

NATO SANS CLASSIFICATION

22 septembre 2020

DOCUMENT
C-M(2020)0036-AS1

**RAPPORT
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2018
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 21 septembre 2020, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources annexé au C-M(2020)0036, il a approuvé les conclusions et les recommandations contenues dans ce rapport, et il a marqué son accord pour que ce document ainsi que le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants, joints au C-M(2020)0036, soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2020)0036 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

7 septembre 2020

DOCUMENT
C-M(2020)0036
Procédure d'accord tacite :
21 sept 2020 17:30

Rapport
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
sur la vérification des états financiers 2018
de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2018 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis une opinion avec réserve à la fois sur ces états financiers et sur la conformité.
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (annexe 1).
3. Je ne pense pas que cette question doive être examinée plus avant. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au lundi 21 septembre 2020 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient et marqué son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

Annexe 1 : Rapport du RPPB
Pièce jointe 1 : Rapport de l'IBAN + états financiers

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2018
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(2019)0118 | Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2018 de la NCIO |
| B. CM(2015)0025 | Règlement financier de l'OTAN |
| C. AC/337(FC)D(2015)0003-REV6 | Règles et procédures financières de la NCIO |
| D. PO(2015)0052 | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte |
| E. NCIO/CH/2020/006 (INV) | Plan actualisé faisant suite au rapport de l'IBAN (février 2020) |
| F. BC-D(2020)0077-REV1 (INV) | Rapport du Comité des budgets sur la vérification des états financiers 2018 du Commandement allié Opérations |

INTRODUCTION

1. Le présent rapport du RPPB porte sur le rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) concernant la vérification des états financiers 2018 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis des opinions avec réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice (référence A).

OBJET

2. Le présent rapport résume le rapport de l'IBAN afin de permettre au RPPB de réfléchir aux questions ou préoccupations d'ordre stratégique qui découlent de la vérification des états financiers de l'entité concernée et, s'il y a lieu, de recommander une ligne de conduite au Conseil, dans le cadre d'une démarche propre à accroître la transparence, à améliorer le compte rendu et à renforcer la cohérence.

3. Comme le prévoit l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence B), le RPPB est chargé d'adresser au Conseil des observations et des recommandations sur le rapport de l'IBAN. Il appelle l'attention sur le fait que les problèmes mis en lumière dans le rapport de l'IBAN ont déjà été examinés et traités par les organes directeurs compétents de la NCIO (Comité d'audit et Comité de surveillance de l'Agence (ASB)). Il fait observer que son rapport tient compte des commentaires formulés par la NCIO

dans le rapport de l'IBAN (références A et E) et de ce qui a été dit à la réunion du RPPB qui s'est tenue le 30 juin 2020.

OBSERVATIONS

4. À l'issue de la vérification des états financiers de 2018 de la NCIO, l'IBAN a formulé trois observations, les deux premières rendant caduques des observations formulées à l'issue de l'audit précédent. La première observation, formulée pour la première fois à la suite de la vérification des états financiers de 2013, a eu une incidence sur les opinions émises au sujet des états financiers ainsi que de la conformité. La deuxième, formulée pour la première fois à la suite de la vérification des états financiers de 2016, n'a eu d'incidence que sur l'opinion émise au sujet des états financiers. La troisième, qui est nouvelle, n'a pas eu d'incidence sur les opinions émises. Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, que sept autres étaient en cours de traitement et que les trois dernières restaient à traiter.

5. Observation 1 – L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers et sur la conformité en raison de l'absence de système intégré pour la gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles. Ce problème justifie la formulation d'opinions avec réserve sur les états financiers de la NCIO depuis l'exercice 2013. Pour réduire le risque de voir l'IBAN émettre de nouvelles opinions avec réserve, l'Agence a poursuivi la mise en place d'une solution intégrée, l'application métier d'entreprise (EBA). La première phase de ce chantier s'est achevée en janvier 2019 après avoir connu plusieurs retards. Depuis lors, l'Agence a fait savoir qu'elle aurait besoin d'un délai supplémentaire pour se mettre pleinement en conformité, parce que les données relatives aux moyens en cours de construction et aux immobilisations incorporelles ne sont pas encore entièrement validées. Pour ce qui est des états financiers de 2020, l'Agence table désormais sur une amélioration majeure, qui sera le fruit de la validation des données relatives aux moyens en cours de construction, celle des données relatives aux immobilisations incorporelles devant intervenir d'ici à décembre 2021.

6. Observation 2 – L'IBAN a constaté que les stocks étaient sous-évalués d'environ 32,3 millions d'euros et, corollaire, que les produits non acquis et avances étaient surévalués du même montant. Ce problème justifie la formulation d'opinions avec réserve sur les états financiers de la NCIO depuis l'exercice 2016. L'IBAN a relevé que l'Agence avait procédé à un ajustement comptable consistant à retrancher la valeur des stocks achetés avant 2013 de la valeur des stocks constatée dans les états financiers de 2018. Il estime que l'hypothèse sous-jacente à cet ajustement est erronée car, pour l'essentiel, le stock de 2013 aura été utilisé ou se sera déprécié.

6.1. La NCIO a noté que l'Agence tenait des registres comptables complets qui étayaient les soldes relatifs aux stocks physiques et que l'IBAN l'avait confirmé. L'Agence entend bien enregistrer, pour les stocks, un solde plus fiable dans les états financiers de 2019 mais, comme la configuration actuelle de l'EBA ne permet pas de rendre compte de ce solde de

façon détaillée et correcte, des rapports spéciaux ont été établis aux fins de la publication de ces états financiers, le but étant de réduire le risque d'erreur significative.

7. Observation 3 – L'IBAN a constaté qu'en ce qui concerne les charges liées aux prestations de services, le montant des produits à recevoir était égal au montant total des commandes en cours en fin d'exercice. Il a jugé peu probable que l'ensemble des biens et services sur lesquels portaient les commandes en cours aient été fournis avant la fin de l'exercice et, par conséquent, il a estimé que le montant constaté au titre des produits à recevoir était probablement surévalué. Cette observation n'a pas eu d'incidence sur les opinions émises au sujet des états financiers et de la conformité, parce que la surévaluation n'a pas été jugée significative. Pour l'avenir, l'IBAN recommande à la NCIA de vérifier toutes les commandes en cours afin d'évaluer au plus juste le montant à constater au titre des produits à recevoir en fin d'exercice.

7.1. Dans ses commentaires, l'Agence a signalé que le délai fixé pour l'implémentation de l'EBA, qui était serré, ne lui avait pas laissé le temps de calculer le montant à constater par régularisation et que, faute d'éléments probants complémentaires, elle avait choisi la prudence pour l'estimation de ce montant. En 2019, les montants à constater par régularisation ont fait l'objet d'une évaluation et de vérifications supplémentaires, si bien que, selon l'Agence, la question devrait être considérée comme réglée à la suite de la vérification des états financiers de 2019.

8. Observations formulées à l'issue d'audits précédents – Dans son plan d'action consolidé, la NCIO indique qu'à l'issue de la vérification des états financiers de 2019, sept questions ayant fait l'objet d'observations à la suite de précédents audits devraient pouvoir être considérées comme traitées et quatre autres être considérées comme étant en cours de traitement ou à traiter. Le détail apparaîtra dans le prochain rapport de l'IBAN, que celui-ci prévoit de soumettre au Conseil en octobre 2020.

