités, lesquelles sont effectuées pour la constitution d'un moyen, si elle-même (ou une autre entité) contrôle le moyen en question au sens du cadre comptable OTAN, si le moyen peut être défini comme un moyen SIC, et quels sont les éléments à prendre en considération pour l'inscription à l'actif.

Il importe de noter que le cadre comptable OTAN approuvé par le Conseil définit dix critères auxquels les entités OTAN doivent se référer pour déterminer si elles contrôlent un actif donné et si elles doivent donc le comptabiliser (le titre de propriété n'est que l'un de ces critères). Si, pour l'actif considéré, elles respectent six des dix critères, elles doivent l'inscrire dans leurs états financiers. Le cadre comptable précise que, si plusieurs entités OTAN peuvent revendiquer le contrôle d'un actif, seule l'entité « utilisatrice finale » inscrit cet actif dans ses états financiers. Or si ces critères étaient appliqués aux moyens en cours de développement au sujet desquels l'IBAN a formulé des observations, il s'avérerait que, dans la plupart des cas (par exemple l'ACCS), la NCIO ne les contrôle pas et qu'il ne lui appartient donc pas de les comptabiliser.

Indépendamment de la question de savoir quelle entité contrôle et doit donc comptabiliser les actifs, l'Agence a demandé des précisions sur le point de savoir

pourquoi, selon le cadre comptable OTAN, tous les actifs acquis avant le 1^{er} janvier 2013 peuvent être passés en charge (au motif que d'importantes ressources financières et humaines doivent être mobilisées pour remonter dans le temps et procéder aux analyses nécessaires) alors que les moyens en cours de développement (pour lesquels il est encore plus difficile de remonter dans le temps et de procéder aux analyses) doivent être valorisés depuis le départ.

L'IBAN a d'ailleurs reconnu qu'il était difficile de rendre compte de projets en cours ou d'actifs incorporels correspondant à des systèmes vastes et complexes ayant été mis en œuvre, gérés ou mis à niveau sur plusieurs années, de manière décentralisée, par capacité et/ou par implantation, bien avant la création de la NCIA. Le travail de comptabilisation nécessitera donc un effort considérable, et il est important de noter que, pour pouvoir comptabiliser les moyens en cours de développement, il faudra modifier la configuration des systèmes, ce qui ne pourra se faire avant la mise en œuvre de l'EBA, en 2017.

Compte tenu de ce qui précède, et afin d'obtenir une clarification du cadre comptable et de favoriser une convergence des approches entre les organismes OTAN, l'Agence a communiqué au Groupe de travail OTAN sur la comptabilité et au responsable OTAN de la politique en matière d'information financière une série de contributions, à examiner à l'occasion de la révision du cadre comptable, prévue pour fin 2015.

Pour ce qui est de l'observation relative aux problèmes importants relevés dans la gestion des actifs, en particulier les systèmes informatiques développés en interne, l'achat par opposition au renouvellement des licences informatiques et les équipements cryptographiques, l'essentiel de ce qui a été dit ci-dessus est également d'application ; néanmoins, l'Agence prend des mesures d'atténuation quand c'est possible, en attendant la mise en œuvre de l'EBA et les résultats de la révision du cadre comptable OTAN.

Ainsi, en résumé, l'Agence souscrit à l'observation et à la recommandation de l'IBAN, mais elle appelle l'attention sur le fait qu'elle a besoin, pour y donner suite, que soit établie une méthode comptable applicable à l'ensemble de l'OTAN, moyennant éventuellement une adaptation/clarification du cadre comptable, démarche prévue pour fin 2015. Pour que les changements puissent être pleinement menés à bien, il faudra modifier les systèmes, ce que l'Agence ne pourra pas faire avant la mise en œuvre de l'EBA ; dans l'intervalle toutefois, elle prend des mesures d'atténuation.

OBSERVATION N° 4 :

LIMITATION DE L'ÉTENDUE DES VÉRIFICATIONS QUE LE COLLÈGE A PU OPÉRER CONCERNANT LES DONNÉES DE 2013 RELATIVES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET AUX IMMOBILISATIONS INCORPORELLES FOURNIES POUR COMPARAISON DANS LES ÉTATS FINANCIERS 2014 DE LA NCIO

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera à la recommandation de l'IBAN.

OBSERVATION N° 5 :

LACUNES IMPORTANTES DANS LE PROCESSUS DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES CONTRATS DE PRESTATION DE SERVICES ET DE L'EXCÉDENT OU DU DÉFICIT POUR LA PÉRIODE

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence prend bonne note de l'observation de l'IBAN, qui est directement liée à l'introduction du régime de financement par le client pour ce qui concerne les accords sur les niveaux de service.

Elle se félicite toutefois que l'IBAN approuve le principe appliqué pour le calcul des produits à constater, et elle est tout à fait d'accord sur le fait qu'elle doit maintenant axer son effort sur l'amélioration du processus et de la qualité des données.

Pour ce qui est des commentaires portant plus spécifiquement sur la pratique consistant à prendre les montants figurant sur les ordres d'achat en attente d'exécution comme coûts d'achèvement, l'Agence appelle l'attention sur le fait que le calcul des montants à constater par régularisation s'est fait sur la base des données les plus fiables qui étaient disponibles à la clôture de l'exercice. Les engagements n'ayant pas donné lieu à des dépenses au 1^{er} janvier 2015 constituaient alors le meilleur point de départ pour l'estimation des coûts d'achèvement à défaut de système plus perfectionné de comptabilité horaire et de processus permettant d'évaluer plus finement les coûts probables au regard des ordres d'achat en attente d'exécution. L'Agence s'efforcera de s'améliorer sur ces points dans ses états financiers de 2015, pour lesquels tout écart entre les deux éléments considérés donnera lieu à l'enregistrement de charges ou de produits dans l'état de la performance financière.

OBSERVATION N° 6 :

ABSENCE DE PROCESSUS COHÉRENT ET FIABLE DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES CONTRATS DE DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE ET DES EXCÉDENTS OU DÉFICITS POUR LA PÉRIODE

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

La NCIA prend bonne note de l'observation de l'IBAN, estimant qu'il lui faut en effet renforcer encore le processus de constatation des produits se rapportant au développement capacitaire et améliorer le suivi des projets et des coûts d'investissement. À cette fin, elle a déjà lancé une série d'initiatives qui visent à mettre en place des processus normalisés renforcés, à préciser la définition des grandes étapes des projets et à intégrer leur gestion dans l'EPM. Compte tenu des observations de l'IBAN, elle étudie par ailleurs la possibilité d'intégrer les coûts d'investissement dans l'EPM sans attendre l'EBA mais de manière compatible avec cette application.

OBSERVATION N° 7 :

ABSENCE DE PROCESSUS FORMEL ET DOCUMENTÉ PERMETTANT D'IDENTIFIER LES PASSIFS ÉVENTUELS ET D'EN RENDRE COMPTE DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

Pour l'établissement des états financiers de 2014, l'Agence a recueilli des informations dont il ressortait qu'il n'y avait pas de passif éventuel significatif à mentionner dans les notes. Par le passé, l'Agence n'a eu que très peu de différends majeurs avec des fournisseurs et, le cas échéant, ces différends ont été dûment documentés et portés à la connaissance de la Direction Finances, qui est représentée à la plupart des séances de travail sur ces dossiers.

Néanmoins, l'Agence souscrit et se conformera à la recommandation de l'IBAN, et elle mettra en place un processus plus systématique et mieux documenté pour l'évaluation des passifs éventuels et le compte rendu y afférent.

OBSERVATION N° 8 :

ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DE CERTAINS ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera à la recommandation de l'IBAN.

OBSERVATION N° 9 :

PERSISTANCE DU RECOURS EN SOUS-TRAITANCE À LA NSPA POUR LES PIÈCES DE RECHANGE ET FOURNITURES INFORMATIQUES

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera à la recommandation de l'IBAN et réexaminera la politique consistant à sous-traiter à la NSPA la passation des marchés portant sur des pièces de rechange, des fournitures ou des équipements SIC. Il importe de noter que la NCIA et la NSPA ont conjointement réalisé une étude sur la logistique des SIC, qui visait à clarifier les attributions de chaque Agence afin d'améliorer la coopération et le service fourni aux pays, étude dont elles ont récemment approuvé les résultats. Il a ainsi été confirmé que la NCIA était responsable et comptable des moyens, des stocks et de l'exécution des commandes dans le domaine des SIC. En ce qui concerne les fonctions de gestion des stocks SIC actuellement exercées par la NSPA, il a été convenu que celle-ci continuerait d'apporter un soutien à la NCIA pendant une phase de transition qui se poursuivra jusqu'en 2018.

OBSERVATION N° 10 :

ABSENCE DE COMPTE RENDU SPÉCIFIQUE SUR LE COMMANDEMENT ET LE CONTRÔLE AÉRIENS (C2 AIR) ET LA DÉFENSE ANTIMISSILE BALISTIQUE (BMD) DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

En préparant ses états financiers de 2014, l'Agence a dûment considéré l'IPSAS 18 (Information sectorielle) et, à ce sujet, elle a indiqué ce qui suit aux pages 12 et 13 de ses états financiers :

« Dans ses états financiers de 2013, la NCIO avait fourni des informations sectorielles en application d'un modèle dit "hybride" ; en effet, 2013 était un exercice de transition, dans le cadre duquel les entités d'origine ont été assimilées à des groupes d'activités distincts, financées suivant les anciennes

modalités sur les fonds gérés par les anciens organes de gouvernance, pour les activités qui leur étaient spécifiques.

Dans la mesure où la NCIA est devenue en 2014 un organisme de prestation de services travaillant par lignes de services suivant une approche cycle de vie et où le régime de financement par le client a été introduit avec effet au 1^{er} janvier, la fourniture d'informations sectorielles ne se justifie plus et continuer de présenter des informations sectorielles pour les secteurs "Développement de capacités" et "Prestation de services" n'a plus de sens puisque cela ne correspond plus au modèle de gestion et à la structure opérationnelle de l'Agence.

Dès l'adoption du cadre pour le financement par le client et la clarification de la structure de gouvernance qui suivra, l'Agence réexaminera la question de l'établissement d'états financiers sectoriels avec les parties prenantes, si cette question se pose encore ».

Dans son observation, l'IBAN se réfère à la création, décidée début 2015, de deux comités directeurs, l'un pour les C2 Air et l'autre pour la BMD, qui font l'objet d'une annexe à la charte de la NCIO. Ces décisions concernent l'exercice 2015, et l'Agence en examinera les effets au regard des critères concernant l'information sectorielle définis par l'IPSAS 18 quand elle établira les états financiers 2015 de la NCIO.

OBSERVATION N° 11 :

ABSENCE D'INDICATION CONCERNANT LES DÉPENSES DIRECTES ET LES DÉPENSES INDIRECTES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera à la recommandation de l'IBAN. Compte tenu des travaux visant à établir un modèle commun à tous les organismes OTAN pour la présentation des états financiers, menés sous la conduite du responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, l'Agence donnera des informations sur les dépenses directes et les dépenses indirectes dans les notes jointes aux états financiers.

**SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ET AUX RECOMMANDATIONS
ANTÉRIEURES****Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 4 contenue
dans le rapport d'audit 2013**

Comme l'IBAN l'a mentionné dans son rapport précédent, l'Agence a porté une très grande attention à l'établissement de ses états financiers de 2013, les premiers à être consolidés, ainsi qu'à l'établissement de ses états financiers de 2014, les premiers pour lesquels le régime de financement intégral par le client était d'application. Bien que les contrôles et procédures d'examen internes aient été améliorés depuis la préparation des états financiers de 2013 (qui avaient dû être rectifiés), ils ont encore été insuffisants pour ce qui est des états financiers de 2014, par manque de temps.

Cependant, l'Agence est résolue à s'améliorer sur ce point, et elle a lancé un plan d'action à cet effet, basé sur les enseignements tirés de l'établissement des états financiers de 2014.

**Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 5 contenue
dans le rapport d'audit 2013**

Comme l'IBAN l'a relevé dans le tableau de suivi, l'Agence a établi une note séparée sur les dépenses relatives à la transition (pages 45 à 47 des états financiers de 2014).

Conformément à la nouvelle recommandation de l'IBAN, l'Agence améliorera la présentation des informations relatives à l'exécution du budget de son programme de transition et veillera à ce que les charges se rapportant à des ordres d'achat d'exercices précédents soient dûment consignées.

**Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 5 contenue
dans le rapport d'audit 2012**

Comme indiqué dans le tableau de suivi, l'IBAN considère que, comme l'Agence a pris des mesures pour résoudre le problème concernant le personnel temporaire, la question est partiellement réglée. Un règlement définitif est attendu en 2015.

**Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 6 contenue
dans le rapport d'audit 2012**

La NCIA établira une méthode comptable détaillée pour les immobilisations corporelles sur la base des résultats des travaux dont il est fait état dans les réponses à la recommandation n° 3 formulée dans la lettre d'observations et de

recommandations. Elle fournira des informations sur les immobilisations corporelles dans les notes jointes aux états financiers, comme demandé dans la recommandation n° 2 formulée dans cette lettre.

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation contenue dans le rapport d'audit 2010

Dans une note figurant à la page 40, l'Agence a indiqué que certaines activités sociorécréatives de la NCIO n'avaient pas été intégrées aux états financiers, comme prévu par le cadre comptable OTAN, et qu'un rapport sur ces activités serait présenté séparément au Comité financier de l'ASB.

L'Agence reconnaît qu'elle doit encore travailler à la présentation d'un rapport séparé à l'intention du Comité financier de l'ASB. De tels rapports seront présentés au Comité financier de l'ASB chaque année à partir du printemps 2016.



NATO communications and information agency
Agence OTAN d'information et de communication



NCIA/FC/2015/00596

Financial Statements 2014

NATO UNCLASSIFIED

Contents	Page
Foreword NCI Agency GM	2
Overview	3
NCIO Statement of Financial Position	7
NCIO Statement of Financial Performance	8
NCIO Statement of Cash Flows	9
NCIO Statement of Changes in Net Assets	10
NCIO Budget Execution Statement	11
Accounting Policies	12
Notes to the Financial Statements	19
Statement on Internal Control	58
Financial Controller Certification	59
List of Acronyms	60

Foreword by General Manager NATO Communication and Information (NCI) Agency

In 2014 the Agency took another important step in its transition towards becoming a fully-fledged service-oriented organization operating under customer funding as mandated by the Nations upon its establishment.

We have changed our organization with the introduction of Services Lines; developed costed CIS Service Level Agreements; made progress, albeit at a slower pace than desired, with key transition initiatives such IT Modernization and Enterprise Business Applications; and adapted our internal processes to better meet customers' demands and requirements.

An equally important aspect, if not more so, is that we managed to conduct these resource-demanding changes while maintaining a high level of professional service and support to Alliance operations and missions, as well as the delivery of critical NATO capabilities.

Last year, I wrote that it would be a race against time to get the Agency's Initial State Peacetime Establishment implemented. I re-iterate this message. The uncertainty over the future structure of the Agency is affecting the military manning levels, and increasingly our ability to operate. The support of Nations and NATO committees is pivotal in changing this situation.

We are actively working to become more transparent in the things we do and thereby a more trusted partner to our customer community. From the initial customer surveys, it seems that our customers respond positively to these changes and are satisfied with the services provided. But we can and will do better.

Achievements in the areas of Air Command and Control, Ballistic Missile Defence, Cyber Defence and Deployable Communications and Information Systems provide the foundation for NATO success. Similarly, critical CIS infrastructure projects like IT Modernization, NATO Communications Infrastructure and NATO Public Key Infrastructure are poised to launch Industry competitions with delivery to follow.

In the aftermath of the Wales Summit, immediate focus was given to progressing major Summit decisions such as the Readiness Action Plan, the NATO Industry Cyber Partnership or support to Ukraine. This includes support to national and multinational forces, as they prepare for the NATO Response Force, through the NATO First solution.

While we need to continue to work in evolving our internal processes and improve project execution and service delivery we also remain engaged in supporting Nations on their efforts in improving NATO regulatory and capability delivery framework.

Overall, I believe 2014 has been a successful year and that we as an Agency are doing what we need to do – we are adapting to the changing demands and customer requirements and will continue to do so, not least thanks to the ongoing effort from our dedicated staff and the support from our customers and stakeholders.



