

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

20 décembre 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0081-AS1 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE
L'OTAN (IBAN) SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 20 décembre 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport de l'IBAN, joint au C-M(2016)0081 (INV), sur la vérification des états financiers 2015 de la NCIO, et il a approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller
Secrétaire générale déléguée

NB : La présente note fait partie du C-M(2016)0081 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO UNCLASSIFIED
Releasable to Montenegro

19 December 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0081 (INV)
Silence Procedure ends:
20 Dec 2016 17:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE
L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

Note de la secrétaire générale déléguée

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO).
2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2015 de la NCIO ainsi que sur la conformité. 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. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe 1), qui a lui-même établi un rapport dans lequel il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du Conseil.
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 20 décembre 2016 à 17 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 de la NCIO et qu'il aura approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller

4 annexes
1 appendice

Original : anglais

NATO UNCLASSIFIED

-1-



PAGE BLANCHE

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

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

Références :

- | | |
|----------------------|---|
| (a) IBA-A(2016)83 | (Rapport de l'IBAN) |
| (b) C-M(2015)0025 | (Règlement financier de l'OTAN) |
| (c) C-M(2016)0023 | (Cadre comptable OTAN) |
| (d) NCIO/CH/2016/019 | (Lettre du président du Comité de surveillance de l'Agence) |

RAPPEL DES FAITS

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers 2015 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). Il est basé sur le rapport du Comité des budgets qui a été approuvé le mercredi 30 novembre 2016 (référence : BC-D(2016)0215-FINAL (INV)).
2. Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice 2015 (référence (a)).
3. Le RPPB est bien conscient que les problèmes mis en lumière dans le rapport de l'IBAN seront ou ont déjà été traités par les organes directeurs compétents de la NCIO. Néanmoins, en vertu de l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence (b)), il est tenu de faire part au Conseil de ses observations et de ses recommandations concernant ce rapport.

EXAMEN DE LA QUESTION

4. L'IBAN a formulé douze observations, assorties de onze recommandations. L'absence de système intégré qui permette une gestion et un compte rendu financier efficaces et efficients des immobilisations corporelles a eu une incidence sur l'opinion relative aux états financiers et l'opinion relative à la conformité. L'absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les projets de développement capacitaire a eu une incidence sur l'opinion relative aux états financiers. Les dix autres observations n'ont eu pas d'incidence sur les opinions émises.
5. Le RPPB se félicite que la NCIA prête une attention accrue aux recommandations de l'IBAN et qu'elle ait fait en sorte que le suivi soit désormais assuré tout au long de l'année et non plus de manière sporadique. Pour l'ensemble des questions en suspens concernant les états financiers, un plan d'action a été établi, un responsable a été désigné et le point

est régulièrement fait à l'intention du Comité financier de l'Agence, pour qu'il puisse prendre les décisions nécessaires.

Opinions de l'IBAN sur les états financiers et sur la conformité

6. L'IBAN a constaté, comme l'année précédente, que les multiples systèmes comptables et systèmes 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. La NCIA s'est attachée à remédier aux problèmes relatifs à la gestion des actifs en réduisant le nombre de systèmes financiers, et les comptes d'actif continuent d'être affinés et actualisés. Malheureusement, la mise en œuvre du programme EBA, qui permettra de résoudre les problèmes mis en lumière par l'IBAN, a été reportée au 1^{er} janvier 2018. La NCIA travaille activement à l'élaboration de propositions avec le soumissionnaire, son objectif étant d'attribuer un contrat en janvier 2017 ; les spécifications relatives aux immobilisations corporelles font partie du premier lot de travaux, qui correspond à la capacité de base minimale à financer par le client. Le Comité des investissements doit prochainement réexaminer le dossier et se prononcer à ce sujet mais, en première analyse, il semble que la stratégie adoptée par la NCIA pour la mise en œuvre du programme augmente les risques associés à ce projet déjà difficile.

Opinion de l'IBAN sur les états financiers

7. L'absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les projets de développement capacitaire a eu une incidence sur l'opinion relative aux états financiers. Comme l'IBAN l'avait déjà constaté lors de l'audit précédent, l'estimation des coûts d'achèvement, qui est cruciale pour le calcul des produits associés à l'exécution de projets ou à la prestation de services, n'est pas parfaitement fiable, de sorte que l'IBAN n'a pas suffisamment d'éléments pour fournir l'assurance voulue quant à l'exactitude de l'évaluation des produits acquis en 2015.

8. L'IBAN a recommandé de définir plus précisément les grandes étapes des projets et de mettre en place à l'intention des gestionnaires de projet des processus normalisés d'estimation des coûts d'achèvement. Le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) a formulé plusieurs commentaires officiels et factuels sur les observations de l'IBAN relatives à cette question, mais il a reconnu que le processus d'estimation des coûts d'achèvement liés aux projets de développement capacitaire devait être renforcé et être exécuté avec davantage de discipline. Un certain nombre de mesures ont été prises, qui permettront de donner suite aux observations de l'IBAN. L'automatisation du processus d'estimation des coûts d'achèvement fait partie du périmètre de l'EBA ; en attendant la mise en place de ce programme, la NCIA travaille avec des consultants externes pour améliorer le processus : il s'agira, par l'amélioration de la documentation, l'établissement de supports de formation et la mise à disposition d'outils provisoires supplémentaires, de renforcer la discipline et de permettre aux gestionnaires de projet de fournir de meilleures estimations.

9. De son côté, le Comité des investissements a également pris ou approuvé différentes mesures – telles que la définition d'étapes intermédiaires correspondant à l'achèvement partiel des rapports d'inspection mixte de réception officielle (JFAI) ou des évaluations opérationnelles et l'échelonnement des paiements correspondant au coût des prestations à fournir – visant à améliorer la gestion des projets de développement capacitaire par la NCIA.

Autres observations de l'IBAN

10. Les paragraphes suivants portent sur les autres observations et recommandations de l'IBAN, qui n'ont pas eu d'incidence sur les opinions.

11. Observation 3 – Nécessité de mesures complémentaires en vue de la mise en conformité avec le NFR : L'IBAN a constaté que la NCIO avait réalisé des progrès appréciables mais qu'elle devait encore prendre d'autres mesures aux fins de la pleine application des articles du NFR (référence (b)) relatifs au contrôle interne, à l'audit interne et à la gestion des risques. Le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière a déjà pris des dispositions pour faciliter l'échange de bonnes pratiques entre les contrôleurs des finances dans ces domaines. Par ailleurs, ces derniers ont constitué un groupe de travail sur le contrôle interne et la gestion des risques (sur le modèle du dispositif existant pour le traitement des questions comptables d'intérêt commun), et une plateforme collaborative a été créée pour le soutien de ce groupe. La NCIO a réalisé des progrès notables dans la mise en place d'un cadre de contrôle interne (fondé sur les normes COSO¹), et elle a déjà fourni des avis et des orientations à ce sujet au contrôleur des finances de l'État-major militaire international.

12. Le principal problème auquel est confrontée la NCIO (comme d'autres entités OTAN) réside dans l'absence de ressources supplémentaires lui permettant de faire face aux conséquences de certaines des modifications apportées au NFR et aux règles et procédures financières (FRP) correspondantes. La mise en place d'un cadre de contrôle interne et d'une culture de la gestion des risques ne dépend pas uniquement du contrôleur des finances et de ses services : elle demande du temps et des ressources, besoin auquel les capacités actuelles ne permettent pas de répondre. Le RPPB souligne que c'est à la direction (et non au seul contrôleur des finances) d'assurer le pilotage des travaux devant garantir le respect des dispositions du NFR et des FRP relatives au contrôle interne et à la gestion des risques dans tous les domaines d'activité de la NCIA et pas seulement le domaine financier. Il est conscient que, même si les contrôleurs des finances continueront de faire de leur mieux pour respecter ces dispositions du NFR et des FRP, le manque de ressources et de personnel spécialisé compliquera et retardera leur mise en application.

13. Observation 4 – Faiblesses dans le processus de planification de la sélection des fournisseurs : L'IBAN a constaté que le processus de planification de la sélection des

¹ Le *Committee of Sponsoring Organisations* (COSO) est un influent comité de conseil en gestion des risques et en contrôle interne, qui s'adresse tant au secteur public qu'au secteur privé.

fournisseurs présentait d'importantes faiblesses, avec pour conséquence essentielle des retards dans l'exécution des projets. La NCIA conteste l'observation correspondante, estimant qu'elle a suivi les procédures agréées et arguant que, dans certains cas, elle a dû faire face à des problèmes sur lesquels elle n'avait pas de prise et qui étaient par nature difficilement prévisibles.

14. Observation 5 – Recours insuffisant à la mise en concurrence pour les contrats de support des services en 2015 et en 2016 : L'IBAN a constaté que la NCIA respectait les dispositions relatives à la délégation de pouvoirs mais qu'elle devait veiller à ce que les cas de dérogation à la procédure de mise en concurrence (au profit de contrats de gré à gré) soient dûment justifiés, par des arguments d'ordre opérationnel, technique ou économique ou par des raisons d'efficacité. La NCIA souscrit à cette observation et reconnaît qu'elle doit encore s'améliorer mais estime qu'elle est sur la bonne voie.

15. Observation 6 – Nécessité d'améliorer encore la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles : L'IBAN a constaté que des moyens SIC (systèmes d'information et de communication) acquis après 2013 n'avaient toujours pas été comptabilisés et inscrits à l'actif dans les états financiers de la NCIO. Il a également trouvé des faiblesses dans la gestion des stocks de moyens SIC. La NCIA reconnaît qu'elle doit poursuivre ses efforts visant à rendre la gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles plus efficaces et efficients, malgré l'importante réduction de ses effectifs militaires. Elle joue un rôle actif dans les travaux d'élaboration d'une méthode comptable relative aux immobilisations corporelles qui sont menés sous les auspices du responsable OTAN de la politique en matière d'information financière et qui sont censés déboucher sur la présentation d'un document au RPPB d'ici à la fin 2016. Elle a confirmé que la mise en œuvre de l'EBA serait déterminante et que, dans ce programme, de nouveaux modules viendraient compléter le processus, et notamment un module de gestion des entrepôts. Enfin, elle a indiqué qu'elle mettait la dernière main à une directive sur la gestion des actifs qui définira les principes et les règles de base, dont l'application permettra de garantir le plein respect de l'obligation de rendre compte tout au long du cycle de vie des actifs qui lui appartiennent ou qu'elle gère.

16. Observations 7 et 8 – Nécessité d'améliorer les activités de clôture de projets : L'IBAN a constaté qu'il n'existait pas, à la NCIA, de liste complète et centralisée des projets en cours et des projets clôturés, ni de liste consolidée couvrant à la fois le développement de capacités et la prestation de services. La NCIA se conformera aux recommandations de l'IBAN, qui a préconisé d'établir une directive complète et harmonisée sur les activités de clôture et de faire en sorte que le Comité de gestion du cycle de vie des services (SLMB) se réunisse et se prononce plus régulièrement dans l'année au sujet de la clôture des projets. L'IBAN a formulé une observation distincte mais connexe, assortie d'une recommandation, sur la nécessité d'une plus grande transparence des décisions du SLMB, observation à laquelle la NCIA a également souscrit.

17. Observation 9 – Faiblesses dans la constatation des produits pour les accords sur les niveaux de service : L'IBAN a recommandé que la NCIA, en coordination avec ses

clients, ajuste plus fréquemment les ordres d'achat non exécutés pour le financement de SIC extérieurs. La NCIA reconnaît que des améliorations supplémentaires sont nécessaires mais se félicite que cette observation ne justifie plus la formulation d'une opinion avec réserve, comme cela avait été le cas pour l'exercice précédent.

18. Observation 10 – Sous-évaluation dans l'état de la performance financière : Suite aux commentaires officiels de l'ASB, l'IBAN a ramené de 2,3 millions d'euros à 1,8 millions d'euros le montant de la sous-évaluation dans les états financiers rectifiés de 2014. C'était là le résultat d'une erreur constatée en 2014 et due à un problème technique en rapport avec la méthode comptable en vigueur à l'époque. Notant l'absence d'incidence sur les soldes finaux, l'ASB considère qu'aucune autre mesure ne doit être prise.

19. Observation 11 – Exhaustivité des informations relatives aux parties liées : L'IBAN a recommandé à la NCIA de respecter pleinement le cadre comptable OTAN (référence (c)) en adressant des demandes d'explication aux organes directeurs pour faire en sorte que les informations relatives aux opérations entre parties liées soient exhaustives. La NCIA souscrit à cette recommandation et prendra des mesures en conséquence.

20. Observation 12 – Attribution de la fonction de responsable de la mise en concurrence : L'IBAN a constaté que la personne qui s'était vu confier la fonction de responsable de la mise en concurrence était à la tête de la Direction Acquisitions, et il estime que cette double casquette est un frein à l'exercice correct de la fonction de mise en concurrence. Il a par ailleurs recommandé que le responsable de la mise en concurrence présente chaque année un rapport sur ses activités à la direction de la NCIA et à l'ASB. Tout en souscrivant à cette dernière recommandation, l'ASB fait observer que l'attribution de la fonction de responsable de la mise en concurrence au chef de la Direction Acquisitions a été approuvée par les pays au travers des FRP de la NCIA et de la directive relative aux acquisitions.

Observations antérieures

21. L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations et de recommandations lors d'audits précédents et il a ainsi constaté que cinq de ces questions avaient été réglées, que trois avaient été partiellement réglées, que quatre avaient été rendues caduques et que quatre autres restaient à régler. La NCIA compte que les mesures prises permettront de régler en 2016 un certain nombre de questions en suspens. Il convient de noter que l'IBAN avait précédemment recommandé à la NCIO de fournir, dans les notes jointes aux états financiers, des informations sectorielles sur le Comité directeur pour la défense antimissile balistique et le Comité directeur des C2 Air ; la NCIA a récemment passé un contrat avec un consultant externe pour la réalisation d'une étude dont les résultats seront communiqués en 2016.

Communication au public

22. La NCIO a confirmé (référence (d)) que les états financiers pouvaient être rendus publics.

CONCLUSIONS

23. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2015 de la NCIO et il en avait déjà été ainsi pour les exercices 2013 et 2014. Le RPPB est conscient que la NCIA s'efforce de résoudre les problèmes détectés par l'IBAN et il reconnaît que les organes directeurs de la NCIO sont les mieux placés pour y apporter une réponse globale. Cependant, il souligne que c'est à la direction de l'Agence (et non au seul contrôleur des finances) d'assurer le pilotage des travaux devant garantir le respect des dispositions du NFR et des FRP relatives au contrôle interne et à la gestion des risques. Il note enfin que la NCIA fait son possible pour implémenter le programme EBA d'ici à janvier 2018.

24. Tout en notant que les organes directeurs compétents de la NCIO continueront d'assurer le suivi des mesures que la NCIA aura prises en réponse aux différentes observations de l'IBAN, le RPPB prêtera une attention particulière aux mesures qui viseront à remédier aux problèmes relatifs à la gestion des actifs et aux lacunes dans le processus d'estimation des coûts d'achèvement, qui sont les deux éléments ayant justifié l'opinion avec réserve.

RECOMMANDATIONS

25. Le RPPB recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-A(2016)83 ;
- (b) d'entériner les conclusions figurant aux paragraphes 23 et 24 du présent rapport ;
- (c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN (référence (a)) et des états financiers de la NCIO correspondants.

**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 2015**

Les états financiers que le Collège a vérifiés ont été établis par la NCIO en tant qu'entité consolidée. L'exercice 2015 était le dernier pour lequel le « cadre provisoire pour le financement par le client » était d'application.

Le Collège a formulé deux observations qui ont une incidence sur son opinion, portant sur les immobilisations corporelles et sur les produits enregistrés dans l'état de la performance financière pour les projets de développement capacitaire :

- absence de système intégré qui permette une gestion et un compte rendu financier efficaces et efficaces des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ;
- absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les projets de développement capacitaire sur la période considérée.

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

- nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- faiblesses dans le processus de planification de la sélection des fournisseurs ;
- recours insuffisant à la mise en concurrence pour les contrats de support des services en 2015 et en 2016 ;
- nécessité d'améliorer encore la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ;
- nécessité d'améliorer les activités de clôture de projets ;
- nécessité de plus de transparence concernant les décisions du SLMB visant la restitution de certains excédents aux clients plutôt que l'alimentation du fonds de fonctionnement ;
- faiblesses dans la constatation des produits pour les accords sur les niveaux de service ;
- sous-évaluation à hauteur de 2,3 MEUR de l'excédent 2014 rectifié dans l'état de la performance financière ;
- exhaustivité des informations relatives aux parties liées ;
- attribution de la fonction de responsable de la mise en concurrence.

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

Pour les commentaires officiels de la NCIO, on se reportera à l'appendice (annexe 4). La NCIO souscrit à la plupart des observations de l'IBAN, mais pas à toutes. Ses commentaires officiels détaillés donnent des précisions au lecteur. Le Collège a tenu compte de certains de ces commentaires dans ses observations et recommandations.

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 2015

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

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), composés de l'état de la situation financière au 31 décembre 2015, 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 l'état de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

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

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

Le Collège n'est pas en mesure de fournir l'assurance voulue quant aux produits enregistrés dans l'état de la performance financière pour les projets de développement capacitaire. Cela tient à des lacunes importantes dans la méthode de calcul des coûts d'achèvement relatifs aux contrats, lacunes qui ont des incidences directes sur le calcul des produits constatés pendant l'exercice en application de la méthode du « taux d'exécution ». 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.

Le Collège n'est pas davantage en mesure de fournir l'assurance voulue pour les états financiers s'agissant de l'exhaustivité des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles présentées dans l'état de la situation financière. Cela tient à la multiplicité des systèmes comptables et des outils logistiques de la NCIO, qui ne permet toujours pas d'établir un compte rendu financier correct en ce qui concerne ces immobilisations.

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 2015, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Le Collège 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 12 du Règlement financier de l'OTAN. Cela tient au fait que la multiplicité des systèmes comptables et des outils logistiques utilisés par 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, 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 23 août 2016

Lyn Sachs
Présidente

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT
L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION
(NCIO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

NATO SANS CLASSIFICATION

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 2015, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi qu'au sujet de la conformité. Les éléments ayant motivé la réserve 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 douze observations et onze recommandations. L'une de ces observations a une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et sur l'opinion émise au sujet 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.

Une autre n'a d'incidence que sur l'opinion relative aux états financiers :

2. absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les projets de développement capacitaire sur la période considérée.

Les dix autres observations n'ont pas d'incidence sur les opinions émises :

3. nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques ;
4. faiblesses dans le processus de planification de la sélection des fournisseurs ;
5. recours insuffisant à la mise en concurrence pour les contrats de support des services en 2015 et en 2016 ;
6. nécessité d'améliorer encore la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ;
7. nécessité d'améliorer les activités de clôture de projets ;
8. nécessité de plus de transparence concernant les décisions du SLMB visant la restitution de certains excédents aux clients plutôt que l'alimentation du fonds de fonctionnement ;

9. faiblesses dans la constatation des produits pour les accords sur les niveaux de service ;
10. sous-évaluation à hauteur de 2,3 MEUR de l'excédent 2014 rectifié dans l'état de la performance financière ;
11. exhaustivité des informations relatives aux parties liées ;
12. attribution de la fonction de responsable de la mise en concurrence.

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 cinq de ces questions avaient été réglées, que trois avaient été partiellement réglées, que quatre avaient été rendues caduques par une observation formulée cette année et que quatre restaient à régler.

Enfin, le Collège a adressé séparément à la direction de la NCIA une lettre contenant six observations (référence : IBA-AML(2016)06).

La présente lettre d'observations et de recommandations a été soumise à la NCIO, dont les commentaires officiels ont été intégrés dans la lettre, assortis si nécessaire de la position du Collège (appendice à l'annexe 4).

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, étayés par 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 12 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), il convient d'établir et de tenir des documents comptables répertoriant tous les biens acquis.

Observations

1.2 Le Collège a constaté, comme l'année précédente, que les multiples systèmes comptables et systèmes 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 en place ne permettent pas à l'Agence 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. Le Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) enregistre désormais tous les moyens SIC (systèmes d'information et de communication) dans le module Oracle de gestion des stocks du système financier automatisé centralisé de l'OTAN (CNAFS). On lira par ailleurs l'observation n° 6, sur les faiblesses constatées dans la gestion des actifs assurée par le CSSC.

1.4 En janvier 2015, l'Agence a également activé le module de gestion des immobilisations corporelles. Seules les acquisitions de moyens SIC traitées conformément aux critères d'inscription à l'actif prédéfinis dans le système (seuil/durée de vie) seront enregistrées dans ce module. Celui-ci permet à l'Agence de produire les données requises concernant les immobilisations corporelles pour ce qui est des acquisitions traitées dans le CNAFS.

Recommandation

1.5 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. ABSENCE DE PROCESSUS COHÉRENT ET FIABLE DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE SUR LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE

Contexte

2.1 La NCIO tire ses recettes de l'exécution de projets ou de la prestation de services. En ce qui concerne l'exécution de projets, elle applique l'IPSAS 11 (*Contrats de construction*) pour le calcul des produits à constater. Les produits sont ainsi comptabilisés en fonction du « taux d'exécution ». Pour estimer ce taux, l'Agence calcule, en pourcentage, le rapport entre le montant total des dépenses déjà exposées et le montant total estimatif des « dépenses à l'achèvement ».

2.2 Pour calculer les « dépenses à l'achèvement », il faut estimer de manière fiable les « coûts d'achèvement ». Cette estimation est cruciale : plus les coûts d'achèvement estimatifs sont élevés, plus le montant constaté au titre des produits acquis à la date de clôture sera faible, ce qui se répercutera sur le montant de l'excédent ou du déficit notifié pour la période.

Observations

2.3 Lors de son audit précédent, le Collège avait déjà constaté que, souvent, l'estimation des coûts d'achèvement correspondait simplement à la part non consommée du budget autorisé. De plus, les processus sur lesquels s'appuyait l'estimation des coûts d'achèvement n'étaient pas étayés par des documents, ce qui en réduisait la visibilité et, probablement, la cohérence.

2.4 Pour ce qui est de l'exercice 2015, le Collège, ayant effectué de nouvelles vérifications par sondage avec les gestionnaires de projet, a constaté que les coûts d'achèvement estimatifs se rapportant aux projets de développement capacitaire correspondaient encore, la plupart du temps, à la part non consommée du budget autorisé. Il a en outre examiné l'une des instructions envoyées par le Bureau du groupe de soutien (OSG) aux gestionnaires de projet en décembre 2015, intitulée « Coûts d'achèvement – Clôture 2015 et ouverture 2016 ». Elle portait sur des questions telles que le statut financier des projets, la préparation de la clôture de projets, les engagements

financiers et la date définitive de clôture et d'approbation dans le système comptable. L'importance que revêt l'estimation des coûts d'achèvement et la méthode à suivre pour établir cette estimation ne faisaient l'objet d'aucun rappel, pas plus que l'incidence importante que l'estimation a sur les produits à constater.

2.5 En plus de procéder à des vérifications par sondage avec les gestionnaires de projet, le Collège a comparé les dépenses à l'achèvement estimées fin 2014 et les dépenses effectivement exposées à la date de clôture de ces projets, en 2015. En moyenne, les dépenses à l'achèvement estimées fin 2014 étaient surévaluées de 19 % par rapport aux dépenses effectives. Cela prouve que le processus d'estimation des coûts totaux liés aux projets de développement capacitaire, qui a pourtant une incidence très significative sur le calcul des produits à constater, n'est pas parfaitement fiable. Par conséquent, le Collège n'a pas suffisamment d'éléments pour fournir l'assurance voulue quant à l'exactitude de l'évaluation des produits acquis en 2015.

2.6 Certaines des observations formulées par le Collège à l'issue de son audit précédent se sont vues confirmées par la pratique, récemment adoptée par le Comité des investissements, consistant à autoriser, au titre des volumes de travaux associés aux projets, la prise en charge de l'ensemble des coûts relatifs aux prestations à fournir, à condition que les grandes étapes définies pour les projets soient respectées.

2.7 Le Collège réitère les recommandations formulées dans son rapport d'audit concernant l'exercice 2014.

Recommandations

2.8 Le Collège recommande :

- a) de définir les grandes étapes des projets de manière plus précise, notamment sous la forme d'activités ou de groupes de tâches ;
- b) d'intégrer dans un système centralisé 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 ;
- c) 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 ;
- d) de préciser davantage, dans les instructions de fin d'année adressées aux gestionnaires de projet, ce que doit couvrir l'estimation des coûts d'achèvement et comment cette estimation doit être effectuée.

3. NÉCESSITÉ DE MESURES COMPLÉMENTAIRES POUR UNE PLEINE CONFORMITÉ AVEC LA VERSION RÉVISÉE DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES

Contexte

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

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

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

Observations

3.4 Le Collège a constaté que la NCIO avait réalisé des progrès appréciables mais qu'elle devait encore prendre d'autres mesures pour pouvoir respecter pleinement toutes les dispositions du NFR révisé.

3.5 Cette constatation n'a en fait rien de surprenant sachant que la version révisée du NFR n'a été approuvée par le Conseil qu'en mai 2015 et que les FRP, plus détaillées, demandées à l'article 4 de cette version n'ont été approuvées par le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) que fin mars 2016.