La NCIO doit encore faire mieux dans le domaine de l'audit interne. En effet, l'IBAN a constaté que le cadre de contrôle interne et de gestion des risques n'était pas encore suffisamment au point pour pouvoir faire l'objet d'une évaluation. Entre-temps, la NCIO a pris des mesures pour s'améliorer dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne et de la prévention des fraudes, mais elle a fait observer que la mise en œuvre de ces mesures prendrait du temps et qu'il lui était donc difficile d'avancer une date pour le règlement de la question. Tant l'IBAN que la NCIO appellent l'attention sur le fait qu'à l'occasion de la révision du NFR et des règles et procédures financières (FRP) prévue pour 2020, il faudra établir clairement que l'audit interne doit être soumis à une ligne hiérarchique indépendante. Sans préjudice de ce qui précède, la NCIO estime que la question devrait être réglée en décembre 2022.

8.1. L'IBAN a constaté une certaine amélioration de la qualité des données du système de comptabilité horaire. Toutefois, des corrections peuvent encore y être introduites avec effet rétroactif, la qualité des données et la supervision de leur gestion présentent encore d'importantes faiblesses, et le cadre de contrôle en place est incomplet et inefficace. L'Agence a fait remarquer que la résolution du problème se ferait au travers d'un processus d'amélioration continue et serait fonction de l'implémentation du système de gestion des

portefeuilles, programmes, projets et services, qui est prévue dans le plan d'entreprise 2020-2022 mais qui nécessitera un mécanisme de financement et une formule de maintien en condition dans la durée appropriés, ce qui nécessitera une décision de l'ASB.

EXAMEN DE LA QUESTION

9. Le RPPB a exprimé sa préoccupation face aux conclusions de cet audit et à la réserve émise, et il a insisté pour que les observations formulées reçoivent l'attention et la suite qu'elles méritent. L'Agence lui a donné l'assurance qu'elle avait déjà pris d'importantes mesures pour traiter la plupart des questions mais que certaines ne le seraient pas avant que de nouvelles améliorations n'aient été apportées à l'EBA.

10. De plus, en 2019, l'ASB, en sa qualité d'organe directeur de l'Agence, a mis en place un comité d'audit, qui est chargé de superviser l'exécution du plan d'action consolidé (référence E) et de veiller au respect du calendrier de règlement des questions restant à traiter. Le RPPB reconnaît que la NCIO est la mieux placée pour apporter une réponse globale à toutes les observations et recommandations de l'IBAN et pour assurer, dans le cadre de l'exécution de ce plan d'action, un suivi attentif des progrès réalisés s'agissant d'y donner suite.

11. Le RPPB se demande toutefois si le plan d'action donnera bien tous les résultats escomptés et, en particulier, s'il permettra bien de traiter la question relative au système de comptabilité horaire, qui a été considérée comme restant à traiter à l'issue de la vérification des états financiers de 2018 ; en effet, ce système relève de la version 4 de l'EBA et il y a peu de progrès tangibles à cet égard. La NCIO et l'Agence font observer que l'implémentation d'un système informatique ne permettra pas à elle seule de régler cette question. En ce qui concerne l'implémentation de l'EBA, l'ajustement des processus et des procédures de travail nécessite des travaux supplémentaires et, en ce qui concerne le système de comptabilité horaire, les discussions préalables à l'approbation du mécanisme de financement interne requis pour la poursuite du projet n'ont pas encore abouti. Le RPPB constate que ce vaste chantier est en cours depuis environ deux ans et espère vivement que l'ajustement des processus sera achevé d'ici à la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités du système.

12. Le RPPB note avec satisfaction que le problème de la sous-évaluation des stocks pourrait être résolu et il attend avec intérêt le rapport de l'IBAN sur les états financiers de 2019 pour en obtenir la confirmation.

13. Le RPPB note que l'une des observations formulées au sujet des états financiers de la NCIO se retrouve dans le rapport sur la vérification des états financiers 2018 du Commandement allié Opérations (ACO) (voir référence F). Ce rapport montre que les lacunes qui affectent la gestion financière de l'Agence se répercutent directement sur les comptes d'autres entités OTAN financées en commun. Le RPPB invite instamment l'Agence à travailler avec ses clients pour faire en sorte que la situation s'améliore.

CONCLUSIONS

14. À l'issue de la vérification des états financiers de 2018, l'IBAN a formulé trois observations, les deux premières rendant caduques des observations formulées à l'issue de l'audit précédent. La première observation, formulée pour la première fois à la suite de la vérification des états financiers de 2013, a eu une incidence sur les opinions émises au sujet des états financiers ainsi que de la conformité. La deuxième, formulée pour la première fois à la suite de la vérification des états financiers de 2016, n'a eu d'incidence que sur l'opinion émise au sujet des états financiers. La troisième, qui est nouvelle, n'a pas eu d'incidence sur les opinions émises. Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, que sept autres étaient en cours de traitement et que les trois dernières restaient à traiter.

15. L'Agence a indiqué qu'à l'issue de la vérification des états financiers de 2019, sept questions ayant fait l'objet d'observations à la suite de précédents audits devraient pouvoir être considérées comme traitées et quatre autres être considérées comme en cours de traitement ou à traiter. Le détail apparaîtra dans le prochain rapport de l'IBAN, que celui-ci prévoit de soumettre au Conseil en octobre 2020.

16. Grâce à la mise en service de toutes les fonctionnalités de l'EBA, le premier problème ayant justifié la formulation d'une opinion avec réserve devrait être résolu et la NCIO devrait pouvoir se conformer entièrement au cadre comptable OTAN et à la méthode comptable de l'Agence relative aux immobilisations corporelles. Cependant, l'Agence a fait savoir qu'elle aurait besoin d'un délai supplémentaire pour se mettre pleinement en conformité ; pour ce qui est des états financiers de 2020, elle table désormais sur une amélioration majeure. La NCIO et l'Agence ont en effet indiqué que l'ajustement des processus et des procédures de travail nécessitait des travaux supplémentaires et que cela était un préalable à l'implémentation complète de l'EBA et au règlement de la question soulevée par l'IBAN. Le RPPB espère vivement que ce travail sera achevé d'ici à la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités du système.

17. Le RPPB note avec satisfaction que l'observation relative à la sous-évaluation des stocks va recevoir la suite voulue et il attend avec intérêt les résultats de la vérification des états financiers de 2019, qui seront disponibles au second semestre 2020.

18. Indépendamment de la vérification des états financiers de la NCIO, le RPPB note que les lacunes qui affectent la gestion financière de celle-ci se répercutent directement sur les comptes d'autres entités OTAN financées en commun. Il invite instamment l'Agence à travailler avec ses clients pour faire en sorte que la situation s'améliore.

19. Le RPPB reconnaît que la NCIO est la mieux placée pour apporter une réponse globale aux observations et recommandations de l'IBAN et pour assurer, dans le cadre de l'exécution de son plan d'action consolidé, un suivi attentif des progrès réalisés s'agissant d'y donner suite.

RECOMMANDATIONS

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

20.1. de prendre note du présent rapport ainsi que du rapport de l'IBAN cité en référence A ;

20.2. d'approuver les conclusions formulées aux paragraphes 14 à 19 du présent rapport ;

20.3. d'approuver la communication au public des états financiers 2018 de la NCIO, du rapport de l'IBAN correspondant ainsi que du présent rapport, conformément à la politique agréée dans le document de référence D.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD

INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS FOR NATO
COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

NATO SANS CLASSIFICATION



IBA-A(2019)0118
27 septembre 2019

À : Secrétaire général
À l'attention du directeur du Cabinet

Cc : Président du Comité de surveillance de l'Agence de l'Organisation OTAN
d'information et de communication (NCIO)
Directeur général de l'Agence OTAN d'information et de communication
(NCIA)
Contrôleur des finances de la NCIA
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des
ressources (RPPB)
Chef de la Branche Secrétariat et finances du Bureau OTAN des ressources
(NOR)
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : ***Opinion et lettre d'observations et de recommandations du Collège
international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) concernant la
vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information
et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le
31 décembre 2018 – IBA-AR(2019)0019***

Messieurs,

Vous trouverez ci-joint l'opinion (annexe 2) et la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3) de l'IBAN, ainsi qu'une note succincte à l'intention du Conseil (annexe 1).