Koen Gijsbers
General Manager NCI Agency

Overview of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO)

NATO Communication and Information Agency Overview

A key achievement of 2014 was the initiation of transformation of the Agency from an asset based to a service oriented organization under the difficult conditions of scarce NATO financial resources, low manpower levels, and demands from nations for improved effectiveness, coupled with greater efficiencies and savings. In addition, implementation of an Agency-wide customer funding regime, initially in the form of a “Bridging Model”, continued, coupled with initiatives to increase the level of transparency and intimacy with our customers.

Mission¹

Covering the entire capability life cycle, the NCI Organisation Mission is to:

- Deliver C3 capabilities to its requirements holders, whilst ensuring their coherence and interoperability in compliance with agreed NATO architectures,
- Ensure provision of secure CIS services to its customers,
- Deliver capabilities and provide services “other than C3/CIS” to NATO and nations, as approved by the ASB,

in order to enable NATO’s Consultation, Command and Control (C3) and to facilitate, inter alia, the seamless integration of Intelligence, Surveillance, Reconnaissance, Target Acquisition functions and their associated information exchange, while continuously improving coherency, effectiveness, efficiency and delivering cost savings. It includes IT-support to the Alliances’ business processes (to include the provision of IT shared services) to the NATO HQ, the Command Structure and NATO Agencies (including itself).

Operational Environment

The NCI Agency is the executive arm of NCIO and is chartered to execute its mission and in view of NATO’s level of ambition performs the following functions and tasks:

- Work with all relevant stakeholders in order to develop NATO C3’s architectures to support Senior Policy Committees’ capability coherence and implement NATO technical coherence;
- Perform central planning, technical planning, systems design and engineering, integration and configuration management, testing and technical support for assigned NATO systems or installations;
- Operate, control and support assigned in-service NATO CIS and installations, and any other assigned in-service systems, appropriate systems support including hardware and software maintenance and configuration management, and ensuring the commensurate training of personnel for operations and maintenance;
- Manage and execute Programmes and other projects assigned to it;
- Act as Host Nation for assigned NSIP projects as recommended by the Resources Policy and Planning Board (RPPB) and approved by the NAC, or as approved by the Investment Committee (IC);
- Exercise ownership of assigned infrastructures and assets in support of its mission;
- Provide Information Assurance and Cyber Defence for NATO’s Communications and Information Infrastructures consistent with NATO Cyber Defence Policy²
- Provide technical advice to nations participating in the NATO Force Structure when interfacing their C3 systems with those of NATO;
- Perform studies, provide advice and support NATO bodies and the other customers in the scientific, technical and operational analysis domains;
- Provide shared services other than IT if so directed.

Military Manning

During 2014, to the increasing concern of the Agency, the military fill rate continued to reduce, despite the closure of locations due to the NATO Command Structure Reform (Adapted Peacetime Establishment). In total, the Agency lost a further 200 military staff members from 14 different Nations in 2014.

As Nations are not replacing their departing staff and continue to pull out their posted personnel earlier than expected, the military manning figures remain critical. Agency attempts to mitigate this situation have proven unsuccessful. NCI Agency urgently needs support from all stakeholders to change this situation to

¹ Annex 1 to C-M (2012)0049 the Charter of the NCI Organization.

² C-M(2011)0042

prevent further impact on Agency deliveries. Moreover, the Agency, with the support of Nations, will need to manage a lower level of military positions in future.

Handover and Takeover (HO/TO) of CIS Assets

As part of the establishment of the NCIO the North Atlantic Council (NAC) approved in C-M(2012)0049 a Transition Directive which states *“with effect from 1 July 2012 the ownership of all assets (including intellectual property rights) and infrastructure from the affected Organisations will be transferred to and assumed by the NCI Organisation as well as the IT assets and IT infrastructure from NATO Commands”*.

To effect this decision a HO/TO process for CIS assets in static locations, in phases and location by location, has been ongoing in coordination with Allied Command Operations (ACO), Allied Command Transformation (ACT) and the International Military Staff (IMS) with a target for completion by 31 December 2014. This process has continued the improvement of asset records through stock counts and reconciliation of physical holdings with records. The effort has included the validation of the continued requirement for holding items and the identification of any surplus and/or obsolete materiel i.e. no longer a business need for the retention, as well as unserviceable equipment.

The HO/TO was completed on time by 31 December 2014 and consequently the NCI Agency (as the executive arm of the NCI Organisation) accepts the full responsibility for the control and management of these CIS assets. In accordance with the NATO Financial Regulations (NFR) a write-off to regularise the updated records is needed and this is in the process of preparation during the first half of 2015.

Whilst the initial logistical work to achieve HO/TO is complete this is very much a dynamic process and considerable effort will be required to maintain and further improve the control of CIS assets. As part of this, CIS assets are being migrated from the legacy asset management tool to a new system which offers better functionality to integrate the procurement, issuing, tracking and financial accounting. That said, it is still a major challenge to achieve robust financial accounting and will take some time, particularly as the legacy tool was not strong in supporting this.

The foregoing addresses the static locations. With respect to the operational environment, the HO/TO of ISAF/Resolute Support is ongoing and is anticipated to be complete by the end of September 2015. Consequently, ISAF/Resolute Support CIS assets are not reflected in these Financial Statements.

Financial Statements Overview

Key points to note in respect of the 2014 NCIO Financial Statements and which are different from the previous years are:

- first year of customer funding operating under the Interim Customer Funding Framework³
- the move from Administrative and Delegated Budgets to fee-for-service Service Level Agreements (SLAs) using Budget Committee (BC) approved customer rates based on standard labour rates and overhead recovery charge
- statements prepared on the basis of a single entity with no legacy segments

Compliance with Financial Regulations

The NCIO Financial Statements are submitted to the Agency Supervisory Board (ASB) and the International Board for Auditors of NATO (IBAN) in accordance with NAC approved standards, including the International Public Accounting Standards (IPSAS) as adopted through the NATO Accounting Framework⁴ and the NATO Financial Regulations (NFR). This is consistent with Article 53 of the Charter: *“The General Manager shall submit to the ASB and the International Board of Auditors for NATO annual financial statements in accordance with NAC approved standards, including the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as adopted by NATO, and the provisions of the NATO Financial Regulations no later than 30 April of the year following the financial year in question”*

The Financial Regulations that are applicable to NCIO are described in the Charter under Article 50: *“The NCIO shall be governed by the provisions of the NATO Financial Regulations, subject to such derogations as may be approved by the NAC upon recommendation by the Resource Policy and Planning Board”*.

Pending approval of the revised NATO Financial Regulations, expected in 2015, the Agency will continue to comply with the extant regulations and procedures.

Customer Funding

As mandated by the Nations, upon the decision to establish the NCI Agency and as per the terms of its Charter, the customer funded nature of the Agency means it must recover all of its costs from the work and services it provides to NATO and National customers with the aim of achieving financial break-even over time.

³ PO(2013)0630, dated 20 December 2013

⁴ C-M(2013)0039 dated 2 August 2013.

The NCI Agency cost of services is supported and sustained through a number of Service Level Agreements (SLAs) and Projects whereby the Agency charges for its labour and running costs as well as its externally contracted services and costs.

A critical enabler to the implementation of customer funding, detailed cost accounting and timekeeping was extended across the entire Agency during 2014 providing the necessary financial and operational insight into service and project execution. This however, still needs to further mature.

In line with the NATO Financial Regulations applicable to Agency Customer Funding regime and the Interim Customer Funding Framework, the Agency maintains an Operating Fund. This serves as a source of working capital and acts as buffer to absorb the surpluses or deficits that result from its operations.

Efficiencies and Savings

Completed in October 2013, the Agency's Benefits and Savings Plan provides the high-level blue print that establishes and describes the overall multi-year change programme to deliver a single, coherent, customer-funder, services-based organization. In this respect, the plan also describes and quantifies the benefits and savings associated with each of the components of the change programme. This includes the description as to how and in what sequence and timeframe they will be delivered, while stressing that realization of the key drivers for change is highly dependent upon the successful implementation of critical enablers such as the IT Modernization and the Enterprise Business Applications programmes.

Transition Programme

As per the terms of the RPPB decision on the funding eligibility and modalities of the Agency Transition Programme⁵, the Agency has been authorized to pursue its transition plan with a mix of common funds (from MB and NSIP) and available funds from its Operating Fund⁶. This is separate funding provided to the Agency (i.e. not included in the costs the Agency charges its customers).

⁵ AC/335-N(2013)0044; Resource Requirements for the NATO Communications and Information Agency Transition Programme.

⁶ In accordance with existing policies, surpluses in the Operating Fund above the levels agreed by Nations are to be returned to customers through reductions in the customer rates.

Financial Performance Highlights

Having successfully completed the conversion from budget to customer funded service level agreements for the provision of CIS services in 2014, the structure and breakdown of the 2014 Financial Statements differs from that of previous years.

Total revenues for the year amount to 685M Euros and include:

- 351M Euros of acquisition revenue earned as Host Nation for the NATO Security Investment Programme (NSIP), NATO Entities and Nations;
- 302M Euros of revenue contracted, using BC approved customer rates, for the provision and acquisition of CIS capabilities and services;
- 17M Euros of revenue earned in the provision of other support services provided to hosted entities, e.g. NAGSMA, also included in here is the anticipated acquisition revenue (NSIP) from a claim which is still under dispute and for which a provision has been recorded.; and,
- 12M Euros of contributed income related to the execution of previous years' budget credits carried forward, the funds allocated by the Budget Committee for the Agency Transition and the NCI Organisation Secretariat funded directly by the Nations.

Totalling 681M Euros the 2014 Agency costs and expenses include:

- 347M Euros of costs incurred in the procurement, on behalf of the Investment Committee (IC), other NATO entities and Nations, of CIS capabilities and services from industry;
- 180M Euros of costs related with the civilian personnel employed during the year (in compliance with NATO Personnel Regulations, NAC approved salary scales and allowances) and interim workforce (contractors, temporary staff and consultants;
- 137M Euros of operating and external CIS costs in direct support of the delivery of services and capabilities as well as the running costs of the Agency facilities and equipment; and,
- 12M Euros of provisions for legal disputes and for future potential losses as identified in the end of year cost at completion review made for all ongoing customer arrangements.

Net result for the year, including financial income/costs and depreciation expense is a surplus of 3.8M Euros, or 0.6% of total revenue.

At 31 December 2014, the Agency total net equity amounts, including reserves for transition and depreciation, amounts to 22M Euros.

External and Internal Audit

As a chartered NATO Organization the Agency financial statements, performance and underlying transactions are audited by the IBAN upon mandate from the NAC. The Agency also has its own body of internal auditors, whom, under the direct authority of the General Manager, perform internal reviews of control and compliance.

External Audit

IBAN has already initiated the audit of the 2014 Financial Statements. In accordance with the NCIO Charter, once IBAN audit results are published the Financial Statements will be forwarded to the ASB for approval taking in consideration the audit report and the advice of the ASB Finance Committee.

Internal Audit

During the reporting period, Internal Audit completed 7 advisory, 10 compliance and 3 consulting engagements. The engagements completed spanned several thematic areas and covered reviews of project management activities, operational processes, corporate and administrative processes and information technology areas. Internal Audit will continue performing follow up missions and will report on the status of the implementation of the recommended actions during 2015 to management and the ASB Finance Committee.

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2014

(all figures are in Euro)

		NCIO	
	Note	2014	2013
ASSETS			
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	1	171,394,685	191,665,768
Receivables	2	135,138,856	182,602,985
Prepayments and Miscellaneous Assets	3	492,515	5,371,516
Inventory	4	4,170,455	203,904
Work in Progress	5	1,801,544	535,751
Other Current Assets	6	(297,925)	157,084
Total Current Assets		312,700,130	380,537,008
Non-Current Assets			
Financial Assets		0	0
Long Term Receivables	7	14,500	419,028
Property, Plant and Equipment	8	3,743,748	3,175,658
Intangible Assets	8	626,441	332,382
Other Non-Current Assets		0	0
Total Non-Current Assets		4,384,689	3,927,069
TOTAL ASSETS		317,084,819	384,464,077

		NCIO	
	Note	2014	2013
LIABILITIES			
Current Liabilities			
Payables	9	91,747,472	120,412,570
Deferred Revenue and Advances	10	169,556,874	225,821,538
Borrowings		0	0
Other Current Liabilities	11	10,582,589	8,628,921
Total Current Liabilities		271,886,935	354,863,028
Non-Current Liabilities			
Non-Current Payables		0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances		0	0
Non-Current Borrowings		0	0
Provisions	12	20,741,102	8,667,541
Other Non-Current Liabilities	13	2,298,403	2,583,222
Total Non-Current Liabilities		23,039,505	11,250,764
TOTAL LIABILITIES		294,926,440	366,113,792
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	14	12,850,947	8,963,560
Reserved Earnings		9,307,432	9,386,725
TOTAL NET ASSETS/EQUITY		22,158,379	18,350,284
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY		317,084,819	384,464,077

NCIO Statement of Financial Performance

For the year ended 31 December 2014
(all figures are in Euro)

		NCIO	
	Note	2014	2013
REVENUE			
Contributions Revenue	15	12,127,783	124,701,639
Services and Support Revenue	16	301,559,278	194,766,746
Acquisitions Revenue	17	350,736,793	386,837,240
Other Operations Revenue	18	16,823,847	628,408
Financial Revenue	28	1,797,575	1,721,013
Other Revenue	19	2,242,839	120,250
TOTAL REVENUE		685,288,115	708,775,296
EXPENSES			
Cost of Acquisitions	20	(346,542,619)	(385,469,362)
Personnel Costs	21	(179,641,908)	(170,091,124)
Contractual Supplies and Services	24	(137,265,651)	(148,794,826)
Depreciation and Amortisation	25	(2,105,399)	(1,425,752)
Provisions	26	(12,483,665)	2,956,578
Financial Expenses	28	(1,989,632)	(2,396,114)
Other Expenses	30	(1,451,145)	(664,467)
TOTAL EXPENSES		(681,480,020)	(705,885,068)
SURPLUS/(DEFICIT)			
Retainable Earnings		3,808,095	2,579,422
Refundable Earnings		0	(310,806)
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		3,808,095	2,890,228
Revaluation of Assets		0	0

NCIO Statement of Cash Flows*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)***CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES**

	NCIO	
	2014	2013
Surplus/(Deficit) for the Period	3,808,095	2,890,228
Depreciation and Amortisation	2,297,475	1,436,847
Revaluation of Assets	0	0
Decr./ (incr.) Receivables	47,464,129	(35,857,313)
Decr./ (incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets	4,879,001	(3,993,987)
Decr./ (incr.) Inventory	(3,966,551)	72,300
Decr./ (incr.) Work in Progress	(1,265,794)	82,710
Decr./ (incr.) Other Current Assets	455,009	(121,964)
(Incr.)/decr. Payables	(28,665,098)	(25,965,874)
(Incr.)/decr. Deferred Revenue and Advances	(56,264,664)	68,081,416
(Incr.)/decr. Borrowings	0	0
(Incr.)/decr. Other Current Liabilities	1,953,668	(199,432)
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	(29,304,729)	6,424,932

CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES

Decr./ (incr.) Financial Assets	0	0
Decr./ (incr.) Long Term Receivables	0	0
Decr./ (incr.) PP&E and Intangible Assets	(3,159,623)	(4,901,519)
Decr./ (incr.) Other Non-Current Assets	404,528	(27,685)
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	(2,755,095)	(4,929,204)

CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES

(Incr.)/decr. Non-Current Payables	0	0
(Incr.)/decr. Non-Current Deferred Revenue and Advances	0	(310,806)
(Incr.)/decr. Non-Current Borrowings	0	0
(Incr.)/decr. Provisions	12,073,561	(2,930,817)
(Incr.)/decr. Other Non-Current Liabilities	(284,820)	2,583,222
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	11,788,741	(658,401)

NET DECR./ (INCR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS

	(20,271,083)	837,327
--	---------------------	----------------

CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD

Decr./ (incr.) Cash and Cash Equivalents	191,665,768	190,828,442
--	-------------	-------------

CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	171,394,685	191,665,768
---	--------------------	--------------------

CONSOLIDATION ELIMINATIONS

	0	0
--	---	---

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity (Operating Fund)

For the year ended 31 December 2014

(all figures are in Euro)

		NCIO	
	Note	2014	2013
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD		18,350,284	15,770,862
Variations due to changes in accounting policy		0	0
Restated balance		18,350,284	15,770,862
Net gains/(losses) not recognized in the Statement of Financial Performance		0	0
Net surplus/(deficit) for the period	33	3,808,095	2,579,422
BALANCE AT END OF PERIOD		22,158,379	18,350,284
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD		9,386,725	43,368
Net increase/(decrease) of bookvalue of property, plant and equipment		673,392	773,357
Net increase/(decrease) of reserves		(752,685)	8,570,000
Net increase/(decrease) of currency translation differences		0	0
RESERVES AT END OF PERIOD	32	9,307,432	9,386,725
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD	33	12,850,947	8,963,560
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD		22,158,379	18,350,284

NCIO Budget Execution Statement*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budget										
Chapter 1		1,059,680	4,400	0	1,064,080	175,000	727,241	902,241	175,000	161,839
Chapter 2		138,125	0	0	138,125	182	137,943	138,125	182	0
Chapter 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year		1,197,805	4,400	0	1,202,205	175,182	865,184	1,040,366	175,182	161,839
Chapter 1		3,175,941	0	(2,444)	3,173,497	697,439	2,032,043	2,729,482	697,439	444,015
Chapter 2		8,747,498	0	2,444	8,749,942	800,783	6,803,140	7,603,923	800,783	1,146,019
Chapter 3		570,284	0	0	570,284	39,764	530,130	569,894	39,764	390
Total prior year		12,493,723	4,400	0	12,498,123	1,713,168	10,230,497	11,943,665	1,713,168	554,458
Chapter 1		694,061	0	0	694,061	0	17,745	17,745	0	676,316
Chapter 2		272,000	0	0	272,000	0	(355,095)	(355,095)	0	627,095
Chapter 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago		966,061	4,400	0	970,461	1,713,168	9,893,147	11,606,315	1,713,168	(10,635,854)
TOTAL	D1-5	14,657,589	4,400	0	14,661,989	1,713,168	9,555,797	11,268,966	1,713,168	3,393,023

Accounting Policies

Basis of preparation

These financial statements have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework which is based upon International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). IPSAS relating to *IPSAS 6 – Consolidated financial statements and accounting for controlled entities*, *IPSAS 12 – Inventories*, *IPSAS 17 - Property, Plant and Equipment* and *IPSAS 31 - Intangible Assets* were adapted by the NAC in August 2013 for reporting periods beginning on 1 January 2013. In addition, where certain financial reporting requirements are required by the NATO Financial Regulations, these are also met.