3.6 Compte tenu de l'absence de règles détaillées jusqu'à la fin de 2015, le Collège considère cet exercice comme une année de transition. Il a décidé de rendre compte des progrès réalisés à l'égard de certains des articles révisés du NFR et de formuler des recommandations sur cette base. Les observations ainsi faites n'auront pas d'incidence sur l'opinion relative à la conformité pour l'exercice 2015, mais il n'en ira plus de même à partir de 2016.

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

Article 11 – Gestion des risques

3.8 Le Collège a constaté que l'Agence s'était dotée d'un cadre de gestion des risques en bonne et due forme ainsi que de procédures en la matière. La Direction Finances a établi au sein de ce cadre un registre servant à répertorier les risques financiers. Elle a ainsi adéquatement modernisé sa gestion des risques, ce qui n'est malheureusement pas le cas de beaucoup d'autres directions ou unités organisationnelles de l'Agence. Cependant, le registre des risques ne fait pas toujours apparaître clairement quels sont les mécanismes de contrôle en place ni quelles sont les limites de tolérance face aux risques.

Article 12 – Contrôle interne

3.9 L'Agence a indiqué à l'IBAN que, bien que la NCIO n'ait pas encore officiellement adopté de cadre de contrôle interne, l'ASB avait approuvé de nombreux éléments constitutifs d'un tel cadre. Elle s'emploie actuellement à les étayer par des documents, afin de montrer comment ces éléments s'insèrent dans le cadre de gestion du risque d'entreprise (ERM) COSO et comment l'organisme se conforme aux dispositions du cadre.

Recommandations

3.10 Le Collège formule les recommandations ci-après :

- a) la NCIO devrait adopter officiellement le cadre de contrôle interne (COSO ERM) à l'aune duquel elle s'évalue actuellement en interne ; de plus, une coordination devrait être assurée de façon à ce que l'on adopte un cadre cohérent pour l'ensemble de l'OTAN ;

- b) la NCIO devrait, d'une part, actualiser le registre des risques de l'Agence pour qu'il fasse état des mécanismes de contrôle en place, des limites de tolérance face aux risques et des mesures à prendre pour atténuer les risques répertoriés et, d'autre part, faire en sorte que toutes les directions et unités organisationnelles de l'Agence se dotent d'un registre des risques actualisé de la sorte pour l'exercice 2016.

4. FAIBLESSES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS

Contexte

4.1 La directive définissant la politique et le dispositif globalement applicables pour la gestion des acquisitions au sein de l'Agence en tant qu'entité consolidée, dont l'établissement avait été entamé en 2014, n'a été approuvée qu'en 2016. C'est donc la directive 6.1 du 12 avril 2012 qui était d'application pour les contrats passés par l'Agence en 2015.

Observations

4.2 Ayant examiné cinq des principaux contrats signés en 2015 à l'issue d'appels d'offres internationaux, le Collège a constaté plusieurs cas de non-conformité avec la directive 6.1 relative aux acquisitions. Les processus de planification de la sélection des fournisseurs présentent d'importantes faiblesses, avec pour conséquence essentielle des retards dans l'exécution des projets dans leur ensemble :

- la date d'attribution du contrat prévue dans le document établi par le Comité des investissements n'a été respectée dans aucun des cinq dossiers examinés ; des retards de deux à 19 mois (huit mois en moyenne) ont été constatés dans cet échantillon ;
- le plan de sélection des fournisseurs doit être approuvé avant la date limite de dépôt des offres ; or, dans trois des cinq dossiers, il a été approuvé après cette date ; cela dit, les critères d'évaluation figurant dans l'invitation à soumissionner ne peuvent pas être modifiés après coup² ;
- s'agissant du marché des radars de défense aérienne déployables (DADR), l'Agence aurait dû s'assurer qu'elle disposait des ressources nécessaires avant

² Les changements ne sont autorisés que dans des cas exceptionnels et moyennant une « demande de précisions ». Le cas échéant, ils sont communiqués à tous les soumissionnaires, assortis éventuellement d'une prolongation des délais de soumission. Par conséquent, consacrer davantage de temps à l'établissement de plans de sélection des fournisseurs qui définissent mieux les critères de sélection permettrait de réduire le nombre de demandes de précisions et de gagner du temps après l'approbation des plans et leur communication aux soumissionnaires.

de s'engager dans un processus spécial d'évaluation comportant cinq étapes ; elle aurait ainsi pu se conformer aux recommandations du Comité des investissements visant à ne pas différer l'évaluation technique des autres offres ; pour les DADR, le processus d'évaluation a duré 26 mois ;

- le président de la commission d'évaluation des projets (PEB) doit normalement être désigné au moins six semaines avant la publication de l'invitation à soumissionner ; toutefois, dans quatre des cinq projets composant l'échantillon, les présidents des PEB ont été désignés moins de six semaines avant.

4.3 Dans les dossiers examinés, les durées associées à l'évaluation des offres et à l'attribution des marchés ont été les suivantes :

- durée moyenne de l'ensemble du processus de sélection et d'évaluation (de la date de l'avis d'appel d'offres à celle de l'attribution du marché) : 19 mois ;
- durée moyenne du processus d'évaluation (de la désignation du président de la PEB à l'attribution du marché) : 9 mois.

Recommandations

4.4 Le Collège recommande que, pour éviter que les projets prennent du retard lors de la phase d'évaluation, la NCIO fasse en sorte que :

- a) des dates réalistes pour l'attribution des marchés soient communiquées aux titulaires de budget ;
- b) les plans de sélection des fournisseurs soient approuvés et les présidents de commission d'évaluation des projets soient nommés avant la publication des documents d'appel d'offres ;
- c) les commissions d'évaluation des projets soient dotées de ressources adéquates pour la planification.

5. RECOURS INSUFFISANT À LA MISE EN CONCURRENCE POUR LES CONTRATS DE SUPPORT DES SERVICES EN 2015 ET EN 2016

Contexte

5.1 En vertu de l'article 32.2 de la version révisée du NFR (C-M(2015)0025, section VII – Acquisition et passation de marchés), « [l]e comité financier ou l'organe directeur concerné délègue les pouvoirs voulus pour qu'il puisse être dérogé à l'application stricte de la procédure de mise en concurrence lorsque des raisons

opérationnelles ou techniques, des raisons d'efficacité ou des raisons de coût le justifient ».

5.2 Par ailleurs, la directive 16.01 relative aux acquisitions, récemment approuvée, dispose en son paragraphe 3.2.2.1.2 que l'acquisition de biens ou de services sans qu'il soit fait pleinement appel à la libre concurrence ne saurait être justifiée par un défaut de planification de la part des demandeurs responsables de l'activité ni par des incertitudes quant à l'enveloppe dont disposeront l'Agence ou les responsables de l'activité.

5.3 De fait, l'Agence respecte les dispositions relatives à la délégation de pouvoirs mais elle doit veiller à ce que les cas de dérogation à la procédure de mise en concurrence (au profit de contrats de gré à gré) ou de non-utilisation du contrat de support des services (SSC) signé pour le soutien contractuel au second semestre 2015 soient dûment justifiés, par des arguments d'ordre opérationnel, technique ou économique ou par des raisons d'efficacité.

Observations

5.4 Le Collège a constaté qu'en 2015, l'Agence avait approuvé certaines dérogations (contrats de gré à gré) malgré l'établissement récent, à la mi-2015, de contrats-cadres généraux pour le support des services informatiques. De plus, à ce jour, un total de 20 dérogations au SSC ont été approuvées en 2016.

5.5 Dans la plupart des cas, les dérogations donnent lieu à la conclusion de contrats à des prix plus élevés et exposent l'Agence à un risque puisque le contractant se trouve en situation de monopole, mais elles se justifient par l'expertise spécifique irremplaçable acquise au fil des ans par le contractant concerné.

5.6 Quand des appels d'offres sont lancés en vue du remplacement d'un titulaire de marché, les candidatures présentées par les prestataires SSC sont souvent rejetées parce que l'expertise des candidats est jugée insuffisante. Lorsque ces fonctions extrêmement spécialisées sont nécessaires sur de longues périodes, le recrutement d'agents OTAN permanents pourrait être une solution si le processus de recrutement n'était pas si long (neuf mois en moyenne en 2015). Par ailleurs, les multiples prolongations de contrat avec un même contractant se font souvent en fonction des crédits disponibles d'année en année et non pas en fonction de la durée de vie estimative du projet. Enfin, s'il est fait appel à d'anciens agents de la NCIA en tant que contractants, l'approbation du directeur général est requise³. En 2015, quatre anciens agents ont été engagés en tant que consultants et deux autres en tant que contractants. Toutefois, dans ce dernier cas, l'Agence n'a pas été en mesure de fournir la preuve que le directeur général avait approuvé le choix d'un des deux contractants.

³ S'il est fait appel à l'ancien agent dans les deux ans qui suivent la fin de son contrat avec la NCIA.

Recommandations

5.7 Le Collège recommande à la NCIO :

- a) de continuer de s'efforcer, pour ce qui est de l'attribution des contrats de support des services informatiques, de respecter le régime général de mise en concurrence, et de faire passer les postes existants à ce même régime ;
- b) de mieux veiller à ce que, dans le domaine informatique, les dérogations, c'est-à-dire le recours à des contrats de gré à gré, s'appuient uniquement sur des arguments d'ordre opérationnel, technique ou économique ou sur des raisons d'efficacité ;
- c) de veiller à ce que le directeur général approuve l'engagement des contractants lorsqu'il y a lieu.

6. NECESSITE D'AMELIORER ENCORE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

6.1 Certains moyens SIC acquis après 2013 n'ont pas encore été comptabilisés et inscrits à l'actif

6.1.1 Au 31 décembre 2015, un montant de l'ordre de 1,2 MEUR apparaissait dans l'état de la situation financière pour l'achat de logiciels et de licences. Or, à la fin de 2014, le coût des logiciels et des licences selon la Direction Acquisition de la NCIA était toujours d'environ 10 MEUR.

6.1.2 Les équipements cryptographiques sont considérés comme des moyens SIC. La valeur totale des équipements cryptographiques achetés depuis 2013 par la NCIA et utilisés par des entités OTAN en tant que « tiers » (à l'exception des pays) est quant à elle estimée à 9,9 MEUR. Le Collège a constaté que ces équipements cryptographiques n'avaient pas été comptabilisés en tant qu'actifs dans les états financiers.

6.1.3 Compte tenu des faiblesses constatées, le Collège n'est pas en mesure d'obtenir l'assurance voulue quant au fait que tous les moyens SIC achetés après 2013 au profit de tiers qui ne sont pas en cours de construction ni de développement ont été correctement et intégralement comptabilisés et inscrits à l'actif.

6.2 Faiblesses dans la gestion des stocks de moyens SIC assurée par le Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC)

Contexte

6.2.1 Selon les SOP 09.02 de la NCIA applicables au CSSC, l'une des responsabilités de l'agent comptable des moyens SIC consiste à tenir la comptabilité des systèmes appartenant à la NCIA qui relèvent de sa responsabilité. De la même manière, tous les moyens SIC stockés dans les entrepôts du CSSC doivent être inscrits dans le registre des actifs du CSSC.

Observations

6.2.2 Le Collège a constaté des divergences entre l'inventaire physique et le registre des actifs du CSSC. La plupart de ces divergences tiennent à la gestion des entrepôts ou à des mouvements physiques, comme des actifs en transit vers les clients, retournés aux vendeurs, en réparation ou déplacés provisoirement.

6.2.3 Ces divergences suscitent de réelles préoccupations quant à l'existence de certains actifs et au caractère complet de l'inventaire du CSSC. Le Collège a constaté que le module de gestion des entrepôts, proposé en option dans le système Oracle récemment acquis pour la gestion des actifs, n'avait pas été acheté.

6.2.4 Outre les contrôles par sondage évoqués plus haut, le Collège a constaté que le CSSC n'avait pas réalisé d'inventaire physique à la date du présent rapport.

Recommandations

6.2.5 Le Collège recommande à la NCIO :

- a) de poursuivre son travail de comptabilisation et d'inscription à l'actif des moyens SIC acquis depuis 2013 ;
- b) d'améliorer la qualité de l'inventaire du CSSC au moyen d'un système de gestion des entrepôts qui permette un meilleur suivi des actifs corporels en transit ;
- c) de procéder à des vérifications physiques des stocks en fin d'exercice financier.

7. NECESSITE D'AMELIORER LES ACTIVITES DE CLOTURE DE PROJETS

Contexte

7.1 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 :

« [l]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. »

7.2 Il importe donc de savoir exactement quand un projet est complètement terminé et peut être clôturé. Pour les contrats à prix ferme et définitif, tout produit excédentaire n'ayant pas encore été constaté à la clôture du projet doit être immédiatement constaté comme tel.

Observations

7.3 Le Collège a demandé à recevoir une liste des projets en cours au 31 décembre 2015 ainsi que des projets clôturés en 2015 mais il a constaté qu'il n'existait pas de liste complète et centralisée de ces projets. Il n'existe pas de liste consolidée couvrant à la fois le développement de capacités et la prestation de services. Après avoir obtenu des listes distinctes, le Collège a fait les constatations suivantes.

Activités 2014 de clôture de projets pour le développement capacitaire

7.3.1 Selon la pratique en vigueur à la NC3A, tout excédent supérieur à 8 % ou à 10 000 EUR constaté à la clôture d'un projet peut soit être restitué au client soit être transféré au fonds de fonctionnement de l'Agence, selon la décision que prendra le Comité de gestion du cycle de vie des services (SLMB).

7.3.2 Pour 2014, une liste de 40 projets clôturés, présentant des excédents estimés à 3,3 MEUR au total, avait été soumise au SLMB. Les décisions sur le sort à réserver à ces excédents n'ont pas été prises avant septembre 2015, soit cinq mois après la publication des états financiers. Par conséquent, les projets en question étaient toujours considérés comme « en cours » à la fin de l'exercice 2014, ce qui signifie qu'aucun des excédents correspondant à ces différents projets n'a été enregistré dans les états financiers.

Activités 2015 de clôture de projets pour le développement capacitaire

7.3.3 S'agissant des projets clôturés en 2015, le Collège a constaté une certaine amélioration du processus de clôture grâce à la publication d'un projet de directive. Cela

étant, lors de l'examen de 20 de ces projets, il a eu du mal à mettre la main sur les trois principaux rapports requis pour la clôture d'un projet.

7.3.4 Le SLMB est parvenu à prendre des décisions pour l'ensemble des 36 projets clôturés en 2015 qui présentaient des excédents supérieurs à 8 % ou à 10 000 EUR à temps pour l'élaboration des états financiers de 2015. Il a décidé à cette occasion de restituer 1,4 MEUR aux clients et d'affecter 1,6 MEUR au fonds de fonctionnement.

Activités 2015 de clôture de projets pour les accords sur les niveaux de service (SLA)

7.3.5 Les accords sur les niveaux de service (SLA) conclus au niveau local et le SLA centralisé pour les services SIC OTAN (CSLA) courent généralement du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les parties peuvent prolonger la durée du SLA au-delà du 31 décembre par consentement mutuel.

7.3.6 Comme d'autres projets, les SLA sont clôturés sur le plan technique lorsque tous les livrables ont été fournis au client et clôturés sur le plan financier lorsque toutes les opérations ont finalement été effectuées. Comme il s'agit de contrats à prix ferme et définitif, il peut y avoir un excédent ou un déficit.

7.3.7 Au total, 14 SLA locaux et un CSLA ont été mis en œuvre en 2014. On considère que le quatrième et dernier examen trimestriel réalisé avec le client, à l'occasion duquel toutes les questions sont passées en revue, marque la clôture du SLA. Cependant, du fait de l'existence d'un solde d'engagements ou de la non-exécution d'ordres d'achat pour des services SIC extérieurs, seuls six SLA ont été clôturés en 2015, dont cinq avaient généré des excédents représentant 895 000 EUR, pour la plupart déjà constatés en fonction du degré d'avancement.

7.3.8 Actuellement, il n'existe pas de directive permanente de l'Agence indiquant clairement les responsabilités s'agissant du processus de clôture des SLA.

Recommandations

7.4 Le Collège recommande à l'Agence de continuer d'améliorer son processus de clôture des projets :

- a) en publiant une directive complète et harmonisée sur les activités de clôture, y compris des SLA ;
- b) en clarifiant la pratique relative aux excédents supérieurs à 8 % et/ou à 10 000 EUR ;
- c) en faisant en sorte que le SLMB se prononce plus fréquemment sur les projets clôturés, afin notamment d'éviter de donner l'impression que les décisions ne sont prises qu'après la fin de l'exercice pour permettre à

l'Agence de jouer sur le niveau de l'excédent ou du déficit notifié dans les états financiers.

8. NECESSITE DE PLUS DE TRANSPARENCE CONCERNANT LES DECISIONS DU SLMB VISANT LA RESTITUTION DE CERTAINS EXCEDENTS AUX CLIENTS PLUTOT QUE L'ALIMENTATION DU FONDS DE FONCTIONNEMENT

Contexte

8.1 La charte de la NCIA ne mentionne pas spécifiquement le fonds de fonctionnement. Elle charge néanmoins le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) d'approuver le plan financier, qui est ensuite transmis au Comité des budgets pour information. Le niveau du fonds de fonctionnement est indiqué dans le plan financier.

8.2 Le cadre réglementaire pour le financement par le client, selon les indications des alinéas 43 à 51 des FRP XXVII de la NCIO, régit désormais le fonds de fonctionnement. Le Comité des budgets de l'OTAN s'acquittera des tâches qui lui sont confiées dans les dispositions relatives au fonds de fonctionnement, notamment en qui concerne l'utilisation du fonds ainsi que son augmentation ou sa réduction. Au cours d'un exercice donné, sur recommandation de l'ASB et après accord du Comité des budgets, l'Agence peut utiliser les excédents cumulés disponibles jusqu'à un plafond global de 500 000 EUR au profit d'initiatives propres à favoriser l'efficacité et l'efficience de son fonctionnement. Le recours au fonds de fonctionnement pour des dépenses excédant 500 000 EUR nécessite l'approbation du RPPB.

Observations

8.3 Dans le cadre de la pratique évoquée plus haut, consistant, pour le SLMB, à décider s'il convient de restituer aux clients les excédents constatés à la clôture de certains projets, la restitution de 3,4 MEUR a été approuvée ces deux dernières années.

8.4 En dépit de l'impact direct de telles décisions sur le niveau des excédents et sur le fonds de fonctionnement, les notes jointes à l'état de la variation de l'actif net/situation nette (fonds de fonctionnement) ne contiennent pas de récapitulatif des décisions du SLMB concernant les excédents constatés à la clôture des projets.

Recommandations

8.5 Le Collège recommande :

- a) que les divers organes de l'OTAN ayant un droit de regard sur l'utilisation qui est faite du fonds de fonctionnement valident la pratique actuelle du SLMB

consistant à prendre des décisions visant la restitution des excédents aux clients plutôt que leur affectation au fonds de fonctionnement ;

- b) que les notes jointes à l'état de l'actif net/situation nette (fonds de fonctionnement) de la NCIO comprennent un récapitulatif des décisions du SLMB concernant les excédents constatés à la clôture des projets.

9. FAIBLESSES DANS LA CONSTATATION DES PRODUITS POUR LES ACCORDS SUR LES NIVEAUX DE SERVICE

Contexte

9.1 Selon l'IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), « lorsque 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. »

9.2 Pour les prestations de l'Agence fournies dans le cadre des SLA et CSLA, les produits doivent être constatés en fonction du degré d'avancement de la prestation.

Observations

9.3 Après le quatrième et dernier examen trimestriel, toutes questions relatives aux prestations dans le cadre du SLA sont passées en revue et, avec l'accord du client, le contrat est considéré comme achevé. Le projet correspondant est clôturé dans le système de gestion de projets.

9.4 Cependant, la partie du SLA liée aux services SIC extérieurs est exécutée dans le cadre d'ordres d'achat émis en dehors du système. Le rapport du 4^e trimestre fait le point sur les ordres d'achat non exécutés et, avec l'accord du client, il est décidé de reporter ces ordres d'achat pour exécution l'année suivante. Le degré d'avancement est alors calculé en fonction de ces ordres d'achat non exécutés et les produits sont différés. Un montant total de 28,9 MEUR correspondant à des ordres d'achat non exécutés a été reporté de 2014 sur 2015, et un montant total de 22 MEUR a été reporté de 2015 sur 2016.

9.5 Durant la seconde moitié de 2015, après un examen approfondi de la situation entre l'Agence, les clients et les fournisseurs, un grand nombre d'ordres d'achat ont été ajustés de manière à tenir compte de l'estimation des biens ou des services restant à fournir. Ces ajustements ont débouché sur une réduction au niveau des ordres d'achat, qui a permis de réduire le coût d'achèvement estimatif et ainsi de relever le pourcentage d'achèvement. Compte tenu du volume des engagements reportés sur 2016, le Collège n'a pas pu obtenir l'assurance que l'estimation du coût d'achèvement reposait sur une analyse d'entreprise au cas par cas.

Recommandation

9.6 Le Collège recommande que l'Agence, en coordination avec ses clients, ajuste plus fréquemment les ordres d'achat non exécutés pour le financement de SIC extérieurs.

10. SOUS-EVALUATION A HAUTEUR DE 2,3 MEUR DE L'EXCEDENT 2014 RECTIFIE DANS L'ETAT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Contexte

10.1 La rectification de l'état de la situation financière, de l'état de la performance financière et du tableau des flux de trésorerie visait à corriger une erreur constatée en 2014 dans la comptabilisation de la provision pour les congés restant à prendre et les fins de contrat pour la prestation de services.

10.2 L'erreur tient à une pratique comptable en vigueur lorsque le financement sur budget était de mise, à savoir que la provision pour congés restant à prendre devait être compensée par l'enregistrement d'un produit. Mais, du fait de l'entrée en vigueur du régime de financement par le client, en 2014, il aurait fallu procéder autrement : l'écriture correspondante aurait dû être imputée sur le fonds de fonctionnement de l'Agence.

Observations

10.3 Les congés restant à prendre au 31 décembre 2013 représentaient 2 383 410 EUR. Un montant correspondant a été enregistré en tant que créance/produit afin de rendre compte du fait que des crédits budgétaires seraient reçus en vue du paiement de cette somme. Cependant, après leur report sur 2014, les congés ont été payés dans le cadre du financement par le client et il aurait donc fallu ne pas enregistrer un montant correspondant en tant que créance/produit au 31 décembre 2013.

10.4 Puisque la provision avait déjà été comptabilisée en tant que charge en 2013, l'Agence a procédé, comme il se devait, à une contrepassation de cette provision dans les charges enregistrées en 2014. Mais elle a aussi procédé à une contrepassation du montant comptabilisé en tant que produit/créance en 2013. La contrepassation de ce produit a été inscrite directement dans les charges de 2014. Cette contrepassation d'un produit incorrect de 2013 n'aurait pas dû être inscrite dans les soldes de l'exercice 2014, et elle a entraîné une surestimation des charges et une sous-estimation des excédents, à hauteur de 2 383 410 EUR, dans les soldes de 2014 fournis pour comparaison.

10.5 En théorie, la comptabilisation d'une créance à la fin de 2013 n'était pas correcte puisque la NCIA n'allait pas recevoir les crédits correspondants d'un budget (la somme nécessaire devant être générée dans le cadre du financement par le client). Le solde

d'ouverture de 2014 serait également réduit de 2 383 410 EUR, ce qui fait que le solde de clôture de 2014 serait le même.

Cela dit, les soldes de 2015 ne sont nullement affectés par ce problème. Aucune recommandation n'est donc formulée au sujet de cette observation.

11. EXHAUSTIVITE DES INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES

Contexte

11.1 En vertu du cadre comptable OTAN, des informations relatives aux opérations entre parties liées doivent être présentées pour les principaux dirigeants, ce qui comprend les membres des organes directeurs.

Observations

11.2 Selon la note 25 des états financiers, « il est possible que les personnes intervenant dans la gouvernance aient effectué des opérations entre parties liées avec la NCIO mais cela n'a pas été confirmé ».

Recommandation

11.3 Le Collège recommande à la NCIO de respecter pleinement les exigences fixées dans le cadre comptable OTAN s'agissant de la présentation des informations relatives aux parties liées, et d'adresser des demandes d'explication aux organes directeurs pour faire en sorte que les informations relatives aux opérations entre parties liées soient exhaustives.

12. ATTRIBUTION DE LA FONCTION DE RESPONSABLE DE LA MISE EN CONCURRENCE

Contexte

12.1 L'une des principales tâches de la NCIA est l'acquisition de biens et de services pour ses clients. Il est de la plus haute importance pour la NCIO de travailler dans un environnement de contrôle solide qui soit axé sur la promotion de la concurrence ainsi que sur la prévention et la détection des conflits d'intérêts.

Observation

12.2 Le Collège a constaté qu'il existait à la NCIA une fonction de responsable de la mise en concurrence, qui consiste à promouvoir le principe de concurrence loyale et à veiller au respect de ce principe dans les activités d'acquisition de l'Agence. Or la personne qui s'est vu confier cette fonction est à la tête de la Direction Acquisitions. Selon

le Collège, cette double casquette est un frein à l'exercice correct de la fonction de mise en concurrence. Premièrement, il y a un risque de conflit d'intérêts du simple fait de ce cumul. Deuxièmement, le niveau d'activités dans le domaine des acquisitions au sein de la NCIA est tel qu'il limite de facto le temps dont la personne qui en a la charge dispose pour exercer par ailleurs la fonction de responsable de la mise en concurrence et jouer ainsi pleinement son rôle.