L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2018.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de ma haute considération.

Hans Leijtens
Président

Pièces jointes : voir ci-dessus.



**Note succincte
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
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 2018**

L'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) est composée de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) et de sa structure de gouvernance. La NCIA a pour mission de fournir à l'OTAN des services SIC (systèmes d'information et de communication) sécurisés, cohérents, d'un bon rapport coût-efficacité et interopérables, à l'appui de ses capacités C3 (consultation, commandement et contrôle) et de ses capacités ISR (renseignement, surveillance et reconnaissance). Cette mission englobe le soutien informatique du siège, de la structure de commandement et des agences de l'Organisation. En 2018, les produits de la NCIO se sont élevés à 862 591 millions d'euros (MEUR), et ses charges à 863 067 MEUR, d'où un déficit de 0,476 MEUR.

L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Au cours de l'audit, l'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations. L'ensemble est présenté dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

On trouvera ci-dessous un relevé des principales constatations. Les observations n° 1 et 2 ont eu une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers. L'observation n° 1 a également eu une incidence sur l'opinion formulée au sujet de la conformité.

1. Absence de système pour la gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles.
2. Sous-évaluation des stocks.
3. Méthode de calcul des régularisations se rapportant aux prestations de services.

Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, que trois autres étaient en cours de traitement et qu'une dernière restait à traiter.

L'opinion (annexe 2) et la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3) ont été transmises à la NCIO, dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans la lettre avec, le cas échéant, la position de l'IBAN à leur sujet (appendice à l'annexe 3).

27 septembre 2019

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET COMMUNICATION
(NCIO)
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018**

**OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD**

Vérification des états financiers

Opinion avec réserve sur les états financiers

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2018. Diffusés sous la cote NCIA/FC/2019/03123 et soumis à l'IBAN le 31 mars 2019, ces états financiers se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2018, 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 la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2018, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et d'autres notes explicatives. Ils contiennent en outre un rapport sur l'exécution du budget portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2018.

L'opinion de l'IBAN est que, à l'exception des effets des questions mentionnées au paragraphe suivant, les états financiers donnent une image fidèle et exacte de la situation financière de la NCIO au 31 décembre 2018 ainsi que de sa performance financière, de ses flux de trésorerie et de l'exécution du budget pour la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2018, en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN.

Justification de l'opinion émise sur les états financiers

L'IBAN n'a pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour pouvoir conclure à l'exhaustivité des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles, des systèmes d'information et de communication (SIC) en cours de construction et des systèmes d'information automatisés en cours de construction présentés dans l'état de la situation financière. La raison en est que les deux anciens systèmes comptables dont la NCIO se sert encore et les divers systèmes logistiques utilisés par l'organisme ne permettent pas d'assurer un compte rendu financier adéquat de ce type d'actifs.

De plus, l'IBAN a constaté que les stocks présentés dans l'état de la situation financière étaient sous-évalués d'environ 32,3 MEUR. Cela tient au fait que l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) a continué, à tort, de déduire de la valeur des stocks un montant correspondant à la valeur d'articles achetés avant 2013. Certes, le cadre comptable OTAN permet de le faire. Cependant, à la fin 2018, cet ajustement ne se justifiait plus, car la toute grande partie des stocks acquis avant 2013 avait été utilisée et remplacée. Les produits non acquis et les avances (éléments de passif) sont eux aussi sous-évalués d'environ 32,3 MEUR.

Le Règlement financier de l'OTAN (NFR) prévoit que l'audit externe des organismes OTAN établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord est effectué par l'IBAN.

L'IBAN a effectué son audit sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 1000-1810), définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

L'IBAN est indépendant, ainsi que le prévoit le Code de déontologie de l'INTOSAI, et il s'est acquitté de ses responsabilités dans le respect des dispositions de ce code. Les responsabilités des membres de l'IBAN sont décrites de manière plus détaillée dans la section « Responsabilités de l'IBAN concernant la vérification des états financiers » et dans sa charte.

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

Responsabilité de la direction concernant les états financiers

La responsabilité de la direction concernant les états financiers est définie dans le NFR. Les états financiers de la NCIO sont établis en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN tel qu'approuvé par le Conseil. Il incombe au contrôleur des finances de soumettre les états financiers à l'IBAN au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé dans les états financiers.

Les états financiers sont signés par le chef de l'organisme OTAN concerné et par le contrôleur des finances. En apposant leur signature sur ces documents, ceux-ci confirment que des mesures de gouvernance financière, des mécanismes de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière ont été mis en place et maintenus afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources.

Cette confirmation couvre l'élaboration, la mise en place et le maintien d'un ensemble de contrôles internes de nature à permettre l'établissement et la présentation d'états financiers qui soient auditables et exempts d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur. Elle couvre aussi le compte rendu relatif à la capacité de l'entité à poursuivre son activité, la présentation, le cas échéant, des questions relatives à la continuité de l'activité, et l'application du principe comptable de continuité d'activité, à moins qu'il soit prévu de liquider l'entité ou de mettre un terme à son activité ou qu'il ne soit pas réaliste de procéder de la sorte.

Responsabilités de l'IBAN concernant la vérification des états financiers

L'audit a pour objectif de permettre à l'IBAN d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir si les états financiers considérés dans leur ensemble sont exempts

d'inexactitudes significatives, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur, et de formuler une opinion à leur sujet. L'assurance raisonnable correspond à un degré de certitude élevé, mais elle ne garantit pas qu'un audit effectué conformément aux ISSAI permettra dans tous les cas de détecter les inexactitudes significatives. Les inexactitudes, qui peuvent résulter d'une fraude ou d'une erreur, sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que, considérées isolément ou collectivement, elles influent sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'audits effectués conformément aux ISSAI, les auditeurs font appel à leur jugement professionnel et à leur esprit critique tout au long de la planification et de la réalisation du travail. Cela nécessite de tenir compte des particularités que présentent les entités du secteur public. L'IBAN s'attache aussi :

- à recenser et à évaluer les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur, à concevoir et à mettre en œuvre des procédures d'audit sensibles à ces risques ainsi qu'à obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion ; le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une fraude est plus élevé que le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une erreur car la fraude peut résulter d'une collusion, d'une falsification, d'omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou du contournement du contrôle interne ;
- à acquérir une connaissance du contrôle interne qui soit pertinente pour l'audit, le but étant d'élaborer des procédures d'audit qui soient adaptées à la situation considérée et non pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité ;
- à déterminer si les méthodes comptables appliquées sont appropriées et si les estimations comptables et les informations connexes fournies par la direction sont raisonnables ;
- à se prononcer sur le caractère approprié ou non de l'utilisation du principe comptable de la continuité d'activité et à déterminer, à partir des éléments probants obtenus par l'audit, s'il existe une incertitude significative du fait d'événements ou de circonstances susceptibles de remettre fondamentalement en cause la capacité de l'entité à poursuivre son activité ; si l'IBAN juge qu'une telle incertitude existe, il est tenu d'appeler l'attention, dans son opinion, sur les informations correspondantes figurant dans les états financiers ou, si ces informations sont incomplètes, de formuler une opinion modifiée ; les conclusions de l'IBAN sont fondées sur les éléments probants en sa possession à la date d'établissement de son rapport d'audit ; il n'est toutefois pas exclu que l'entité soit amenée à cesser son activité en raison d'événements ou de circonstances futurs ;

- à évaluer la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies, et à déterminer si les états financiers rendent compte fidèlement des opérations et des événements qui en font l'objet.