The Financial Statements are prepared on the going-concern basis which means that those charged with governance of NCIO consider that they believe NCIO will continue in existence for at least a year from the date the financial statements are issued.

The preparation of financial statements in compliance with the NATO Accounting Framework requires the use of certain critical accounting estimates and requires that those responsible for preparing and presenting the financial statements of NCIO use judgement in applying these accounting policies. The areas where significant judgements and estimates have been made in preparing the financial statements and their effect are disclosed in the notes to the financial statements.

The policies have been consistently applied to all the years presented.

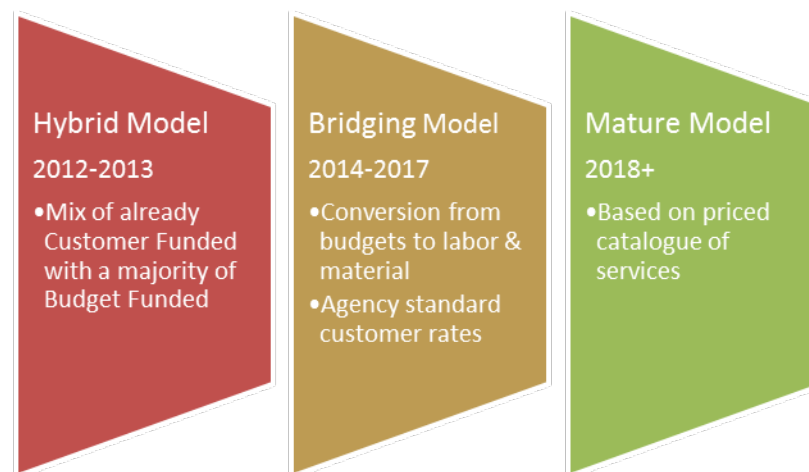
Prior Year Comparative Numbers

As mandated by Nations in the NCIO charter and in line with the Agency Customer Funding Roadmap, 2014 was the first year that the Agency operated under Customer Funding⁷ wherein for CIS Services the Agency moved away from direct budget allocations to fixed price, fee-for-service Service Level Agreements (SLAs).

In 2013, there were EUR 113 million of delegated CIS budgets (e.g. NATO Centralised CIS Budget – NCCB) that, as disclosed in the 2013 NCIO Financial Statements, were not included as NCIO's 2013 revenues and expenses. In 2014, given the change in funding regime, the Agency no longer received delegated authority over these budgets but rather acted as a principal for these CIS activities.

⁷ NATO HQ ICTM and NATO Programming Centre (NPC), shift to customer funding using customer rates occurs in 2015; NATO CIS School (NCISS), shift will occur upon its move to Portugal

As a result of this change the Agency must now report the related revenues and costs for 2014. In order to enhance the comparability between periods and so the presentation of these financial statements remains relevant to users, NCIO has included in the 2013 figures presented in these financial statements the EUR 113 million of CIS activities delegated by other NATO entities (no impact on the net results).



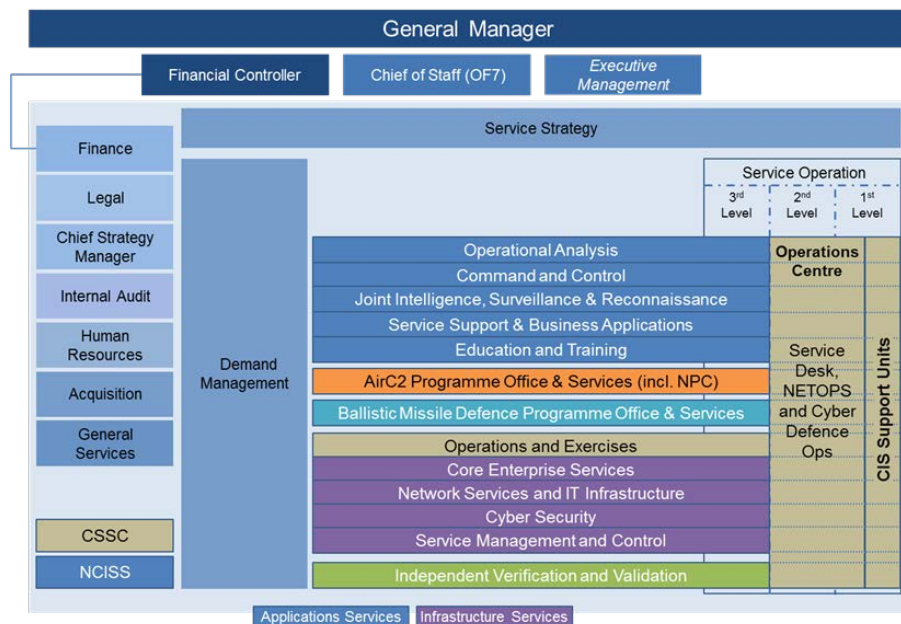
NCI Agency Customer Funding Roadmap

Segment Reporting

NCIO applied segment reporting for its 2013 Financial Statements under the so called "Hybrid Model", as 2013 was a transition year whereby its legacy entities were considered as distinguishable groups of activities, funded through their legacy models and governing committees, for their specific activities.

With the implementation in 2014 of a Service Line service-based organisation⁸ built around an end-to-end life cycle approach and the introduction of customer funding as of 1 January 14, the reasons for segment reporting no longer apply and thus to still produce segment reporting for "Capability Development" and "Service Delivery" is no longer relevant as not in line with the management and operational structure of the Agency.

⁸ AC/337-DS(2013)004; item 4, NCIA Organisational Design



NCI Agency Organization Overview

Upon conclusion of the Customer Funding Framework and ensuing clarification of governance structure, the Agency will address, if still relevant at that time, the issue of segmented financial statements with the relevant stakeholders.

NCIO financial statement also includes the budget execution for the NCIO Secretariat. These reflect the running costs of the NCIO Executive Secretariat in support of the ASB Chairman and Nations. Although this could qualify as a separate segment under IPSAS 18, given the low value of this budget of about 350KEUR it has not been report as such..

Changes in Accounting Standards

IPSAS 32 – Service Level Agreements: Grantor became effective on 1 January 2014; this standard does not impact NCIO.

The following IPSAS will become effective in future financial years:

- IPSAS 33 - First-time Adoption of Accrual Basis IPSASs
- IPSAS 34 - Separate Financial Statements
- IPSAS 35 - Consolidated Financial Statements
- IPSAS 36 - Investments in Associates and Joint Ventures

- IPSAS 37 - Joint Arrangements
- IPSAS 38 - Disclosure of Interests in Other Entities

NCIO has not yet made an assessment of whether these standards will impact NCIO Financial Reporting.

Revenue Recognition

Revenue from exchange transactions

Under its first year of full customer funding the vast majority of NCIO's revenue is customer funded revenue which is subdivided into:

- Operations and service revenue (e.g. Scientific POW and IC project service costs, SLA External CIS and service support costs)
- Acquisition revenue for which NCIO considers to be procurement principal on behalf of sponsors, NATO entities or Member Nations.
- Other revenue represents shared services associated with the hosting and support the Agency provides to other NATO entities such as NAGSMA and TACOMS.

NCIO also still has some contributions income from budgets:

- NCIO Secretariat: revenue associated with the running of the NCIO Executive Secretariat which is to support the ASB Chairman. This budget is core funded and the ASB approves the structure and its annual budget, which is based on the Military Budget cost share model
- Prior years budgetary credits carry forward: execution in 2014 against commitments carried forward from prior years (legacy) budgets and executed either under the IPSAS procurement principal principle.
- Transition: specific budgets, authorized by the Budget Committee, created in 2013 and onwards to cover for expenses related to the NATO Command Structure reform and Agency Transition Programme workforce adjustments.

Finally, under the customer funding bridging model, the costs for NPC, NCISS and ICTM/CSU Brussels were funded by customers through specific agreements although without the application of customer rates.

Revenue measurement and timing

Provided the amount of revenue can be measured reliably and it is probable that NCIO will receive payment, revenue for goods and services delivered is recognised when NCIO has transferred the significant risks and rewards of ownership and it is probable that NCIO will receive payment for delivering goods and services. These criteria are considered to be met when the goods or services are delivered to the

customers' satisfaction. For all customer funded revenue, revenue is recognized by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement; firm fixed price or cost reimbursable. For the budget revenue, income is recognised at the moment an expense is incurred as the revenue is guaranteed to be funded by member nations.

Expenses Recognition

NCIO has the following main categories of costs:

- Acquisition: costs relating to goods and services procured as a principal on behalf of sponsors, NATO entities or Member Nations.
- Personnel: costs derived from the employment of civilian personnel, as per NATO regulations, including salaries, allowances, pension contributions, recruitment and moving costs but also training, medical and interim workforce (contractors, temporary staff and consultants).
- Contractual supplies and services: costs pertaining goods and services procured from industry either directly in support of the delivery of services and capabilities or required for the normal functioning of the Agency's facilities and equipment.
- Depreciation, amortisation and provisions: costs related to usage of Agency assets, spread on a straight-line over their economic life, and costs related to the variance of Agency reserves (e.g. reserve for future losses, reserve for untaken leave).
- Foreign currency exchange and financial gains/losses: payments by NATO Bodies and Host Nations may be made in a variety of currencies. Gains/losses on foreign currency exchanges occasionally occur between the time of assessment and the time of payment. These differences are assessed and either refunded or absorbed by NCI Agency, depending on the agreement with the customers. Gains or losses are recognised in the accounts in the period in which they occur.

Expenses are recognised when an invoice is posted or accrued, which reflects the point at which a good or service is received to NCIO's satisfaction.

Financial Plan Execution

IPSAS 24 - Presentation of Budget Information in Financial Statements applies to public sector entities which are required or elect to make their approved budgets publically available.

NCIO, under its first year of full customer funding, has no budget but an Annual Financial Plan which is authorised by the ASB under the NCIO Charter, and which

includes a statement of planned income and expenditure. NCIO is neither required to, nor elects to make their approved financial plans publicly available.

Per above however, NCIO still has some budget elements for which specific individual budget execution statements have been prepared.

Cash Flow Statements

IPSAS 2 – Cash Flow Statements allows the choice between presenting the cash flow based on the direct method or indirect method. NCIO has elected to use the indirect method of presentation in these financial statements.

Foreign Currency

Transactions entered into by NCIO in a currency other than the currency of the primary economic environment in which they operate (their "functional currency"; which is Euro for NCIO) are recorded at the exchange rates ruling when the transactions occur. The use of exchange rates does not materially impact the financial statements.

Foreign currency transactions are recorded by converting the foreign currency amount at the BC conversion rates valid at the date of the transaction. NSIP and Third Party acquisition transactions are converted using the quarterly exchange rates issued by the IC. This rate is imposed by the IC and allows the NCI Agency to get reimbursed for all exchange, bank and miscellaneous financial results.

NCIO applied the following principles for reporting foreign currency items at each reporting date: foreign currency monetary items have been translated using the closing rate. Items that are measured in terms of historical cost in a foreign currency have been translated using the exchange rate at the date of the transaction.

The Agency recognises all exchange differences as revenues or as expenses in the statement of financial performance in the period in which they arise.

Financial Assets

The financial assets of NCIO are cash and cash equivalents, accounts receivables and prepayments. They are measured at fair value. Changes in fair value are recognised in the Statement of Financial Performance.

Financial Liabilities

The financial liabilities of NCIO are accounts payables, accruals, customer advances, unearned revenues, provisions for costs and contingencies and miscellaneous items. They are measured at fair value. Changes in fair value are recognised in the Statement of Financial Performance.

Receivables

Amounts receivable are reported at fair value in the Statement of Financial Position. Provisions for doubtful debts are only made once a legal process is started against a debtor and this is limited to only private sector entities; no provisions are made against national debts as they are deemed to be collectable.

Accounts Payable

Accounts Payable represent amounts for which goods and services, supported by a vendor invoice, have been received at the year-end but which remain unpaid. Accounts payable includes, services and goods received supported by an unpaid invoice and estimates of accrued obligations for goods and services received but not yet invoiced by the vendors.

Advances and/or Unearned Revenue

In order to ensure that customer and budget requirements can be met, NCIO can call for money in advance of need. The advance is shown as an asset but is matched by a liability because until the funds are used they are owed back to the customer who provided the funding.

Prepayments

When NCIO make advance payments to vendors these are reflected as prepayments in the Statement of Financial Position.

Retirement benefits: Provident Fund and Defined Contribution Pension Scheme (DCPS)

Contributions to Provident Fund and DCPS are charged to the Statement of Financial Performance in the year to which they relate. NCIO is not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and have no control over the assets of the scheme which is accounted for centrally at NATO Headquarters.

Retirement Benefits: Defined Benefit Pension Scheme Contributions to the NATO Defined Benefit Pension Scheme are charged to the statement of financial performance in the year to which they relate. NCIO is not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and has no control over the assets of the scheme which is accounted for centrally at NATO Headquarters.

Other Long-Term Service Benefits

Employment of NATO civilian staff is governed by the NATO Civilian Personnel Regulations. Different rules apply depending on the circumstances of employment. Where there is a liability for potential long-term service benefits at the year-end they are described and disclosed in the notes to the financial statements.

Leased Assets

Where substantially all of the risks and rewards incidental to ownership of a leased asset have been transferred to NCIO (a "finance lease"), the asset is treated as if it had been purchased outright. NCIO has no finance leases.

Where substantially all of the risks and rewards incidental to ownership are not transferred to NCIO (an "operating lease"), the total rentals payable under the lease are charged to the statement of financial performance on a straight-line basis over the lease term. Examples of operating leases can include photocopiers and cars.

Externally Acquired Intangible Assets

Externally acquired intangible assets represent information systems used by NCIO. They are recognised at cost and subsequently amortised on a straight-line basis over their useful economic lives. The useful economic lives of information and communication systems are deemed to be 3 years and all assets are capitalised above €5,000.

Property, Plant and Equipment (PPE)

PPE is recognised when it is an asset controlled by NCI Agency. Assets, of which PPE is a type, are defined by IPSAS as "Resources controlled by an entity as a result of past events and from which future economic benefits or service potential are expected to flow to the entity". Control of an asset is defined by IPSAS as arising "when the entity can use or otherwise benefit from the asset in pursuit of its objectives, and can exclude or otherwise regulate the access of others to that benefit." In addition the NATO Accounting Framework has established criteria as to assist in assessing the level of control that any NATO Reporting Entity has for reporting assets in its financial statements. Even so, for CIS assets, NCIO's Charter stipulates that NCIO is considered the owner of these assets and thus NCIO is to report them in their financial statements. In some cases this is linked to the HO/TO process - see below.