Recommandations

12.3 Le Collège formule les recommandations ci-après :

- a) la fonction de responsable de la mise en concurrence devrait être séparée de la sphère d'influence de la Direction Acquisitions afin de pouvoir être exercée en toute indépendance et de garantir l'équité du processus d'acquisition ;
- b) le responsable de la mise en concurrence devrait présenter chaque année un rapport sur ses activités à la direction de la NCIA et au Comité de surveillance de l'Agence.

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.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
NCIO - Rapport d'audit 2014 (IBA-AR(2015)20)		
Recommandation n° 1 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.	La solution 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 rendue caduque par l'observation n° 1 formulée pour l'exercice 2015.
Recommandation n° 2 Le Collège prend acte des efforts que la NCIO et les commandements OTAN ont fournis pour achever le processus de transfert/reprise pour ce qui est 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.	Le transfert des moyens SIC de la mission Resolute Support est achevé. Une brève description des éléments acquis avant 2013 qui n'ont pas été inscrits à l'actif a été fournie dans les notes jointes aux états financiers de 2015 (pages 71 et 72).	Question réglée.
Recommandation n° 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.	Bien que le cadre comptable OTAN ait encore été adapté pour permettre à la NCIO de ne procéder à l'inscription à l'actif des moyens SIC en cours de construction qu'à partir du 1 ^{er} janvier 2018, le Collège a trouvé des exemples montrant que des faiblesses subsistent.	Observation rendue caduque par l'observation n° 6 formulée pour l'exercice 2015.
Recommandation n° 4		

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

Le Collège prend acte de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il 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. 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.	L'Agence se conforme à la recommandation de l'IBAN.	Question réglée.
Recommandation n° 5 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.	La NCIA a amélioré l'estimation de la valeur des ordres d'achat en attente d'exécution, en vérifiant la validité des engagements auprès des fournisseurs et des clients.	(i) Observation rendue caduque par l'observation n° 9 formulée pour l'exercice 2015. (ii) Question réglée.
Recommandation n° 6 Le Collège constate l'absence de processus cohérent et fiable de calcul des produits générés par les contrats de développement capacitaire et des excédents ou déficits sur la période considérée. Parmi diverses options, il recommande en particulier : e) de définir les grandes étapes des projets de manière plus précise, notamment sous la forme d'activités ou de groupes de tâches ; f) 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 ; g) 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.	L'Agence a indiqué qu'elle avait 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 du Collège, 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. Cependant, le Collège n'a encore pas constaté d'amélioration du processus.	Observation rendue caduque par l'observation n° 2 formulée pour l'exercice 2015.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

Recommandation n° 7 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.	L'Agence a fourni un effort ponctuel conséquent pour établir la note sur les actifs et les passifs éventuels qui est jointe aux états financiers de 2015. L'approbation en 2016 d'une instruction de la NCIA sur les actifs et les passifs éventuels permettra vraisemblablement d'améliorer les procédures de façon plus permanente.	Question restant à régler.
Recommandation n° 8 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.	Le Collège a demandé que lui soient présentées les pièces confirmant les montants qui, au moment de l'audit, devaient encore être reçus d'autres organismes OTAN. Il a pu prendre connaissance d'une correspondance apportant la confirmation voulue en ce qui concerne le Commandement allié Opérations (ACO), mais il n'a rien reçu pour ce qui est des autres organismes OTAN. De plus, les montants mentionnés dans la correspondance n'ont pas pu être rapprochés avec les montants à recevoir qui avaient été sélectionnés en vue de l'audit. Par conséquent, le Collège est arrivé à la conclusion que la recommandation visant à ce que la NCIA améliore le processus de confirmation (envoi du courrier et réception des réponses) suivi à l'égard des autres organismes OTAN n'avait pas encore reçu la suite voulue.	Question restant à régler.
Recommandation n° 9 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	Il a 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	Question réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

cette approche est bien la plus efficiente et la plus efficace pour l'OTAN.	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.	
Recommandation n° 10 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.	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 celle-ci se pose encore. La NCIA a récemment passé un contrat avec un consultant externe pour la réalisation d'une étude spécifique dont les résultats seront communiqués en 2016.	Question restant à régler.
Recommandation n° 11 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.	La NCIA a donné des informations sur ses dépenses directes et ses dépenses indirectes dans les notes jointes aux états financiers de 2015.	Question réglée.
NCIO - Rapport d'audit 2013 (IBA-AR(2014)22)		
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 des améliorations notables dans cette troisième édition des états financiers de la nouvelle agence. Bien qu'aucune erreur significative (nécessitant une rectification et une republication des états financiers) n'ait été constatée lors de la vérification des états financiers de 2014 et de 2015, la NCIA utilise encore deux systèmes comptables différents et recourt encore très largement à des fichiers Excel pour le calcul des produits à constater. Quand elle utilisera l'EBA, la NCIO devrait radicalement améliorer ses procédures de contrôle du compte	Question partiellement réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

	rendu financier, notamment la procédure d'examen par la direction.	
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.	Le Collège a constaté que les informations sur le programme de transition fournies dans les notes jointes aux états financiers de 2015 étaient plus claires.	Question réglée .
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 CPR 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. Dès que le rapport d'audit sera finalisé, des mesures appropriées seront prises pour que la question puisse être réglée.	Question partiellement 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 politique 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.	Question partiellement réglée .
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 .

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0081 (INV)

**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 systèmes financiers des trois entités d'origine. Dans le cadre du programme de transition, il était prévu, grâce au projet EBA, de mettre en place une solution intégrée devant permettre de résoudre ce problème. Malheureusement, le programme de transition n'a été autorisé qu'en décembre 2013, puis il a 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. L'Agence a défini les spécifications pour l'EBA et, à présent, elle prépare à l'intention du Comité des investissements un dossier visant à lui demander de revoir à la hausse l'enveloppe prévue, compte tenu de l'offre reçue du soumissionnaire. Sous réserve de l'issue de ce processus, l'objectif de l'Agence est à présent d'implémenter l'EBA au 1^{er} janvier 2018.

Cela étant, l'Agence a déjà pris, quand c'était possible, certaines mesures visant à limiter les effets des problèmes relatifs à la gestion des actifs et à améliorer la situation en attendant la mise en service de l'EBA.

- En application du cadre comptable OTAN, elle a entrepris 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 et à la fin 2015 pour ce qui est de Resolute Support. Dans le cadre de ces travaux, et grâce aux nouveaux processus mis en place, 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).*
- L'Agence a activé dans le CNAFS (application tournant sous Oracle) de l'ex-NCSA les outils de gestion des stocks et des actifs qui étaient déjà disponibles dans le CNAFS du NPC. La migration du NDSS est achevée au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC), à Brunssum, ainsi que dans les unités de soutien des SIC de la NCIA réparties*

dans les différents organismes OTAN. Ces outils permettent désormais de comptabiliser les stocks et les actifs nouvellement acquis pour la prestation de services. L'Agence compte par ailleurs migrer vers le CNAFS les données Planon contenues dans le CFS qui portent sur les stocks et les actifs.

- Le programme ayant pris du retard et sous réserve de l'octroi d'une enveloppe supplémentaire, la mise en œuvre de l'EBA est désormais prévue pour le 1^{er} janvier 2018. Ce système unique, qui sera utilisé pour toutes les opérations de l'Agence et s'appuiera 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 2015, la NCIA a joué un rôle clé dans le travail, réalisé en collaboration avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, qui a mené à l'adaptation du cadre comptable OTAN, dont la version révisée, approuvée par le Conseil fin avril 2016, lève l'ambiguïté qui existait entre la notion de « contrôle » et celle de « propriété » des moyens SIC (il est désormais établi que la NCIO a également le contrôle de ces moyens) et prévoit une période de transition, la NCIA ayant jusqu'au 1^{er} janvier 2018 pour comptabiliser les moyens en cours de construction. Le respect de cette échéance par l'Agence dépendra de la mise en service de l'EBA et, par ailleurs, d'une refonte des méthodes comptables pertinentes, un travail pour lequel la NCIA continuera de collaborer étroitement avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière.*

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. Celui-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 :

ABSENCE DE PROCESSUS COHÉRENT ET FIABLE DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE SUR LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

Au paragraphe 2.3, le Collège affirme qu'il avait constaté, lors de son audit précédent, que l'estimation des coûts d'achèvement correspondait très souvent à la part non consommée du budget. L'Agence fait observer que les termes « très souvent » sont factuellement incorrects : en effet, l'échantillon ne comptant que 24 projets à prix ferme et définitif sur un total de 458, soit seulement 5 % de ceux-ci, il ne peut être considéré comme représentatif ni comme suffisant pour justifier le choix de ces termes.

L'Agence ne peut confirmer les montants et les pourcentages cités au paragraphe 2.5 (note 2). Sur la base des informations fournies par l'IBAN, elle a effectué ses propres calculs, dont les résultats diffèrent de ceux présentés dans le rapport de l'IBAN ; les recettes cumulées à la fin de l'exercice 2013 sont sous-évaluées non pas de 31,8 millions (surévaluation de 4,21 %) mais de 4,7 millions (surévaluation de 1,95 % d'après le calcul de l'Agence).

L'Agence demande au Collège de modifier son rapport en conséquence.

L'estimation des coûts d'achèvement est effectuée sur la base des chiffres fournis par les gestionnaires de projet, qui s'efforcent d'évaluer au mieux à combien s'élèveront les dépenses liées aux projets, mais cela s'avère d'autant plus difficile que la date de clôture est éloignée. Cela dit, même si les coûts d'achèvement estimatifs des projets en cours d'exécution sont surévalués (ou sous-évalués), les incidences seront nulles à la fin des projets, quand les coûts d'achèvement seront égaux à zéro et que les produits constatés correspondront aux montants facturés.

Ces dix dernières années, les produits liés au développement capacitaire ont été stables, de l'ordre de 95 MEUR, et le nombre de projets en cours est resté plus ou moins le même (environ 600, 75 % étant à prix ferme et définitif et les autres étant basés sur le système du remboursement des frais). Bien que la surévaluation ou la sous-évaluation des coûts d'achèvement puisse avoir une incidence sur le calcul des produits acquis se rapportant à un projet donné à un moment donné, la somme des incidences est nulle si l'on considère l'ensemble des projets, plus ou moins avancés (projets nouveaux, projets en cours, et projets clôturés ou en passe de l'être). Comme les projets sont très nombreux (et comme 75 % d'entre eux sont à prix ferme et définitif), les incidences tendent statistiquement à se neutraliser complètement au fil du temps.

Malgré les commentaires ci-dessus (factuels et officiels), l'Agence reconnaît que le processus d'estimation des coûts d'achèvement liés aux projets de développement capacitaire doit être renforcé et être exécuté avec davantage de discipline. L'automatisation de ce processus fait partie du périmètre de l'EBA mais, en attendant la mise en place de ce programme, l'Agence a commandé une étude MCR/Deloitte pour améliorer le processus : il s'agira, par l'établissement de documents et de supports de formation et par l'optimisation des outils actuels, de renforcer la discipline et de permettre aux gestionnaires de projet de fournir de meilleures estimations. Par ailleurs, l'Agence procède depuis le début de 2016 à un suivi des grandes étapes des projets NSIP et elle instaurera un tel suivi pour d'autres types de projet à la fin de l'année. Grâce à toutes ces mesures, les recommandations de l'IBAN recevront la suite voulue.

Position du Collège

Le Collège maintient sa position et, lors de ses prochains audits, il examinera les effets des mesures d'amélioration annoncées par la NCIA. Il estime que l'échantillon retenu lui a fourni les éléments probants nécessaires et suffisants pour en tirer des conclusions et précise que la NCIA n'a pas apporté d'éléments contradictoires au cours de l'audit.

OBSERVATION N° 3 :
NÉCESSITÉ DE MESURES COMPLÉMENTAIRES POUR UNE PLEINE CONFORMITÉ AVEC LA VERSION RÉVISÉE DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE ET À LA GESTION DES RISQUES

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence prend note avec satisfaction de l'observation dans laquelle l'IBAN relève que, sachant que le NFR a été modifié très récemment et que les FRP n'ont été approuvées qu'en 2016, elle a déjà fait des progrès appréciables pour ce qui est de la mise en conformité avec ces dispositions. Elle poursuivra dans cette voie en gardant à l'esprit les recommandations de l'IBAN.

OBSERVATION N° 4 :
FAIBLESSES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

En ce qui concerne la durée des évaluations mentionnée par l'IBAN pour les cinq projets constituant l'échantillon, le rapport de l'IBAN ne contient pas les informations détaillées/complémentaires que la NCIA lui avait demandé d'ajouter (voir remarque) pour que soit dressé un tableau parfaitement complet de la durée des différentes évaluations, à savoir :

- *des précisions sur la méthode d'acquisition (qui a une incidence sur les délais d'évaluation) ;*
- *la prise en considération de tous les cas dans lesquels la NCIA a dû, pendant le processus d'évaluation, repasser par le NOR et/ou le Comité des investissements pour examen/approbation complémentaire ;*

Remarque : Juste avant la publication de la présente lettre, l'IBAN a apporté les précisions demandées, trop tard toutefois pour que la Direction Acquisitions ait le temps de les analyser et de fournir des explications plus complètes.

Pour ce qui est du projet DADR, l'observation relative à la durée du processus d'évaluation (26 mois) ne tient pas compte du fait que la NCIA a dû faire face à un

problème de non-conformité suivi d'un litige à régler avec une délégation, ce qui a considérablement retardé l'évaluation des offres (processus sur lequel la NCIA n'a pas de prise). En outre, le processus d'évaluation approuvé par les pays pour le DADR, inhabituel et même unique en son genre (cinq étapes), n'est pas représentatif du processus d'évaluation normal en vigueur à la NCIA. Il convient donc de ne pas tirer de conclusions à partir de ce cas particulier.

- a) Les dates d'attribution du marché communiquées au titulaire de budget sont déterminées en fonction d'un scénario basé sur le délai normal de mise en œuvre de la stratégie d'acquisition proposée, assorti de marges de sécurité devant permettre de traiter les problèmes éventuels. Toutefois, il faut noter que, quand l'Agence s'écarte du scénario normal, c'est le plus souvent parce que se posent, dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, des problèmes qui conduisent à faire intervenir les soumissionnaires et les délégations conformément aux procédures, et donc à s'engager dans un processus sur lequel la NCIA n'a pas de prise et qui est par nature difficilement prévisible. À l'avenir, quand la NCIA établira les demandes (estimations de coût de type B) destinées aux titulaires de budget, elle tâchera d'affiner ses scénarios en augmentant (sur la base des données relatives à de précédents projets) les marges de sécurité prévues pour la résolution des problèmes susceptibles de se poser au cours du processus d'évaluation.*
- b) Suite à la récente révision de la procédure d'évaluation selon le principe de l'offre la mieux disante pour les acquisitions relevant du Comité des investissements (AC/4-D(2008)0002-REV2, du 15 juillet 2015), le plan de sélection des fournisseurs (SSP) doit désormais être finalisé avant la publication des documents d'appel d'offres et être signé avant la date limite de dépôt des offres. La charte de la NCIO impose à la NCIA de suivre ces règles. La nouvelle version des SOP de la NCIA relatives aux acquisitions, qui est en voie de finalisation et devrait être approuvée durant l'été 2016, reflétera ces nouvelles règles. À l'évidence, la NCIA s'attachera à faire approuver les SSP (et à déterminer les ressources nécessaires) le plus tôt possible dans le processus d'appel d'offres, conformément à la réglementation adoptée par les pays. Elle souscrit aux observations de l'IBAN quant au fait que, dans certains cas, le SSP a été signé après la date limite de dépôt des offres (quoique toujours avant l'ouverture des plis) et elle fera en sorte qu'à l'avenir, les SSP soient approuvés à temps. La NCIA est d'avis que l'IBAN devrait modifier ses recommandations puisqu'elle respecte les procédures approuvées.*
- c) Il est pris note de la recommandation portant sur la nécessité de prévoir les ressources nécessaires à l'évaluation des offres selon les critères fixés dans les SSP. Les SOP relatives aux acquisitions reflètent déjà le fait que l'évaluation des offres sera désormais une priorité, et la NCIA fera en sorte que les SOP soient dûment exécutées.*

Position du Collège

Le Collège maintient sa position. Il est entendu que différents éléments peuvent entraîner un allongement du processus de sélection des fournisseurs. Il convient toutefois de déceler ces éléments et d'en atténuer les effets dans toute la mesure du possible pour éviter que les projets ne prennent du retard dès les tout premiers stades du processus.

OBSERVATION N° 5 :
RECOURS INSUFFISANT À LA MISE EN CONCURRENCE POUR LES CONTRATS DE SUPPORT DES SERVICES EN 2015 ET EN 2016

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence souscrit à l'observation de l'IBAN et accomplit des progrès réguliers dans ce domaine. Ainsi, de nouveaux contrats de support des services ont été attribués en 2015 et en 2016 et, conformément aux versions révisées du NFR et des FRP, le chef de la Direction Acquisitions, qui signe les dérogations permettant de conclure des contrats de gré à gré, conteste de plus en plus, voire refuse, ce type de dérogations en tant que responsable de la mise en concurrence. Tout en reconnaissant qu'elle doit encore s'améliorer, l'Agence ne doute pas qu'elle est sur la bonne voie.

OBSERVATION N° 6 :
NECESSITE D'AMELIORER ENCORE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

- a) *L'Agence reconnaît qu'elle doit poursuivre ses efforts dans ce domaine et renvoie ici l'IBAN à ses commentaires et aux mesures déjà prises ou en cours dont elle a fait état pour l'observation n° 1. Elle tient à préciser qu'en application du cadre comptable OTAN adapté, approuvé par le Conseil en avril 2016, elle contrôle désormais tous les moyens SIC mais que ce contrôle se limite aux commandements militaires de l'OTAN et, respectivement, au Secrétariat international et à l'État-major militaire international. Elle n'exerce donc pas nécessairement le contrôle sur les quelque 9,9 millions d'euros correspondant aux équipements cryptographiques qui sont évoqués dans l'observation, mais elle reconnaît qu'elle ne dispose pas encore des outils et procédures nécessaires pour évaluer correctement ces moyens à tout moment. La mise en œuvre de l'EBA sera déterminante s'agissant de donner suite à cette observation, de même que les travaux menés actuellement en coordination avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière en vue de l'élaboration de méthodes comptables applicables aux immobilisations corporelles.*
- b) *L'Agence souscrit à la recommandation et est en mesure de confirmer que, dans le cadre du projet EBA, de nouveaux modules viendront compléter le processus, et notamment un module de gestion des entrepôts.*

- c) L'Agence a finalisé à la fin de 2015 la migration des données relatives aux moyens/stocks SIC de l'OTAN du NDSS vers la base de données Oracle. Ce transfert a été réalisé en 12 mois et c'est pourquoi le nettoyage de certaines données a été reporté à 2016, année au cours de laquelle toutes les divergences entre l'inventaire physique et le registre des actifs dans Oracle seront examinées et corrigées. Dans le même temps, l'Agence réfléchit aussi à une solution reposant sur un système de codes-barres afin d'améliorer encore la gestion des actifs.

**OBSERVATION N° 7 :
NECESSITE D'AMELIORER LES ACTIVITES DE CLOTURE DE PROJETS**

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera aux recommandations formulées. Elle travaille actuellement à l'élaboration (elle en est au stade de la coordination) d'instructions permanentes pour la clôture des projets et des SLA. Elle reconnaît également qu'en dépit des progrès constatés, des améliorations supplémentaires sont nécessaires et que les décisions du SLMB concernant les projets clôturés doivent être prises de manière plus régulière en cours d'année. L'Agence veillera à faire officialiser par les organes directeurs la pratique actuelle consistant à restituer aux clients les excédents supérieurs à 8 % et/ou à 10 000 EUR pour les projets à prix ferme et définitif.

**OBSERVATION N° 8 :
NECESSITE DE PLUS DE TRANSPARENCE CONCERNANT LES DECISIONS DU
SLMB VISANT LA RESTITUTION DE CERTAINS EXCEDENTS AUX CLIENTS PLUTOT
QUE L'ALIMENTATION DU FONDS DE FONCTIONNEMENT**

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se conformera aux recommandations de l'IBAN (voir également les commentaires formulés au sujet de la recommandation n° 7).

**OBSERVATION N° 9 :
FAIBLESSES DANS LA CONSTATATION DES PRODUITS POUR LES ACCORDS SUR
LES NIVEAUX DE SERVICE**

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'Agence se félicite que l'IBAN ait constaté des améliorations et que cette observation ne justifie plus la formulation d'une réserve (alors que c'était le cas dans le rapport d'audit 2014) mais, reconnaissant que des améliorations supplémentaires sont nécessaires, elle prendra des mesures à cet effet.

OBSERVATION N° 10 :

**SOUS-EVALUATION A HAUTEUR DE 2,3 MEUR DE L'EXCEDENT 2014 RECTIFIE
DANS L'ETAT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE**

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

- *Au 31 décembre 2012, les provisions (charges) cumulées et les créances compensatoires s'établissaient à 329 kEUR (fins de contrat) et à 2 552 kEUR (congrés restant à prendre). En 2013, ces montants ont respectivement augmenté de 4 kEUR et diminué de 169 kEUR. Jusqu'au 31 décembre 2013, cette partie de l'Agence (l'ex-NCSA) opérait selon les principes du financement commun. Le 1^{er} janvier 2014, toute l'Agence (y compris l'ex-NCSA) a commencé à fonctionner dans le cadre du régime de financement par le client. Dans ce régime, une provision (charge sans décaissement) n'est pas neutralisée par un produit sans encaissement mais elle est imputée sur le fonds de fonctionnement. L'Agence conteste l'affirmation de l'IBAN figurant au paragraphe 10.3, à savoir que les montants correspondant aux fins de contrat et aux congrés restant à prendre ont été payés dans le cadre financement par le client en 2014 puisqu'il s'agit de provisions. Le paiement effectif (le cas échéant) est découplé des dotations aux provisions.*
- *En 2014, l'Agence n'a pas procédé à une reprise des provisions mais elle a imputé les variations correspondantes pour cet exercice, à savoir -104 kEUR pour les fins de contrat et -732 kEUR pour les congrés restant à prendre. Par erreur, une entrée compensatoire (comme si cette partie de l'Agence fonctionnait toujours selon les principes du financement commun) a également été comptabilisée, portant les provisions et les créances à 228 kEUR et 1650 kEUR respectivement. Il en est résulté une surévaluation des créances/produits au 31 décembre 2014 de 1 878 kEUR. Cette erreur n'a été constatée que lors de la clôture de l'exercice 2015, et elle a été corrigée moyennant une rectification des comptes de 2014. Le montant mentionné au paragraphe 10.4 (2 383 kEUR) est donc factuellement incorrect parce qu'il ne couvre que les congrés restant à prendre. La provision pour les fins de contrat à cette date était de 333 kEUR. Les entrées de 2014 dont il est question plus haut n'ont pas été prises en considération dans l'observation, bien qu'elles soient incorrectes.*
- *L'observation figurant au paragraphe 10.5 du rapport, à savoir que la comptabilisation d'une créance/produit à la fin de 2013 était une erreur, est discutable puisque cette partie de l'Agence (ex-NCSA) a fonctionné selon les principes du financement commun jusqu'au 31 décembre 2013. En théorie, si l'Agence avait cessé d'exister à cette date, les pays auraient été tenus de payer pour les engagements correspondant aux fins de contrat et aux congrés restant à prendre. Le fait qu'au 1^{er} janvier 2014, la NCIA est passée intégralement à un régime de financement par le client a conduit à la correction de l'élément de passif, qui n'était plus d'actualité (en fait, la NCIA a comptabilisé une perte de*

2 716 kEUR, résultat des passifs issus d'une période d'activité où le financement commun était d'application). Le montant indiqué dans ce paragraphe est factuellement incorrect : au lieu de 2 383 kEUR, il aurait dû être de 2 716 kEUR. L'Agence a procédé à des rectifications représentant un montant total de 1 878 kEUR parce que les provisions avaient baissé en 2014 et que l'entrée compensatoire (erronée) était toujours comptabilisée en 2014 (voir ci-dessus). Il est exact de dire, dans l'observation, que le montant final de 2014 pour l'actif net est correct et qu'il n'y a pas d'incidence sur les soldes de 2015.

- *Les montants mentionnés au paragraphe 10.6 ne sont pas corrects. La correction a été appliquée aux produits, pas aux charges. De plus, la correction s'élevait à 1 878 kEUR plutôt qu'à 2 716 kEUR compte tenu du fait que les provisions pour les fins de contrat et les congés restant à prendre avaient diminué en 2014.*

Position du Collège

Le Collège reconnaît que le montant indiqué dans l'observation ne comprend pas les ajustements liés aux fins de contrats et qu'il aurait dû être de 1 878 MEUR plutôt que de 2 383 MEUR. Il a par ailleurs retiré la recommandation qu'il avait initialement formulée au paragraphe 10.6, à savoir que les états financiers devraient être rectifiés, parce que le montant en cause n'est pas significatif et qu'il n'y a pas d'incidence sur l'actif net final de 2014 ni sur les soldes de 2015. Le Collège maintient les autres éléments de son observation.