L'IBAN est tenu de communiquer avec les organes chargés de la gouvernance, et notamment de les informer du périmètre et du calendrier de la mission d'audit qu'il prévoit d'effectuer, des principales conclusions de l'audit et des lacunes significatives qu'il aura éventuellement constatées dans le contrôle interne au cours de l'audit.

L'opinion que l'IBAN formule à l'intention du Conseil de l'Atlantique Nord doit aider ce dernier à s'acquitter de son rôle. C'est la raison pour laquelle l'IBAN est responsable de ses travaux et de son opinion devant le seul Conseil.

Vérification de la conformité

Opinion avec réserve sur la conformité

Sur la base des procédures qu'il a appliquées, l'IBAN estime que rien, dans son audit des états financiers, à l'exception des questions mentionnées au paragraphe suivant, ne lui donne de raison de penser que les fonds n'ont pas été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées ou qu'ils ne sont pas conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Justification de l'opinion émise sur la conformité

L'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour pouvoir établir avec certitude que des registres complets, répertoriant tous les biens contrôlés par la NCIO, avaient été établis comme le requiert l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN. Cela tient au fait que les deux anciens systèmes comptables dont la NCIO se sert encore et les divers outils logistiques utilisés par l'organisme ne permettent toujours pas d'atténuer le risque de non-enregistrement d'un bien.

L'IBAN a effectué la vérification portant sur la conformité sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 4000), définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

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

Responsabilité de la direction concernant la conformité

Tous les membres du personnel – civils et militaires – de l'OTAN sont tenus de respecter le Règlement financier de l'OTAN ainsi que les règles et procédures financières qui s'y

rattachent et les directives d'application particulières, dont le Règlement du personnel civil de l'OTAN fait partie.

Le chef d'organisme OTAN est responsable et tenu comptable d'une saine gestion financière. Les organismes OTAN doivent administrer leurs finances en s'appuyant sur les principes suivants : adéquation, bonne gouvernance, obligation de rendre compte, transparence, gestion des risques et contrôle interne, audit interne, audit externe, prévention et détection des fraudes.

Responsabilité de l'IBAN concernant la conformité

Selon sa charte, en plus d'être responsable de fournir une assurance raisonnable quant à la question de savoir si les états financiers considérés dans leur ensemble sont exempts d'inexactitudes significatives, l'IBAN doit chaque année rendre au Conseil un avis indépendant lui assurant que les fonds ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées (adéquation) et qu'ils sont conformes aux règles en vigueur (régularité). Par « adéquation », on entend le respect des principes généraux régissant une gestion financière saine ainsi que la conduite des membres de l'administration. Par « régularité », on entend le respect de critères officiels tels que les règlements, règles et procédures applicables.

Il incombe ainsi à l'IBAN d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir en toute indépendance une assurance sur le point de savoir si les fonds ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées et si les opérations correspondantes ont été exécutées conformément à la réglementation en vigueur. De telles procédures prévoient notamment la prise en compte des risques de non-conformité significative.

Bruxelles, le
27 septembre 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hans Leijtens', with a stylized flourish at the end.

Hans Leijtens
Président

27 septembre 2019

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS

CONCERNANT

L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET COMMUNICATION

(NCIO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) 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 2018, 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-après.

Observations et recommandations

Au cours de l'audit, l'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations.

L'une de ces observations a eu une incidence sur l'opinion émise par l'IBAN au sujet des états financiers ainsi que sur celle émise au sujet de la conformité.

1. Absence de système intégré pour la gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles.

Une autre observation n'a eu d'incidence que sur l'opinion formulée au sujet des états financiers.

2. Sous-évaluation des stocks.

La dernière observation n'a pas eu d'incidence sur les opinions émises.

3. Évaluation des régularisations se rapportant aux prestations de services.

Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, que trois autres étaient en cours de traitement et qu'une dernière restait à traiter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ POUR LA GESTION ET LE COMPTE RENDU FINANCIER DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Contexte

1.1. Selon l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), les organismes OTAN doivent établir et tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs et passifs. En outre, le cadre comptable OTAN prévoit que les organismes OTAN doivent inscrire à l'actif, dans l'état de la situation financière, toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles qu'ils contrôlent et qu'ils ont acquises après le 1^{er} janvier 2013, à condition que la valeur de ces immobilisations excède les seuils spécifiques fixés pour l'inscription à l'actif.

1.2. Par ailleurs, le cadre comptable OTAN dispose que, lorsque la NCIO agit en qualité de fournisseur de services à des commandements OTAN pour des moyens SIC (systèmes d'information et de communication) ou AIS (systèmes d'information automatisés), c'est elle qui exerce le contrôle de ces moyens. Il dispose aussi qu'à partir du 1^{er} janvier 2018, les moyens SIC et AIS en cours de construction doivent être inscrits à l'actif.

Observations

1.3. L'IBAN a constaté, comme les années précédentes, que les deux anciens systèmes comptables dont la NCIO se sert encore et les divers systèmes logistiques utilisés par l'organisme ne lui permettaient pas 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 existants ne permettent toujours pas à la NCIO de maîtriser le risque de non-enregistrement d'actifs ou de non-présentation d'actifs dans l'état de la situation financière.

1.4. L'IBAN a constaté en particulier que la NCIA n'avait pas fourni l'assurance voulue quant à l'exhaustivité des registres (conformité) et du compte rendu financier pour ce qui est des actifs énumérés ci-après :

- les immobilisations corporelles que constituent les moyens SIC ou AIS acquis avant ou après le 1^{er} janvier 2013 qui ne sont pas en cours de construction et qui ont été achetés au moyen du logiciel financier central (CFS) ; en application du cadre comptable OTAN, ces actifs sont considérés comme étant contrôlés par la NCIO ;

- les immobilisations corporelles que constituent les moyens SIC ou AIS acquis avant ou après le 1^{er} janvier 2013 qui ne sont pas en cours de construction, comme les programmes informatiques maison ;
- les moyens SIC ou AIS qui étaient en cours de construction au 1^{er} janvier 2018.

Recommandation

1.5 L'IBAN recommande qu'à la suite de l'implémentation de l'application métier d'entreprise (EBA), qui interviendra en 2019, tous les actifs cités au paragraphe précédent soient présentés en tant que, selon les cas, immobilisations corporelles, immobilisations incorporelles ou moyens SIC ou AIS en cours de construction dans les états financiers 2019 de la NCIO.

2. SOUS-ÉVALUATION DES STOCKS

Contexte

2.1. Le cadre comptable OTAN (paragraphe 6.3) dispose que les organismes OTAN doivent inscrire dans l'état de la situation financière, à l'actif, tous les stocks qu'ils contrôlent pour autant que ceux-ci aient été acquis après le 1^{er} janvier 2013 et que leur valeur excède les seuils spécifiques fixés pour l'inscription à l'actif.

Observations

2.2. L'IBAN a vérifié les stocks contrôlés par la NCIA qui sont détenus au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC), et il a constaté que les améliorations observées lors de la vérification des états financiers des deux exercices précédents s'étaient confirmées. Il a ainsi noté qu'en 2018, le CSSC avait procédé à un vaste contrôle physique et à une remise en ordre de tous les stocks qu'il détenait. Les tests effectués par l'IBAN n'ont pas fait apparaître d'erreur dans les quantités mentionnées dans les inventaires de stock étayant les états financiers ni dans celles ayant fait l'objet d'un contrôle physique par le CSSC.