Per the NATO Accounting Framework – adapted IPSAS 17, NCIO has adapted its accounting for 2012 and 2013 in considering all PPE acquired prior to 1 Jan 2013 as fully expensed.

NCIO Charter and related Hand Over/Take Over (HO/TO) process

Per the NCIO Charter, NCIO is to assume ownership of all IT assets and IT infrastructure from the NATO commands. To this end a formal HO/TO process with the NATO Commands for static locations has been undertaken and was completed by the end of 2014. The HO/TO of ISAF/Resolute Support CIS Assets is a separate activity due to complete in 2015 and therefore these assets are not reflected. See also the Overview Section at the start of the Financial Statements.

For those assets taken over, NCIO has considered those acquired prior to 2013 as fully expensed per the NATO Accounting Framework - adapted IPSAS 17 standard. NCIO holds listings on those expensed, taken over assets, providing a brief description. Depending on the info provided during HO/TO process, these listings include data such as types, locations and approximate number of items held per asset category.

ASSET CLASSES, CATEGORIES AND SUB-CATEGORIES		PP&E Thresholds	Economic Life Time	Annual Deprec. %
1.	CLASS 1.: INFRASTRUCTURE, PLANT AND EQUIPMENT			
1.1.	AUTOMATIC DATA PROCESSING EQUIPMENT	5,000	3.00	33.33%
1.2.	COMMUNICATION SYSTEMS	5,000	3.00	33.33%
1.3.	MACHINERY	5,000	4.00	25.00%
1.4.	INSTALLED EQUIPMENT	5,000	4.00	25.00%
1.5.	FURNITURE	500	4.00	25.00%
1.6.	TRANSPORT EQUIPMENT	10,000	4.00	25.00%
1.7.	MISSION EQUIPMENT	5,000	4.00	25.00%
2.	CLASS 2.: LAND AND BUILDINGS			
2.1.	LAND provided by Host Nations			
2.1.1.	Bâtiment Z Main Building Brussels - Land	0	NA	0.00%
2.1.2.	NC3A Main Building The Hague - Land	0	NA	0.00%
2.2.	BUILDINGS provided by Host Nations			
2.2.1.	Bâtiment Z Main Building Brussels - Main structure	0	NA	0.00%
2.2.2.	NC3A Main Building The Hague - Main structure	0	NA	0.00%
2.3.	INFRASTRUCTURE	25,000	10.00	10.00%
2.4.	BUILDING ENHANCEMENTS			
2.4.1.	Bâtiment Z Main Building Brussels - Leasehold improvements	25,000	10.00	10.00%
2.4.2.	NC3A Main Building The Hague - Leasehold improvements	25,000	10.00	10.00%
3.	CLASS 3.: INTANGIBLE ASSETS			
3.1.	SOFTWARE	5,000	3.00	33.33%
3.2.	RIGHTS OF WAY, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS (IPR's), ADMINISTRATIVE	0	NA	
3.3.	INVESTMENTS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)	0	NA	
4.	CLASS 4.: CAPEX PENDING CAPITALIZATION - ACCRUED EXPENDITURES			
4.1.	Capital expenditures pending capitalization - Accrued expenditures	0	NA	
5.	CLASS 5.: ASSETS-UNDER-CONSTRUCTION - INTERNAL PROJECTS (WIP)			
5.1.	Assets-under-construction - Internal projects (WIP)	0	NA	

Property, Plant and Equipment (PPE)

NCIO controlled property, plant and equipment are recognised at cost. Cost includes the purchase price, (including import duties, non-refundable purchase taxes, and deducting trade discounts and rebates) and any costs directly attributable to bringing the asset to the location and condition necessary for it to be capable of operating, such as costs of site preparation, initial delivery and handling costs and installation costs. For each category of property, plant and equipment, however threshold values per item were defined, below which the item will be expensed rather than capitalized.

Depreciation is provided on all items of property, plant and equipment so as to write off its carrying value over their expected useful economic lives. The expected lives of PPE and their associated capitalisation thresholds per item are:

Land and Buildings

The NCIO occupies buildings and facilities over a variety of locations NATO wide (and Afghanistan) and all provided for free by the Host Nation or Organisation. Even though some buildings were valued and recognized as assets, under the NATO Accounting Framework NCIO chose to consider all those as expenses as acquired prior to 1 Jan 2013.

Depreciation and Amortisation

Assets are depreciated or amortised in the year of purchase but not the year of disposal. Depreciation is also calculated on a full year basis, i.e. regardless of whether an item was available for use at the beginning of the year or at the end.

Inventories

Inventories are assets in the form of materials or supplies to be consumed or distributed in the production process or in the rendering of services or held for sale or distribution in the ordinary course of operations or in the process of production for sale or distribution. Inventories are measured at the lower of cost or current replacement cost. The cost of standard items of inventories is measured by using the weighted average cost formula.

As per the 2013 NCIO Financial Statements (Annex B, items 90-92, page 42) NCIO legacy entities did not report inventories other than those held in NPC Glons and NCISS Latina School (minor value), as under the procurement agent principle all assets/inventories acquired for customers (mainly ACT and ACO) were excluded from the Statement of Financial Position.

Under the full customer funding regime as of 2014, and per its Charter, NCIO is now considered as procurement principal for the inventories and as a result, now accounts for all inventories. Nevertheless and as already reported in its 2013 financial statements, NCIO is applying the NATO Accounting Framework – adapted IPSAS 12 – by which it considers all inventory acquired prior to 1 Jan 2013, as expensed.

As per the Framework and based on the information available, NCIO has listings on these expensed inventory that provide info such as types, locations and approximate number of items held per inventory category.

NCIO has no capitalisation thresholds for Inventory.

Provisions

NCIO recognises provisions for liabilities of uncertain timing or amount including those for legal disputes. The provision is measured at the best estimate of the expenditure required to settle the obligation at the reporting date.

Contingent Liabilities

NCIO discloses in the notes to the financial statements contingent liabilities where:

- the NCIO is exposed to possible financial liabilities that arose from events which occurred before the year-end, and where the confirmation of the existence of the liability will only be known through the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the organisations control, or,
- the NCIO is exposed to a current financial liability which arose from events which occurred before the year-end where NCIO does not believe it will be required to pay for the financial liability, or, the amount of the financial liability cannot be measured with sufficient reliability.

Net Assets/Equity/Operating Fund

As of 2014 the entire NCI Agency works under a customer funding bridging model. The approved policies and procedures of this customer funding financial regime authorise and regulate the use of the NCI Agency Operating Fund. These policies and procedures are in the NFRs and FRPs applicable to the NCI Agency (C-M(2004)0038, 8 June 2004). The use of this Operating Fund is regulated by the customer funding interim regulatory framework approved by Council for 2014, awaiting the final customer funding framework expected for 2015. For 2014 existing policies and procedures were applied.

The Operating Fund fundamental purpose is to provide a buffer fund for deficits or surpluses on the execution of services and projects as well as to a small measure be an element of the Agency's working capital.

The Operating Fund increases or decreases depending upon the NCI Agency realised surpluses or deficits.

Should the Operating Fund move into a deficit position, it is the responsibility of the NCI Agency to take appropriate corrective actions to stabilise and then fix the situation. However, as a NATO body, ultimate liability for funding the NCI Agency rests with the Nations.

The Financial Controller is responsible to recommend the size of the Operating Fund and the planned annual action to increase or to reduce it. The ASB is the approval authority for the fund and decided to keep the level for 2013 and 2014 at 10 MEUR (AC/337(FS)DS(2013)0004 dated June 2013). Per the NFRs and FRPs applicable to

the NCI Agency and the Interim Customer Funding Framework, any surplus or deficit would be attributed to the OF and Nations decide on the use of the Operating Fund.

Changes could be made proactively by increasing or decreasing the overhead rate applied to NCI Agency projects/services and thus charged to its sponsors in subsequent years. Effective with the establishment of NCIO, the BC approves the customer rates on behalf of all customers.

The NCI Agency retained earnings accumulated over the years represent its authorised operating fund. When implementing IPSAS 17, a portion of these earnings were partially encumbered for the value of fixed assets not yet fully depreciated, reported separately as a depreciation reserve. The categories of assets and the breakdown of the remaining book value per category is reported in the Statement of Property, Plant & Equipment.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS

Critical Accounting Estimates and Judgements

NCIO makes certain estimates and assumptions regarding the future. Estimates and judgements are continually evaluated based on historical experience and other factors, including expectations of future events that are believed to be reasonable under the circumstances. In the future, actual experience may differ from these estimates and assumptions. Some balances such as accruals and unbilled sales need to be assessed at the year-end to estimate the value of work and services delivered at the year-end. The estimates and assumptions that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year are discussed below.

Legal proceedings both real and possible

In accordance with IPSAS, NCIO recognises a provision where there is a present obligation from a past event, a transfer of economic benefits is probable and the amount of costs of the transfer can be estimated reliably. In instances where the criteria are not met, a contingent liability may be disclosed in the notes to the financial statements. Obligations arising in respect of contingent liabilities that have been disclosed, or those which are not currently recognised or disclosed in the financial statements could have a material effect on NCIO's financial position.

Application of these accounting principles to legal cases requires NCI Agency's management to make determinations about various factual and legal matters beyond its control. The Agency reviews outstanding legal cases following developments in the legal proceedings and at each reporting date, in order to assess the need for provisions and disclosures in its financial statements. Among the factors considered in making decisions on provisions are the nature of litigation, claim or assessment, the legal process and potential level of damages in the jurisdiction in which the litigation, claim or assessment has been brought, the progress of the case (including the progress after the date of the financial statements but before those statements are issued), the opinions or views of legal advisers, experience on similar cases and any decision of the ASB to how it will respond to the litigation, claim or assessment.

A. Notes to the NCIO Statement of Financial Position**1. Cash and Cash Equivalents**

Cash available on demand is considered to be cash that can accessed at very short notice (e.g. 1 working day) while a short-term deposit is invested from typically one to three months. Cash and cash equivalents includes amounts advanced by customers for future usage. Cash balances are restricted to the use for which customers have provided the cash. Reference to the IBAN Special Report to Council on the Thematic Audit of Cash Holdings in NATO (IBA-AR(2014)17) dated 28 November 2014, the cash holdings of NCIO are 25% compared to the annual expenditures or about three months of operations, which is well within the IBAN reported average and the NFR.

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
	Note	2014	2013
	Unit		
Cash and Cash Equivalents			
53	Fixed term deposits	18,110,371	14,893,563
55	Banks and credit institutions	153,214,645	176,722,397
57	Petty cash	50,533	56,637
58	Internal transfers	19,137	-6,829
		171,394,685	191,665,768

2. Accounts Receivable*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Receivables			
400	Trade receivables	-61,810,121	18,103,921
402	Trade receivables - Consolidated entities	125,230	1,199,253
404	Trade receivables - Accrued revenue/Accrued expenses	192,810,916	144,381,817
412	Other receivables - Tax related	491,401	260,598
414	Other receivables - Accrued income	36,236	33,441
415	Other receivables - Staff related	49,991	20,428
416	Other receivables - Cash advances to creditors	3,432,359	18,202,406
418	Other receivables - Warranties paid	1,876	399,282
439	Financial debts - Other loans	967	1,840
		135,138,856	182,602,985

Trade receivables are in total negative because impacted by the NSIP QAFR bookings here, totalling -147.6 MEUR. The NCI Agency has adapted its accounting treatment per the IBAN observation in the past, so that advances received from the NSIP Programme are netted against the amounts to be received from the same programme. This more clearly and accurately represents the position of the NCI Agency against the programme at year-end. The net position towards the NSIP at 31/12/2014 is an advance of €32 million as per below table.

(All amounts in 1 Euro)

			NCIO	
			Note	
			Unit	
			2014	2013
400010	Trade receivables - Billed or called revenue - Receivable account 1	CD - NSIP	7,155,476	48,510,598
400900	Trade receivables - Special reimbursement processes - Receivable account 1	CD - NSIP	-26,097,766	42,642,335
400901	Trade receivables - Special reimbursement processes - Receivable account 2	CD - NSIP	-121,532,180	-192,399,059
404000	Trade receivables - Accrued revenue - Accrual account 1	CD - NSIP	137,784,796	115,629,561
466010	Cash advances from debtors - Advance account 1	CD - NSIP	-30,002,697	241,632
			-32,692,371	14,625,066

Without the impacted QAFR bookings, Trade receivables total 85.8 MEUR which include billed but not yet received amounts from customers. As of 2014 this includes the receivables on SLA's for a total of 38MEUR.

Trade receivables from accrued revenue/expenses correction amounts to 192.8 MEUR from which 137.8 MEUR relates to accrued revenue. The remainder is resulting from the revenue recognition by stage of completion by which income is considered earned but not yet billed to the customer.

The cash advances to creditors represent the advances to the US for Foreign Military Sales.

3. Prepayments and Miscellaneous Assets

(All amounts in 1 Euro)

			NCIO	
			Note	
			Unit	
			2014	2013
Prepayments and Miscellaneous Assets				
41	Other receivables		492,515	5,371,516
			492,515	5,371,516

This amount represents advances and prepayments done to suppliers.

4. Inventories*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Inventory		2014	2013
310	Consumables - Pinned materials and office supplies	572,855	68,299
312	Consumables - Spare parts and small equipment	3,597,816	135,605
330	Ammunition	-216	0
		4,170,455	203,904

The inventory ending balance is for a total of 4.2 MEUR, the increase of about 4 MEUR is a result of the first time recognition of the inventory. As of 2014 NCIO is considered the principal and therefore incurring the primary responsibility and risk for inventory items. Inventories reported are those inventories held at NCIO's depots such as CSSC Brunssum, NPC Glons and NCISS Latina; they are valued with the weighted average cost method.

Prior 2014 inventories other than NPC and NCISS, were not reported. the service provision to the NATO Command Structure (NCS), NCIO operated under delegated budget agreements as a procurement agent for the NCS. When NCIO became fully customer funded as of 1 Jan 2014, these inventories are now fully disclosed as NCIO is no longer acting as an agent on behalf of a third party but is now acting as a principal for its rendering of services to the customers.

However, the first time recognition of inventory was impacted by the introduction of the NATO Accounting Framework applicable as of 1 January 2013 that allows for the adoption of IPSAS 12, inventory items acquired prior to 1 January 2013 can be considered as fully expensed.

For the first time recognition of the CSSC Brunssum, the initial amount of 32.8 MEUR was booked as a beginning balance. As a result of the application of the NATO Accounting Framework, a correction to the balance for the prior 2013 acquired items of 30 MEUR was made for all NCIO inventories.

An amount of 5.7 MEUR was identified as the 2013 net inventory. NCIO was still acting in an agent relationship for the provision of the services and was budget funded for these activities. Therefore this amount is booked as "Unearned Revenue from the Nations" and will be recognised as revenue over a period of three years starting 1st Jan 2014, in line with the average turnover period of the inventory. This resulted in an amount of 3.9 MEUR recognised as 'Unearned Revenue from the Nations for inventories'.

5. Work In Progress*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Work in Progress			
370000	Work in progress - APF (overrun) projects - Capitalized costs	91,841	312,503
370100	Work in progress - Pre-financed projects - Capitalized costs	918,094	121,617
370001	Work in progress - Recoverable exceptions - Capitalized costs	791,608	101,630
		1,801,544	535,751

The work in progress consists of capitalized expenses for Pre-financed projects, for cost overruns on Advance Planning Funds and for recoverable exceptions.

Pre-finance projects totalling €918,094 are governed by existing bidding arrangements (overarching framework agreements such as Memorandum of Understanding – MOU) between the Agency and its main sponsors. All existing pre-finance authorizations are granted as per the terms and conditions prescribed in the financial rules and procedures specifically developed to for the agency operating under its Customer Funding Regime. The decision to pre-finance projects is assessed by the production Directors, Demand Management and the Financial Controller prior to being approved internally. Accordingly we do not view this as technical contingent asset.

For projects sponsored by NSIP, APFs (Advanced Planning Funds) may be authorized to cover the initial cost for writing the full project price proposal (TBCE). In some cases the APFs are insufficient to cover this initial effort in which case the NCI Agency capitalizes the shortfall pending approval of the Project Service Cost (PSC). Funds expended during this stage are capitalized as work in progress for a total amount of €91,841.