OBSERVATION N° 11 : EXHAUSTIVITÉ DES INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

Comme indiqué dans les commentaires factuels, l'Agence estime que cette observation est discutable mais elle note surtout qu'il n'y a pas d'incidence sur les soldes finaux de l'actif net pour 2014 et 2015 et considère donc qu'aucune autre mesure ne doit être prise.

OBSERVATION N° 12 : ATTRIBUTION DE LA FONCTION DE RESPONSABLE DE LA MISE EN CONCURRENCE

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO

L'attribution de la fonction de responsable de la mise en concurrence au chef de la Direction Acquisitions a été approuvée par les pays au travers des FRP de la NCIA et de la directive relative aux acquisitions. Elle avait pour objet :

- de faire en sorte que la réglementation relative aux acquisitions soit respectée et que la mise en concurrence soit maximale s'agissant de répondre aux différents besoins des clients internes ou externes ;
- de tenir compte du fait qu'à la NCIA, c'est le chef de la Direction Acquisitions qui doit rendre compte de l'ensemble des activités ayant trait aux acquisitions, à la différence de ce qui se fait dans les organismes OTAN où c'est le contrôleur des finances qui exerce la fonction d'acquisition.

Comme la responsabilité du chef de la Direction Acquisitions se limite à la passation des contrats avec l'industrie, le responsable de la mise en concurrence peut clairement se concentrer sur la maximisation de la mise en concurrence entre les fournisseurs qualifiés.

La baisse significative du nombre de demandes de dérogation par rapport à 2015 est déjà un signe que la fonction de mise en concurrence est correctement exercée.

Faire sortir cette fonction de la Direction Acquisitions irait à l'encontre des objectifs que le contrôleur des finances et le chef de la Direction Acquisitions poursuivaient dans le cadre de la mise en place des FRP (approuvées en mars 2016) et de la directive relative aux acquisitions (approuvée en avril 2016). L'Agence est d'avis que l'obligation de rendre compte au sujet des fonctions et des responsabilités ayant trait aux acquisitions doit continuer d'incomber à un directeur unique clairement désigné, à savoir le chef de la Direction Acquisitions.

Conformément à la recommandation (b), le chef de la Direction Acquisitions présentera un rapport annuel sur son activité de responsable de la mise en concurrence.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ET AUX RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 7 contenue dans le rapport d'audit 2014

En 2015, l'Agence a effectivement fourni un effort ponctuel conséquent pour donner suite à cette observation. Par ailleurs, elle a établi une instruction à ce sujet, qui fait l'objet d'ultimes travaux de coordination et dont l'application permettra de régler la question.

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 8 contenue dans le rapport d'audit 2014

L'Agence s'est déjà améliorée en 2015 mais elle convient qu'elle doit encore faire mieux et elle souscrit donc à la recommandation.

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 10 contenue dans le rapport d'audit 2014

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 celle-ci se pose encore. Elle a passé un contrat avec un consultant externe pour la réalisation d'une étude spécifique sur la segmentation, dont les résultats seront communiqués en 2016.

Commentaires officiels de l'ASB de la NCIO sur la recommandation n° 4 contenue dans le rapport d'audit 2013

L'Agence se félicite que le rapport d'audit fasse état d'améliorations, avec à la clé un règlement partiel de la question. Toutefois, en attendant la mise en œuvre de l'EBA, elle continuera d'assurer un suivi et de chercher à améliorer la situation, dans les limites de ce que permettent ses multiples systèmes financiers et les perfectibles interfaces avec d'autres systèmes des entités d'origine.

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

Dans le rapport d'audit 2014, cette question avait été considérée comme partiellement réglée et, n'ayant pas connaissance de nouveaux développements, l'Agence considère que cela devrait être corrigé.

Cela dit, la question sera réglée en 2016 car seuls deux agents temporaires sont encore concernés et ils quitteront la NCIA d'ici à la fin septembre 2016. Par ailleurs, l'Agence a entre-temps négocié la création d'une catégorie de services de soutien supplémentaire (appelée « catégorie 5 »), lui permettant d'engager des contractants au niveau où elle recrutait précédemment des agents temporaires. L'Agence fera usage de cette possibilité pour suppléer les agents temporaires et ainsi éviter par ailleurs de nouveaux cas de non-respect du RPC.

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

L'Agence est d'avis que cette observation est partiellement réglée parce qu'elle a donné, dans les notes jointes aux états financiers, les informations requises au sujet des immobilisations corporelles, conformément au cadre comptable OTAN accepté par l'IBAN.

Pour ce qui est de la méthode comptable relative aux immobilisations corporelles, l'Agence confirme qu'elle collabore très étroitement avec le responsable OTAN de

la politique en matière d'information financière pour élaborer une méthode applicable à l'ensemble de l'OTAN, sur la base de laquelle elle établira des instructions d'application plus détaillées. Jusqu'à présent, cette collaboration a déjà débouché sur l'approbation par le Conseil, en avril 2016, d'une nouvelle version du cadre comptable, contenant des adaptations pour ce qui est des moyens SIC et des moyens en cours de construction. Les instruments fondés sur cette version révisée sont en cours de développement et font l'objet d'une coordination.

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

Dans une note figurant à la page 47, 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 toutefois qu'elle n'a pas suffisamment progressé dans ce domaine où les activités présentent une très grande diversité du fait de leur répartition sur de nombreux sites OTAN. Néanmoins, une directive de l'Agence sur les activités sociorécréatives en est aux derniers stades de la coordination et sera soumise à l'ASB sous peu. En attendant l'approbation de cette directive, des SOP plus détaillées sont également en cours d'élaboration. L'Agence compte être en mesure de régler la question en 2016.



NATO Communications and Information Agency
Agence OTAN d'Information et de Communication



NCIA/FC/2016/00564

NCIO Financial Statements 2015

NATO UNCLASSIFIED

Contents	Page
Foreword NCI Agency GM	2
Overview	3
NCIO Statement of Financial Position	9
NCIO Statement of Financial Performance	10
NCIO Statement of Cash Flows	11
NCIO Statement of Changes in Net Assets	12
NCIO Budget Execution Statement	13
Accounting Policies	14
Notes to the Financial Statements	20
2014 Restated Statement of Financial Position, Performance and Cash Flows	66
NAF impact prior 1/1/13	71
Statement on Internal Control	73
Financial Controller Certification	74
List of Acronyms	75

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

One way of thinking of NATO's networks is: a typical ballistic missile defence engagement – with the data flowing over NATO's networks – will need to be resolved in six to eight minutes. Certainly shorter than what it will take you to read this document.

As an Introduction to our 2015 Financial Statements, I would like to emphasize a number of points.

2015 was an important year in terms of ensuring the Agency's delivery in support of NATO's critical priorities. I believe we have demonstrated our ability to meet urgent requirements. As part of the Readiness Action Plan, and in partnership with the NCISG, support to exercises in 2015 – within the existing resource envelope - was increased by 50%. Similarly – while the formal tasking for NFIU connectivity was only received in September 2015, Initial Operating Capability was achieved at the beginning of 2016. NATO's largest common-funded programme, ACCS, has entered into operations. Important work was progressed in order to support JISR IOC. The end of 2015 also saw the largest – to date – wave of targeted cyber-attacks against HQ. It is good that this is something you did not notice or know about as services, including NATO's Web site, continued without interruption. In sum, the Agency is supporting 9 of the 16 critical priorities that will be reviewed at the Warsaw Summit.

In achieving some of this work we have seen the benefit of NATO's journey towards a modern IT infrastructure; the use of modern cloud technology was critical in ensuring Trident Juncture as well as NFIU connectivity.

While delivering urgent operational priorities and as reported in the most recent update to the Benefits and Savings Plan we continue to make progress in the effective and efficient delivery of CIS services. We have taken significant steps towards the implementation of service rates and further consolidated the use of time accounting and performance management across the entire Agency. IBAN performed a review of the Transition Programme in 2015. Their insight was helpful and their recommendations, including stronger management of the change programme, are being implemented.

In August 2015 we gave early warning to the Board that the revenue target would be revised downward. In these statements we are reporting that we did not meet our original revenue target, due to capacity and programme delays.

Challenges remain, but important work has been achieved.

2015 marks the 'Consolidation' and 'Rationalisation' period as effectively complete, and the Agency is now optimising capacity in line with demand (although further rationalisation will continue from time to time). We are observing a steady, but clear maturing of the customer funding regime and the relationship with our customers and stakeholders. We have, I believe, significantly strengthened our partnership with the NCISG and NSPA in the spirit of 'One NATO'. We have increased the amount of work contracted to Industry, and supported progress in the NATO-Industry Cyber Partnership. These elements will be described in greater detail in our Annual Report.

NATO networks remain under persistent and ever more sophisticated attack. I am extremely proud of the Agency team that ensures they are operating 24/7. Every success is a joint success of the wider team – Nations, the resource community, ACO, ACT, partners and stakeholders.



Koen Gijsbers
General Manager NCI Agency

Overview of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO)

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 (ISTAR) 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. 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;

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

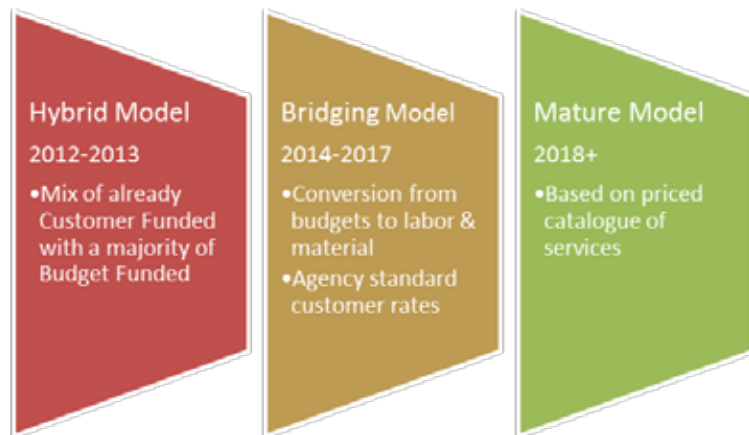
- Manage and execute Programmes and other projects assigned to it;
- Act as Host Nation for assigned NATO Security Investment Programme (NSIP) projects as recommended by the NATO Resource Policy and Planning Board (RPPB) and approved by the North Atlantic Council (NAC), or as approved by the NATO Investment 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;
- Support External Customers by implementing the NATO 1st Solution or ensuring interoperability of their C3 systems with those of NATO
- Implement Strategic Partnership with key Customers
- Design, tailor and implement cooperation models, whether bilateral or multilateral such as MOU, SSF, MYPOW or C&I Partnerships to formalize and streamline cooperation with External Customers
- 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.

Customer Funding

Upon establishment of NCI Agency in 2012, the existing funding model(s) were continued per Council Transition measures. Effective 2014 the Agency implemented customer funding under a Bridging Model. The Agency continues to evolve and anticipates that a mature Customer Funding Model will be achieved once the following are in place:

- Agreement of End State Peacetime Establishment (ESPE) and the resolution of the critical issue of the provision of military manpower to the Agency;
- Establishment of a mature Service Portfolio and associated Service Catalogue;
- Consolidation of the various legacy internal information systems under integrated Enterprise Business Applications (EBA) capability;
- Completion of the staff moves to the new facilities in Brussels, Mons and The Hague.

² C-M(2011)0042



NCI Agency Customer Funding Roadmap

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.

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.

Critical enablers to the implementation of Customer Funding are detailed cost accounting and timekeeping. Timekeeping was implemented across the entire Agency during late 2014 with first full year of use in 2015. Aimed at providing the necessary financial and operational insight into service and project execution, these processes and tools still need to mature further.

Agency Manning

During 2015, to the increasing concern of the Agency, the military fill rate continued to reduce. In total, the Agency lost a further 51 military staff members from 8 different Nations to reach a filling figure of 1169 staff members (62% fill rate) against the then applicable (old) Peacetime Establishment.

At the same time, and as an attempt to stabilise the military manning on critical and recognised requirements, the Agency successfully built its new End State Peacetime Establishment (ESPE) and this was approved by the NAC on 21 December 2015. With the strong support of Nations, the Agency can report that the manning conference ended up with an impressive bid rate of more than 96%.

However, as Nations will have to crosswalk their personnel into new posts, with a potential shift in required skills, the military manning figures will remain critical.

The Agency is confident that the Nations will continue to provide excellent support in this transition period but highlights the fact that, even if the Agency welcomes Legacy Transition Posts (staff not filling official posts), the main focus should be the manning of the official ESPE posts.

As the ESPE was defined to meet the minimum core requirement, any gap in the military workforce will have to be addressed swiftly and carefully.

In addition, the issue of the remaining 40 unbid posts will have to be solved in coordination with the Nations as well as the 183 posts validated but designated as net to be filled by military staff and the future non-filling by military personnel of many enabling/support posts

Regarding the NATO International Civilian (NIC) component, which is still being optimised for efficiency, the Agency is facing a challenging situation to build its full capacity due to the time needed for recruitment (9 months average to hire) and its contract policy which calls for staff turnover to refresh skills and knowledge. The Agency in 2015 also implemented external advertising of posts as a general policy in order to help build capacity. At the end of 2015, around 230 posts were still under recruitment. The Agency is actively working to reduce the time for recruitment.

The Agency has put in place a surge capacity through an Interim Workforce Capacity (IWC) strategy to mitigate the shortfall of NICs and to ensure that we can fulfil our delivery obligations to Customers.

In 2015, as a measure contributing to enhanced efficiency, the Agency put in place a revised Performance Management System, applicable to both NICs and military staff members across the Agency, to ensure the best alignment to Agency objectives and recognition of all our staff.

Handover and Takeover (HO/TO) of CIS Assets

As part of the establishment of the NCIO the 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 and for operations, in phases and location by location, was carried out in coordination with Allied Command Operations (ACO), Allied Command Transformation (ACT) and the International Military Staff (IMS).

The HO/TO for static commands was completed by 31 December 2014 and that for operations was finalized in 2015. On completion of the HO/TO the NCI Agency (as

the executive arm of the NCIO) accepts the full responsibility for the control and management of these CIS assets.

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. During 2015, write-off in accordance with the NATO Financial Regulations (NFRs) and then applicable Financial Rules and Procedures, based on original purchase price, was authorized by the NATO Budget Committee (BC) or under delegation the responsible Financial Controller(s) to regularize the updated records. (Further information is disclosed later in these Financial Statements.)

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 were migrated in 2015 from the legacy asset management tool to an Oracle based asset and new inventory management system which offers better functionality to integrate the procurement, issuing, tracking and financial accounting. That said, as was also reported last year, it remains a significant challenge to achieve robust and complete financial accounting for CIS assets (to include intangible assets and work in progress), and this is an area where incremental progress will be made to achieve maturity by 2018.

It is important to note that, as in previous years, NCIO is still expensing CIS Assets under Construction under IPSAS 11. The Agency has submitted a proposal to clarify IPSAS application to NATO CIS assets under construction wherein NCI Agency assumes control and applies IPSAS 17 and 31 with a transition period until 1 January 2018. The proposal has been positively received by the RPPB. Pending approval, the Agency will continue to apply IPSAS 9 and 11.

Financial Statements Overview

2015 constituted the second year of transformation of the Agency from an asset based to a service oriented organisation. Operating under difficult conditions of challenged NATO financial resources, the Agency faced in 2015 lower than increased planned manpower levels while at the same time demands from customers and Nations for improved effectiveness and efficiencies. 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 confidence with our Customers.

Key points to note in respect to the preparation of the 2015 NCIO Financial Statements are:

- the extension of the NATO Communications & Information Agency Customer Funding Interim Regulatory Framework³, initially approved by the RPPB and the approval of the NATO Customer Funding Framework by the North Atlantic Council;
- the approval of the NATO Financial Regulations⁴ by the North Atlantic Council (NAC) which changed the date of publication of the Financial Statements from 30 April to no later than the 31 March following the financial year in question;
- the further level of maturity and fidelity obtained with the first full year of use of time accounting across the Agency for CIS service delivery;
- statements prepared on the basis of a single entity using multiple legacy accounting and operating systems.

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 Framework⁵ 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"*.

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"*.

The NATO Financial Regulations were approved by the NAC on 4 May 2015 with immediate effect. Article 27 of these regulations specifically relates to the Agency as a Customer Funded entity: *"Customer-Funded bodies make agreements with customers to provide goods and services in accordance with Customer*

³ PO(2013)0630, dated 20 December 2013; and PO(2014)0836, dated 19 December 2014

⁴ C-M(2015)0025, dated 4 May 2015

⁵ C-M(2013)0039 dated 2 August 2013.

requirements. Customers' agreement will describe the requirements for how funds are to be made available to the Customer-Funded bodies and how the funds will be committed and carried forward; these requirements may be different from common-funded NATO bodies".

On July 2015, the NAC approved the NATO Communications & Information Agency Customer Funding Regulatory Framework. This framework is a fundamental part of the governance of the Agency, along with the NCIO Charter provisions, is intended for full implementation on 1 January 2016 and replaces interim measures. The aim of the NCI Agency Customer Funding Regulatory Framework is that:

- NCI Agency works to meet only the defined requirements of Customers within its overall governance framework;
- requirements and costs will be both visible and validated with segregation of Customer accounts;
- Customers will receive services at the required quality level at costs comparable to the best governmental and international organisations; and
- clear accountability by the NCI Agency to its Customers and governance authorities and by entities in the Regulatory Framework for their responsibilities.

As per the terms of the NFRs, the NCIO ASB Finance Committee (FinCom) and the Agency have engaged in a revision of the NCIO Financial Rules and Procedures (FRPs). Pending approval, expected shortly, the Agency continues to comply with the extant rules and procedures.

Transition Programme

Since its formation in 2012, the Agency has embarked upon a managed phased approach to transformation under which it ensures the continued delivery of mission critical services while simultaneously implementing its radical transformation. The Transition Programme is planned and executed under three phases: Consolidation, Rationalisation, Optimisation, and the change initiatives that make up the Transition Programme are described in an eight-step model as the key drivers for achieving the Effectiveness, Efficiencies and mandated Savings.

In accordance with an RPPB decision on the funding eligibility and modalities of the Agency Transition Programme⁶, the Agency has been authorized to pursue its

⁶ AC/335-N(2013)0044; Resource Requirements for the NATO Communications and Information Agency Transition Programme.

transition plan with a mix of common funding (10MEUR from Military Budget and 17MEUR from NATO Security Investment Programme) supplemented through funds from its Operating Fund (7.2MEUR). This separate funding provided to the Agency is not included in the costs the Agency charges its customers.

In 2015, the International Board of Auditors of NATO (IBAN) submitted a special report to Council on whether the Agency adequately planned and implemented the Transition Programme. Following this report the Agency undertook the following actions aimed at ensuring the Programme improves Agency performance:

- reviewed and strengthened the Transition Programme governance;
- assigned the Director of Service Strategy with the role of directing Organisational Change Management;
- formed a dedicated Organisational Change Management team; and
- established a director-level Change Portfolio Board with overall responsibility to
 - o oversee all activities in the coming years that require organisational change; and
 - o provide more complete reporting to the Agency Supervisory Board and other stakeholders regarding Transition Programme progress and status.

Efficiencies and Savings

After four years of implementing NATO Agency Reform goals, NCI Agency has made important steps in a very ambitious reform process and although it has achieved several of its reform objectives it also still has quite some work to do.

Since 2012, the five original elements, NC3A, NCSA, ALTBMD, NACMA and parts of NATO HQ IT have been merged comprehensively into integrated NCI Agency. The Agency has fully implemented its consolidation and rationalization phases and considers it has now moved into gradual optimization, maturing its customer support and internal processes. This has been conducted along five areas:

- consolidate and rationalise the executive management functions;
- consolidate and rationalise supporting overhead functions of the new structure, with limited changes in locations;
- form, consolidate and rationalise the structure of the IT production organisation of the Agency into lifecycle capability and service organisations, with limited changes in locations;
- develop and now implement new Military ESPE;
- move staff to their final locations in Brussels, The Hague or Mons and into newly built infrastructure (underway).

When the end state is reached, the current NCI Agency staff and capabilities at Glons (BEL) and the NATO CIS School Latina (ITA), will be closed and moved to Mons (BEL)/The Hague (NLD) and Oeiras (POR) respectively.

Established with the aim to deliver greater efficiency, effectiveness and savings while preserving capability and service delivery levels, the target for savings on Agency's running and personnel costs, less programme execution costs, was 20%, with an initial 5% to be achieved by 2013. In order to measure NCI Agency's success in achieving its savings targets, the RPPB approved a baseline document⁷ (based on 2010 actual costs) defining the quantified targets and the KPIs. Against this baseline the Agency has:

- reduced its military manpower by half (over 1000 filled posts);
- achieved the initial 5% overhead reduction target;
- reduced its overhead costs from 32% of total operating costs to 29%; and
- reduced the number of civilian and military staff performing support functions from 39% to just over 20%.

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-funded, services-based organisation. 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.

An independent benchmarking study comparing the Agency structure and internal organization to other similar entities in respect to business type and volume has been completed and the report submitted to the ASB in October 2015. The "Benchmarking Study" provides trends and in general terms concluded that although some realignment/balancing of manpower levels within the structure could be made to further enhance its efficiency and effectiveness, the Agency personnel structure and functions performed is adequate vis-à-vis its peers.

⁷ AC/335-N(2013)0003, dated 14 January 2013

Financial Performance Highlights

Having successfully completed the conversion from budget to customer funded in 2014, the structure and breakdown of the 2015 Financial Statements has remained the same as that of the previous year.

Total revenues for the year amount to 681MEUR and include:

- 342MEUR of services and support revenue contracted, using BC approved Customer Rates, for the provision and acquisition of CIS capabilities and services;
- 331MEUR of acquisition revenue earned as Host Nation for NSIP, NATO Entities and Nations;
- 3MEUR of other operating revenue earned in the provision of other support services provided to hosted entities, e.g. NAGSMA and TACOMS; and,
- 3MEUR earned from favourable foreign exchange rate variances and, to a minor extent, interest earned from short-term deposits, typically one to three months;
- 2MEUR of revenue recognized due to the application of the NATO Accounting Framework (NAF) and the usage of the net inventory identified as Agency property as from 1 January 2013; and
- 1MEUR of contribution revenue related to the execution of previous years' budget credits carried forward, the funds allocated by the BC for the Agency Transition, and also the NCIO's Independent Secretariat core funding directly from Nations.

Totalling 675MEUR the 2015 Agency costs and expenses include:

- 331MEUR of acquisition costs incurred in the procurement, on behalf of the Investment Committee (IC), other NATO entities and Nations, of CIS capabilities and services from industry;
- 193MEUR 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);
- 141MEUR 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;
- 4MEUR of depreciation expense for fixed assets capitalized in line with the accounting policies as adopted by NATO;

- 3MEUR of expenses from unfavourable foreign exchange rate variances, including bank transaction fees related to conversion of currencies; and,
- 3MEUR of provisions for untaken leave and 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 5.9MEUR, or 0.9% of total revenue.

While overall the Agency was successful in balancing the lower than planned revenue and capacity due to timely and appropriate cost control measures, most of the net operating surplus recognized in 2015 pertains to the alignment of commitments with the period of performance of the customer agreements.

Total assets amount to 323MEUR, largely made up of Cash holdings and Receivables. Of special significance is the continued drop in the amount of cash held by the Agency. This fact derives from both the shift for CIS service delivery from budget funding, based on cash calls, to Customer Funding, based on service provision milestones, and more robust NSIP forecasting.

Total Liabilities amount to 297MEUR at the end of the 2015, mostly reflecting a decrease in the balances of Payables, Deferred Revenue and Advances but also the settlement of a previously provisioned industrial claim.

Operating Fund

In line with the NFRs applicable to the Agency Customer Funding regime and the 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 from Agency's operating results. The use and level of the Agency Operating Fund is fully governed by Nations.

At 31 December 2015, the Agency total net equity amounts to 26MEUR broken-down as follows:

- 10MEUR net accumulated earnings from previous fiscal periods
- 6MEUR net operating surplus recognized in the 2015 Statement of Financial Performance
- 6MEUR reserved, as per RPPB decision, for purposes of funding transition activities of the Agency
- 4MEUR reserved for assets not yet fully depreciated

Previous Year Restatement

For purposes of comparability it was necessary to proceed with a correction to the Provision for Untaken Leave and End of Labour Contracts booked in 2014 for Service Delivery.

With the introduction of full Customer Funding as of 2014, the cost provision no longer needs to be compensated by revenue from Nations as required in the budget funding model. As a result Revenue, Receivables and Net Assets/Equity were overstated by 2MEUR in the issued 2014 Financial Statements.

The correction and 2014 restated Statements of Financial Position, Statement of Financial Performance, Statement of Cash Flows, and Statement of Changes in Net Equity and respective notes can be found in a separate section further ahead in this document.

External and Internal Audit

As a chartered NATO Organisation, 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 2015 Financial Statements. As per the NFR the NCIO Financial Statements are submitted to IBAN and ASB by 31 March. In accordance with the NCIO Charter, the ASB will approve the Financial Statements once IBAN audit results are published, taking in consideration the advice of the ASB FinCom.

Internal Audit

During the reporting period, Internal Audit completed 5 advisory, 11 compliance and 1 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 2016 to Agency management and the ASB FinCom.