2.3. Pour ce qui est de la présentation des stocks dans les états financiers, l'IBAN a constaté que la valeur totale des stocks consignée dans l'état de la situation financière était de 8,1 MEUR mais que, d'après l'inventaire détaillé fourni par le CSSC, la valeur totale des stocks réels s'élevait à 40,4 MEUR. La NCIA a considéré que la différence, de 32,3 MEUR, correspondait à la valeur des stocks achetés avant le 1^{er} janvier 2013 et que le cadre comptable OTAN autorisait de passer ces 32,3 MEUR en charges. Comme l'IBAN l'a relevé les années précédentes, ce traitement comptable des stocks achetés avant 2013 est incorrect. L'IBAN estime qu'il est faux de partir du principe que la valeur

des stocks achetés avant 2013 peut être déduite de la valeur totale des stocks. À la fin 2018, selon toute probabilité, les stocks achetés avant 2013 avaient été utilisés ou étaient devenus obsolètes et avaient été remplacés. Les stocks détenus au 31 décembre 2018 sont donc sous-évalués d'environ 32,3 MEUR, étant entendu que ce chiffre pourrait baisser à la suite de l'ajustement des prix unitaires et de l'éventuelle dépréciation des stocks obsolètes ou à rotation lente (voir paragraphe 2.4). Dans l'état de la situation financière, les produits non acquis et les avances sont sous-évalués du même montant.

2.4. La NCIA a signalé à l'IBAN qu'elle s'interrogeait sur le prix unitaire des articles de stock transférés de l'ancien « système de soutien des dépôts de l'OTAN » (NDSS). Par ailleurs, aux termes du cadre comptable OTAN, la NCIA peut choisir de déprécier à leur valeur nette de réalisation les éléments considérés comme ayant été à rotation lente au cours des 36 derniers mois.

Recommandation

2.5. L'IBAN recommande à la NCIA de faire en sorte, à la suite de l'implémentation de l'EBA, en 2019, que la valeur totale des stocks qu'elle détient soit consignée dans ses états financiers de cet exercice. Il lui recommande également d'achever le nettoyage des données relatives au prix unitaire des articles de stock transférés du NDSS. Il lui recommande enfin de recenser les stocks à rotation lente et les stocks obsolètes afin de les déprécier à leur valeur nette de réalisation dans les états financiers de 2019.

3. ÉVALUATION DES RÉGULARISATIONS SE RAPPORTANT AUX PRESTATIONS DE SERVICES

Contexte

3.1 Les états financiers de la NCIA sont établis dans le respect du cadre comptable OTAN et selon les principes de la comptabilité d'exercice, en vertu desquels les opérations et les événements sont enregistrés et comptabilisés dans les états financiers de l'exercice auquel ils se rapportent. En fin d'exercice, la NCIA estime la valeur des biens et des services qu'elle a fournis au cours de l'année mais qu'elle n'a pas encore facturés.

Observations

3.2 En ce qui concerne les charges liées aux prestations de services (ce qui exclut les régularisations se rapportant aux dépenses internes de l'Agence), l'estimation du montant à constater d'avance par régularisation s'est fondée sur l'analyse des ordres d'achat non exécutés qui ont donné lieu à la comptabilisation de charges, c'est-à-dire qui se rapportent à des biens ou à des services fournis mais non encore facturés en fin

d'exercice. Cependant, compte tenu des ressources qu'il a fallu consacrer à l'implémentation de l'EBA et à la réalisation de l'objectif consistant à produire les états financiers pour le 31 mars, l'analyse des ordres d'achat non exécutés a été moins détaillée que celle effectuée les années précédentes. Les gestionnaires des différentes lignes de services n'ont procédé qu'à une analyse succincte de ces ordres d'achat ; de leur côté, les services financiers ont donné peu d'informations quant aux montants qu'il fallait constater par régularisation. La direction de la NCIA a donc décidé de partir du principe que, sauf élément probant contraire, il fallait constater par régularisation le montant total sur lequel portait l'ensemble des ordres d'achat non exécutés. C'est ainsi qu'un montant de 44 MEUR, correspondant au total sur lesquels portaient les ordres d'achat non exécutés concernant des activités facturables (charges directes), a été constaté par régularisation à la fin de l'exercice 2018. Pour l'exercice 2017, le montant correspondant s'était établi à 35,3 MEUR, soit à 82 % du total sur lequel portaient les ordres d'achat non exécutés, qui était de 43,1 MEUR.

3.3 L'IBAN juge peu probable que l'ensemble des biens et services sur lesquels portaient les ordres d'achat non exécutés à la fin 2018 aient été fournis à ce moment. Il est d'avis que, pour estimer le montant à constater par régularisation, il est indispensable d'obtenir des agents responsables des prestations de services qu'ils donnent des informations détaillées quant à la valeur des prestations fournies mais non encore facturées en fin d'exercice. Comme cela n'a pas été fait, le montant constaté par régularisation et les charges sont probablement surévalués. Les produits sont également surévalués, car ils se fondent sur les charges. Comme l'estimation du montant à constater par régularisation en fin d'exercice ne s'est pas fondée sur une analyse détaillée, l'IBAN n'est pas en mesure de quantifier la surévaluation.

3.4 Cependant, l'IBAN est d'avis, pour trois raisons, que la surévaluation n'est pas significative. Premièrement, les échéances fixées pour la fourniture de biens et de services dans les ordres d'achat de 2018 tombaient, plus souvent qu'en 2017, avant la fin de l'exercice. Deuxièmement, la NCIA assure le suivi des ordres d'achat dans le système comptable, ce qui permet d'imputer des dépenses sur un exercice déterminé, afin de réduire le risque de voir des dépenses se rapportant à l'exercice suivant être imputées sur l'exercice en cours. Troisièmement, des vérifications sont effectuées chaque trimestre avec les clients, en se référant aux accords sur les niveaux de service, afin de faire le point sur l'exécution des ordres d'achat et de pouvoir prendre des mesures en cas de problème. Ces trois facteurs atténuent le risque d'inexactitude significative. Toutefois, l'IBAN reste d'avis que le mécanisme de contrôle le plus important est toujours l'analyse détaillée des ordres d'achat non exécutés.

Recommandation

3.5 L'IBAN recommande à la NCIA de veiller à ce que, à l'avenir, tous les ordres d'achat non exécutés fassent l'objet d'une analyse exhaustive par les gestionnaires de