In the course of executing projects sometimes the customer requests changes in specifications, scope or duration that results in the costs exceeding the contracted revenue. Similarly to APF over-runs, for these recoverable exceptions, costs are capitalized until exception is contractually regularized. The total capitalized amount of capitalized recoverable exceptions is €791,608.

6. Other Current Assets*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Other Current Assets			
490	Regularisation accounts - Prepaid expenses - To be carried forward	5,520	20,235
493	Regularisation accounts - Revenue - To be carried forward	-141,110	143,023
499	Suspense accounts	-162,335	-6,174
		-297,925	157,084

These amounts concern different transactions that are pending a resolution/final booking in 2015.

7. Long Term Receivables*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Long Term Receivables			
291	Other receivables - After > 1 year	14,500	419,028
		14,500	419,028

Amounts concern loans given to 2 Staff Members under the NATO Civilian Personnel Regulations. Staff members repay the loans.

8. Property, Plant and Equipment (PPE) and Intangible Assets

NCIO capitalises all PPE which it controls. NCIO has applied the NATO Accounting Framework, adapting IPSAS 17 on PPE in that all PPE acquired prior to 1 Jan 2013 are considered expensed. To this end, and based on the information provided through the Handover Takeover process, NCIO keeps listings on those PPE expensed.

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment

As of 31 December 2014

(all figures are in Euro)

Note	ACQUISITION					DEPRECIATION				BOOK VALUE	
	31-Dec-2013	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2014	31-Dec-2013	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2014	31-Dec-2014
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT											
ADP Equipment	1,255,839	806,569	-50,890	0	0	2,011,519	-414,372	-687,470	12,723	(1,089,119)	922,399
Comms Equipment	2,160,070	688,582	0	0	0	2,848,652	-720,023	-949,551	0	(1,669,574)	1,179,078
Mission Equipment	49,774	9,987	0	0	0	59,761	-12,444	-14,940	0	(27,384)	32,377
Machinery	27,251	67,414	0	0	0	94,666	-6,813	-23,666	0	(30,479)	64,186
Installed Equipment	483,864	602,697	0	0	0	1,086,560	-120,966	-271,640	0	(392,606)	693,954
Office Furniture	60,110	60,667	-24,502	0	0	96,275	-12,337	-29,920	4,803	(37,455)	58,820
Passenger Vehicles	137,233	113,451	0	0	0	250,684	-34,308	-62,671	0	(96,979)	153,705
Infrastructure, plant and equipment	4,174,142	2,349,367	-75,392	0	0	6,448,117	-1,321,264	-2,039,859	17,526	(3,343,597)	3,104,521
Bâtiment Z Brussels - Enhancements	0	15,436	0	0	0	15,436	0	-1,544	0	(1,544)	13,893
NCIA Main Building The Hague - Enhancements	142,950	0	0	0	0	142,950	-14,295	-14,295	0	(28,590)	114,360
Leasehold Improvements	0	102,966	0	0	0	102,966	0	-10,297	0	(10,297)	92,669
Land and buildings - Leasehold improvements	142,950	118,402	0	0	0	261,352	-14,295	-26,135	0	(40,430)	220,922
Software Licences	489,608	802,426	-143,425	0	0	1,148,610	-157,227	-426,694	61,753	(522,169)	626,441
Intangible assets	489,608	802,426	-143,425	0	0	1,148,610	-157,227	-426,694	61,753	(522,169)	626,441
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - CAPITALIZED	4,806,700	3,270,195	-218,817	0	0	7,858,079	-1,492,786	-2,492,688	79,278	(3,906,195)	3,951,884
Capital expenditures pending capitalization - Accrued	194,125	418,306	0	-194,125	0	418,306	0	0	0	0	418,306
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT	5,000,825	3,688,501	-218,817	-194,125	0	8,276,385	-1,492,786	-2,492,688	79,278	(3,906,195)	4,370,190
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		1,469,842	-78,280	-194,125	0	1,197,438	0	-570,880	46,834	(524,046)	673,392
DEFERRED REVENUE	3,989,678	1,634,855	0	0	0	5,624,533	-1,289,072	-1,815,183	0	(3,104,254)	2,520,278

9. Payables*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Payables			
440	Trade debts	6,206,310	40,631,577
442	Trade debts - Consolidated entities	1,087,707	-589,466
444	Trade debts - Accrued expenses/Accrued revenue correction	84,198,945	80,370,459
499	Suspense accounts	254,510	0
		91,747,472	120,412,570

Trade payables are short-term (less than 1 year) liabilities to suppliers; directly related to the activities and operations of the Agency.

10. Deferred Revenue and Advances*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Deferred Revenue and Advances			
445	Trade debts - Unearned revenue	31,749,223	116,611,190
464	Revenue billed in advance	82,539,923	94,499,115
466	Cash advances from debtors	55,267,727	14,711,233
		169,556,874	225,821,538

The Trade debts - unearned revenue of 31.7 MEUR is composed of:

- 3.8 MEUR the remaining balance of unearned revenue from the Nations for inventory that was acquired in 2013 under the procurement agent relationship for the procurement of inventory items on behalf of the NCS and third parties. Since the agency is now acting as a principal, the first time recognition of inventory for the prior 2014 period resulted in a recognition of 5.7 MEUR of Unearned revenue from nations for inventory. This amount will be recognised as revenue over a period of

three years starting 1st Jan 2014; as a result 1/3 or 1.9 MEUR was recognised as revenue in 2014, resulting in an ending balance of Unearned revenue from nations for Inventory of 3.8 MEUR;

- 1.7 MEUR represents unearned revenue from the Nations for commitments carried forward from prior year BC budgets;
- 26.3 MEUR represent advances received from other NATO entities.

Revenue billed in advance for 82.5MEUR is resulting from the revenue recognition through stage of completion for projects whereby revenue has been billed but not yet earned.

Advances received from customers and booked accordingly amount to 55.3MEUR.

11. Other Current Liabilities

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Other Current Liabilities		2014	2013
455	Social and fiscal liabilities - Salary and allowances related	14,760	642,752
456	Social and fiscal liabilities - Pension related	0	37,422
459	Social and fiscal liabilities - Other	4,531	13,283
471	Refundable surpluses - Financial and operational surpluses	9,940,666	7,494,376
488	Other liabilities - Warranties received	622,633	410,085
489	Other liabilities - Miscellaneous	0	30,616
586	Credit cards and cash advances to divisions - Bank clearing accounts	0	388
		10,582,589	8,628,921

Refundable surpluses amount to €9.9 million and represent mostly funds to be returned to the IC from acquisition projects and to the BC for results (lapses/financial/miscellaneous) on budgets, mostly prior year budgets since the Agency is customer funded as of 2014.

Warranties concern Bid and Performance bonds received.

12. Provisions*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2014	2013
Other Current Liabilities			
Provisions			
166	Provisions - Major risks and costs - Execution of orders received or	698,375	780,779
169	Provisions - Other risks and costs	20,042,727	7,886,762
		20,741,102	8,667,541

Provisions are liabilities and obligations, which are known to exist but for which the amount is not certain yet and the probability of occurrence is not fully known at the time of the disclosure.

Projects are constantly monitored and deviations from the original cost estimates and authorized budgets are reported and analysed. At year-end closing a thorough cost-to-complete exercise is carried out to determine what the current status is in terms of costs and revenue to date, and to estimate what the cost-to-complete will be for multiple year projects. If, as a result of this process, project management together with the NCI Agency Capability Development's financial management come to the conclusion that the project is likely to generate a loss at completion, then a provision will be made to cover that potential future loss. Analysis conducted at a later stage may result in a change of estimates which translates in an increase or decrease of the provision built in prior years. The provision for the customer funded projects amounts to €0.7 million.

The NCI Agency provisions for the untaken leave days outstanding at year end in accordance with IPSAS 25 Employee benefits constitutes a liability towards the future for €2.6 million. This provision is calculated on a rolling basis, i.e. the prior year provision is reversed at the beginning of the year and a new provision calculated, thus charging the change for the year to the Statement of Financial Performance.

Provision made for JFC Naples for "Trattamento di Fine Rapporto (TFR)" in application of the Italian Law and of IPSAS 19. TFR is a vested benefit payable to the employee for a part of his / her salary deferred in time to the moment when termination of the contract takes place. The calculation of the value of this liability takes place annually and includes interests for the loan forcedly made by the employee to the employer given the fact that payment is deferred to a later time. In view of the foregoing, TFR has to be considered as one extra monthly instalment of the annual pay.

A provision of €17.3 million has been booked in 2014 for the NSIP acquisition activity for a claim which is expected to be settled in 2015 but for which the final amounts has yet to be agreed.

13. Other Non-Current Liabilities*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Other Non-Current Liabilities		2014	2013
179	Other long term liabilities	2,298,403	2,583,222
		2,298,403	2,583,222

The amount of €2.3 million represents the deferred revenue from Nations used under the budget funding prior 2014 for acquisition of Property Plant and Equipment. It will be recognised as revenue at the same pace as depreciation is recognised as an expense for the same assets. The amount shown equals the initial value of PPE posted minus the accumulated depreciation.

14. Net Assets/Equity

Under its Charter and its customer funding model, NCIO is allowed to have an Operating Fund which represents its retained earnings accumulated over the years. The use of this OF is regulated by the customer funding Interim Regulatory Framework approved by Council for 2014 (final one expected in 2015). Further information is presented under the later note related to the Statement of Change/Equity (Operating Fund).

B. Notes to the NCIO Statement of Financial Performance**15. Contributions Revenues***(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
	Note	2014	2013
	Unit		
Contributions Revenue			
706	Common funded income	12,127,783	124,701,639
		12,127,783	124,701,639

With the introduction of full customer funding as of 2014, the contributions revenues from budget funding has decreased considerably. Nevertheless, NCI Agency still has some revenues from either 2014 budgets or prior year budget funding. Details and their budget execution statements can be found under note 26.

Contributions income is recognised (earned) at the moment an expense is incurred as the revenue is guaranteed to be funded by member nations.

16. Services and Support Revenue*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
	Note	2014	2013
	Unit		
Services and Support Revenue			
701	Customer funded income - Project income	98,420,918	81,744,249
706	Customer funded income - Service income	198,975,529	108,612,781
743	Other customer funded income	3,136,767	4,409,716
764	Other income	1,026,065	0
		301,559,278	194,766,746

With the introduction of full customer funding as of 1 Jan 2014, most 2013 budget funding has been converted into customer funding and has been categorized under Services and Support Revenue. Already in 2013, the capability development element of the Agency was customer funded and thus there are similar elements for the project services income, noting even an increase in revenue. The former BC/IC budgets funding the Service Delivery/AirC2/BMD elements of the Agency have been converted into customer funding through signed Service Level Agreements/Project Service Costs with the respective customers and include the Service and Project Support Cost (which were calculated at approved customer rates) and the External CIS/Acquisition costs. Some elements of this revenue was not disclosed in the 2013 Financial Statement as under its budget funding model the CIS delegated budgets were not considered under IPSAS 9 as the NCI Agency considered itself procurement agent for these activities. With the introduction

of customer funding as of 2014, the NCI Agency is procurement principal for these activities. This change was already reported in the 2013 Financial Statements and is in line with the IPSAS guidance. The NCI Agency has nevertheless for comparison purposes adjusted its numbers by inserting the 2013 revenue (108MEUR) from the then CIS Delegated budgets into the 2013 comparable numbers, and thus these differ from the published Financial Statements.

For all customer funded revenue, revenue is recognized, in accordance with IPSAS 9 and 11, by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement; firm fixed price or cost reimbursable. This revenue recognition was already in place in 2013 for NCI Agency's customer funded parts of the Agency, but has now been expanded to nearly all its revenues. In applying this revenue recognition, a "cost to complete" is calculated based on either inputs from the project manager as to the resources required to complete the project/deliverables, or either based on information from the financial system as to the legal liabilities incurred per the end of 2014, but not yet accrued or expended, but which nevertheless form part of the 2014 services signed with the customers through the Service Level Agreements.

Details as to the revenue recognition for these revenues through the stage of completion can be found hereunder

NCIO Operations and Services Performance Details

For the year ended 31 December 2014

(all figures are in Euro)

NCIO Operations and Services Performance Details		NCIO										
For the year ended 31 December 2014												
(all figures are in Euro)												
Note	BUDGET		EXPENSES		REVENUE				WIP		SURPLUS/(DEFICIT)	
	Contract Value	Expenses to Date	Cost at Complete	Billed to Date	Earned to Date	Deferred (-)	Accrued (+)	Earned CY	Increase CY	Retained to Date	Provision to Date	
Performance by Support Unit/Service Line												
DM	Demand Management	5,021,632	3,600,415	5,396,077	4,766,352	3,236,250	-1,686,680	156,578	1,192,591	293	-363,872	-1,673
Total DM		5,021,632	3,600,415	5,396,077	4,766,352	3,236,250	-1,686,680	156,578	1,192,591	293	-363,872	-1,673
SSTRAT	Service Strategy	11,026,786	10,662,842	13,948,051	9,950,750	8,883,792	-1,362,365	295,407	5,314,007	189,610	-1,545,382	-126,420
Total SSTRAT		11,026,786	10,662,842	13,948,051	9,950,750	8,883,792	-1,362,365	295,407	5,314,007	189,610	-1,545,382	-126,420
AIRC2	AIRC2	31,821,621	19,122,185	31,888,461	19,074,647	19,055,386	-1,828,560	1,809,299	19,055,386	22,900	-43,900	-41
BMD	BMD	30,627,782	22,070,991	29,796,273	24,581,406	21,921,861	-4,748,522	2,088,977	6,150,957	0	-149,129	-329,656
Total PO		62,449,403	41,193,176	61,684,735	43,656,053	40,977,247	-6,577,082	3,898,277	25,206,343	22,900	-193,029	-329,697
DAS	Application Services	8,663,198	6,571,295	8,515,762	6,871,699	6,528,097	-717,007	373,406	1,109,769	0	-43,197	-6,546
C2	Joint C2	78,657,344	63,390,071	78,307,821	70,323,822	62,877,768	-9,427,528	1,981,474	17,863,771	433,307	63,185	-71,040
JISR	Joint ISR	88,631,146	66,290,667	87,516,429	73,748,788	66,998,876	-8,072,714	1,322,802	17,706,668	54,178	785,581	-3,927
SSBA	Service Support & Business Applications	26,682,301	18,079,292	26,623,979	23,496,539	18,249,687	-5,462,734	215,882	10,697,318	14,341	184,736	-41,069
OA	Operational Analysis	11,499,771	9,619,272	11,444,354	9,228,124	9,686,663	-239,896	698,636	6,780,418	0	67,591	-63,281
ET	Education & Training Services	15,411,620	14,244,394	16,459,880	14,379,506	13,507,830	-1,351,677	480,001	10,686,786	172,636	-563,928	-76,969
Total DAS		229,545,380	178,194,992	228,868,226	198,048,478	177,849,121	-25,271,557	5,072,201	64,844,730	674,463	493,967	-262,834
NSII	Network Services & IT Infrastructure	132,211,764	85,559,195	121,326,355	117,128,600	95,718,169	-23,268,774	1,858,343	50,379,712	141,931	10,385,191	-188,821
CES	Core Enterprise Services	89,662,386	58,721,075	86,303,663	78,258,339	71,139,765	-10,737,895	3,619,321	53,472,055	2,059	12,422,953	-393,347
SMC	Service Management & Control	2,086,079	750,317	1,708,085	1,725,905	915,498	-811,205	798	793,749	0	165,181	0
CSEC	Syber Security	49,293,141	39,097,390	45,668,549	44,900,880	41,195,191	-4,603,973	898,285	28,061,085	167,025	2,435,050	-91,011
Total DIS		273,253,370	184,127,977	255,006,652	242,013,723	208,968,623	-39,421,847	6,376,747	132,706,602	311,015	25,408,373	-673,179
DSO	Operations & Exercises	14,903,263	26,776,808	16,442,809	13,576,084	13,809,040	-245,660	478,616	13,744,357	0	-12,967,767	-40,358
Total DSO		14,903,263	26,776,808	16,442,809	13,576,084	13,809,040	-245,660	478,616	13,744,357	0	-12,967,767	-40,358
Non_SL	Other	129,312,862	143,455,613	153,619,324	119,428,395	116,115,949	-3,575,089	262,643	49,530,720	67,513	-26,190,281	-21,455
Total Non_SL		129,312,862	143,455,613	153,619,324	119,428,395	116,115,949	-3,575,089	262,643	49,530,720	67,513	-26,190,281	-21,455
TOTAL		725,512,697	588,011,822	734,965,874	631,439,835	569,840,023	-78,140,281	16,540,469	292,539,350	1,265,794	-15,357,990	-1,455,615
									293,805,144			