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2015

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

		NCIO	
	Note	2015	2014 - Restated
ASSETS			
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	1	106,553,798	171,394,685
Receivables	2	204,021,616	135,138,856
Prepayments and Miscellaneous Assets	3	1,770,386	492,515
Inventory	4	6,151,976	4,170,455
Work in Progress	5	610,437	1,801,544
Other Current Assets	6	238,036	(297,925)
Total Current Assets		319,346,249	312,700,130
Non-Current Assets			
Financial Assets		0	0
Long Term Receivables	7	0	14,500
Property, Plant and Equipment	8	3,469,106	3,743,748
Intangible Assets	8	274,872	626,441
Other Non-Current Assets		0	0
Total Non-Current Assets		3,743,978	4,384,689
TOTAL ASSETS		323,090,226	317,084,819

		NCIO	
	Note	2015	2014 - Restated
LIABILITIES			
Current Liabilities			
Payables	9	99,656,953	91,747,472
Deferred Revenue and Advances	10	175,411,085	169,556,874
Borrowings		0	0
Other Current Liabilities	11	13,048,344	10,582,589
Total Current Liabilities		288,116,381	271,886,935
Non-Current Liabilities			
Non-Current Payables		0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances		0	0
Non-Current Borrowings		0	0
Provisions	12	8,757,836	22,619,313
Other Non-Current Liabilities	13	93,919	2,298,403
Total Non-Current Liabilities		8,851,754	24,917,716
TOTAL LIABILITIES		296,968,136	296,804,651
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	34	16,160,126	8,092,664
Reserved Earnings	33	9,961,965	12,187,505
TOTAL NET ASSETS/EQUITY		26,122,091	20,280,169
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY		323,090,226	317,084,819

NCIO Statement of Financial Performance*For the year ended 31 December 2015**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2015	2014 - Restated
REVENUE			
Contributions Revenue	15	1,073,790	12,127,783
Services and Support Revenue	16	341,837,733	301,559,278
Acquisitions Revenue	17	330,604,967	350,736,793
Other Operating Revenue	18	2,609,406	16,823,847
TOTAL OPERATING REVENUE		676,125,896	681,247,701
Financial Revenue	30	2,653,256	1,797,575
Other Revenue	19	2,095,873	2,242,839
TOTAL REVENUE	20	680,875,025	685,288,115
EXPENSES	21		
Cost of Acquisitions	22	(330,967,810)	(346,542,619)
Personnel Costs	23	(193,148,144)	(179,641,908)
Contractual Supplies and Services	26	(141,330,270)	(137,265,651)
Depreciation and Amortisation	27	(3,834,244)	(2,105,399)
Provisions	28	(2,773,738)	(14,361,876)
Financial Expenses	30	(2,959,060)	(1,989,632)
Other Expenses		(19,837)	(1,451,145)
TOTAL EXPENSES		(675,033,103)	(683,358,230)
SURPLUS/(DEFICIT)			
Retainable Earnings	34	5,841,922	1,929,885
Refundable Earnings		0	0
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		5,841,922	1,929,885

NCIO Statement of Cash Flows*For the year ended 31 December 2015**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)***CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES**

	NCIO	
Note	2015	2014 - Restated
Surplus/(Deficit) for the Period	5,841,922	1,929,885
Depreciation and Amortisation	3,554,565	2,467,021
Revaluation of Assets	0	0
Decr./ (Incr.) Receivables	(68,882,760)	47,464,129
Decr./ (Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets	(1,277,871)	4,879,001
Decr./ (Incr.) Inventory	(1,981,521)	(3,966,551)
Decr./ (Incr.) Work in Progress	1,191,107	(1,265,794)
Decr./ (Incr.) Other Current Assets	(535,961)	455,009
Incr./ (Decr.) Payables	7,909,481	(28,650,794)
Incr./ (Decr.) Deferred Revenue and Advances	5,854,211	(56,264,664)
Incr./ (Decr.) Borrowings	0	0
Incr./ (Decr.) Other Current Liabilities	2,465,755	1,939,752
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	(45,861,072)	(31,013,005)

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	(2,928,354)	(3,329,170)
Decr./ (Incr.) Other Non-Current Assets	14,500	404,528
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	(2,913,854)	(2,924,642)

CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES

Incr./ (Decr.) Non-Current Payables	0	0
Incr./ (Decr.) Non-Current Deferred Revenue and Advances	0	0
Incr./ (Decr.) Non-Current Borrowings	0	0
Incr./ (Decr.) Provisions	(13,861,477)	13,951,772
Incr./ (Decr.) Other Non-Current Liabilities	(2,204,484)	(284,820)
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	(16,065,961)	13,666,952

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

	(64,840,887)	(20,270,695)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD	171,394,685	191,665,380
Incr./ (Decr.) Cash and Cash Equivalents	(64,840,887)	(20,270,695)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	106,553,798	171,394,685

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity (Operating Fund)*For the year ended 31 December 2015**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

	Note	NCIO	
		2015	2014 - Restated
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD	33-34	20,280,169	18,350,284
Variations due to restatement		0	-1,878,211
Restated balance		20,280,169	16,472,073
Net gains/(losses) not recognized in the Statement of Financial Performance		0	0
Net surplus/(deficit) for the period		5,841,922	3,808,095
BALANCE AT END OF PERIOD		26,122,091	20,280,169
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD		12,187,505	9,386,725
Net increase/(decrease) of bookvalue of property, plant and equipment		(626,212)	3,553,465
Net increase/(decrease) of reserves		(1,599,329)	(752,685)
Net increase/(decrease) of currency translation differences		0	0
RESERVES AT END OF PERIOD		9,961,965	12,187,505
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD		16,160,126	8,092,664
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD		26,122,091	20,280,169

NCIO Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
D1-6									
Chapter 1	919,750	0	0	919,750	0	907,530	907,530	0	12,220
Chapter 2	88,998	0	0	88,998	9,643	89,209	98,853	9,643	(9,855)
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	1,008,748	0	0	1,008,748	9,643	996,740	1,006,383	9,643	2,365
Chapter 1	175,000	0	0	175,000	0	175,000	175,000	0	0
Chapter 2	182	0	0	182	0	160	160	0	22
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	175,182	0	0	175,182	0	175,160	175,160	0	22
Chapter 1	1,086,719	0	6,717	1,093,436	0	166,379	166,379	0	927,057
Chapter 2	7,582,957	0	(829,657)	6,753,301	0	2,440,733	2,440,733	0	4,312,568
Chapter 3	255,735	0	0	255,735	0	249,889	249,889	0	5,846
Total 2 years ago	8,925,411	0	-822,940	8,102,471	0	2,857,001	2,857,001	0	5,245,471
TOTAL	10,109,341	0	-822,940	9,286,401	9,643	4,028,901	4,038,544	9,643	5,247,857

Accounting Policies

Basis of preparation

These financial statements have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework (NAF) 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 (NFR)), 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 NAF 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.

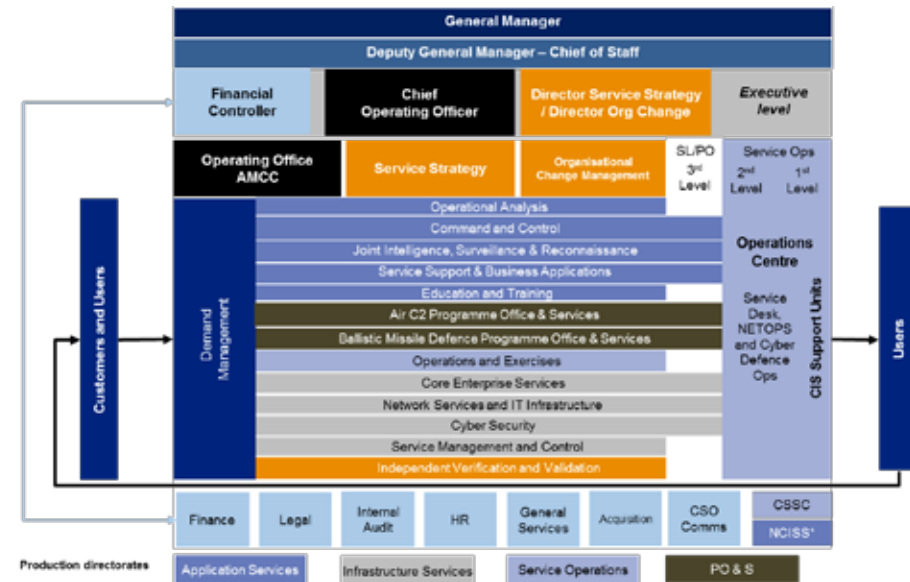
The amounts shown in these financial statements are expressed in Euro (EUR) and rounded to the Euro unit.

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 under a Bridging Model as of 1 January 2014, 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.



NCI Agency Operating Model

With the approval of the Customer Funding Regulatory Framework in 2015 and pending ensuing clarification of governance structure, the Agency will address the issue of segmented financial statements with the relevant stakeholders in 2016, this also in light of EBA.

The NCIO Financial Statements also include the budget execution for the NCIO's Independent Secretariat. These reflect the running costs of the Independent 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 300KEUR it has not been reported as such.

Changes in Accounting Standards

No new standards have become effective on 1 January 2015.

The following IPSAS will become effective as of 1 January 2017:

- IPSAS 33 - First-time Adoption of Accrual Basis IPSASs
- IPSAS 34 - Separate Financial Statements
- IPSAS 35 - Consolidated Financial Statements

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

- 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 second year of Customer Funding under a Bridging Model the vast majority of NCIO's revenue is Customer Funded revenue which is subdivided into:

- Operations and service revenue (e.g. Scientific Programme of Work (POW)) and IC project service costs, SLA External CIS and service support costs).
- Acquisition revenue, for which NCIO considers it is the 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's Independent Secretariat: revenue associated with the running of the Independent 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 2015 against commitments carried forward from prior years' (legacy) budgets and executed under the IPSAS procurement principal concept.
- Transition: specific budgets, authorized by the BC, 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 NATO CIS School (NCISS) 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 to 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, charged or absorbed by the 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 the 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 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 (revenue) and expenditure (expenses).

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 in effect 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 receivable 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 payable, 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 Nations' 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 to provide adequate cash flow. 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 makes 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 are recognised at cost and subsequently amortised on a straight-line basis over their useful economic lives. The useful economic lives 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 Handover/Takeover process - see below.

Per the NATO Accounting Framework (NAF) – 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. Per the NAF, a brief description of such PPE is presented as an Annex to this document with available information on the types, location and approximate number of items held per Asset category.

NCIO Charter and related Handover/Takeover (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 and operations has been undertaken. The HO/TO for static commands was completed by 31 December 2014 and that for operations was finalized in 2015. On completion of the HO/TO the NCI Agency (as the executive arm of the NCIO) accepts the full responsibility for the control and

management of these CIS assets. 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.

Property, Plant and Equipment (PPE)

NCIO controlled PPE is 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 PPE capitalization threshold values per item are defined. Items with a value below the applicable threshold will be expensed.

Depreciation is provided on all items of PPE so as to reduce its carrying value over the expected useful economic lives. The expected lives of PPE and their associated capitalisation thresholds per item are:

	<i>Sub-categories</i>	<i>PP&E Thresholds</i>	<i>Economic Life Time</i>	<i>Annual Deprec. %</i>
1.	CLASS 1.: INFRASTRUCTURE, PLANT AND EQUIPMENT			
1.1.	CATEGORY 1.1.: AUTOMATIC DATA PROCESSING EQUIPMENT	5,000	3	33.33%
1.2.	CATEGORY 1.2.: COMMUNICATION SYSTEMS	5,000	3	33.33%
1.3.	CATEGORY 1.3.: MACHINERY	5,000	4	25.00%
1.4.	CATEGORY 1.4.: INSTALLED EQUIPMENT	5,000	4	25.00%
1.5.	CATEGORY 1.5.: FURNITURE	5,000	10	10.00%
1.6.	CATEGORY 1.6.: TRANSPORT EQUIPMENT	10,000	4	25.00%
1.7.	CATEGORY 1.7.: MISSION EQUIPMENT	5,000	4	25.00%
2.	CLASS 2.: LAND AND BUILDINGS			
2.1.	CATEGORY 2.1.: LAND	0	NA	
2.2.	CATEGORY 2.2.: BUILDINGS	25,000	40	2.50%
2.3.	CATEGORY 2.3.: INFRASTRUCTURE	25,000	40	2.50%
2.4.	CATEGORY 2.4.: BUILDING ENHANCEMENTS	10,000	10	10.00%
3.	CLASS 3.: INTANGIBLE ASSETS			
3.1.	CATEGORY 3.1.: SOFTWARE	5,000	3	33.33%
3.2.	CATEGORY 3.2.: RIGHTS OF WAY, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS (IPR's), ADMINISTRATIVE CONCESSION RIGHTS	0	NA	
3.3.	CATEGORY 3.3.: INVESTMENTS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)	0	NA	

Land and Buildings

The NCIO occupies buildings and facilities at various locations NATO wide (and in the locations of NATO operations) and all provided for free by the Host Nation or the hosting Organisation. As of 2013, even though some buildings were previously valued and recognized as assets, under the NAF the NCIO elected to show these as now expensed when 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 (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 NAF – adapted IPSAS 12 – by which it considers all inventory acquired prior to 1 Jan 2013 as expensed.

As per the NAF, based on the information available, the NCIO has produced an Annex to these Statements which provides a summary of such expensed inventory - 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 that authorise and regulate the use of the NCI Agency Operating Fund during this reporting period are the NFRs (C-M(2015)0025 dated 4 May 2015) and the FRPs (OCB(2004)0054-REV2 dated 17 May 2004), and the Customer Funding Regulatory Framework approved by the Council in 2015 (PO(2015)0394-AS1 dated 16 July 2015).

Oversight of the performance of the Operating Fund is the responsibility of the ASB. The BC will undertake assigned responsibilities for regulating the Agency's Operating Fund including its use and increasing or decreasing its size for NCI Agency.

The Financial Controller, in sufficient time, and through the FinCom, is to input annually to the NATO Budget Committee in advance of the subsequent financial planning cycle (next plus two years): factors in recommending the Operating Fund level for the aforementioned period; a risk assessment of the likely stability of revenue and costs so the upcoming proposed Customer Rates, which drive Financial Plan, are assessed for the probability to incur a surplus or deficit.

The Financial Controller, on behalf of the General Manager, is required to recommend changes to the Customer Rates that will increase or decrease the Operating Fund by the desired amount and when approved, to reflect such changes in the Financial Plan or alternatively propose uses to which the declared excess Operating Fund may be applied to increase the effective and efficient operations of the Agency. Such changes and proposals will be submitted to the FinCom for endorsement. Since 2013, the ASB has decided to keep the Operating Fund level at 10 MEUR (AC/337(FS)DS(2013)0004 dated June 2013).

The Financial Controller must, in a timely manner, provide an exceptional report should the actual execution of the Financial Plan indicate a significant deficit will occur in the financial year. The report will be addressed through the FinCom to the ASB, in the first instance, who will consider if it has to be brought to the attention of the BC. If so informed, the BC shall consider whether the RPPB needs to be informed.

At the end of the financial year the balance of the operating result (i.e. the difference between revenue and expenses, adjusted to reflect as appropriate the cost-to-complete of ongoing projects), together with any surplus or deficit and the financial result shall be transferred to the Agency's Operating Fund as surplus or deficit for the year.

The General Manager, with the concurrence of the Financial Controller, following recommendation by the ASB and the approval of the BC may expend accumulated surpluses up to an overall limit of 500 KEUR during the financial year for initiatives supporting the effective and efficient operation of the Agency. Expenditures in excess of 500 KEUR will require RPPB approval.

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 PPE.

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 be 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. With 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 16% compared to the annual expenditures or about three months of operations, which is well within the IBAN reported average and the NFR.

Given the limitations on the size and use of the Operating Fund, the NCI Agency relies on the Customer provided funding via advance payments and timely payment of invoices to provide the cash flow for daily operations.

The continued drop in the amount of cash held by the Agency derives from both the shift for CIS service delivery from budget funding, based on cash calls, to Customer Funding, based on service provision milestones, and more robust NSIP forecasting.

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
	Note	2015	2014 Restated
	Unit		
Cash and Cash Equivalents			
100	Current bank clearing accounts and internal trans ¹	-11,344	19,137
101	Cash in hand	59,564	50,533
102	Current bank accounts - Euro	75,607,502	73,816,249
104	Current bank accounts - Non-Euro	23,787,865	79,398,396
106	Current investments accounts - Euro	4,770	0
108	Current investments accounts - Non-Euro	7,105,442	18,110,371
		106,553,798	171,394,685

2. Receivables

(All amounts in 1 Euro)

			NCIO	
			Note	
			Unit	
Receivables			2015	2014 - Restated
110	Current trade receivables - Non-consolidated enti		193,240,751	131,364,348
111	Current trade receivables - Consolidated entities		133,008	125,230
114	Current trade receivables - Other		8,353,098	3,443,217
115	Other current receivables - Tax or personnel relate		2,231,193	166,982
116	Other current receivables - Accrued income		2,146	36,236
119	Other current receivables - Other		1,967	1,876
150	Other current assets		59,453	967
			204,021,616	135,138,856

Trade receivables are impacted by the NSIP Quarterly Accounting Financial Report (QAFR) bookings. 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 31/12/2015 is a receivable of €68 million as per the below table.

(All amounts in 1 Euro)

			NCIO	
			Note	
			Unit	
			2015	2014 - Restated
110030	A/R - Services revenue (SLA) - Billed	CD - NSIP	73,572,863	7,355,476
110040	A/R - Acquisition revenue - Billed (Paysheets)	CD - NSIP	0	-26,097,766
110049	A/R - Acquisition revenue (-) - Billed (Advances on	CD - NSIP	-169,652,500	-121,532,180
110440	Accrued revenue - Acquisition revenue	CD - NSIP	168,674,908	155,120,011
215001	Cash advances received - Government bodies and	CD - NSIP	-4,170,292	-30,002,697
			68,424,979	-15,157,156

Without the impacted QAFR bookings, Trade receivables total €120 million which include billed but not yet received amounts from Customers. As of 2014 this includes the receivables on SLAs and service agreements for a total of €53 million.

Trade receivables from accrued revenue/expenses correction amounts to €189 million from which €168.4 million 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	2015	2014 Restated
	Unit		
Prepayments and Miscellaneous Assets			
130	Prepayments - Non-consolidated entities	1,770,386	492,515
		1,770,386	492,515

This amount represents advances and prepayments made to vendors.

4. Inventory

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
	Note	2015	2014 Restated
	Unit		
Inventory			
140	Inventory - Consumables	1,351,413	572,855
141	Inventory - Spare parts	4,800,563	3,597,600
		6,151,976	4,170,455

The inventory ending balance is for a total of 6.2MEUR which is an increase of 2MEUR when compared to 2014, as per NAF the first recognition of inventory.

Since 2014 NCI Agency is considered the principal for procurement and is therefore taking the primary responsibility and risk for inventory items. Inventories reported are those inventories held at NCI Agency's depots such as CSSC Brunssum, NPC Glons and NCISS Latina; they are valued with the weighted average cost method.

Prior to 2014 inventories, other than NPC and NCISS, were not reported as being the service provider to the NATO Command Structure (NCS), the NCI Agency operated under delegated budget agreements as a procurement agent for the NCS. Since the NCI Agency became fully Customer Funded as of 1 Jan 2014 inventories are fully disclosed, as the NCI Agency is no longer acting as an agent on behalf of a third party but rather as a principal in rendering services to its Customers.

However, the first time recognition of inventory was impacted by the introduction of the NAF applicable as of 1 January 2013 that allows for the adaption 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 32.8MEUR was booked as a beginning balance. As a result of the application of the NAF, a correction to the balance for the prior 2013 acquired items of 30 MEUR was made for all NCI Agency inventories. In 2015, inventory was also taken on from CSUs as a beginning balance and amounting to €2.2 million. This beginning balance has also been considered as acquired prior to 1 January 2013 resulting in a total amount of 32.3 million expensed per the NAF. In accordance with the stipulations of the NAF, a brief description on these inventories held prior to 1 JAN 2013, is provided later into this document.

5. Work In Progress

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Work in Progress		2015	2014 Restated
145	Work in progress	610,437	1,801,544
		610,437	1,801,544

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

Pre-financed projects totalling €19,221 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 extant FRPs specifically developed for the Agency (former NC3A) 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 a technical contingent asset.

For projects sponsored by NSIP, APFs 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 €59,178.

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 €531,746.

6. Other Current Assets

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 Restated
Other Current Assets			
1550	Transitory liability accounts - Deferred revenue	216,484	-82,914
1559	Transitory liability accounts - Clearing accounts	21,552	-215,011
		238,036	-297,925

These amounts concern different transactions that are pending a resolution/final booking in 2016.

7. Long Term Receivables

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 Restated
Long Term Receivables			
165	Non-current receivables	0	14,500
		0	14,500

Amounts concerned loans given to two Staff Members under the NATO Civilian Personnel Regulations which have been repaid.

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

The NCI Agency capitalises all PPE which it controls. The NCI Agency has applied the NAF, adapting IPSAS 17 on PPE, in that all PPE acquired prior to 1 Jan 2013 are considered expensed. As per the stipulations of the NAF, a brief description of these PPE held prior to 1 JAN 2013, can be found further in this document.

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment

As of 31 December 2015

(all figures are in Euro)

		ACQUISITION					DEPRECIATION				BOOK VALUE	
	Note	31-Dec-2014	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2015	31-Dec-2014	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2015	31-Dec-2015
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT												
ADP Equipment		2,011,519	2,266,255	0	0	0	4,277,774	-1,089,119	-1,505,534	0	(2,594,653)	1,683,121
Comms Equipment		2,848,652	568,995	0	0	0	3,417,647	-1,669,574	-1,189,953	0	(2,859,528)	558,120
Mission Equipment		59,761	104,011	0	0	0	163,772	-27,384	-40,943	0	(68,327)	95,445
Machinery		94,666	61,651	0	0	0	156,317	-30,479	-39,079	0	(69,558)	86,758
Installed Equipment		1,086,560	86,550	0	0	0	1,173,110	-392,606	-293,278	0	(685,884)	487,226
Office Furniture		96,275	-48,995	-34,680	0	0	12,600	-37,455	13,161	14,844	(9,450)	3,150
Passenger Vehicles		250,684	46,451	0	0	0	297,135	-96,979	-74,284	0	(171,263)	125,872
Infrastructure, plant and equipment		6,448,117	3,084,918	-34,680	0	0	9,498,355	-3,343,597	-3,129,910	14,844	(6,458,663)	3,039,692
Bâtiment Z Brussels - Enhancements		15,436	0	0	0	0	15,436	-1,544	-1,544	0	(3,087)	12,349
NCIA Main Building The Hague - Enhancements		142,950	0	0	0	0	142,950	-28,590	-14,295	0	(42,885)	100,065
Leasehold Improvements		102,966	0	0	0	0	102,966	-10,297	-10,297	0	(20,593)	82,373
Land and buildings - Leasehold improvements		261,352	0	0	0	0	261,352	-40,430	-26,135	0	(66,565)	194,787
Software Licences		1,148,610	46,951	0	0	0	1,195,560	-522,169	-398,520	0	(920,689)	274,872
Intangible assets		1,148,610	46,951	0	0	0	1,195,560	-522,169	-398,520	0	(920,689)	274,872
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - CAPITALIZED		7,858,079	3,131,869	-34,680	0	0	10,955,267	-3,906,195	-3,554,566	14,844	(7,445,917)	3,509,350
Capital expenditures pending capitalization - Accrued		418,306	234,628	0	-418,306	0	234,628	0	0	0	0	234,628
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT		8,276,385	3,366,497	-34,680	-418,306	0	11,189,895	-3,906,195	-3,554,566	14,844	(7,445,917)	3,743,978
DEPRECIATION RESERVE		8,276,385	3,366,497	-34,680	-418,306	0	11,189,895	-3,906,195	-3,554,566	14,844	(7,445,917)	3,743,978
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE			3,366,497	-34,680	-418,306	0	2,913,510		-3,554,566	14,844	(3,539,722)	(626,212)
DEFERRED REVENUE		5,624,533	2,270,962	0	0	0	7,895,495	-3,104,255	-2,564,700	0	(5,668,955)	2,226,540
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE			2,270,962	0	0	0	2,270,962		-2,564,700	0	(2,564,700)	(293,738)

9. Payables

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 - Restated
Payables			
2000	Current trade payables - Invoiced expenses	7,128,528	7,294,017
2004	Current trade payables - Accrued expenses	92,437,651	84,467,351
2010	Current trade payables - Consolidated entities - Ir	8,388	0
2014	Current trade payables - Consolidated entities - A	82,386	-13,896
		99,656,953	91,747,472

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

10. Deferred Revenue and Advances

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 - Restated
Deferred Revenue and Advances			
210	Deferred Revenue	153,058,791	111,766,234
215	Current advances and prepayments received	22,352,294	57,409,338
219	Deferred revenue and advances - Carry forward col	0	381,301
		175,411,085	169,556,874

The Deferred/Unearned Revenue of 153 MEUR is composed of:

- 1.9 MEUR the remaining balance of unearned revenue from the Nations for inventory that was acquired in 2013 under the procurement agent relationship for the acquisition 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 is 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 and 2015, resulting in an ending balance of Unearned Revenue from Nations for Inventory of 1.9 MEUR;

- Revenue billed in advance for €151.1 million is resulting from the revenue recognition through stage of completion for projects whereby revenue has been billed but not yet earned.