ligne de services, afin que le montant à constater par régularisation s'agissant des prestations de services externes puisse être estimé au plus juste.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits. On trouvera dans le tableau ci-après un récapitulatif de ces observations et des mesures prises par l'entité ainsi qu'un état de la question.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 1 ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ QUI PERMETTE UNE GESTION ET UN COMPTE RENDU FINANCIER EFFICACES ET EFFICIENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande à la NCIO de remédier aux insuffisances et de réduire les risques liés à l'utilisation, pour l'enregistrement des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, de multiples systèmes comptables et outils logistiques, et de le faire dans les délais fixés, c'est-à-dire d'ici à la fin 2018.	L'Agence compte donner suite à cette recommandation d'ici à la fin de l'exercice 2019, quand l'EBA aura été complètement implémentée. Cette observation est rendue caduque par l'observation n° 1 formulée dans la présente lettre d'observations et de recommandations, et la question est dès lors considérée comme traitée.	Question traitée.
(2) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 2 SOUS-ÉVALUATION DES STOCKS À HAUTEUR DE 33,4 MEUR. Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande à la NCIA de consigner, dans les états financiers de 2018, la valeur totale des stocks qu'elle détient. Ensuite, la NCIA devrait achever le nettoyage des données relatives au prix unitaire des articles de stock transférés du NDSS. En outre, elle devrait	L'Agence compte donner suite à cette recommandation d'ici à la fin de l'exercice 2019, quand l'EBA aura été complètement implémentée.	Question traitée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
recenser les stocks à rotation lente et les stocks obsolètes, et les déprécier à leur valeur nette de réalisation dans les états financiers de 2018. Enfin, elle devrait veiller à ce que les stocks détenus fassent l'objet régulièrement, et de préférence annuellement, d'inspections physiques et des mises à jour nécessaires.	L'observation est rendue caduque par l'observation n° 2 formulée dans la présente lettre d'observations et de recommandations, et la question est dès lors considérée comme traitée.	
(3) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 3 NON-RESPECT DE CERTAINES DISPOSITIONS DU DOCUMENT D'ORIENTATION SUR LE TABLEAU DES EFFECTIFS DE LA NCIA Recommandation de l'IBAN Le RPPB recommande à la NCIA : a) de respecter strictement le document d'orientation sur le tableau des effectifs pour ce qui concerne les plafonds ; b) d'achever les travaux visant à préciser le plafond de l'effectif de l'IWC dans le plan financier. Par ailleurs, le Collège invite l'ASB, en tant qu'organe chargé d'approuver le tableau global des effectifs, d'exercer son rôle de supervision de manière plus proactive, afin d'assurer une transparence suffisante au sujet de la gestion du personnel de la NCIA.	a) En 2018, le nombre de postes total – postes occupés par des agents civils OTAN et postes rattachés à la capacité intérimaire (IWC) – ne dépassait pas le plafond d'effectifs fixé dans le plan financier approuvé par l'ASB. Ce plafond était de 2 310 postes et le nombre réel de postes s'établissait à 2 303. Question traitée. b) Le plan financier 2019-2021 clarifie la question des plafonds d'effectifs globaux pour toutes les catégories de personnel, y compris l'IWC. De plus, il définit ces plafonds en termes de postes et en termes d'équivalents temps plein (ETP). Question traitée. En ce qui concerne le rôle de l'ASB, les mesures suivantes ont été prises : - Dans l'AC/337(FC)N(2018)0016, les pays ont défini ce que	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	devaient être la structure et le contenu du projet de tableau des effectifs de l'Agence. Ce projet doit notamment montrer l'évolution des effectifs ainsi que les tendances qui les caractérisent et fournir des projections à leur sujet. En application des paragraphes 15 à 18 du document précité, il doit préciser quel est le nombre de postes civils et militaires et quels sont les plafonds fixés par les pays pour ces deux catégories de postes, établir une comparaison du nombre de postes de l'exercice par rapport à l'exercice précédent, par implantation et grade, distinguer les postes par direction selon qu'ils représentent des coûts directs ou des frais généraux, faire mention des éventuels reclassements ou déclassés, et être assorti d'un organigramme ; en outre, à l'avenir, l'Agence devra indiquer, pour chaque poste civil, sur quelle source de revenus il sera financé. Le projet sera diffusé avant la réunion du Comité financier prévue pour le 13 septembre 2019. - Dans le paragraphe 28 du même document, les pays ont exigé l'établissement d'une directive organisationnelle fixant les conditions du recours à l'IWC, définissant la taille de cette capacité, exposant les principes qui	

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	s'y appliquent, définissant ses rôles et responsabilités, et décrivant ses processus métiers ainsi les mécanismes de contrôle auxquelles elle est soumise. Cette directive devra être diffusée avant la réunion du Comité financier prévue pour le 13 septembre 2019. - Dans l'AC/337-N(2018)0020 et l'AC/337-D(2019)0020, les pays ont reçu des informations claires sur les tendances concernant le personnel depuis 2015, notamment sur l'évolution de la structure et de la composition du tableau des effectifs, sur la répartition des agents entre les différents grades ainsi que sur la diversité au sein du personnel. Il s'agit à présent de définir le « but à atteindre ». Ce sera fait dans le plan d'entreprise 2020-2022. Quant aux plafonds, ils seront fixés dans le plan financier qui portera sur cette période. - L'AC/337-N(2019)0011 contient, en sa page 8, un tableau comparant l'effectif civil et l'effectif militaire par trimestre avec les plafonds agréés. Un tableau de ce type est communiqué chaque trimestre. - Au travers de l'AC/337-N(2018)0023 et de son rectificatif, l'ASB a délégué le suivi du tableau des effectifs de l'Agence au Comité financier.	