NCIO Operations and Services Performance Details

For the year ended 31 December 2014

(all figures are in Euro)

Note	BUDGET		EXPENSES		REVENUE				WIP	SURPLUS/(DEFICIT)	
	Contract Value	Expenses to Date	Cost at Complete	Billed to Date	Earned to Date	Deferred (-)	Accrued (+)	Earned CY	Increase CY	Retained to Date	Provision to Date
Performance by Account - Portfolio											
ACO CRO	3,515,113	3,085,925	3,558,665	3,351,408	3,089,719	-261,689	0	1,788,338	7,653	11,447	0
ACO Non-CRO	9,777,193	8,246,709	11,193,400	7,007,549	6,946,223	-668,128	606,801	5,262,669	552,145	-710,485	-63,281
EUFOR POW	733,839	635,599	726,071	676,781	640,688	-41,918	5,825	381,464	0	5,089	0
ISAF POW	28,793,192	23,351,143	28,305,723	23,352,744	23,358,345	-33,442	39,043	21,532,632	0	7,202	0
KFOR POW	2,367,745	2,256,438	2,321,121	2,123,793	2,247,229	-2,531	125,968	718,585	0	-9,208	0
ACO Other	105,025,221	98,922,393	107,351,788	99,317,016	94,688,986	-5,276,246	648,217	45,700,845	0	-4,131,776	-492,323
SLA Corporate	118,130,264	99,125,425	116,180,698	118,130,264	97,161,994	-20,968,270	0	97,161,994	0	-1,963,431	-191,219
NCIA INTERNAL	10,963,509	10,941,051	13,428,506	9,528,568	8,523,814	-1,171,035	166,280	3,984,735	(12,033)	-1,449,031	-21,724
Total ACO	279,306,077	246,564,682	283,065,972	263,488,124	236,656,999	-28,423,259	1,592,134	176,531,263	547,764	-8,240,193	-768,548
Centres of Excellence	237,552	119,007	237,552	237,552	119,007	-118,545	0	69,167	0	0	0
ACT EPOW	1,346,133	966,660	1,276,684	1,282,056	1,028,427	-310,026	56,396	242,192	0	61,767	0
ACT JFTC POW	9,142,618	6,960,576	9,004,019	7,803,847	6,985,033	-910,839	92,025	3,153,975	0	24,456	0
ACT OTHER	16,821,811	16,957,015	20,463,122	13,655,584	13,346,084	-1,341,284	1,031,784	12,166,037	0	-3,600,027	-46,215
ACT RD POW	30,929,957	24,885,275	30,720,268	26,787,190	25,010,847	-2,650,267	873,924	12,701,178	2,352	231,083	-9,266
Total ACT	58,478,071	49,888,533	61,701,645	49,766,229	46,489,397	-5,330,961	2,054,129	28,332,549	2,352	-3,282,721	-55,481
BMD PO	14,242,661	9,681,684	13,461,449	11,601,062	9,626,758	-2,054,627	80,323	706,789	0	-54,926	-30,552
AirC2 PO	28,672,975	23,034,458	28,251,903	21,911,514	23,008,505	-1,181,746	2,278,737	19,986,967	0	-25,953	-41
NSIP CP	131,322,833	107,202,368	132,861,443	104,946,172	103,545,908	-6,621,224	5,220,960	18,027,999	585,557	-1,894,560	-269,072
NATIONS	649,103	563,631	718,291	649,103	488,796	-160,307	0	488,796	0	-74,836	0
NSIP CUR	58,741,721	42,408,118	58,944,021	51,611,625	43,328,654	-11,066,658	2,783,687	5,075,564	(104,688)	-122,044	-77,638
Total NSIP	233,629,293	182,890,261	234,237,106	190,719,476	179,998,621	-21,084,563	10,363,707	44,286,115	480,868	-2,172,319	-377,302
North Eastern Region	48,859,617	38,566,338	48,898,181	43,747,466	38,521,438	-5,373,967	147,939	7,074,439	0	-44,900	-3,251
South Eastern Region	11,029,931	9,435,393	10,047,582	9,545,744	9,367,181	-507,387	328,825	1,906,419	0	-68,212	0
Western Region	8,028,755	5,842,479	8,690,784	6,914,788	5,596,318	-1,453,590	135,121	1,529,983	243,662	6,021	0
Multinational Projects	12,618,372	6,971,309	12,516,433	10,226,829	6,956,574	-3,275,995	5,739	2,072,988	0	-14,735	-36,248
NATO Force Structure	4,126,960	2,252,499	4,137,153	2,990,722	2,242,388	-925,322	176,988	1,917,994	0	-10,110	-83
Smart C4ISR Support	12,188,457	4,933,106	11,944,106	6,288,108	4,930,029	-1,870,275	512,196	2,179,024	(23,194)	-3,077	0
BMD	8,027,449	3,472,271	8,342,439	7,019,962	3,314,460	-3,806,365	100,864	3,314,460	0	-157,811	-157,179
Total NATIONS	104,879,541	71,473,394	104,576,678	86,733,619	70,928,388	-17,212,903	1,407,672	19,995,308	220,468	-292,824	-196,761
NNHQ	954,965	755,966	954,965	879,985	755,966	-125,633	1,614	26,635	0	0	0
NATO HQ	16,271,279	10,787,632	16,105,176	12,898,539	10,977,062	-2,114,375	192,899	8,946,585	0	189,430	-24,322
IS General	1,274,335	885,657	1,268,296	1,162,402	891,696	-270,706	0	263,684	0	6,039	0
IS ICTM	387,058	331,726	387,058	387,058	331,726	-55,332	0	129,513	0	0	0
IMS General	375,000	115,629	375,000	240,000	115,629	-124,371	0	77,490	0	0	0
ESCD DAT POW	1,544,623	1,459,402	1,701,279	1,544,623	1,309,033	-235,590	0	311,876	0	-150,370	-6,287
NHQC3S POW	8,835,758	6,158,875	10,668,678	6,210,785	5,023,232	-1,647,664	460,111	3,017,776	14,341	-1,077,245	-15,405
STO	3,601,342	3,483,942	3,600,501	3,514,621	3,491,418	-82,105	58,902	445,818	0	7,476	-6,635
Agencies	3,067,711	2,736,910	3,066,292	3,067,711	2,738,329	-329,382	0	333,764	0	1,419	0
Total NATO HQ and Agencies	36,312,071	26,715,740	38,127,245	29,905,723	25,634,091	-4,985,158	713,526	13,553,142	14,341	-1,023,250	-52,649
Other	12,907,645	10,479,212	13,257,227	10,826,664	10,132,528	-1,103,437	409,301	9,840,974	0	-346,683	-4,875
Total other	12,907,645	10,479,212	13,257,227	10,826,664	10,132,528	-1,103,437	409,301	9,840,974	0	-346,683	-4,875
TOTAL	725,512,697	588,011,822	734,965,874	631,439,835	569,840,023	-78,140,281	16,540,469	292,539,350	1,265,794	-15,357,990	-1,455,615
								293,805,144			

17. Acquisition Revenue*(All amounts in 1 Euro)*

			NCIO	
			Note	
			Unit	
Acquisitions Revenue			2014	2013
700	Customer funded income - Acquisitions on behalf of third parties	CD - Ops	6,909,617	0
700	Customer funded income - Acquisitions on behalf of third parties	CD - NSIP	222,374,433	138,577,301
700	Customer funded income - Acquisitions on behalf of third parties	CD - TP	120,681,416	131,397,522
700	Customer funded income - Acquisitions on behalf of third parties	CD - BMD	771,327	4,799,886
700	Customer funded income - Acquisitions on behalf of third parties	C2 - Acq	0	112,062,532
			350,736,793	386,837,240

Acquisition revenue is earned as Host Nation for the NATO Security Investment Programme (NSIP), other NATO entities and Nations. Included here are the acquisition revenues for the AirC2 and BMD programmes but also important ISAF contracts.

Revenue is recognized by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement; firm fixed price or cost reimbursable. All of NSIP and most other agreements as well, are through cost reimbursable funding agreements, and thus at cost burn rate.

18. Other Operating Revenue*(All amounts in 1 Euro)*

			NCIO		
			Note		
			Unit	2014	2013
Other Operations Revenue				2012	
717	Work in progress - Variations	CD - Ops	1,073,718	-94,648	-206,013
743	Other operating income		15,750,129	723,056	11,014,859
			16,823,847	628,408	10,808,846

The biggest element is for €11 million which represents the revenue from NSIP to cover the increase in the provisions for a claim.

Other operating consists of elements such as:

- the WIP variations for pre-financings, APF overrun and recoverable exceptions
- revenue from the hosting of Agencies such as NAGSMA and TACOMS
- conferences and miscellaneous revenues

19. Other Revenue

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
	Note	2014	2013
	Unit		
Other Revenue			
763	Gains on disposition of fixed assets	101,546	0
764	Other extraordinary income	2,141,294	120,250
		2,242,839	120,250

As per note 5 on inventories, an amount of €1.9 million is recognized as revenue over a period of three years starting 1st Jan 2014, (average turnover period of the inventory) on the total value of inventory purchased under budget funding in 2013 (€5.8M).

20. Cost of Acquisitions

(All amounts in 1 Euro)

(All amounts in 1 Euro)			NCIO	
			Note	
			Unit	
Cost of Acquisitions				
600	Commissioned acquisitions	CD - NSIP	221,859,978	139,344,115
600	Commissioned acquisitions	CD - TP	124,682,641	135,780,811
600	Commissioned acquisitions	C2 - Acq	0	110,344,436
			346,542,619	385,469,362

The NCI Agency procures significant amounts of goods and services using funds provided by all its sponsors, but principally the NATO Investment Committee (IC). Expense recognition is based upon actual payments made together with accrued expenses which are based on the value of work completed by contractors where invoices are not yet received.

As for the revenue, the cost of acquisitions does not include the professional service costs of the NCI Agency to enact the procurements on behalf of sponsors. These professional fees are accounted for through the service and support revenue as they relate to the NCI Agency work across the C4ISR lifecycle. It must be noted that there is not a direct relationship for any financial year between the project service cost with the specific acquisition payments and costs associated with major acquisitions. This is due to the fact that project services costs are recognizable when the service is provided and not when the actual acquisition transactions occur, particularly as the subsequent receipt of goods and payment to suppliers occurs over many years when downstream activity is minimal.

21. Personnel Costs

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Personnel Costs		2014	2013
620	Employment of personnel	168,021,446	158,662,199
621	Recruitment costs and installation and separation allowances	1,707,290	1,645,326
622	Clothing costs and allowances	34,855	45,824
623	Salary related national reimbursements	0	-69,278
624	Medical examinations and general personnel related insurances	279,601	315,008
625	Learning and development	2,677,289	2,650,628
626	Employer contributions to pensions and personnel related insurances	6,415,565	5,830,910
627	Loss of job and other personnel contracts related indemnities	505,862	1,010,507
629	Other personnel costs	0	0
		179,641,908	170,091,124

Personnel costs in this category are for staff members hired under the NATO Civilian Personnel Regulations and contractors. The figures represent the costs of personnel working on activities required to operate the NCI Agency. This category also includes cost incurred with recruitment activity, learning and development, and loss of job indemnity paid out the BC 877 Budget.

22. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2014 military posts and NATO civilians were filled. In additions to this some NIC vacant positions were filled either by temporary staff, consultants or contractors.

Retirement benefits

NCI Agency personnel, past and present, are enrolled in various NATO pension schemes. NCI Agency contributes to the schemes for existing employees at amounts laid out in the NATO Civilian Personnel Regulations.

NCI Agency does not control or manage any of the schemes or scheme assets and is not exposed to the risks and rewards of the schemes and hence does not record any assets or liabilities of the schemes on its statements of financial position. In 2014 NCI Agency contributed nearly €6.4 million (2013: €5.8M) to the various NATO pension schemes.

23. Related Party Transactions

NCIO has no related party relationships where significant influence or control of the related party exists from a financial reporting perspective. NCIO is an organisation providing CIS support and C3 capabilities and which exists for its member nations and partners. Many member nations and partner countries have financial and operating control, or, significant influence over suppliers based in their territories; as such NCIO can trade with suppliers which may be controlled or influenced by its member nations. However, NCIO trades with such suppliers at “arms-length” and under transparent procurement regulations; while it aims to get the best value for money for its customers it does not do this through exerting control or significant influence over its suppliers.

NCIO is an integral part of NATO and it transacts in its normal business activities with other NATO bodies and these transactions occur at cost or under a firm fixed price.

Related Party Transactions of Members of Boards and Committees

NCIO reports to a number of Boards and Committees which form part of its governance. While those charged with governance may also have potential related party transactions with NCIO this has not been validated.

Representative Allowance of the General Manager

The General Manager, in addition to other allowances to which all staff are entitled, receives a representation allowance due to the requirements to represent the NCI Agency.

Since 2013, management of the GM representation allowance moved per the NATO Budget Committee guidance, from a situation where recipients receive the representation allowance as an advance and return the unspent amount to the NATO body, to a situation where all recipients are reimbursed permitted expenses within the limits of their individual representation allowance allocation.

The total entitlement to representation allowance for the NCI Agency GM was 10,691.76 EUR. The actual expenses during 2014 (2013: Euro 6,331) were as follows:

- Rental supplement expenses: €2,673.00
- Hospitality Expenses: €3,717.03
- Total representation allowance: €6,390.03

Key Management Personnel

Key management personnel hold positions of responsibility within NCI Agency. They are responsible for implementing the strategic direction and carrying out the operational management of NCI Agency; they are entrusted with significant authority. Procedures are in place to ensure Key Management Personnel carry out their responsibilities impartially such as the Code of Conduct (applicable to all staff) and disclosures about:

- the remuneration of key management personnel,
- related parties,
- loans made, and
- payments provided for services provided to the entity other than as an employee.

Euro (grades A7/A6)	2014	2013
Basic salaries	1,145,572	1,125,906
Allowances	309,947	410,178
Post-employment benefits	0	336160
Employer's contribution to Insurance	144,604	140,220
Employer's contribution to Pension	74,209	71,668
Total	1,674,332	2,084,132

FTE	2014	2013
General Manager	1	1
Directors (A6/OF6/OF7)	10	9.6

Name	Nationality	Role	Grade and step at year-end	Loans received from NCIA	Family members receiving income from NCIA	Other revenue from NCIA or NATO
Koenraad Gijsbers	NLD	General Manager	A7 step 3	Nil	Nil	Nil
MGEN Luis Andrey	SPA	Chief of Staff	OF7	Nil	Nil	Nil
BGEN Luigi Tomaiuolo	ITA	Director Service Operations	OF6	Nil	Nil	Nil
Guy Feat	FRA	Director Application Services	A6 step 2	Nil	Nil	Nil
Charles Shawcross	CAN	Director Service Strategy	A6 step 4	Nil	Nil	Nil
Velizar Shalamanov	BGR	Director Demand Management	A6 step 5	Nil	Nil	Nil
Peter Scaruppe	DEU	Director Acquisition	A6 step 5	Nil	Nil	Nil
Alessandro Pera (left early 2015)	ITA	Director BMD Programme Office and Services	A6 step 5	Nil	Nil	Nil
Anne-Marie Pick	USA	Financial Controller	A6 step 7	Nil	Nil	Nil
Gregory Edwards	USA	Director Infrastructure Services	A6 step 1	Nil	Nil	Nil
Dag Wilhelmsen (left end of 2014)	NOR	Director Transition	A6 step 8	Nil	Nil	Nil
Enzo Montalti	ITA	Director AirC2 Programme Office and Services	A6 step 4	Nil	Nil	Nil

All key management personnel of the NCI Agency must sign a declaration statement that supports the disclosure requirements of IPSAS 20.