11. Other Current Liabilities

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Other Current Liabilities		2015	2014 Restated
250	Current tax and personnel related liabilities	21,531	19,291
251	Current retirement and pensions related liabilities	0	0
254	Other current liabilities	13,026,813	10,563,298
		13,048,344	10,582,589

Other current liabilities include:

- Refundable surpluses amount to €12 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, concerning bid and performance bonds received, amount to €1 million
- Other liabilities of €14 thousand

12. Provisions

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Provisions		2015	2014 Restated
2901	Provisions - Major risks and costs	2,024,100	18,790,830
2902	Provisions - Personnel related	6,733,736	3,828,483
		8,757,836	22,619,313

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. Amounts include:

- 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, the 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 up in prior years. The provision for the Customer Funded projects amounts to €1.78 million.
- Provision of €245K is booked for a company claim deposited in January 2016 but for which the conditions already existed in 2015. This provision does not have an impact on the Statement of Financial Performance as it is related to the NSIP acquisition activity and thus corresponding anticipated revenue is booked offsetting the cost provision.
- The NCI Agency provision for the untaken leave days outstanding at year end, in accordance with IPSAS 25 Employee benefits, constitutes a liability towards the future for €5.2 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 €326K 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 has been booked for €1.2 million for Loss of Job Indemnity which will be paid in 2016 but for people that have been formally notified in 2015.

The provision of €17.3 million for the NSIP acquisition activity per the end of 2014 has been settled at the end of 2015 for GBP 9.3 million and is thus no longer on the Statement of Financial Position. The settlement has/had no effect on the performance as it was reimbursed by the NSIP.

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

		NCIO	
		2015	2014 Restated
Note	Unit		
Other Non-Current Liabilities			
295	Other non-current liabilities	93,919	2,298,403
		93,919	2,298,403

The amount of €94 thousand represents the remaining deferred revenue from Nations used under the budget funding prior 2014 for acquisition of Property Plant and Equipment (PPE). 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 Customer Funding model, the NCI Agency is allowed to have an Operating Fund (OF) which represents its retained earnings accumulated over the years. The use of this OF is regulated, as detailed earlier in this report, by the Customer Funding Regulatory Framework approved by Council in 2015. Further information is presented under the later note related to the Statement of Change/Equity (OF).

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

			NCIO	
			Note	
			Unit	
Contributions Revenue			2015	2014 Restated
50	Budget and cost contributions revenue	CD - Ops	296,900	1,892,581
500	Budget contributions revenue	CD - BMD	0	2,307,811
500	Budget contributions revenue	C2 - Adm	0	0
500	Budget contributions revenue	SD	776,890	7,927,391
			1,073,790	12,127,783

With the introduction of full Customer Funding as of 2014, the contributions revenues from budget funding has decreased considerably. Nevertheless, NCIO still has some revenues from either 2015 budgets (i.e. ASB Independent Secretariat and the BC877 NCI Agency Implementation Budget) or prior year budget funding. Details and their Budget Execution Statements can be found under section D of the Notes to the Financial Statements.

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	
			Unit	
Services and Support Revenue			2015	2014 - Restated
510	Project support revenue (PoW)	CD - Ops	93,332,762	99,492,032
510	Project support revenue (PoW)	CD - TP	0	887,155
510	Project support revenue (PoW)	CD - BMD	0	-1,958,269
515	Services revenue (SLA)	SD	248,081,504	201,561,480
525	Reimbursable cost revenue	SD	423,467	1,576,880
			341,837,733	301,559,278

With the introduction of full Customer Funding as of 1 Jan 2014, most 2015 revenue represents Services and Support Revenue. Primarily this revenue can be categorized as either Project Support Revenue stemming from Capability Development (Project Services Costs) or Services Revenue, coming from signed Service Level Agreements (Service Support Costs), all agreed and calculated at approved Customer Rates. The Services revenue also includes External CIS Services (revenue related to externally procured CIS services and products).

For all these activities, NCI Agency is the procurement principal, which is in line with the IPSAS guidance.

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 that part of the NCI Agency's business Customer Funded at that time 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 2015, but not yet accrued or expended, and which nevertheless form part of the 2015 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 by Sponsor Account

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

		2015										
		BUDGET	EXPENSES			REVENUE		WIP		SURPLUS/(DEFICIT)		
Note		Contract Value	Expenses to Date	Cost to Complete	Billed to Date	Earned to Date	Deferred (-)	Accrued (+)	Earned CY	Incr./(Decr.) CY	Retained to Date	Provision to Date
	NATO HQ & Agencies	76,693,207	85,742,012	16,971,632	73,882,403	70,421,410	(5,195,631)	1,734,637	21,766,332	218,596	(12,198,787)	(559,431)
	Allied Command Operations (ACO)	430,714,636	397,093,744	24,409,794	418,964,128	400,327,675	(19,771,855)	1,135,401	216,119,152	(337,890)	3,952,843	(328,406)
	Allied Command Transformation (ACT)	93,524,868	89,207,486	7,687,338	85,973,158	85,117,141	(3,226,565)	2,370,548	30,867,451	0	(3,725,300)	(126,377)
	TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - SENIOR	600,932,711	572,043,243	49,068,763	578,819,689	555,866,226	(28,194,050)	5,240,587	268,752,935	(119,294)	(11,971,244)	(1,014,214)
	Investment Committee (IC)	331,959,572	241,944,219	89,307,275	251,459,404	238,198,067	(24,442,059)	11,180,723	41,347,032	(269,397)	(2,896,582)	(443,415)
	TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - NSIP	331,959,572	241,944,219	89,307,275	251,459,404	238,198,067	(24,442,059)	11,180,723	41,347,032	(269,397)	(2,896,582)	(443,415)
	TOTAL INTERNAL CUSTOMERS	932,892,284	813,987,462	138,376,038	830,279,093	794,064,293	(52,636,109)	16,421,310	310,099,967	(388,691)	(14,867,827)	(1,457,629)
	Agencies	5,009,520	3,260,113	1,314,384	3,647,090	3,629,889	(208,109)	190,908	1,734,273	89,163	461,789	(963)
	NATO Force Structure (NFS)	6,073,198	4,189,477	1,645,246	5,527,334	4,319,972	(1,224,122)	16,760	1,664,283	0	186,720	0
	NATO Nations	44,484,111	27,564,187	15,031,183	33,666,104	27,354,230	(6,670,929)	359,055	5,975,283	(172,636)	308,773	(200,792)
	NATO Partners	4,018,435	3,037,206	785,385	3,509,877	2,987,655	(533,822)	11,600	487,265	0	40,849	0
	Multinational Programs & Organizations (MN&O)	78,568,471	69,259,080	7,521,669	73,685,870	68,779,434	(5,937,547)	1,031,111	16,117,640	0	243,783	(119,716)
	TOTAL EXTERNAL CUSTOMERS	138,153,735	107,310,064	26,297,867	120,036,274	107,071,180	(14,574,529)	1,609,435	25,978,744	(83,473)	1,241,914	(321,471)
	Various/Others	3,525,801	1,869,746	34,715	523,646	523,649	0	3	5,219	0	(1,346,097)	0
	TOTAL VARIOUS/OTHERS	3,525,801	1,869,746	34,715	523,646	523,649	0	3	5,219	0	(1,346,097)	0
	TOTAL BY SPONSOR ACCOUNT	1,074,571,819	923,167,272	164,708,620	950,839,013	901,659,122	(67,210,638)	18,030,748	336,083,930	(472,164)	(14,972,010)	(1,779,100)
									335,611,766			

NCIO Operations and Services Performance Details by Service Line

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	2015										
	BUDGET	EXPENSES			REVENUE			WIP		SURPLUS/(DEFICIT)	
	Contract Value	Expenses to Date	Cost to Complete	Billed to Date	Earned to Date	Deferred (-)	Accrued (+)	Earned CY	Incr./(Decr.) CY	Retained to Date	Provision to Date
AirC2 Program Office & Services	124,302,627	74,670,523	49,606,953	73,559,598	73,824,875	(4,095,305)	4,360,583	39,871,442	(22,900)	(713,628)	(80,933)
TOTAL AIRC2 PO&S	124,302,627	74,670,523	49,606,953	73,559,598	73,824,875	(4,095,305)	4,360,583	39,871,442	(22,900)	(713,628)	(80,933)
BMD Program Office & Services	33,501,997	28,575,882	3,396,365	29,398,646	28,776,932	(1,826,266)	1,204,551	6,855,070	0	236,166	(125,764)
TOTAL BMD PO&S	33,501,997	28,575,882	3,396,365	29,398,646	28,776,932	(1,826,266)	1,204,551	6,855,070	0	236,166	(125,764)
C2 - Joint Command and Control Services	125,257,673	104,670,156	18,255,370	110,688,426	103,499,171	(8,758,008)	1,568,754	29,788,326	(51,548)	(295,255)	(57,337)
JISR - Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Services	105,884,237	87,165,429	15,328,987	91,676,746	87,380,810	(5,422,386)	1,126,450	20,448,301	(77,372)	1,102,265	(444)
SSBA - Service Support & Business Applications	40,865,848	35,932,540	9,208,715	38,216,772	35,797,997	(2,751,693)	332,918	15,088,395	(14,341)	343,963	(45,825)
OA - Operational Analysis	18,606,445	15,492,519	2,840,744	15,935,382	15,586,736	(925,018)	576,372	6,416,213	0	238,322	0
ET - Education & Training Services	25,468,686	24,577,864	1,137,769	24,093,657	24,019,380	(443,876)	369,599	9,364,593	(172,636)	(425,035)	(2,156)
DAS IO - Architecture Services Implementation Office	13,628,312	7,817,559	5,606,271	8,289,982	7,781,915	(917,991)	409,924	1,253,818	0	(0)	0
TOTAL DAS - ARCHITECTURE SERVICES	329,711,201	275,656,066	52,377,855	288,900,965	274,066,010	(19,218,973)	4,384,018	82,359,646	(315,898)	964,260	(105,762)
NSII - Network Services & IT Infrastructure	184,202,345	145,916,934	27,208,916	176,804,578	155,614,277	(22,968,179)	1,777,878	58,155,576	(181,367)	9,807,026	(260,954)
CES - Core Enterprise Services	98,410,207	78,407,115	14,982,884	87,204,248	82,884,133	(6,688,481)	2,368,365	32,170,132	0	4,759,512	(524,845)
CS - Cyber Security Services	84,944,161	75,140,017	5,912,980	78,881,963	78,153,324	(2,416,530)	1,687,892	32,875,539	(281,027)	3,562,286	(59,070)
SMC - Service Management & Control	6,035,668	4,284,081	452,236	5,540,411	5,573,101	(112,907)	145,596	4,657,603	0	1,289,904	(3)
TOTAL DIS - INFRASTRUCTURE SERVICES	373,592,380	303,748,146	48,557,016	348,431,199	322,224,834	(32,186,097)	5,979,732	127,858,850	(462,394)	19,418,728	(844,872)
CSU - Customer Support Units	110,109,205	118,897,524	5,150,398	114,904,524	111,279,434	(5,206,562)	1,581,472	58,835,333	0	(7,618,091)	(434,282)
CSSC - CIS Sustainment Support Centre	1,870,045	1,195,636	623	1,870,045	1,869,216	(829)	0	1,869,216	0	673,580	0
O&E - Operations & Exercises	3,985,872	5,255,136	87,030	3,937,823	3,690,324	(247,499)	0	3,453,321	0	(1,564,812)	0
OC - Operations Centre	21,688,500	22,283,707	629,967	21,204,466	20,703,415	(569,783)	68,731	7,499,651	0	(1,577,073)	(963)
TOTAL DSO - OPERATIONS AND EXERCISES MANAGEMENT	137,653,622	147,632,003	5,868,018	141,916,859	137,542,388	(6,024,674)	1,650,203	71,657,521	0	(10,086,396)	(435,245)
IV&V - Independent Validation & Verification Services	16,771,560	14,642,605	3,451,250	14,157,416	13,091,060	(1,172,676)	106,321	4,768,393	(725)	(1,163,989)	(172,386)
Other Service Strategy Services	1,510,637	6,242,742	558,056	1,249,302	1,268,834	(85,641)	105,172	391,699	0	(4,315,811)	0
TOTAL SSTRAT - SERVICE STRATEGY	18,282,197	20,885,347	4,009,306	15,406,718	14,359,894	(1,258,317)	211,493	5,160,092	(725)	(5,479,801)	(172,386)
ACQ - Acquisition Services	0	10,006,664	0	0	0	0	0	0	0	(10,006,664)	0
DM - Demand Management Services	8,552,294	8,926,388	349,725	8,313,928	7,855,077	(511,073)	52,222	2,307,103	89,163	(635,429)	(12,849)
Transition Services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Various/Others	48,975,501	53,066,252	543,382	44,911,100	43,009,114	(2,089,933)	187,947	14,205	240,590	(8,669,247)	(1,289)
TOTAL MISCELLANEOUS	57,527,795	71,999,304	893,107	53,225,028	50,864,190	(2,601,006)	240,169	2,321,308	329,753	(19,311,340)	(14,138)
TOTAL BY SERVICE LINE	1,074,571,819	923,167,272	164,708,620	950,839,013	901,659,122	(67,210,638)	18,030,748	336,083,930	(472,164)	(14,972,010)	(1,779,100)
								335,611,766			

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

			NCIO	
			2015	2014 Restated
			Note	
			Unit	
Acquisitions Revenue				
520	Acquisition revenue	CD - Ops	0	6,909,617
520	Acquisition revenue	CD - NSIP	224,003,675	222,374,433
520	Acquisition revenue	CD - TP	106,601,292	120,681,416
520	Acquisition revenue	CD - BMD	0	771,327
520	Acquisition revenue	C2 - Acq	0	0
			330,604,967	350,736,793

Acquisition Revenue is earned as Host Nation for the NSIP, other NATO entities and Nations. Included here are the Acquisition Revenues for the AirC2 and BMD programmes but also NATO led operations' related CIS support 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	2015	2014 Restated
		Unit		
Other Operating Revenue				
535	Other operating income	CD - Ops	2,365,067	4,175,512
535	Other operating income	CD - NSIP	245,000	11,224,554
535	Other operating income	CD - TP	-661	0
535	Other operating income	C2 - Adm	0	0
531	Inventory and work in progress - (Increase) Decrease	SD	0	0
535	Other operating income	SD	0	1,423,781
			2,609,406	16,823,847

Other Operating Revenue consists of elements such as:

- The work in progress variations for pre-financings, APF overrun and recoverable exceptions (€-472K)
- Revenue from the support to and hosting of Agencies such as NAGSMA, TACOMS and BGX (€1143K)
- Recovery of overheads from contractors working under acquisition funding (€1M)
- Conferences and miscellaneous revenues (€650K)
- Anticipated IC revenue for the provision booked under note 12

19. Other Revenue*(All amounts in 1 Euro)*

		NCIO		
		Note	2015	2014 Restated
		Unit		
Other Revenue				
560	Extraordinary gains on sales of fixed assets		36,504	101,546
565	Other extraordinary gains		2,059,369	2,141,294
			2,095,873	2,242,839

In 2014, when the NCI Agency became procurement principal for inventory and recognized the inventory for the first time in its Financial Statements, an amount of 5.7 MEUR was identified as the 2013 net inventory. For this 2013 inventory, the NCI Agency was still acting in a procurement agent capacity for the provision of the services and was budget funded for these activities. Therefore this amount was booked as “Unearned Revenue from the Nations” and was recognised as revenue over a period of three years starting 1st Jan 2014, in line with the average turnover period of the inventory. This results in an equal revenue amount of 1.9 MEUR recognised as ‘Unearned Revenue from the Nations for inventories” per year (for three years) here.

20. Revenue Details

In summary the NCI Agency total revenue for the period ending 31 December 2015 was 681 MEUR broken-down as:

- 331 MEUR Acquisition Revenue earned in the execution of procurements for NSIP and Third Parties;
- 128 MEUR External CIS Revenue earned in the execution of CIS Service Level Agreements for goods and services procured from industry; and
- 222 MEUR Operating Revenue earned through the rendering of capability development and delivery of CIS services by Agency resources.

Per below tables Total Revenue is summarized by Sponsor Account and Service Line, both for 2015 and prior year 2014.

P3:	Project, Programme and Portfolio (P3) delivery
SLA:	Service Level Agreement
SA:	Service Agreement
CIS:	Communication and Information Systems
NSIP:	NATO Security Investment Programme
TP:	Third Parties (i.e. Non-NSIP)

NCIO Revenue Summary by Sponsor Account

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	2015							
	Operating Revenue				External CIS Revenue	Acquisition Revenue		TOTAL
	P3	SLA	SA	Total		NSIP	TP	
NATO HQ & Agencies	12,680,194	9,002,700	0	21,682,894	302,034	0	13,330,492	35,315,420
Allied Command Operations (ACO)	6,257,901	77,974,174	21,263,730	105,495,805	110,285,458	0	63,663,873	279,445,136
Allied Command Transformation (ACT)	15,491,374	8,556,893	433,917	24,482,185	6,385,266	0	0	30,867,451
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - SENIOR	34,429,469	95,533,768	21,697,647	151,660,884	116,972,758	0	76,994,366	345,628,007
Investment Committee (IC)	41,077,635	0	0	41,077,635	0	224,248,675	0	265,326,310
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - NSIP	41,077,635	0	0	41,077,635	0	224,248,675	0	265,326,310
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS	75,507,104	95,533,768	21,697,647	192,738,518	116,972,758	224,248,675	76,994,366	610,954,317
Agencies	1,345,277	0	0	1,345,277	478,160	0	569,415	2,392,851
NATO Force Structure (NFS)	1,517,573	0	92,309	1,609,881	54,402	0	1,041,563	2,705,846
NATO Nations	5,137,759	0	245,296	5,383,055	419,591	0	27,025,739	32,828,386
NATO Partners	487,265	0	0	487,265	0	0	103,269	590,534
Multinational Programs & Organizations (MN&O)	10,398,548	1,138,227	2,997,384	14,534,160	1,583,480	0	1,578,174	17,695,814
TOTAL EXTERNAL CUSTOMERS	18,886,421	1,138,227	3,334,990	23,359,637	2,535,633	0	30,318,160	56,213,430
Various /Others	0	0	0	0	5,219	0	0	5,219
TOTAL VARIOUS/OTHERS	0	0	0	0	5,219	0	0	5,219
TOTAL BY SPONSOR ACCOUNT	94,393,525	96,671,994	25,032,637	216,098,156	119,513,610	224,248,675	107,312,525	667,172,966
OTHER OPERATING REVENUE								
Common Funded and Delegated Budgets	0				5,744,420			5,744,420
Cost Contributions	2,187,177				0			2,187,177
PP&E and Inventory Related Revenue	299,397				1,916,719			2,216,117
Other Operating Revenue	306,310				490,583		(661)	796,232
Internal and Intra-company Revenue	(1,191,679)				(88,102)		(711,234)	(1,991,015)
TOTAL OPERATING REVENUE	95,994,730	96,671,994	25,032,637		127,577,230	224,248,675	106,600,631	676,125,896
Financial Revenue								2,653,256
Other Revenue								2,095,873
TOTAL REVENUE	95,994,730	96,671,994	25,032,637		127,577,230	224,248,675	106,600,631	680,875,025
					249,281,861			

NCIO Revenue Summary by Sponsor Account

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	2014							
	Operating Revenue				External CIS Revenue	Acquisition Revenue		TOTAL
	P3	SLA	SA	Total		NSIP	TP	
NATO HQ & Agencies	14,921,911	6,909,617	0	21,831,529	(0)	0	11,152,329	32,983,858
Allied Command Operations (ACO)	8,030,314	72,020,321	11,463,399	91,514,033	78,097,608	0	76,601,071	246,212,712
Allied Command Transformation (ACT)	18,351,712	8,287,574	0	26,639,286	1,903,213	0	0	28,542,498
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - SENIOR	41,303,937	87,217,511	11,463,399	139,984,847	80,000,821	0	87,753,400	307,739,068
Investment Committee (IC)	46,349,937	0	0	46,349,937	0	233,598,987	0	279,948,924
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS - NSIP	46,349,937	0	0	46,349,937	0	233,598,987	0	279,948,924
TOTAL INTERNAL CUSTOMERS	87,653,874	87,217,511	11,463,399	186,334,784	80,000,821	233,598,987	87,753,400	587,687,992
Agencies	991,280	0	0	991,280	0	0	1,207,679	2,198,959
NATO Force Structure (NFS)	1,937,208	0	0	1,937,208	0	0	954,354	2,891,561
NATO Nations	4,983,738	0	0	4,983,738	0	0	27,132,839	32,116,577
NATO Partners	840,694	0	0	840,694	0	0	150,031	990,725
Multinational Programs & Organizations (MN&O)	10,957,325	1,378,835	2,591,783	14,927,943	3,444,707	0	7,304,764	25,677,414
TOTAL EXTERNAL CUSTOMERS	19,710,244	1,378,835	2,591,783	23,680,862	3,444,707	0	36,749,667	63,875,236
Various/Others	0	0	0	0	518,430	0	0	518,430
TOTAL VARIOUS/OTHERS	0	0	0	0	518,430	0	0	518,430
TOTAL BY SPONSOR ACCOUNT	107,364,118	88,596,346	14,055,182	210,015,646	83,963,958	233,598,987	124,503,067	652,081,658
OTHER OPERATING REVENUE								
Common Funded and Delegated Budgets	2,307,811				28,834,649			31,142,460
Cost Contributions	0				0			0
PP&E and Inventory Related Revenue	225,937				948,353			1,174,290
Other Operating Revenue	(87,820)				3,000,661			2,912,841
Internal and Intra-company Revenue	3,780,566				(6,909,617)		(2,934,497)	(6,063,547)
TOTAL OPERATING REVENUE	113,590,612	88,596,346	14,055,182		109,838,004	233,598,987	121,568,570	681,247,701
Financial Revenue								1,797,575
Other Revenue								2,242,839
TOTAL REVENUE	113,590,612	88,596,346	14,055,182		109,838,004	233,598,987	121,568,570	685,288,115
								212,489,532

NCIO Revenue Summary by Service Line

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

Note	2015							
	Operating Revenue				External CIS Revenue	Acquisition Revenue		TOTAL
	P3	SLA	SA	Total		NSIP	TP	
AirC2 Program Office & Services	18,728,420	0	20,780,627	39,509,046	339,496	116,972,271	9,388,298	166,209,111
TOTAL AIRC2 PO&S	18,728,420	0	20,780,627	39,509,046	339,496	116,972,271	9,388,298	166,209,111
BMD Program Office & Services	6,855,070	0	0	6,855,070	0	12,159,209	(0)	19,014,279
TOTAL BMD PO&S	6,855,070	0	0	6,855,070	0	12,159,209	(0)	19,014,279
C2 - Joint Command and Control Services	9,305,765	3,652,529	639,742	13,598,036	16,138,742	0	401,343	30,138,121
JISR - Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Services	13,556,075	3,697,067	86,991	17,340,132	3,030,797	0	7,093,389	27,464,318
SSBA - Service Support & Business Applications	4,204,413	2,391,169	35,012	6,630,593	8,443,461	0	396,237	15,470,291
OA - Operational Analysis	6,416,213	0	0	6,416,213	0	0	0	6,416,213
ET - Education & Training Services	2,177,484	6,955,229	0	9,132,713	59,244	0	0	9,191,957
DAS IO - Architecture Services Implementation Office	1,253,818	0	0	1,253,818	0	0	0	1,253,818
TOTAL DAS - ARCHITECTURE SERVICES	36,913,766	16,695,994	761,744	54,371,505	27,672,244	0	7,890,969	89,934,717
NSII - Network Services & IT Infrastructure	8,634,515	11,860,557	1,032,252	21,527,324	36,446,885	0	70,900,863	128,875,071
CES - Core Enterprise Services	8,290,770	7,722,902	0	16,013,672	16,156,460	0	13,541,576	45,711,709
CS - Cyber Security Services	4,969,126	10,319,770	0	15,288,896	17,305,616	0	395,773	32,990,285
SMC - Service Management & Control	395,245	3,297,550	0	3,692,796	964,807	0	0	4,657,603
TOTAL DIS - INFRASTRUCTURE SERVICES	22,289,656	33,200,780	1,032,252	56,522,687	70,873,768	0	84,838,212	212,234,668
CSU - Customer Support Units	0	39,624,070	907,832	40,531,902	18,303,432	0	0	58,835,333
CSSC - CIS Sustainment Support Centre	0	1,605,045	0	1,605,045	264,171	0	0	1,869,216
O&E - Operations & Exercises	0	1,026,582	433,917	1,460,499	1,992,822	0	0	3,453,321
OC - Operations Centre	1,258,674	4,384,407	0	5,643,081	1,856,570	0	0	7,499,651
TOTAL DSO - OPERATIONS AND EXERCISES MANAGEMENT	1,258,674	46,640,104	1,341,749	49,240,527	22,416,994	0	0	71,657,521
IV&V - Independent Validation & Verification Services	4,509,105	135,117	0	4,644,222	123,445	0	0	4,767,668
Other Service Strategy Services	391,699	0	0	391,699	0	0	0	391,699
TOTAL SSTRAT - SERVICE STRATEGY	4,900,805	135,117	0	5,035,922	123,445	0	0	5,159,367
ACQ - Acquisition Services	0	0	0	0	0	95,117,195	4,921,624	100,038,820
DM - Demand Management Services	2,396,266	0	0	2,396,266	0	0	273,423	2,669,689
Transition Services	0	0	0	0	0	0	0	0
Various/Others	1,050,868	0	1,116,265	2,167,132	(1,912,337)	0	0	254,795
TOTAL MISCELLANEOUS	3,447,134	0	1,116,265	4,563,399	(1,912,337)	95,117,195	5,195,047	102,963,304
TOTAL BY SERVICE LINE	94,393,525	96,671,994	25,032,637	216,098,156	119,513,610	224,248,675	107,312,525	667,172,966