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	Question en cours de traitement.	
(4) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 4 NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS SUPPLÉMENTAIRES DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE Recommandation de l'IBAN Le Collège formule les recommandations suivantes, étant entendu que le travail d'amélioration de la gestion du risque d'entreprise devrait se poursuivre : a) la NCIO devrait procéder, de manière systématique et détaillée, à l'évaluation de ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques ainsi qu'à leur consignation par écrit, en vue de sa mise en conformité avec le cadre de contrôle interne qu'elle a adopté ; b) la NCIO devrait établir des instructions claires concernant des mécanismes adaptés de prévention et de détection des fraudes pour ses activités financières ;	a) En 2018, l'Agence a continué de mettre en place des registres des risques, qui font mention des contrôles visant à atténuer les risques conformément au cadre COSO adopté par l'ASB. En outre, des travaux ont été menés dans le domaine du recrutement. Enfin, la haute direction et le président de l'ASB ont procédé à une autoévaluation des contrôles internes. Question en cours de traitement. b) L'Agence considère que le cadre de contrôle interne décrit au point a) constitue un mécanisme approprié de détection et de prévention des fraudes. À ce jour, le Bureau d'audit interne a aidé les Services financiers, la Direction Acquisitions et les RH (pour le processus de recrutement) à déterminer quels seraient les contrôles propres à atténuer les risques. Question en cours de traitement.	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
c) le Bureau d'audit interne devrait : - quand le système de contrôle interne sera en place, évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de la NCIA, et veiller à ce que ce travail d'évaluation soit clairement consigné par écrit, pour qu'il soit possible de déterminer si la NCIA respecte le cadre du COSO ; - modifier sa charte pour garantir son indépendance au sens des normes d'audit interne reconnues au niveau international auxquelles fait référence l'article 13.2 du NFR.	c) Le cadre de contrôle interne et de gestion des risques de la NCIA n'est pas encore suffisamment élaboré pour pouvoir faire l'objet d'une évaluation. Question à traiter. La question de la charte, celle des normes d'audit interne reconnues au niveau international et celle de la structure hiérarchique concernant l'ensemble de l'OTAN et seront traitées dans le cadre de l'examen des enseignements tirés de l'application du NFR et des règles et procédures financières (FRP). Question en cours de traitement.	
(5) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 5 ABSENCE DES CONFIRMATIONS REQUISES AU SUJET DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande que, dans la déclaration sur le contrôle interne, la NCIO apporte les confirmations voulues par les FRP XII et, en particulier, que le directeur Acquisitions confirme la teneur des informations qu'elle donne au sujet des activités d'acquisition et de passation de marchés.	La déclaration sur le contrôle interne n'est toujours pas conforme à la FRP XII. En effet, les éléments suivants manquent : - une confirmation qu'un système efficace de contrôle interne est utilisé par l'entité ; - une confirmation quant à la préservation des actifs ; - une liste des points à améliorer dans le système de contrôle interne et une estimation des conséquences que pourraient avoir les faiblesses constatées.	Question à traiter.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(6) NCIO – Exercice 2017 IBA-AR(2018)11, paragraphe 6 FAIBLESSES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande à la NCIA de se conformer aux instructions permanentes relatives aux acquisitions dont elle s'est dotée en 2017, en veillant à prévoir des ressources suffisantes pour les phases d'évaluation des offres et de sélection des fournisseurs et à approuver les plans de sélection des fournisseurs avant la publication des documents d'appel d'offres.	Une version révisée des SOP 16.01 est entrée en vigueur en 2019. D'après la NCIA, cette mesure devrait garantir la disponibilité de ressources suffisantes pour l'évaluation des offres et la sélection des fournisseurs. Le Collège s'en assurera dans le cadre de sa vérification des états financiers de 2019.	Question à traiter.
(7) NCIO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)15, paragraphe 3 ABSENCE DE PROCESSUS COHÉRENT ET FIABLE DE CALCUL DES PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE SUR LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande que la NCIA améliore les estimations des coûts d'achèvement en prenant les mesures suivantes : intégrer dans un système centralisé les coûts d'investissement relatifs aux projets de manière à n'utiliser qu'un système pour l'estimation des coûts futurs liés aux projets ; normaliser les processus d'estimation des coûts d'achèvement au niveau des gestionnaires de projet, faire en sorte de réinstaurer une revue détaillée de ces éléments par la hiérarchie et les Services financiers, et consigner par écrit ces différentes démarches ainsi que les résultats du processus d'estimation ; faire en sorte que les instructions de fin d'exercice adressées aux gestionnaires de projet donnent une description plus détaillée de la manière dont l'estimation des coûts d'achèvement doit être effectuée.	Au fil du temps, la NCIA a nettement amélioré la qualité du processus d'estimation des coûts d'achèvement, et l'IBAN note que l'estimation de ces coûts est désormais plus précise. L'Agence prévoit de mettre au point, à la suite de l'implémentation de l'EBA, à savoir d'ici à la fin 2019, une nouvelle approche, plus intégrée (c'est-à-dire reposant moins sur des feuilles de calcul). L'IBAN évaluera cette nouvelle approche dans le cadre de sa vérification des états financiers 2019 de la NCIO.	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(8) NCIO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)15, paragraphe 6 RÉCLAMATION DU CONTRACTANT SUITE AUX MODIFICATIONS ET AUX RETARDS DANS LA DÉFINITION DES PRESCRIPTIONS CONTRACTUELLES ET À LA COORDINATION INSUFFISANTE ENTRE LA NCIA ET LE COMITÉ DES INVESTISSEMENTS Recommandation de l'IBAN Le Collège rappelle à la NCIO et aux comités financiers compétents les recommandations qu'il a formulées dans le rapport d'audit de performance sur la nécessité d'améliorer le processus OTAN des paquets de capacités qu'il a établi à l'intention du Conseil, à savoir : - s'agissant de l'Agence, améliorer la gestion de l'information et la transparence en rationalisant et en modernisant les processus et les systèmes informatiques utilisés pour la gestion des travaux relatifs aux paquets de capacités ; - s'agissant des comités financiers, uniformiser, renforcer et clarifier les rôles en matière de gouvernance pour que les besoins capacitaires définis correspondent aux besoins réels et pour que la mise à disposition des capacités puisse se faire le plus possible conformément aux plans approuvés.	- Il faut encore revoir la présentation des rapports trimestriels au Comité des investissements sur l'exécution des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) de façon à mettre en évidence les progrès accomplis en envisageant les capacités dans leur ensemble. Question à traiter. - Le Comité des représentants permanents adjoints s'attache à vérifier si l'approche récemment adoptée s'agissant de la structure de gouvernance du processus de mise à disposition des capacités financées en commun est bien appliquée. Question en cours de traitement.	Question en cours de traitement.
(9) NCIO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)15, paragraphe 10 FAIBLESSES DANS LE SYSTÈME DE COMPTABILITÉ HORAIRE (TAS) Recommandation de l'IBAN Le Collège a constaté que la qualité des données du TAS s'était améliorée depuis la pleine implémentation du système s'agissant de la Prestation de services, en 2014. Toutefois, étant donné que le projet EBA a pris du retard et que l'Agence n'utilise pas encore son système de gestion intégré, le Collège recommande à la NCIO de poursuivre ses efforts visant à	Au fil du temps, l'IBAN a constaté une amélioration de la qualité des données du TAS. Cependant, il a également constaté qu'en pratique, il était encore possible d'introduire des corrections avec effet rétroactif dans le TAS. Par ailleurs, il a	Question à traiter.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
atténuer les risques et à mettre en place des contrôles internes portant spécifiquement sur les « prestataires de services internes » et sur la fourniture de SIC à l'appui des opérations et des missions de l'Alliance.	réalisé un audit de performance en 2018 (IBA-A(2019)0019). Dans son rapport, il a relevé que le TAS avait été amélioré mais aussi que la qualité des données et la supervision de leur gestion présentaient d'importantes faiblesses et que le cadre de contrôle en place était incomplet et inefficace. Par conséquent, il considère que la présente question reste à traiter.	
(10) NCIO – Exercice 2016 IBA-AR(2017)15, paragraphe 3 CARACTÈRE INCOMPLET DES INFORMATIONS DONNÉES DANS LES NOTES RELATIVES AU PROGRAMME DE TRANSITION Recommandation de l'IBAN Le Collège recommande que, à l'avenir, la note relative au programme de transition présente de manière exhaustive les crédits que le Comité des investissements a octroyés en cours d'exercice pour des activités liées à la transition.	La note 32 jointe aux états financiers 2018 de la NCIO donne des informations approfondies et pertinentes sur les crédits alloués au programme de transition et les dépenses qui y sont liées.	Question traitée.
(11) NCIO – Exercice 2014 IBA-AR(2015)20, paragraphe 7 ABSENCE DE PROCESSUS FORMEL ET DOCUMENTÉ PERMETTANT D'IDENTIFIER LES PASSIFS ÉVENTUELS ET D'EN RENDRE COMPTE DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS Recommandation de l'IBAN 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.	Des instructions de la NCIA sur le compte rendu des provisions, des passifs/actifs éventuels et des événements postérieurs à la période considérée sont entrées en vigueur le 12 juillet 2018 (INSTR 04.03.02.07). En outre, l'Agence a fourni à l'IBAN un résumé des éléments fournis par les principaux intervenants	Question traitée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	au travers de son système de suivi des tâches.	
(12) NCIO – Exercice 2014 IBA-AR(2015)20, paragraphe 8 ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DE CERTAINS ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE Recommandation de l'IBAN 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.	La NCIO s'est fait confirmer le solde des éléments d'actif et de passif significatifs auprès de certains des organismes OTAN les plus importants, à savoir le Commandement allié Opérations, le Secrétariat international et l'État-major militaire international. Cependant, elle doit faire mieux encore en ce qui concerne les transactions réalisées avec le Commandement allié Transformation.	Question en cours de traitement.
(13) NCIO – Exercice 2013 IBA-AR(2014)22, paragraphe 4 PROCESSUS DE COMPTE RENDU FINANCIER NE PERMETTANT PAS ENCORE D'ATTÉNUER VÉRITABLEMENT LE RISQUE D'ERREUR DANS LES ÉTATS FINANCIERS Recommandation de l'IBAN 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.	L'EBA devant être implémenté d'ici à la fin 2019, la NCIA mettra en place de nouvelles procédures et de nouveaux contrôles, que l'IBAN évaluera dans le cadre de sa vérification des états financiers de 2019.	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(14) NCIO – Exercice 2012 IBA-AR(2013)23, paragraphe 6 ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR SD (ANCIENNEMENT NCSA) DE LA NCIA Recommandations de l'IBAN 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.	Voir l'observation n° 1 figurant dans la présente lettre d'observations et de recommandations. L'Agence compte donner suite à cette recommandation d'ici à la fin de l'exercice 2019, quand l'EBA aura été complètement implémentée.	Question en cours de traitement.
(15) NCSA – Exercice 2012 IBA-AR(2012)10, paragraphe 5.2 ABSENCE DE CONSOLIDATION POUR LES ACTIVITÉS SOCIORÉCRÉATIVES Recommandations de l'IBAN Le Collège recommande à la NCSA d'intégrer les activités sociorécréatives dans ses états financiers afin de présenter fidèlement le solde total des recettes et des dépenses, ainsi que des actifs et des passifs.	Depuis 2016, le cadre comptable OTAN (C-M(2016)0023) n'exige plus que les activités sociorécréatives soient intégrées dans les états financiers des entités OTAN.	Question traitée.