24. Contractual Supplies and Services*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Contractual Supplies and Services		2014	2013
601	Project services costs	13,106,560	12,478,085
609	Stock variations	1,728,706	128,239
610	Investments not capitalized	980,239	595,575
611	Rent, leasing cost	25,384,320	21,230,114
612	Maintenance and repair	70,700,381	80,092,613
613	Minor investments, spare parts	5,672,269	13,100,188
614	Supplies, consumables	7,538,998	7,653,512
615	Utilities, postal and courier services, travel and transportation	8,987,024	11,375,789
616	Facilities management, environment, security and safety	74,509	73,872
617	General services, grants and subsidies	1,087,294	698,507
618	Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	218,419	250,094
619	General supplies	1,336,385	1,117,109
643	Other operating costs	450,547	1,129
		137,265,651	148,794,826

Contractual supplies and services contain both direct and indirect costs:

- project service costs are the direct travel, offsite contractors and specific investments against projects
- stock variation is the movement booked between 1/1/14 and 31/12/14, taking into account the specific notes under items 5,11 and 19 with respect to the first time entry of stock with the Agency which were previously not disclosed
- investments not capitalized concern acquisition which do not exceed the PPE thresholds per NCI Agency's accounting policy
- Rent and leasing costs only concern either rental costs or operating leases per IPSAS 13; NCI Agency does not have any finance leases
- Execution on CIS delegated budgets, disclosed within the performance numbers as of 2014, with the introduction of customer funding, are nearly all included within contractual supplies and services. For comparability they have also been added to the 2013 numbers.
- Under account 615, an amount of €4.5 million is included for travel costs (indirect travel costs including SLA travel)

NCIO also has some Morale and Welfare Activities which are not consolidated into the Financial Statements as per the NATO Accounting Framework adapted IPSAS 6. A report on these Activities will be submitted separately to the ASB Finance Committee.

25. Depreciation and Amortisation

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Depreciation and Amortisation		2014	2013
609	Stock variations	-169,546	-55,939
630	Depreciation - Fixed assets	2,467,021	1,492,786
632	Work in progress - Write-off	-192,075	-11,938
633	Impairment - Trade receivables - After > 1 year	0	843
663	Impairment - Realisation fixed assets	0	0
		2,105,399	1,425,752

For Fixed Assets purchased, the NCI Agency Capability Development takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to €2.5 million. Full detail on the 2014 annual depreciation by asset category can be found in the Table under note 8.

26. Provisions

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Provisions		2014	2013
6356	Provisions - Major risks and costs - Execution of orders received or placed	674,836	-227,694
6366	Provisions - Other risks and costs - Loss of job indemnities	0	-331,193
6369	Provisions - Other risks and costs - Other	11,808,829	-2,397,691
		12,483,665	-2,956,578

Details can also be found under note 12. IPSAS defines a provision as “a liability of uncertain timing or amount”

NCIO has following provisions:

- Provision for future losses for active projects/services for €674,836: when it is probable that total contract costs will exceed total contract revenue, the expected loss is recognised as an expense immediately (IPSAS 9 and 11).
- Provision for untaken leave of own personnel of €-182,526: personnel leave days untaken at the end of the year can be transferred to the next year and taken before the end of the first quarter. This constitutes a liability towards the next year since staff will not be available for service during this period of time. The provision is calculated on a rolling basis based on actual days of untaken leave outstanding and the average cost of a day of untaken leave per grade level.
- Provision for a claim from a company in the acquisition activity for which settlement is expected in 2015. This provision is however cost neutral for the Agency as the IC will reimburse the Agency for the final outcome.

27. Contingent Liabilities

IPSAS defines a contingent liability as “A possible obligation that arises from past events, and whose existence will be confirmed only by the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the control of the entity, or, a present obligation that arises from past events, but is not recognized because: 1) It is not probable that an outflow of resources embodying economic benefits or service potential will be required to settle the obligation; or 2) The amount of the obligation cannot be measured with sufficient reliability”.

NCIO has no known obligations that will only be confirmed by the occurrence of future events that are not wholly within the control of the NCI Agency.

28. Financial Revenue and Expenses

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Financial Revenue		2014	2013
75	Financial income	1,797,575	1,721,013
Financial Expenses			
650	Costs related to liabilities	94,159	503
654	Financial costs - Exchange results	1,542,156	1,047,455
655	Financial costs - Conversion of currencies	190,846	1,146,356
657	Other financial costs	162,471	201,801
		1,989,632	2,396,114

There is a deficit of €192,057. To be noted that for IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP.

29. Financial Instruments

NCIO's financial requirements are met from its customers who are members or partners of NATO. NCIO has no powers to borrow money or to invest surplus funds. Other than financial assets and liabilities which are generated by day-to-day operational activities, no financial instruments are held.

Liquidity risk

NCIO's financial requirements and capital expenditure are met by its customers and are typically funded in advance. NCIO is therefore not exposed to material liquidity risks.

Credit risk

NCIO's customers are member and partner nations of NATO and hence NCIO is therefore not exposed to material credit risks.

Foreign currency risk

NCIO has limited exposure to foreign currency because some of its work is denominated in currencies other than the Euro. However, most risk of foreign currency is ultimately born by NCIO's customers who are members or partners of NATO.

30. Other Expenses

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Other Expenses		2014	2013
643	Other operating costs	1,423,754	0
663	Impairment - Realisation fixed assets	27,392	0
664	Other extraordinary costs	0	286,222
668	Other extraordinary costs	0	378,245
		1,451,145	664,467

1.4 MEUR represents the expense resulting from the surplus that NCIO has to pay to nations resulting from miscellaneous expenses and receipts that were related to the prior 2014 budgetary funding.

31. Write-offs

The NATO Financial Regulations require NATO entities to disclose any amounts written-off in the year. In 2014 NCI Agency disposed assets with a value of Euro 65.6 MEUR which are predominantly assets that belonged to our customers as part of the Handover Takeover (ACO and ACT).

**NCIO Statement of Property, Plant and Equipment Disposals
for the year ended 31 December 2014**

	Entity	PPE Class	Total
			(Euro)
(a)	(b)	(c)	(d)
1	CIS Log Depot, Brunssum	Communications Equipment	37,746,699.92
2	CIS Log Depot Naples	Communications Equipment	6,298,022.20
3	CIS Log Depot Norfolk	Communications Equipment	15,038,264.76
4	Sector Izmir	ADP Equipment	1,529,057.23
5	Sector Northwood	ADP Equipment	1,144,042.65
6	Sector Lisbon	ADP Equipment	7,001.00
7	NCST Norway	ADP Equipment	195,682.44
8	NC Det Finderup	ADP Equipment	3,036.17
9	NCIA HQ	ADP Equipment	3,317,325.69
10	NCIA HQ	Communications equipment	140,683.18
11	NCIA HQ	Transport equipment	54,869.75
12	NCIA HQ	Machinery	47,395.36
13	NCIA HQ	Communications Equipment	47,189.37
14	NCIA HQ	Machinery	35,947.74
15	NCIA HQ	Machinery	28,197.73
16	NCIA HQ	Machinery	1,200.00
Total			65,634,615.19

C. Notes to the NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity (Operating Fund)

Under its Charter and its customer funding model, NCIO is allowed to have an Operating Fund which represents its retained earnings accumulated over the years. The use of this OF is regulated by the customer funding Interim Regulatory Framework approved by Council for 2014 (final one expected in 2015).

The Operating Fund is not the Entity's only source of working capital, because the NCI Agency benefits from significant advance payments from its main customers ACT, ACO, NATO HQ and Nations for purposes of the execution of its programmes of work. In addition all the work performed by the Agency in its role as Host Nation under the NATO Security Investment Programme and acquisition projects for Third Parties is funded in advance respectively by the Investment Committee and by NATO Nations & Organizations.

The Financial Controller is responsible to recommend the size of the OF and the planned annual action to increase or to reduce it. Any surplus or deficit for 2014 is to be attributed to the Operating Fund with Nations to decide on its use.

In order to fund its transition activities between 2014 and 2018, the Agency requested K€18,980 of common funding and K€8,570 of its Operating Fund. The subsequent Investment Committee/Budget Committee decision sheet (AC/4 (PP) D/27275 – ADD1 and BC-D(2013)0214) authorized K€17,009 of common funding and K€7,245 from the Agency Operating Fund. The latter has been reserved to pay for backfill consultancy cost and travel of the NCI Agency personnel involved in activities related to the Transition Programme as per the decision sheet. The difference between the RPPB approved amount (€8.6M) and the detailed amount approved by the IC/BC (€7.2M), has also been reserved for future possible use.

When implementing IPSAS 17, a portion of these earnings were partially encumbered for the value of fixed assets not yet fully depreciated, reported separately as a depreciation reserve. The categories of assets and the breakdown of the remaining book value per category is reported in the Statement of Property, Plant & Equipment

The operating surplus for 2014, before adjustment to reserves is €3,887,388 and is distributed as follows:

32. Reserves at the End of the Period; Reserved Earnings - decrease: €-79,293

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		2014	2013
Note	Unit		
Reserved Earnings			
1330	Depreciation reserves	1,490,117	816,725
1336	Reserves - Special programmes - Accumulated	7,817,315	8,570,000
		9,307,432	9,386,725

- €673,392 of earnings are reserved for the assets not yet fully depreciated, thus increasing the depreciation reserve from a total of €816,725 at 31 Dec 2013 to €1,490,117
- €-752,685 of transition expenses are booked against the Special Transition Reserve thus decreasing from a total €8,570,000 at 31 Dec 2013 to €7,817,315 at 31 Dec 2014

Transition Expenses

As per the terms of the RPPB decision on the funding eligibility and modalities of the Agency Transition Programme , the Agency has been authorized to pursue its transition plan with a mix of common funds (from MB and NSIP) and surplus funds from its Operating Fund . This is separate funding provided to the Agency (i.e. not part of the customer rates). The table below summarised the transition programme spent (excluding workforce adjustments).

	Authorised	Spent	Remaining
Transition IC funded	17,008,908.00	1,011,922.07	15,996,985.93
Transition BC funded (OF)	7,244,724.00	752,684.91	6,492,039.09
	24,253,632.00	1,764,606.98	22,489,025.02

The Transition Programme was approved in December 2013, and authorized by the IC with the amount of EUR 15,123,072 to spend on investments and EUR 1,848,928 to spend on project service costs. This authorisation was below the amounts requested by the Agency to run the planned Transition Programme. As a consequence the planned scope of the Transition Programme required an internal assessment, restructuring and re-planning of the funded and unfunded activities. This re-planning effort delayed the formal start-up of execution of the associated Transition Programme project activities.

In addition, the largest and most critical project of the approved Transition Programme, the EBA, is facing some significant delays due partially to objections to the proposed LOG FS source selection. These delays are effectively delaying the implementation schedule for all EBA-related activities as authorised by the IC, which has serious operational implications for the Agency and implications for the benefit and savings realisation for the Agency due to the inter-dependencies for a number of planned business and operational efficiencies with EBA.

Overall, the Transition Programme projects have all been initiated and the rate of expenditure has picked up from Q2 2014. However, due to the scale of the EBA project, the main efforts of the funded Transition Programme are now expected to take place in 2015 and 2016. The table on the next pages provide the detailed spending for the NCI Agency Transition Programme in 2014 by activity cluster.

2014 Transition Expenditures against IC approved baselines

Group	Project Description	Approved	Net Labor	Consultancy (1)	Other Expenses	Travel	Acquisition	Total spent	Available
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	Enterprise Business Application (EBA)	1,085,836.00	265,473.96	26,206.52	740.00	5,646.87		298,067.35	787,768.65
	ENABLING SERVICES	1,760,620.00					286,306.29	286,306.29	1,474,313.71
	EBA - WORK PACKAGE 1	5,987,500.00						-	5,987,500.00
	EBA - WORK PACKAGE 2	1,758,732.00						-	1,758,732.00
	EBA - SOFTWARE PACKAGE	1,800,000.00						-	1,800,000.00
	Enabling Services (ES)	1,180,852.00	18,035.88			4,592.51		22,628.39	1,158,223.61
	Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	25,246.04					25,246.04	3,314,459.96
		16,913,246.00	308,755.88	26,206.52	740.00	10,239.38	286,306.29	632,248.07	16,280,997.93
Group B - Demand Management, Account Management and Demand Planning									
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	160,000.00	41,858.34		14,362.00			56,220.34	103,779.66
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	762,558.00					95,980.00	95,980.00	666,578.00
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	666,728.00		300,633.68		6,883.32		307,517.00	359,211.00
		1,589,286.00	41,858.34	300,633.68	14,362.00	6,883.32	95,980.00	459,717.34	1,129,568.66
Group C - Service Strategy									
	Agency Transition SStrat Cluster	536,000.00	123,280.34		233.55	2,114.31		125,628.20	410,371.80
	COO / SERVICE STRATEGY	2,548,862.00					99,386.92	99,386.92	2,449,475.08
	Service Strategy	1,828,790.00	112,543.93	248,584.02	401.02	20,558.27		382,087.24	1,446,702.76
		4,913,652.00	235,824.27	248,584.02	634.57	22,672.58	99,386.92	607,102.36	4,306,549.64
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Cultural Amalgamation	44,000.00		17,941.98				17,941.98	26,058.02
	TRANSITION (TIP12-000.1)	215,000.00						-	215,000.00
	Transition Management (TIP12-000.2)	228,648.00			15,206.24			15,206.24	213,441.76
		487,648.00	-	17,941.98	15,206.24	-	-	33,148.22	454,499.78
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Education and Training	60,000.00	10,129.79	14,121.44		698.46		24,949.69	35,050.31
	NATO IT EDUCATION AND TRAINING (TIP12-005.1)	289,800.00					7,441.30	7,441.30	282,358.70
		349,800.00	10,129.79	14,121.44	-	698.46	7,441.30	32,390.99	317,409.01
		24,253,632.00	596,568.28	607,487.64	30,942.81	40,493.74	489,114.51	1,764,606.98	22,489,025.02

2014 Transition Expenditures against NCIO Operating Fund Reserve for transition

Group		Approved	Net Labor	Consultancy (1)	Other Expenses	Travel	Investments	Total spent	Available
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	Group A - Enabling Services (ES)	1,180,852.00	18,035.88	-		4,592.51	-	22,628.39	1,158,223.61
	Group A Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	25,246.04	-	-		-	25,246.04	3,314,459.96
		4,520,558.00	43,281.92	-	-	4,592.51	-	47,874.43	4,472,683.57
Group B - Demand Management, Account Management and Demand									
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	666,728.00	-	300,633.68	-	6,883.32	-	307,517.00	359,211.00
		666,728.00	-	300,633.68	-	6,883.32	-	307,517.00	359,211.00
Group C - Service Strategy									
	Service Strategy (SS)	1,828,790.00	112,543.93	248,584.02	401.02	20,558.27	-	382,087.24	1,446,702.76
		1,828,790.00	112,543.93	248,584.02	401.02	20,558.27	-	382,087.24	1,446,702.76
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Management (TIP12-000.2)	228,648.00	-	-	15,206.24	-	-	15,206.24	213,441.76
		228,648.00	-	-	15,206.24	-	-	15,206.24	213,441.76
		7,244,724.00	155,825.85	549,217.70	15,607.26	32,034.10	-	752,684.91	6,492,039.09

33. Retained Earnings: €3,808,095

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	Unit
		2014	2013
Retained Earnings			
14	Surplusses (or Deficits) - Carried forward	9,042,852	6,384,138
		9,042,852	6,384,138
6	Total Costs	-681,480,020	-706,195,874
7	Total Revenues	685,288,115	708,775,296
		3,808,095	2,579,422
	Net result	12,850,947	

The final operating surplus of €3,808,095 after reserve adjustment of €79,293 (see above), when added to the retained earnings, results in a total of €12,850,947.

34. Events after the financial reporting date of 31 December 2014

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2014 and the date when these financial statements were authorized for issue by the General Manager. IPSAS requires two types of events which should be identified:

- (a) Those that provide evidence of conditions that existed at the reporting date (adjusting events after the reporting date); and
- (b) Those that are indicative of conditions that arose after the reporting date (non-adjusting events after the reporting date).

NCI Agency Management considers there are no material events that occurred which could be categorised as either (a) or (b).