Excluding Other Operating Revenue

NCIO Revenue Summary by Service Line

For the year ended 31 December 2014

(all figures are in Euro)

	Note	2014						
		Operating Revenue				External CIS	Acquisition Revenue	
		P3	SLA	SA	Total	Revenue	NSIP	TP
AirC2 Program Office & Services		19,078,285	0	13,874,915	32,953,200	1,023,132	38,818,237	9,522,097
TOTAL AIRC2 PO&S		19,078,285	0	13,874,915	32,953,200	1,023,132	38,818,237	9,522,097
BMD Program Office & Services		6,150,957	0	0	6,150,957	0	4,667,643	871,327
TOTAL BMD PO&S		6,150,957	0	0	6,150,957	0	4,667,643	871,327
C2 - Joint Command and Control Services		13,134,098	3,011,460	0	16,145,558	8,246,542	0	716,825
JISR - Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Services		14,476,832	2,432,556	0	16,909,388	774,174	0	9,399,502
SSBA - Service Support & Business Applications		4,198,554	3,153,736	0	7,352,290	5,819,284	0	1,978,995
OA - Operational Analysis		6,514,654	0	0	6,514,654	0	0	0
ET - Education & Training Services		4,755,304	5,749,110	0	10,504,414	(0)	0	33,968
DAS IO - Architecture Services Implementation Office		1,109,769	0	0	1,109,769	0	0	0
TOTAL DAS - ARCHITECTURE SERVICES		44,189,210	14,346,862	0	58,536,072	14,840,000	0	12,129,289
NSII - Network Services & IT Infrastructure		10,925,254	14,075,026	0	25,000,280	14,619,723	0	83,386,339
CES - Core Enterprise Services		11,402,686	7,722,306	0	19,124,992	10,601,337	0	8,887,215
CS - Cyber Security Services		6,893,233	12,763,467	0	19,656,700	7,274,088	0	1,904,833
SMC - Service Management & Control		238,962	646,089	0	885,050	(91,301)	0	0
TOTAL DIS - INFRASTRUCTURE SERVICES		29,460,134	35,206,888	0	64,667,022	32,403,846	0	94,178,386
CSU - Customer Support Units		0	39,137,150	180,267	39,317,417	13,126,683	0	0
CSSC - CIS Sustainment Support Centre		0	0	0	0	0	0	0
O&E - Operations & Exercises		0	0	0	0	237,003	0	0
OC - Operations Centre		0	(236,322)	0	(236,322)	13,375,402	0	0
TOTAL DSO - OPERATIONS AND EXERCISES MANAGEMENT		0	38,900,829	180,267	39,081,096	26,739,088	0	0
IV&V - Independent Validation & Verification Services		4,656,359	53,673	0	4,710,032	190,467	0	0
Other Service Strategy Services		462,064	0	0	462,064	0	0	0
TOTAL SSTRAT - SERVICE STRATEGY		5,118,423	53,673	0	5,172,096	190,467	0	0
ACQ - Acquisition Services		0	0	0	0	0	190,113,107	7,714,338
DM - Demand Management Services		1,348,088	0	0	1,348,088	0	0	87,630
Transition Services		0	0	0	0	0	0	0
Various/Others		2,019,020	88,094	0	2,107,115	8,767,425	0	0
TOTAL MISCELLANEOUS		3,367,108	88,094	0	3,455,203	8,767,425	190,113,107	7,801,967
TOTAL BY SERVICE LINE		107,364,118	88,596,346	14,055,182	210,015,646	83,963,958	233,598,987	124,503,067

Excluding Other Operating Revenue

21. Expenses

NCIO Statement of Financial Performance - Direct/Indirect*For the year ended 31 December 2015**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

	Note	2015	2014 - Restated
REVENUE			
Contributions Revenue		1,073,790	12,127,783
Services and Support Revenue		341,837,733	301,559,278
Acquisitions Revenue		330,604,967	350,736,793
Other Operating Revenue		2,609,406	16,823,847
TOTAL REVENUE		676,125,896	681,247,701
DIRECT EXPENSES			
Cost of Acquisitions		(330,967,810)	(346,542,619)
Personnel Costs		(136,133,840)	(125,732,103)
Contractual Supplies and Services		(131,074,901)	(127,469,625)
Depreciation and Amortisation		(2,202,216)	(459,901)
Provisions		(2,057,852)	(11,958,170)
TOTAL DIRECT EXPENSES		(602,436,620)	(612,162,418)
OPERATING SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		73,689,277	69,085,282
INDIRECT EXPENSES			
Personnel Costs		(55,758,346)	(53,909,806)
Contractual Supplies and Services		(9,979,958)	(7,680,590)
Depreciation and Amortisation		(1,632,028)	(1,645,498)
Other Expenses		(19,837)	(1,451,145)
TOTAL INDIRECT EXPENSES		(67,390,168)	(64,687,038)
OTHER REVENUE			
Financial Revenue		2,653,256	1,797,575
Other Revenue		2,095,873	2,242,839
TOTAL OTHER REVENUE		4,749,129	4,040,414
OTHER EXPENSES			
Provisions		(715,885)	(2,403,705)
Financial Expenses		(2,959,060)	(1,989,632)
Restructuring Costs		(1,531,370)	(2,115,436)
TOTAL OTHER EXPENSES		(5,206,315)	(6,508,773)
INDIRECT SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		(67,847,354)	(67,155,398)
NET SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		5,841,922	1,929,885

Not presented within the main table of Statement of Financial Performance, the table presented herewith provides an overview of the split between direct and indirect costs. This is in accordance with the common layout for financial statements that was agreed with the Head of Financial Reporting Policy, submitted to the RPPB in December 2015.

This break-down is based on the nature and use of the funds and aims at providing an insight on the NCI Agency cost structure, in particular its overhead (or indirect) costs.

In summary the NCI Agency total expenses for the period ending 31 December 2015 were 675 MEUR broken-down as:

- 331 MEUR Acquisition Costs incurred in the execution of procurements for NSIP and Third Parties;
- 131 MEUR of External CIS (118 MEUR) and Other Direct Costs (13 MEUR) incurred in the execution of CIS Service Level Agreements and Capability Development Projects for goods and services procured from industry; and
- 213 MEUR Operating Costs incurred while rendering of capability development and delivery of CIS services by Agency resources (146 MEUR) as well as overhead costs incurred in the running, enabling and supporting of the Agency infrastructure and activities (67 MEUR).

22. Cost of Acquisitions

(All amounts in 1 Euro)

			NCIO	
			Note	
			Unit	
Cost of Acquisitions			2015	2014 Restated
700	Cost of acquisitions	CD - NSIP	223,993,859	221,859,978
700	Cost of acquisitions	CD - TP	106,973,951	124,682,641
700	Cost of acquisitions	C2 - Adm	0	0
700	Cost of acquisitions	C2 - Acq	0	0
			330,967,810	346,542,619

The NCI Agency procures significant amounts of goods and services using funds provided by all its sponsors but principally the 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 Project Service Costs (PSCs) 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 PSCs with the specific acquisition payments and costs associated with major acquisitions. This is due to the fact that PSCs 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 Vendors can occur over many years when downstream activity is minimal.

23. Personnel Costs

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
Personnel Costs		2015	2014 Restated
710	Personnel costs - Salaries, allowances and other	135,129,143	132,806,568
711	Personnel costs - Recruitment costs and installati	1,539,432	1,707,290
712	Personnel costs - Clothing costs and allowances	79,307	34,855
713	Personnel costs - Salary related reimbursements	0	0
714	Personnel costs - Medical examinations and gene	348,620	7,783,901
715	Personnel costs - Education and training	2,727,798	2,899,289
716	Personnel costs - Employer contributions to pensi	19,926,773	11,591,389
717	Personnel costs - Loss of job and other personnel	1,251,935	505,862
727	Contractual supplies and services - Contractors an	32,145,137	22,312,752
		193,148,144	179,641,908

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

24. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2015 1169 military posts and 1379 NATO civilians were filled. In addition to this some 86 NIC vacant positions were filled either by temporary staff, consultants or contractors.

Retirement benefits

NCI Agency NICs and temporary personnel (not contractors), past and present, are enrolled in various NATO pension schemes. The NCI Agency contributes to the schemes for existing employees at amounts laid out in the CPR.

The 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 Statement of Financial Position. In 2015 the NCI Agency contributed €6.8 million (2014: €6.4M) to the various NATO pension schemes.

25. Related Party Transactions

NCIO has no related party relationships where significant influence or control of the related party exists from a financial reporting perspective. The NCIO is 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 the 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.

The 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

The 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 (GM), 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 BC 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 2015 (2014: Euro 6,390.03) were as follows:

· Rental supplement expenses:	€ 2,673.00
· <u>Hospitality Expenses:</u>	<u>€ 7,682.79</u>
· Total representation allowance:	€ 10,355.79

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 and in compliance with the Code of Conduct (applicable to all staff) and the Agency discloses:

- 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)	2015	2014
Basic salaries	1,188,563	1,145,572
Allowances	313,792	309,947
Post-employment benefits	0	0
Employer's contribution to Insurance	150,003	144,604
Employer's contribution to Pension	108,004	74,209
Total	1,760,362	1,674,332

FTE	2015	2014
General Manager (A7)	1	1
Directors (OF7/OF6/OF7)	10	10

NATO UNCLASSIFIED

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 4	Nil	Nil	Nil
MGEN Luis Andrey (left 1 Jan 2016)	SPA	Chief of Staff	OF7	Nil	See below	Nil
RADM Dr Thomas Daum (arr 3 Nov 2015)		Chief Operating Officer (Chief of Staff and Deputy General Manager as of 1 Jan 2016)	OF7	Nil	Nil	Nil
BGEN Luigi Tomaiuolo	ITA	Director Service Operations	OF6	Nil	Nil	Nil
Guy Feat	FRA	Director Application Services	A6 step 3	Nil	Nil	Nil
Charles Shawcross	CAN	Director Service Strategy	A6 step 5	Nil	See below	Nil
Velizar Shalamanov	BGR	Director Demand Management	A6 step 6	Nil	Nil	Nil
Peter Scaruppe	DEU	Director Acquisition	A6 step 5	Nil	Nil	Nil
Alessandro Pera (left 1 Feb 2015)	ITA	Director BMD Programme Office and Services	A6 step 5	Nil	Nil	Nil
Darrell Midgley (arr 1 Feb 2015)	GBR	Director BMD Programme Office and Services	A6 step 1	Nil	Nil	Nil
Anne-Marie Pick	USA	Financial Controller	A6 step 7	Nil	Nil	Nil
Gregory Edwards	USA	Director Infrastructure Services	A6 step 2	Nil	Nil	Nil
Enzo Montalti	ITA	Director AirC2 Programme Office and Services	A6 step 5	Nil	Nil	Nil

All Key Management Personnel of the NCI Agency must sign a declaration statement that supports the disclosure requirements of IPSAS 20.

Out of the Key Management, two members had a family member who have been employed as interns and/or in a temporary position with the standard Agency emoluments applicable to the position.

26. Contractual Supplies and Services

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note Unit	2015 2014 - Restated
Contractual Supplies and Services			
720	Contractual supplies and services - Rent and leasing costs	21,583,751	25,459,764
721	Contractual supplies and services - Maintenance and repair (Services)	80,949,873	68,979,326
722	Contractual supplies and services - Spare parts and consumables (Supplies)	7,224,025	7,628,699
723	Contractual supplies and services - Utilities, postal and courier services, travel and transportation	14,871,761	13,937,885
724	Contractual supplies and services - Facilities management, environment, safety and security	1,812,642	2,528,867
725	Contractual supplies and services - Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	240,687	218,419
726	Contractual supplies and services - General services and supplies, grants and subsidies	7,153,086	11,551,995
727	Contractual supplies and services - Contractors and consultants	0	0
728	Investments pending capitalisation	338,002	-726,287
729	Non-capitalised investments	7,156,443	7,686,983
		141,330,270	137,265,651

Contractual supplies and services contain both direct and indirect costs:

- Rent and leasing costs only concern either rental costs or operating leases per IPSAS 13; the NCI Agency does not have any finance leases
- Execution on externally contracted CIS is included throughout the above items (mainly 720-722)
- Stock variation is the movement booked between 1/1/15 and 31/12/15, taking into account the specific notes under items 4 and 18 with respect to the first time entry of stock by the Agency which were previously not disclosed
- Under account 723, an amount of €10.3 million is included for travel costs (indirect travel costs including SLA travel but also project direct travel costs)
- Under account 723 is also included the offsite contractors and specific investments against PSCs.
- investments not capitalized concern acquisitions which do not exceed the PPE thresholds (above 5K EUR per item) per NCI Agency's accounting policy

NCIO also has some Morale and Welfare Activities (MWA) which are not consolidated into the Financial Statements as per the NAF adapted IPSAS 6. A report on the MWA will be submitted separately to the FinCom consistent with the Agency Directive which is under preparation.

27. Depreciation and Amortisation

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 Restated
Depreciation and Amortisation			
730	Depreciation	3,554,565	2,467,021
731	Write-offs	279,679	-361,622
		3,834,244	2,105,399

For Fixed Assets, the NCI Agency takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to €3.8 million. Full detail on the 2015 annual depreciation by asset category can be found in the Table under note 8.

28. Provisions

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 Restated
Provisions			
7401	Provisions - Major risks and costs	568,484	12,666,191
7402	Provisions - Personnel related	2,205,253	1,695,685
		2,773,738	14,361,876

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 €323,484: 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 a claim from a company related to an acquisition activity for which settlement is expected in 2016. This provision is however cost neutral for the Agency as the IC will reimburse the Agency for the final outcome.
- Provision for untaken leave of own personnel of €1.6 million: 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 LOJI for staff which will only be paid in 2016 but for which staff were already formally notified in 2015 (€1.2million of which €0.5 million is taken into expense and €0.7 million will be taken from the 2016 Restructuring budget)
- Provision for €100K for JFC Naples for “Trattamento di Fine Rapporto (TFR)” in application of the Italian Law and of IPSAS 19 (see note 12).

29. 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 identified the following elements which qualify as contingent liabilities:

- Two appeals raised by Agency personnel in 2015 and for which an outcome is expected in 2016; possible amount estimated at €130K.
- Number of staff member grievances which are at various levels of the administrative review process.

As per an IBAN observation on the NCIO's 2014 Financial Statements, the Agency is in the process of developing an instruction which will be published and implemented mid-2016 and that will strengthen the capturing of provisions and contingent liabilities throughout the year and the Organisation. Pending this instruction, the Agency already undertook during 2015 considerable actions and efforts to capture such items across the Agency, consulting with all organisational elements.

30. Financial Revenue and Expenses

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
	Note	2015	2014 Restated
	Unit		
550	Foreign exchange gains	2,618,565	1,677,800
555	Other financial income	34,690	119,775
750	Foreign exchange losses	-2,697,348	-1,733,003
7550	Financial costs - Current liabilities	-203,454	-94,159
7555	Financial costs - Other	-58,258	-162,471
		-305,804	-192,058

There is a deficit of €305,804. To be noted that for IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP and is thus not included here.

31. 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.

32. Write-offs

The NFR require NATO entities to disclose any amounts subject to write-off in the year. In 2015, the NCI Agency disposed of assets with a value of Euro 52.5 MEUR which are predominantly assets that previously belonged to our Customers (ACO and ACT) and were identified through HO/TO.

**NCIO Statement of Property, Plant and Equipment Disposals
for the year ended 31 December 2015**

	Entity	PPE Class	Total
			(Euro)
(a)	(b)	(c)	(d)
1	Sector Stavanger	CIS Equipment	6,667,657.26
2	Sector Naples	CIS Equipment	4,585,285.78
3	Sector Uedem	CIS Equipment	69,541.56
4	Sector Norfolk	CIS Equipment	1,511,325.26
5	Sector Izmir	CIS Equipment	99,021.28
6	Sector Mons	CIS Equipment	840,925.88
7	Sector Northwood	CIS Equipment	8,199,237.54
8	Sector Ramstein	CIS Equipment	718,686.43
9	EUROFOR (Sarajevo)	CIS Equipment	537,727.91
10	Sector Lisbon	CIS Equipment	1,522,428.10
11	NCISS	CIS Equipment	231,533.79
12	CIS Log Depot, Brunssum	CIS Equipment	25,177,727.97
13	NCIA HQ	ADP equipment	1,641,882.29
14	NCIA HQ	Audio/Visual equipment	28,611.63
15	NCIA HQ	Transport equipment	21,897.00
16	NCIA HQ	Tools and machinery	40,425.69
17	NCIA HQ	Telephone equipment	11,462.61
18	NCIA HQ	Radio equipment	344,444.53
19	NCIA HQ	Electrical equipment	13,895.90
20	NCIA HQ	Furniture	223,653.83
Total			52,487,372.24

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

Under its Charter and its Customer Funding model, the NCIO is allowed to have an Operating Fund (OF) 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 framework approved in 2015 will be fully implemented as from 1 January 2016).

The OF is not the Entity's only source of working capital, because the NCI Agency benefits from advance payments from its main customers ACT, ACO, NATO HQ and Nations for purposes of the execution of its programmes and services. In addition all the work performed by the Agency in its role as Host Nation under the NSIP 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 2015 is to be attributed to the OF with Nations to decide on its use.

In order to fund its transition activities between 2014 and 2018, the Agency requested €18,980K of common funding and €8,570K of its OF. The subsequent IC/BC decision sheet (AC/4 (PP) D/27275 – ADD1 and BC-D(2013)0214) authorized €17,009K of common funding and €7,245K from the Agency OF. 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 been reserved for future possible use.

When implementing IPSAS 17, a portion of these earnings was 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 PPE.

The operating surplus for 2015, before adjustment to reserves, is distributed as follows:

33. Reserves at the End of the Period; Reserved Earnings decrease of €2,225,540

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2015	2014 Restated
Reserved Earnings			
310	Reserves - General purpose	3,743,978	4,370,190
311	Reserves - Special programmes	6,217,986	7,817,315
		9,961,965	12,187,505

- €2,253,861 of earnings are reserved for the assets not yet fully depreciated, thus increasing the depreciation reserve from a total of €1,490,117 at 31 Dec 2014 to €3,743,978
- €-1,599,329 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 to €6,217,986.

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 against this funding provided (excluding workforce adjustments/overheads).

	Authorised	Spent < 2015	Spent 2015	Total Spent	Remaining
Transition IC funded	17,008,908.00	1,011,922.07	4,632,421.54	5,644,343.61	11,364,564.39
Transition BC funded (OF)	7,244,724.00	752,684.91	1,599,328.65	2,352,013.56	4,892,710.44
	24,253,632.00	1,764,606.98	6,231,750.19	7,996,357.17	16,257,274.83

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, has faced some significant delays. 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 in 2015 from the initial delay. The table on the next pages provide the detailed spending for the NCI Agency Transition Programme in 2014-2015 by activity cluster.

Prior to the Transition Programme being approved in December 2013, the Agency, with full transparency to its ASB, already undertook some transition activities related to the consolidation and rationalisation phases of the Agency reform process. They constituted a set of pre-Transition Programme activities geared to prepare the non-customer funded elements of the agency for the implementation of customer funding and thus ensure the business continuity and the ability of these same elements to deliver within the context of a larger integrated agency. The Transition Programme as approved by nations in December 2013 did not conflict with these activities but rather complemented it by focusing on the next phases of agency reform; rationalisation and optimization. The amounts spent on these pre-transition activities have been reported in the respective 2012-2014 Financial Statements and are fully accounted for through projects with the required time accounting bookings associated to them.

The amounts associated with transition activities before approval of the Agency transition programme, equate to €7.25 million (this number is however at gross rates, thus including overheads, contrary to the IC/BC Transition Expenses).

It is also important to note that most of this work was done on a best effort basis with long hours by existing agency staff (many of which were indirect staff) operating under hybrid funding models (admin budgets and Customer Funding). Accordingly the only part of this figure was charged to Agency customers or legacy budgets and serves as a representation of the level of effort undertaken for these activities.

Total Transition Expenditures against IC approved baselines									
Group	Project Description	External baseline Lifecycle	Net Labor	Consultancy (1)	Other Expenses	Travel	Acquisition	Total spent	Available (A-G)
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	Enterprise Business Application (EBA)	1,085,836.00	428,368.17	112,207.77	740.00	6,300.94		547,616.88	538,219.12
	ENABLING SERVICES	1,760,620.00	-	-	-	-	950,801.99	950,801.99	809,818.01
	EBA - WORK PACKAGE 1	5,987,500.00	-	-	-	-	380,795.83	380,795.83	5,606,704.17
	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	21,786.06	255,629.57	-	7,684.34		285,099.97	895,752.03
	Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	231,404.20	614.46	-	23,780.55	-	255,799.21	3,083,906.79
		16,913,246.00	681,558.43	368,451.80	740.00	37,765.83	1,331,597.82	2,420,113.88	14,493,132.12
Group B - Demand Management, Account Management and Demand Planning									
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	160,000.00	87,006.84	-	14,362.00	-	-	101,368.84	58,631.16
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	762,558.00					746,478.28	746,478.28	16,079.72
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	666,728.00	-	438,311.48	2,083.95	31,506.47	-	471,901.90	194,826.10
		1,589,286.00	87,006.84	438,311.48	16,445.95	31,506.47	746,478.28	1,319,749.02	269,536.98
Group C - Service Strategy									
	Agency Transition SStrat Cluster	536,000.00	267,049.20	17,135.28	471.55	10,263.65	-	294,919.68	241,080.32
	COO / SERVICE STRATEGY	2,548,862.00					2,319,460.83	2,319,460.83	229,401.17
	Service Strategy	1,828,790.00	152,094.20	1,133,887.41	401.02	28,310.14	-	1,314,692.77	514,097.23
		4,913,652.00	419,143.40	1,151,022.69	872.57	38,573.79	2,319,460.83	3,929,073.28	984,578.72
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Cultural Amalgamation	44,000.00	-	17,941.98	400.00	-	-	18,341.98	25,658.02
	TRANSITION (TIP12-000.1)	215,000.00					-	-	215,000.00
	Transition Management (TIP12-000.2)	228,648.00	8,370.17	-	16,149.54	-	-	24,519.71	204,128.29
		487,648.00	8,370.17	17,941.98	16,549.54	-	-	42,861.69	444,786.31
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Education and Training	60,000.00	20,951.99	14,121.44	-	1,937.95	-	37,011.38	22,988.62
	NATO IT EDUCATION AND TRAINING (TIP12-005.1)	289,800.00					247,547.92	247,547.92	42,252.08
		349,800.00	20,951.99	14,121.44	-	1,937.95	247,547.92	284,559.30	65,240.70
		24,253,632.00	1,217,030.83	1,989,849.39	34,608.06	109,784.04	4,645,084.85	7,996,357.17	16,257,274.83

Total Expenditures against NCI Agency OF Reserve for Transition

Group	Project Description	Internal baseline Lifecycle	Net Labor	Consultancy (1)	Other Expenses	Travel	Investments	Total spent	Available (A-G)
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	Group A - Enabling Services (ES)	1,180,852.00	21,786.06	255,629.57	-	7,684.34	-	285,099.97	895,752.03
	Group A Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	231,404.20	614.46	-	23,780.55	-	255,799.21	3,083,906.79
		4,520,558.00	253,190.26	256,244.03	0.00	31,464.89	0.00	540,899.18	3,979,658.82
Group B - Demand Management, Account Management and Demand									
	DEMAND MANAGEMENT (DM)	666,728.00	-	438,311.48	2,083.95	31,506.47	-	471,901.90	194,826.10
		666,728.00	0.00	438,311.48	2,083.95	31,506.47	0.00	471,901.90	194,826.10
Group C - Service Strategy									
	Service Strategy (SS)	1,828,790.00	152,094.20	1,133,887.41	401.02	28,310.14	-	1,314,692.77	514,097.23
		1,828,790.00	152,094.20	1,133,887.41	401.02	28,310.14	0.00	1,314,692.77	514,097.23
Group D - Transition / Education and Training									
	Transition Management (TIP12-000.2)	228,648.00	8,370.17	-	16,149.54	-	-	24,519.71	204,128.29
		228,648.00	8,370.17	0.00	16,149.54	0.00	0.00	24,519.71	204,128.29
		7,244,724.00	413,654.63	1,828,442.92	18,634.51	91,281.50	0.00	2,352,013.56	4,892,710.44

34. Retained Earnings:

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	2015
		Unit	2014 Restated
30	Retained earnings		10,318,204
5	REVENUE		680,874,989
7	EXPENSES		-675,033,103
			16,160,090
			8,092,664

The final operating surplus of €5,841,922 after reserve adjustment of €2,225,540 (see above), when added to the retained earnings, results in a total of €16,160,127. Upon the approval of the 2016 NCI Agency Customer Rates by the Budget Committee, Nations agreed on reducing the level of the OF as known at 31 December 2014 by 4.3 MEUR. The effect of this decision will take place in the financial performance of 2016.