D. Notes on the NCIO Budget Execution Statements

Although NCIO is fully customer funded as of 2014, it still has two components that are budget funded in 2014 and for which it thus produces a Budget Execution Statement:

1. The NCIO Secretariat Budget
2. The NCI Agency Budget for workforce adjustments as a result of the Transition Programme - BC 876/877 Budget

In addition, NCIO has still been executing in 2014 against budgets approved prior to them becoming customer funded on 1 Jan 2014. Therefore budget execution statements are produced against the credits and commitments carried forward from following budgets:

3. 2012 and 2013 Carry Forward Budgets from AirC2 Budgets
4. 2012 and 2013 Carry Forward Budgets from BMD Budgets
5. 2012 and 2013 Carry Forward Budgets from Service Delivery Budgets
6. 2012 and 2013 Carry Forward Budgets from CIS Delegated Budgets
7. 2012 and 2013 Carry Forward Budgets from Reimbursable Activities

D1. Notes on the NCIO Secretariat Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budget										
Chapter 1		206,096	4,400		210,496		208,811	208,811	0	1,685
Chapter 2		138,125			138,125	182	137,943	138,125	182	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		344,221	4,400	0	348,621	182	346,754	346,936	182	1,685
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2		642			642		251	251	0	391
Chapter 3					0			0	0	0
Total prior year		642	0	0	642	0	251	251	0	391
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		344,863	4,400	0	349,263	182	347,005	347,187	182	2,076

As per the Charter of the NATO CI Organisation, approved by Council on 19 June 2012 under C-M(2012)0049, the NCIO is composed of an ASB and an executive body composed of a General Manager and his/her staff (the NCI Agency).

Per Article 26 (e) of the Charter, the chairperson of the ASB is supported by an independent ASB Executive Secretariat that is only responsible to the chairperson. Per Article 50 (c) and per AC/337-D(2014)0007-AS1 dd 9 May 2014, the ASB approved core funding (distinct and separate from NATO common funding) for the NCIO Independent Secretariat.

The ASB approved the structure (A3 and B5 staff member and one intern) and an annual budget based on the Military Budget cost share model. As a result it approved the 2014 budget for €348,621.

The 2014 budget is based on the direct cost of the A3, B5 NIC and one intern, the direct travel cost of its staff, the Learning & Development costs and the representation/hospitality cost for the Chairman, totalling €225,496 euro. The ASB Secretariat is supported logistically (HR, Accounting & Finance, IT services, Office

administration, Building and facilities), by the NCI Agency Capability Development which also executes the budget within its financial system. For this support the ASB Secretariat is charged with a support cost amounting to €123,125 for 2014.

Total costs for 2014 amount to €347,187:

- actual 2014 expenses against the 2013 and 2014 budgets amount to €347,005 which correspond to the accrued expenses reported in the Statement of Performance; budget and the financial statement are thus presented on a comparable basis and in compliance with IPSAS24;
- credits that are carried forward amount to €182.

An amount of €2,076 represents the lapsed credits against the 2013 carry forward budget (€391) and 2014 budget (€1,685)

D2. Notes on the Re-organisation Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budget 876/877										
Chapter 1		853,584			853,584	175,000	518,430	693,430	175,000	160,154
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		853,584	0	0	853,584	175,000	518,430	693,430	175,000	160,154
Chapter 1		87,740			87,740	52,529	32,429	84,958	52,529	2,782
Chapter 2		2,654,749			2,654,749	327,044	2,104,446	2,431,490	327,044	223,259
Chapter 3		10,990			10,990		10,990	10,990	0	0
Total prior year		2,753,479	0	0	2,753,479	379,573	2,147,865	2,527,438	379,573	226,041
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		3,607,063	0	0	3,607,063	554,573	2,666,295	3,220,868	554,573	386,195

This 2014 BC 877 Budget was approved for NCI Agency workforce adjustments as a result of the Restructuring of NCIO over the period 2013 until 2018 for the implementation of the IT Modernisation project. In 2014 NCIO had an authorisation of 854 KEUR for Loss of Job Indemnity and Removal Expenses, 693 KEUR were spent and 175 EUR approved as a special carry forward.

The 2013 BC 876 Budget was approved for transition/reorganisation. Within the 2.7 MEUR carry forward into 2014, 2.2 MEUR was an BC authorised special carry forward to support the restructuring and the Handover/Turnover (HO/TO) of CIS assets from customers to the NCIO.

D3. Notes on the AirC2 Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budget										
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1		1,052,469		(2,444)	1,050,025	245,370	560,528	805,898	245,370	244,127
Chapter 2		315,091		2,444	317,535	135,931	74,655	210,586	135,931	106,949
Chapter 3		113,563			113,563	0	113,563	113,563	0	(0)
Total prior year		1,481,123	0	0	1,481,123	381,301	748,746	1,130,047	381,301	351,076
Chapter 1		546,748			546,748		53,584	53,584	0	493,164
Chapter 2		96,488			96,488		45,092	45,092	0	51,397
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		643,236	0	0	643,236	0	98,675	98,675	0	544,561
TOTAL		2,124,359	0	0	2,124,359	381,301	847,421	1,228,722	381,301	895,637

This is the 2014 execution against the Carry Forward Commitments from the 2012 and 2013 AirC2 Budgets which as a programme is customer funded as of 2014. As per the statement, there are still 381KEUR worth of commitments which will be carried forward for execution one more year in 2015.

D4. Notes on the BMD Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budget										
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2		771,327			771,327		771,327	771,327	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total prior year		771,327	0	0	771,327	0	771,327	771,327	0	0
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		771,327	0	0	771,327	0	771,327	771,327	0	0

This is the 2014 execution against the Carry Forward Commitments from the 2012 and 2013 BMD Budgets funded by the BC for the ITB O&M contract. As per statement all funds are expended and no new budgets will be approved anymore as BMD programme is also now customer funded as of 2014.

D5. Notes on the Service Delivery Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budgets 872/874/875										
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1		2,035,732			2,035,732	399,540	1,439,086	1,838,626	399,540	197,106
Chapter 2		5,005,689			5,005,689	337,808	3,852,461	4,190,269	337,808	815,420
Chapter 3		445,731			445,731	39,764	405,577	445,341	39,764	390
Total prior year		7,487,152	0	0	7,487,152	777,112	5,697,124	6,474,236	777,112	1,012,916
Chapter 1		147,313			147,313		(35,839)	(35,839)	0	183,152
Chapter 2		175,512			175,512		(400,186)	(400,186)	0	575,698
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		322,825	0	0	322,825	0	(436,025)	(436,025)	0	758,850
TOTAL		7,809,977	0	0	7,809,977	777,112	5,261,099	6,038,211	777,112	1,771,766

This is the 2014 execution statement for the Carry Forward Commitments from the 2012 and 2013 Service Delivery, NATO CIS School and NATO Programming Centre budgets funded from the BC. There will be a final carry forward into 2015.

D6. Notes on the CIS Delegated Budget Execution Statements**Budgets 101/102/103/104/105/108/111/117/118/122/166/177/178/183/185/189/201/259/M01***For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
Budgets										
Chapter 1					0			0	0	0
Chapter 2					0			0	0	0
Chapter 3					0			0	0	0
Total current year		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1		968,994			968,994	395,997	571,356	967,353	395,997	1,641
Chapter 2		27,069,174			27,069,174	5,935,468	20,684,321	26,619,789	5,935,468	449,385
Chapter 3		459,311			459,311	215,971	240,194	456,165	215,971	3,146
Total prior year		28,497,479	0	0	28,497,479	6,547,436	21,495,871	28,043,307	6,547,436	454,172
Chapter 1		107,793			107,793	1,905	25,844	27,749	1,905	80,044
Chapter 2		2,510,921			2,510,921	1,393	2,076,322	2,077,715	1,393	433,206
Chapter 3					0			0	0	0
Total 2 years ago		2,618,714	0	0	2,618,714	3,298	2,102,166	2,105,464	3,298	513,250
TOTAL		31,116,193	0	0	31,116,193	6,550,734	23,598,037	30,148,771	6,550,734	967,422

The CIS Delegated Budget Execution Statement is the 2014 execution against the Carry Forward Commitments from the 2012 and 2013 Delegated CIS Budgets funded from the BC and for which NCIO was procurement agent in 2013. Prior to the implementation of customer funded SLA agreements the NATO Commands delegated part of their CIS budgets to NCIO. NCIO was procuring CIS goods and services on behalf and under direct authority of the budget holders in order to operate and maintain the NATO C3 Capabilities to sustain the required readiness standard. The 'Agent' relationship of NCIO regarding those prior 2014 'delegated Budget' agreements has not changed with the introduction of customer funding. There is a final carry forward into 2015.

D7. Notes on the Reimbursables Budget Execution Statements*For the year ended 31 December 2014**(all figures are in Euro)*

	Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward
Budget									
Chapter 1					0			0	0
Chapter 2					0			0	0
Chapter 3					0			0	0
Total current year		0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1		316,080			316,080	2,965	309,869	312,834	2,965
Chapter 2		695,426			695,426	46,328	166,378	212,706	46,328
Chapter 3		33,631			33,631		33,631	33,631	0
Total prior year		1,045,137	0	0	1,045,137	49,293	509,878	559,171	49,293
Chapter 1		47,017			47,017	(9,682)	973	(8,709)	(9,682)
Chapter 2		1,455,226			1,455,226	800,378	19,668	820,046	800,378
Chapter 3		113,439			113,439		11,400	11,400	0
Total 2 years ago		1,615,682	0	0	1,615,682	790,696	32,041	822,737	790,696
TOTAL		2,660,819	0	0	2,660,819	839,989	541,919	1,381,908	839,989

The Reimbursable Budget Execution Statement is the 2014 execution against the Carry Forward Commitments from the 2012 and 2013 agreements on a cost reimbursable basis for which NCIO was acting as a procurement agent for Third Parties. The 'Agent' relationship of NCIO regarding those prior 2014 procurement agent Third party activities has not changed with the introduction of customer funding. There is a final carry forward into 2015.



NATO UNCLASSIFIED

Office of the General Manager
Boulevard Léopold III
B-1110 Brussels, Belgium
Telephone: +32 (0)2 707 8200
Fax: +32 (0)2 707 8474

NCIA/FC/2015/00598
27 April 2015

To: Mr. Jens Stoltenberg, Secretary General

Subject: **Statement of Internal Control - NATO Communications and Information Organisation Financial Statements for the period 1 January to 31 December 2014**

1. This statement of internal control applies to the NCI Organisation Financial Statements for the year ended 31 December 2014. The internal control is to ensure that NATO assets are utilized for the purposes intended and that the transactions relating to their usage reflect the highest standards of integrity to justify continued confidence of the NATO Nations.
2. The NCI Agency system of internal control is based on an ongoing process designed to identify the principle risks to the achievement of NCI Organisation goals and objectives, to evaluate the nature and extent of those risks and to manage them efficiently and effectively. Common elements to the Agency's system of internal control are:
 - a. The General Manager acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control that supports the NCI Agency to ensure it achieves its mandate under its NATO Charter.
 - b. The Financial Controller acknowledges responsibility for the correct use of funds made available to the NCI Agency and for maintaining a sound system of internal controls.
 - c. The Head of Internal Audit submits to the Agency Supervisory Board Finance Committee regular reports on the adequacy and effectiveness of the agency's system of internal control together with recommendations for improvement.
3. Albeit largely customer funded as of 1 January 2014, the Agency's system of internal control for 2014 is still somewhat influenced by the persistence of different funding models and legacy financial systems:
 - a. All funds received are recorded, accounted and managed through a set of information systems, which include: enterprise-wide project management; a time accounting system; and two legacy financial systems based on the accounting software from Oracle; the Centralized NATO Automated Financial System (CNAFS); and the Core Financial System (CFS), formerly PeopleSoft.

- b. Annual Income is planned during the development of Agency Financial Plan involving all senior and middle management. The planned income is discussed with potential sponsors and reported to the Agency Supervisory Board.
 - c. Through its Service Life Cycle Management Board, the Agency oversees the operational environment with a focus on early identification and quantification of risks which affect services and projects to allow for timely management oversight and/or assistance to mitigate.
4. During 2014, including your audit report of the first consolidated NCI Organisation Financial Statements for the year ended 31 December 2013, no material instances of failure of the internal control system were reported that should be brought to your attention. Weaknesses on compliance have been identified regarding assets acquired which are being addressed in 2014-2015 and ultimately through the Enterprise Business Applications implementation in 2017. A number of actions are being taken, including but not limited to the process of Handover-Takeover of Communications and Information System assets from common funded customers and the review of the Asset Management functions and tools.
 5. To mitigate relevant risks and to ensure continuous improvement of or internal control system the Agency Internal Audit, under the direct authority of the General Manager, perform internal reviews of control and compliance.


Koen Gijsbers
General Manager

Distribution:

External

Chairman Board of Auditors for NATO
Chairman NCIO Agency Supervisory Board

Internal

Members Executive Management Board

NATO UNCLASSIFIED



Office of the Financial Controller
Avenue du Bourget 140,
B-1110 Brussels
Belgium
Telephone: + 32 2 707 8286
E: Anne-Marie.Pick@ncia.nato.int
W: www.ncia.nato.int

NCIA/FC/2015/00597
30 April 2015

Subject: **Financial Controller's Certification -
NATO Communications and Information Organisation Financial
Statements for the period 01 January to 31 December 2014**

1. The 2014 Financial Statements for the NCI Organisation are submitted to the International Board of Auditors for NATO and the Agency Supervisory Board as required by the NATO Financial Regulations.
2. The Financial Statements will be audited in accordance with the following reference documents:
 - a. NATO Financial Regulations and C-M(2004)0038 8 JUN 2004: the document approving the modified set of NATO Financial Regulations applicable to the NATO C3 Agency operating under an approved customer funding regime.
 - b. OCB(2004)0054-REV2 120 17 MAY 2004: the approval document for the Financial Rules and Procedures approved by the Military Budget Committee.
 - c. PO(2002)109, dated 23 July 2002: the document from the North Atlantic Council (NAC) adopting International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), including the accrual and going concern assumptions, as the applicable accounting standards for all NATO entities effective for the fiscal year of 2006.
 - d. C-M(2013)0039, dated 2 August 2013, approving the NATO Accounting Framework, adapting a number of IPSAS standards specifically to NATO.
 - e. C-M(98)28 and Corrigendum 18 May 1998 noting the NAC approval 10 May 1998 of a report titled The Application of a Customer Funding Regime to the NATO C3 Agency.
 - f. C-M(2012)0049 Charter of the NATO Communications and Information Organisation (NCIO) dated 14 June 2012
 - g. C-M(2012)0057-AS1 Financial Continuity Measures under the NATO Agencies Reform dated 9 July 2012.
 - h. PO(2014)0836, 19 December 2014; NATO Communications & Information Agency Customer Funding Extended Interim Regulatory Framework;
 - i. PO(2013)0630, 20 December 2013; NATO Communications & Information Agency Customer Funding Interim Regulatory Framework;
 - j. AC/337-D(2013)0003-AS1, 25 November 2013; Approval of 2014 NCI Agency Financial Plan (by the Agency Supervisory Board);
 - k. OCB(2013)0027, 4 July 2013; Approval of 2014 NCI Agency Customer Rates (by the Budget Committee).
3. The NCI Organisation Financial Statements are certified to present fairly NCI Organisation financial position, financial performance, cash flows and changes in net assets/equity.


Anne-Marie M Pick
Financial Controller

ACRONYMS

ACO	ALLIED COMMAND OPERATIONS
ACT	ALLIED COMMAND TRANSFORMATION
AIR C2	AIR COMMAND AND CONTROL
ASB	AGENCY SUPERVISORY BOARD
ASB FC	AGENCY SUPERVISORY BOARD FINANCE COMMITTEE
BC	BUDGET COMMITTEE
BMD	BALLISTIC MISSILE DEFENCE
CIS	COMMUNICATION INFORMATION SYSTEMS
CPR	CIVILIAN PERSONNEL REGULATIONS
FRP	FINANCIAL RULES AND PROCEDURES
GM	GENERAL MANAGER
HO/TO	HANDOVER/TAKEOVER
IBAN	INTERNATIONAL BOARD OF AUDIT FOR NATO
IC	INVESTMENT COMMITTEE
ICTM	INFORMATION COMMUNICATIONS TECHNOLOGY MANAGEMENT
IMS	INTERNATIONAL MILITARY STAFF
IS	INTERNATIONAL STAFF
ISAF	INTERNATIONAL SECURITY ASSISTANCE FORCE
ISPAS	INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS
MC	MILITARY COMMITTEE
NAC	NORTH ATLANTIC COUNCIL
NATO	NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
NCI Agency	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY
NCIO	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION ORGANISATION
NFR	NATO FINANCIAL REGULATIONS
NSIP	NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAMME
PE	PEACETIME ESTABLISHMENT/PERSONNEL ESTABLISHMENT
QAFR	QUARTERLY ACCOUNTING FINANCIAL REPORT
RPPB	RESOURCE POLICY AND PLANNING BOARD
RS	RESOLUTE SUPPORT
SLA	SERVICE LEVEL AGREEMENT