Below table reconciles Net Assets/Equity for 2014-2015

NCIO Reconciliation of Net Assets/Equity (Operating Fund)

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

	Property, Plant and Equipment (PP&E)		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Programmes	RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS	NET ASSETS/EQUITY	
	Acquisition Value	Depreciation	Bookvalue				Surplus/(Deficit) for the Year	Year-end Balance
31-Dec-13								18,350,284
2014 - Restated as Published							3,808,095	3,808,095
2014 - Restatement in FS2015							-1,878,211	-1,878,211
31-Dec-14	8,276,385	-3,906,195	4,370,190	7,817,315	12,187,505	8,092,664	1,929,885	20,280,169
2015 as Published (Unaudited)	2,913,510	-3,539,722	-626,212	-1,599,329	-2,225,540	8,067,462	5,841,922	5,841,922
31-Dec-15	11,189,895	-7,445,917	3,743,978	6,217,986	9,961,964	16,160,127	5,841,922	26,122,091

Below tables shows the evolution since the Net Assets/Equity since 2005.

YEAR-END BALANCES	OF		Destination			
	Year-end Balance	Deprec. Reserve	Carried Forward	Sub-total	Trans. Reserve	TOTAL
31-Dec-05	5,064,289	4,605,503	458,786	5,064,289		5,064,289
31-Dec-06	6,780,419	7,719,530	-939,111	6,780,419		6,780,419
31-Dec-07	15,448,855	6,982,508	8,466,347	15,448,855		15,448,855
31-Dec-08	16,813,862	6,576,673	10,237,189	16,813,862		16,813,862
31-Dec-09	11,869,058	6,530,349	5,338,709	11,869,058		11,869,058
31-Dec-10	4,183,086	5,459,406	-1,276,320	4,183,086		4,183,086
31-Dec-11	9,913,025	3,431,799	6,481,225	9,913,025		9,913,025
31-Dec-12	15,770,863	43,368	15,727,495	15,770,863	0	15,770,863
31-Dec-13	18,350,285	816,725	8,963,561	9,780,285	8,570,000	18,350,285
31-Dec-14	20,280,170	4,370,190	8,092,665	12,462,855	7,817,315	20,280,170
31-Dec-15	26,122,091	3,743,978	16,160,127	19,904,105	6,217,986	26,122,091

INCREASE/(DECREASE) FOR THE YEAR	OF	Destination				TOTAL
	Surplus/(Def.) for the Year	Deprec. Reserve	Carried Forward	Sub-total	Trans. Reserve	
31-Dec-05 (*)	5,064,289	4,605,503	458,786	5,064,289	0	5,064,289
31-Dec-06	1,716,130	3,114,027	-1,397,897	1,716,130	0	1,716,130
31-Dec-07	8,668,436	-737,022	9,405,457	8,668,436	0	8,668,436
31-Dec-08	1,365,007	-405,835	1,770,842	1,365,007	0	1,365,007
31-Dec-09	-4,944,804	-46,324	-4,898,480	-4,944,804	0	-4,944,804
31-Dec-10	-7,685,972	-1,070,943	-6,615,029	-7,685,972	0	-7,685,972
31-Dec-11	5,729,939	-2,027,606	7,757,545	5,729,939	0	5,729,939
31-Dec-12	5,857,838	-3,388,431	9,246,270	5,857,838	0	5,857,838
31-Dec-13	2,579,422	773,357	-6,763,934	-5,990,578	8,570,000	2,579,422
31-Dec-14	1,929,885	3,553,465	-870,895	2,682,570	-752,685	1,929,885
31-Dec-15	5,841,922	-626,212	8,067,462	7,441,250	-1,599,329	5,841,922

(*) Year-end Balance 31-Dec-05

35. Events after the financial reporting date of 31 December 2015

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2015 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).

In January 2016 a claim was deposited by a company for which the conditions already existed in 2015 and since the amount can be reliably estimated at €245K it has been considered as an adjusting event for which a provision has been booked accordingly (neutral however to the Statement of Financial Performance as related to the NSIP acquisition activity). Other than this one no other material events occurred which could be categorised as adjusting event under (a).

The Agency did receive two claims in respectively January and February 2016 for a total amount of about €1.9 million which are being worked but which are considered as non-adjusting events after the reporting date.

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 2015 and for which it thus produces a Budget Execution Statement:

1. The NCIO Independent 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 2015 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. 2013 Carry Forward Budgets from AirC2 Budgets
4. 2013 Carry Forward Budgets from Service Delivery Budgets
5. 2013 Carry Forward Budgets from CIS Delegated Budgets
6. 2013 Carry Forward Budgets from Reimbursable Activities

D1. Notes on the NCIO Secretariat Budget Execution Statements

NCIO Secretariat Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

Note	NCIO Secretariat								
	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	219,750	0	0	219,750	0	207,530	207,530	0	12,220
Chapter 2	88,998	0	0	88,998	9,643	89,209	98,853	9,643	(9,855)
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	308,748	0	0	308,748	9,643	296,740	306,383	9,643	2,365
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	182	0	0	182	0	160	160	0	22
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	182	0	0	182	0	160	160	0	22
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	308,930	0	0	308,930	9,643	296,900	306,543	9,643	2,387

As per the Charter of the NCIO, 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 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 2015 budget for €308,748.

The 2015 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 €234,750 euro. The ASB Secretariat is supported logistically (HR, Finance, IT services, Legal and Acquisition), by the NCI Agency Capability Development which also executes the budget within its financial system. For this support the Independent Secretariat is charged with a support cost amounting to €70,682 for 2015. Finally, the Independent Secretariat moved physically to the NATO HQ for which €3,315 costs were foreseen in the 2015 Budget.

Total costs for 2015 amount to €306,543:

- actual 2015 expenses against the 2014 and 2015 budgets amount to €296,900 which correspond to the accrued expenses reported in the Statement of Financial 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 €9,643.

An amount of €2,387 represents the lapsed credits against the 2014 carry forward budget (€22) and 2015 budget (€2,365)

D2. Notes on the NCI Agency Implementation and Transition Budget Execution Statements

SD Transition Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

SD Transition									
Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	700,000	0	0	700,000	0	700,000	700,000	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	700,000	0	0	700,000	0	700,000	700,000	0	0
Chapter 1	175,000	0	0	175,000	0	175,000	175,000	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	175,000	0	0	175,000	0	175,000	175,000	0	0
Chapter 1	52,529	0	0	52,529	0	13,024	13,024	0	39,505
Chapter 2	327,044	0	0	327,044	0	275,411	275,411	0	51,633
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	379,573	0	0	379,573	0	288,435	288,435	0	91,138
TOTAL	1,254,573	0	0	1,254,573	0	1,163,435	1,163,435	0	91,138

This 2015 BC 877 Budget was approved for NCI Agency workforce adjustments as a result of the Restructuring of NCI Agency over the period 2013 until 2018. In 2015 NCIO had an authorisation of 700 KEUR for Loss of Job Indemnity and Removal Expenses, which was fully expensed.

The 2013 BC 876 Budget was approved for transition/reorganisation and included support for the restructuring and the HO/TO of CIS assets from Customers to the NCIO. Final 2015 expenses against the 2015 carry forward, amount to 275K resulting in a lapse of 92 KEUR.

D3. Notes on the AirC2 Budget Execution Statements

CapDev - AirC2 Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

		AirC2							
Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	245,370	0	0	245,370	0	179,000	179,000	0	66,370
Chapter 2	135,931	0	0	135,931	0	43,262	43,262	0	92,670
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	381,301	0	0	381,301	0	222,262	222,262	0	159,039
TOTAL	381,301	0	0	381,301	0	222,262	222,262	0	159,039

This is the 2015 (final) execution against the Carry Forward Commitments from the 2013 AirC2 Budget which as a programme is Customer Funded as of 2014.

D4. Notes on the Service Delivery Budget Execution Statements

SD Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

		SD							
Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	399,540	0	0	399,540	0	(25,157)	(25,157)	0	424,697
Chapter 2	337,808	0	0	337,808	0	(399,288)	(399,288)	0	737,096
Chapter 3	39,764	0	0	39,764	0	37,900	37,900	0	1,864
Total 2 years ago	777,112	0	0	777,112	0	-386,545	(386,545)	0	1,163,657
TOTAL	777,112	0	0	777,112	0	-386,545	(386,545)	0	1,163,657

This is the (final) 2015 execution statement for the Carry Forward Commitments from the 2013 Service Delivery, NATO CIS School and NATO Programming Centre budgets funded from the BC.

D5. Notes on the CIS Delegated Budget Execution Statements

CIS Delegated Budgets Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2015

(all figures are in Euro)

		CIS Delegated Budgets Budgets 101/102/103/104/105/108/111/117/118/122/166/177/178/183/185/189/201/259/M01							
Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	395,997	0	0	395,997	0	(488)	(488)	0	396,485
Chapter 2	5,935,468	0	0	5,935,468	0	2,521,349	2,521,349	0	3,414,119
Chapter 3	215,971	0	0	215,971	0	211,988	211,988	0	3,983
Total 2 years ago	6,547,436	0	0	6,547,436	0	2,732,849	2,732,849	0	3,814,587
TOTAL	6,547,436	0	0	6,547,436	0	2,732,849	2,732,849	0	3,814,587

The CIS Delegated Budget Execution Statement is the (final) 2015 execution against the Carry Forward Commitments from the 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.

D6. Notes on the Reimbursables Budget Execution Statements**Reimbursables Budget Execution Statement***For the year ended 31 December 2015**(all figures are in Euro)***Reimbursables**

Note	Initial Budget	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET									
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	-6,717	0	6,717	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	846,706	0	(829,657)	17,049	0	0	0	0	17,049
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	839,989	0	-822,940	17,049	0	0	0	0	17,049
TOTAL	839,989	0	-822,940	17,049	0	0	0	0	17,049

The Reimbursable Budget Execution Statement is the 2015 execution against the Carry Forward Commitments from the prior to 2014 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 no carry forward anymore into 2015 and the lapse of €17K are no actual funds to be returned to the customers as they were billed based on actuals (simply a budget which will not be executed anymore).

2014 RESTATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION AND PERFORMANCE

The restatement of the Statement of Financial Position, Financial Performance and Cash Flow Statement has been undertaken because of an error noted in 2014 in booking the Provision for Untaken Leave and End of Labour contracts for Service Delivery.

Up until 2013 (before the implementation of Customer Funding for Service Delivery), such Cost Provision bookings were compensated by Revenue postings as to neutralize the budgetary impact under the budget funding model for Service Delivery.

With the introduction of full Customer Funding as of 2014, such bookings need to be different in that the Cost provision no longer needs to be neutralised by a Revenue compensation. However, in preparing the 2015 Financial Statements, it was noted that for 2014 such revenue compensation was still booked for Service Delivery in the amount of €1,878,210.62 (using budget funding model vs customer funding model for booking provisions).

As a result, in the issued 2014 Financial Statements, Revenue, Receivables and Net Assets/Equity were overstated by €1.9 million and have now been corrected through a 2014 Restated Statement of Financial Position (pages 67-68), a 2014 Restated Statement of Financial Performance (page 69) and a 2014 Restated Cash Flow Statement (page 70). The 2014 Restated Statement of Change in Net Assets/Equity is reflected under the main tables and the relevant notes.

Throughout the 2015 Financial Statements, the 2014 column reflects the 2014 Restated amounts.

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2014

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

ASSETS

Current Assets

Cash and Cash Equivalents
Receivables
Prepayments and Miscellaneous Assets
Inventory
Work in Progress
Other Current Assets
Total Current Assets

Non-Current Assets

Financial Assets
Long Term Receivables
Property, Plant and Equipment
Intangible Assets
Other Non-Current Assets
Total Non-Current Assets
TOTAL ASSETS

NCIO - RESTATED

Note	2014				
	Prior Year - As published	Re- classifications	IBAN Observations	Accounting Policies	Prior Year - Restated
	171,394,685	0	0	0	171,394,685
	135,138,856	0	0	0	135,138,856
	492,515	0	0	0	492,515
	4,170,455	0	0	0	4,170,455
	1,801,544	0	0	0	1,801,544
	(297,925)	0	0	0	(297,925)
	312,700,130	0	0	0	312,700,130
	0	0	0	0	0
	14,500	0	0	0	14,500
	3,743,748	0	0	0	3,743,748
	626,441	0	0	0	626,441
	0	0	0	0	0
	4,384,689	0	0	0	4,384,689
	317,084,819	0	0	0	317,084,819

NCIO Statement of Financial Position*As of 31 December 2014**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

Note	NCIO - RESTATED				
	2014				
	Prior Year - As published	Re- classifications	IBAN Observations	Accounting Policies	Prior Year - Restated
LIABILITIES					
<i>Current Liabilities</i>					
Payables	91,747,472	0	0	0	91,747,472
Deferred Revenue and Advances	169,556,874	0	0	0	169,556,874
Borrowings	0	0	0	0	0
Other Current Liabilities	10,582,589	0	0	0	10,582,589
Total Current Liabilities	271,886,935	0	0	0	271,886,935
<i>Non-Current Liabilities</i>					
Non-Current Payables	0	0	0	0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances	0	0	0	0	0
Non-Current Borrowings	0	0	0	0	0
Provisions	20,741,102	0	0	1,878,211	22,619,313
Other Non-Current Liabilities	2,298,403	0	0	0	2,298,403
Total Non-Current Liabilities	23,039,505	0	0	1,878,211	24,917,716
TOTAL LIABILITIES	294,926,440	0	0	1,878,211	296,804,651
NET ASSETS/EQUITY					
Retained Earnings	12,850,947	0	0	(1,878,211)	10,972,737
Reserved Earnings	9,307,432	0	0	0	9,307,432
TOTAL NET ASSETS/EQUITY	22,158,379	0	0	(1,878,211)	20,280,169
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY	317,084,819	0	0	0	317,084,819

NCIO Statement of Financial Performance

For the year ended 31 December 204

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

Note	NCIO - RESTATED				
	2014				
	Prior Year - As published	Re-classifications	IBAN Observations	Accounting Policies	Prior Year - Restated
REVENUE					
Contributions Revenue	12,127,783	0	0	0	12,127,783
Services and Support Revenue	301,559,278	0	0	0	301,559,278
Acquisitions Revenue	350,736,793	0	0	0	350,736,793
Other Operating Revenue	16,823,847	0	0	0	16,823,847
TOTAL OPERATING REVENUE	681,247,701	0	0	0	681,247,701
Financial Revenue	1,797,575	0	0	0	1,797,575
Other Revenue	2,242,839	0	0	0	2,242,839
TOTAL REVENUE	685,288,115	0	0	0	685,288,115
EXPENSES					
Cost of Acquisitions	(346,542,619)	0	0	0	(346,542,619)
Personnel Costs	(179,641,908)	0	0	0	(179,641,908)
Contractual Supplies and Services	(137,265,651)	0	0	0	(137,265,651)
Depreciation and Amortisation	(2,105,399)	0	0	0	(2,105,399)
Provisions	(12,483,665)	0	0	(1,878,211)	(14,361,876)
Financial Expenses	(1,989,632)	0	0	0	(1,989,632)
Other Expenses	(1,451,145)	0	0	0	(1,451,145)
TOTAL EXPENSES	(681,480,020)	0	0	(1,878,211)	(683,358,230)
SURPLUS/(DEFICIT)					
Retainable Earnings	3,808,095	0	0	(1,878,211)	1,929,885
Refundable Earnings	0	0	0	0	0
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD	3,808,095	0	0	(1,878,211)	1,929,885
Revaluation of Assets	0	0	0	0	0

NCIO Statement of Cash Flows - Restated

For the year ended 31 December 2014

(all figures are in Euro)

CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES

Surplus/(Deficit) for the Period
Depreciation and Amortisation
Revaluation of Assets

Decr./(Incr.) Receivables
Decr./(Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets
Decr./(Incr.) Inventory
Decr./(Incr.) Work in Progress
Decr./(Incr.) Other Current Assets
Incr./(Decr.) Payables
Incr./(Decr.) Deferred Revenue and Advances
Incr./(Decr.) Borrowings
Incr./(Decr.) Other Current Liabilities

NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES**CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES**

Decr./(Incr.) Financial Assets
Decr./(Incr.) Long Term Receivables
Decr./(incr.) PP&E and Intangible Assets
Decr./(Incr.) Other Non-Current Assets

NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES**CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES**

Incr./(Decr.) Non-Current Payables
Incr./(Decr.) Non-Current Deferred Revenue and Advances
Incr./(Decr.) Non-Current Borrowings
Incr./(Decr.) Provisions
Incr./(Decr.) Other Non-Current Liabilities

NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES**NET INCR./(DECR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS****CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD**

Incr./(Decr.) Cash and Cash Equivalents

CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD**NCIO - RESTATED****Note**

2014 - Restated				
Prior Year - As published	Re- classifications	IBAN Observations	Accounting Policies	Prior Year - Restated
3,808,095	0	0	(1,878,211)	1,929,885
2,297,475	169,546	0	0	2,467,021
0	0	0	0	0
47,464,129	(0)	0	0	47,464,129
4,879,001	0	0	0	4,879,001
(3,966,551)	0	0	0	(3,966,551)
(1,265,794)	0	0	0	(1,265,794)
455,009	0	0	0	455,009
(28,665,098)	14,304	0	0	(28,650,794)
(56,264,664)	0	0	0	(56,264,664)
0	0	0	0	0
1,953,668	(13,916)	0	0	1,939,752
(29,304,729)	169,934	0	(1,878,211)	(31,013,005)
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
(3,159,623)	(169,546)	0	0	(3,329,170)
404,528	0	0	0	404,528
(2,755,095)	(169,546)	0	0	(2,924,642)
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
12,073,561	0	0	1,878,211	13,951,772
(284,820)	0	0	0	(284,820)
11,788,741	0	0	1,878,211	13,666,952
(20,271,083)	388	0	0	(20,270,695)
191,665,768	(388)	0	0	191,665,380
(20,271,083)	388	0	0	(20,270,695)
171,394,685	0	0	0	171,394,685

NAF IMPACT PRIOR 1 JANUARY 2013 EXPENSED PPE AND INVENTORY

As per the NATO Accounting Framework, NCIO has chosen per the adapted IPSAS 12 "Inventories", 17 "Plant, Property and Equipment" and 31 "Intangible Assets", to consider all inventories, PPE and Intangible Assets acquired prior to 1 January 2013, as fully expensed. This was already disclosed in the 2013 and 2014 Financial Statements but IBAN issued a qualified opinion on them as NCIO did not provide a brief description of those items fully expensed, as is stipulated in the NAF. Although NCIO did report in the 2014 Financial Statements that it holds listings on those expensed items with the required information per the NAF, IBAN's position was nevertheless that a brief description should be presented as part of the Financial Statements. As a result, NCIO is producing the below tables, respectively on PPE (including Intangible Assets) and on Inventory, representing a summary on all items acquired prior to 1 January 2013. Full details on below tables are available.

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment - Expensed Items

As of 31 December 2015

(all values are in Euro)

NCIO				
Below Threshold		Above Threshold		
Quantity	Acquisition Value	Quantity	Acquisition Value	
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT				
ADP Equipment	7,381	4,882,533	1,104	9,298,056
Comms Equipment	11,682	4,001,849	1,082	20,449,126
Mission Equipment	3,953	1,738,503	835	20,775,637
Machinery	379	84,860	33	369,514
Installed Equipment	3,333	1,374,343	310	6,710,362
Office Furniture	57	3,980	98	466,088
Passenger Vehicles	30	2,581	10	250,664
Infrastructure, plant and equipment	26,815	12,088,648	3,472	58,319,447
Software Licences	0	0	166	1,880,376
Intangible assets	0	0	166	1,880,376
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - EXPENSED	26,815	12,088,648	3,638	60,199,823

NCIO Inventory - Expensed Items*As of 31 December 2015**(all values are in Euro)*

INVENTORY BY ITEM TYPE		NCIO	
		Total	
		Quantity	Value (WAC)
151001 Consumables		611,671	6,156,359
152001 Production Supplies		0	0
153001 Maintenance Materials		0	0
154001 Spare Parts		140,787	19,710,688
155001 Finished Goods		0	0
157001 Goods for Transport		0	0
158001 Ammunition		129	5,413
TOTAL INVENTORY BY ITEM TYPE		752,587	25,872,460
INVENTORY BY INVENTORY UNIT			
CSSC		734,686	23,709,459
BST_FSP		2,216	224,059
BST_KFO		10,200	1,477,666
CSU Latina		3,489	260,525
CSU Naples		1,607	146,381
CSU Northwood		11	11,907
DCEP_POOL		50	4,822
RECEIPT		328	37,642
TOTAL INVENTORY BY INVENTORY UNIT		752,587	25,872,460



NATO UNCLASSIFIED

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/2016/00558
31 March 2016

To: Distribution

Subject: **Statement of Internal Control -
NATO Communications and Information Organisation Financial
Statements for the period 01 January to 31 December 2015**

1. This statement of internal control applies to the NCI Organisation Financial Statements for the year ended 31 December 2015. 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 2015 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;

- d. 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 (ASB);
 - e. Through its Service Life Management Board (SLMB), 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 2015, including your audit report of the first NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2014, 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 and/or controlled, which are being addressed in 2015-2018 (in co-ordination with the Head of Financial Reporting Policy), and ultimately through the EBA implementation in 2017-2018. A number of actions are being taken, including but not limited to the process of Handover-Takeover of CIS assets from common funded customers and the review of the Asset Management function and tools.
 5. To mitigate relevant risks and to ensure continuous improvement of our internal control system the Agency Internal Audit, under the direct authority of the General Manager, perform internal reviews of control and compliance.


Koen Gilsbers
General Manager


Anne-Marie Pick
Financial Controller

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/2016/00556

31 March 2016

Subject: **Financial Controller's Certification -
 NATO Communications and Information Organisation Financial
 Statements for the period 01 January to 31 December 2015**

1. The 2015 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 and the NCIO Charter.
2. The Financial Statements will be audited in accordance with the following reference documents:
 - a. NATO Financial Regulations (C-M(2015)0025), dated 4 May 2015, approved by Council;
 - b. 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;
 - c. OCB(2004)0054-REV2 120 17 MAY 2004: the approval document for the Financial Rules and Procedures approved by the Military Budget Committee;
 - d. 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;
 - e. C-M(2013)0039, dated 2 August 2013, approving the NATO Accounting Framework, adapting a number of IPSAS standards specifically to NATO;
 - f. 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;
 - g. C-M(2012)0049 Charter of the NATO Communications and Information Organisation (NCIO) dated 14 June 2012;
 - h. C-M(2012)0057-AS1 Financial Continuity Measures under the NATO Agencies Reform dated 9 July 2012;
 - i. PO(2015)0394, 15 July 2015; NATO Communications & Information Agency Customer Funding Regulatory Framework;
 - j. PO(2014)0836, 19 December 2014; NATO Communications & Information Agency Customer Funding Extended Interim Regulatory Framework;
 - k. AC/337-D(2014)0010-AS1, 24 November 2014; Approval of 2015-2017 NCI Agency Financial Plan (by the Agency Supervisory Board);
 - l. BC-DS(2014)0036, 2 July 2014; Approval of 2015 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
APF	ADVANCE PLANNING FUNDS
ASB	AGENCY SUPERVISORY BOARD
FinCom	AGENCY SUPERVISORY BOARD FINANCE COMMITTEE
BC	NATO BUDGET COMMITTEE
BMD	BALLISTIC MISSILE DEFENCE
CIS	COMMUNICATION INFORMATION SYSTEMS
CPR	NATO CIVILIAN PERSONNEL REGULATIONS
EBA	ENTERPRISE BUSINESS APPLICATIONS
ESPE	END STATE PEACETIME ESTABLISHMENT
FRP	FINANCIAL RULES AND PROCEDURES
GM	GENERAL MANAGER
HO/TO	HANDOVER/TAKEOVER
IBAN	INTERNATIONAL BOARD OF AUDIT FOR NATO
IC	NATO 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
MWA	MORALE AND WELFARE ACTIVITIES
IWC	INTERIM WORKFORCE CAPACITY
NAC	NORTH ATLANTIC COUNCIL
NAF	NATO ACCOUNTING FRAMEWORK
NATO	NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
NCI Agency	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY
NCIO	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION ORGANISATION
NCS	NATO COMMAND STRUCTURE
NFR	NATO FINANCIAL REGULATIONS
NIC	NATO INTERNATIONAL CIVILIAN
NSIP	NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAMME
OF	OPERATING FUND
PE	PEACETIME ESTABLISHMENT/PERSONNEL ESTABLISHMENT
PPE	PLANT PROPERTY EQUIPMENT
PSC	PROJECT SERVICE COSTS
QAFR	QUARTERLY ACCOUNTING FINANCIAL REPORT
RPPB	NATO RESOURCE POLICY AND PLANNING BOARD
RS	RESOLUTE SUPPORT
SLA	SERVICE LEVEL AGREEMENT
SSC	SERVICE SUPPORT COST