Une question est considérée comme étant « à traiter » lorsqu'aucun progrès notable n'a encore été réalisé en vue de son règlement. Une question est considérée comme étant « en cours de traitement » lorsque l'organisme OTAN visé a commencé à mettre en œuvre la recommandation correspondante ou lorsque certains éléments de la recommandation (mais pas tous) ont été suivis d'effets. Une question est considérée comme étant « traitée » lorsque la recommandation correspondante a été mise en œuvre ou qu'elle a été rendue ou est devenue caduque.

**COMMENTAIRES OFFICIELS
DE L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA)
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
ET POSITION
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
(IBAN)**

**OBSERVATION N° 1 :
ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ POUR LA GESTION ET LE COMPTE RENDU
FINANCIER DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS
INCORPORELLES**

Commentaires officiels de la NCIA

L'Agence convient qu'elle a besoin d'une solution intégrée, qui lui sera apportée par l'EBA une fois activées toutes les fonctionnalités de ce système. L'IBAN a constaté qu'en attendant, la NCIA avait déployé des efforts considérables pour atténuer certaines des difficultés liées à la gestion des actifs. Il importe de souligner que la migration des immobilisations corporelles et des stocks enregistrés dans le système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS) vers l'ancien système financier automatisé centralisé de l'OTAN (CNAFS) est achevée au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) et dans les unités de soutien des SIC (CSU). La NCIA a fait tout ce qui était possible pour que l'EBA puisse traiter de manière appropriée les besoins en matière de comptabilisation des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, et en particulier des moyens en cours de construction ; pour l'Agence, l'implémentation de l'EBA est une condition préalable indispensable à la satisfaction de ces besoins.

**OBSERVATION N° 2 :
SOUS-ÉVALUATION DES STOCKS**

Commentaires officiels de la NCIA

Suite au processus de transfert/reprise des stocks des commandements OTAN en 2014, la NCIA a appliqué la méthode prévue dans le cadre comptable OTAN pour la comptabilisation des stocks acquis avant le 1^{er} janvier 2013, les considérant comme entièrement passés en charges.

La vérification effectuée par l'IBAN au CSSC a confirmé que la NCIA tenait des registres comptables complets étayant les soldes relatifs aux stocks physiques.

L'Agence note que les améliorations constatées précédemment par l'IBAN se sont confirmées en 2018 et que les tests effectués par l'IBAN n'ont pas fait apparaître d'erreur dans les quantités mentionnées dans les inventaires de stock étayant les états financiers ni dans les montants ayant fait l'objet d'un contrôle physique par le CSSC.

La NCIA reconnaît qu'il faut revenir sur l'écriture d'ajustement passée en 2014 (conformément au cadre comptable OTAN) par laquelle la valeur des articles acquis avant 2013 a été retranchée de la valeur des stocks, afin de pouvoir présenter la valeur totale des stocks dans l'état de la situation financière. De plus, elle s'efforcera de recenser les stocks obsolètes ou à rotation lente, et elle validera les prix unitaires des articles de stock transférés du NDSS.

Elle compte nettoyer les données correspondantes afin que les soldes relatifs aux stocks qui seront présentés dans les états financiers de 2019 soient plus fiables.

OBSERVATION N° 3 :

LIMITATION DE L'ÉTENDUE DES VÉRIFICATIONS QUE L'IBAN A PU OPÉRER S'AGISSANT DE LA CONFORMITÉ AVEC LES RÈGLES RELATIVES AUX ACQUISITIONS

[Cette observation a été supprimée de la version définitive de la présente lettre d'observations et de recommandations.]

Commentaires officiels de la NCIA

Dans la note de couverture portant la cote IBA-A(2019)0078, à laquelle était joint le projet de rapport d'audit, l'IBAN indiquait que la NCIA devait lui demander officiellement et par écrit d'achever les vérifications relatives aux acquisitions. La NCIA a envoyé une telle demande/lettre le 29 juillet 2019 (NCIA/ACQ/2019/123688).

Depuis lors, les auditeurs de l'IBAN ont entamé les vérifications sur le terrain qui portent sur les acquisitions. La NCIA n'est donc pas en mesure de répondre à cette observation.

Elle adressera ses commentaires officiels à l'IBAN dès qu'elle aura reçu les observations/recommandations finales résultant des vérifications en cours sur le terrain.

Position de l'IBAN

L'IBAN a terminé ses vérifications portant sur les acquisitions et n'a pas constaté de problème à signaler. Par conséquent, l'observation portant sur la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer s'agissant de la conformité avec les règles relatives aux acquisitions a été supprimée de la version finale du rapport.

OBSERVATION N° 4 :

ÉVALUATION DES RÉGULARISATIONS SE RAPPORTANT AUX PRESTATIONS DE SERVICES

[Désormais observation n° 3 dans la présente lettre d'observations et de recommandations.]

Commentaires officiels de la NCIA

Le passage à l'EBA, qui s'est étendu de mi-décembre 2018 à fin février 2019, a réduit le temps disponible pour obtenir des gestionnaires de ligne de services les informations qui auraient permis de calculer les régularisations se rapportant aux prestations de services. Par conséquent, l'Agence a opté pour une approche prudente pour, chaque fois que les informations requises n'avaient pas été communiquées, estimer au mieux les montants à constater par régularisation.

Dans l'EBA, le processus de régularisation est basé sur l'enregistrement de la réception de biens et/ou de services par les gestionnaires de ligne de services (gestionnaires de tâche ou de projet). Ce changement de manière de procéder permet que les régularisations soient constatées dans les documents financiers par les demandeurs directement, dès la livraison des biens ou la prestation des services. Selon l'Agence, les estimations en deviendront plus précises et le compte rendu et la transparence s'en trouveront améliorés.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(4) NCIO – Exercice 2017

IBA-AR(2018)11, paragraphe 4

NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS SUPPLÉMENTAIRES DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE

Commentaires officiels de la NCIA

a) En 2018, la NCIA a continué de mettre en place des registres des risques, qui font mention des contrôles visant à atténuer les risques conformément au cadre COSO adopté par l'ASB. Compte tenu de la propension au risque de la NCIA, la direction a mis en place des contrôles pour tous les risques recensés, contrôles qu'elle a étayés par des documents. Dans chaque registre de risques, la section consacrée aux contrôles internes décrit chaque contrôle, comment il est exécuté, qui en est (co)propriétaire et comment il convient de le traiter. Les contrôles ont été mis en place selon les 17 principes du cadre du COSO et en fonction des éléments requérant une attention particulière. En outre, la haute direction et le président de l'ASB ont procédé à une autoévaluation des contrôles internes. Le Bureau d'audit interne continuera d'aider la direction pour la mise en œuvre du cadre de contrôle interne de la NCIO.

b) Aux yeux de la NCIA, le cadre de contrôle interne décrit au point a) ainsi que les dispositions de sa directive AD 05.04 (« Accroître la transparence et améliorer le compte rendu au sein de la NCIA – Détection de la fraude ») constituent des mécanismes appropriés de prévention et de détection des fraudes. À ce jour, le Bureau d'audit interne et le gestionnaire Prévention et détection des fraudes ont aidé les Services financiers, la Direction Acquisitions ainsi que les RH, pour le processus de recrutement, à détecter les risques de fraude et à mettre en place les contrôles propres à les atténuer. Du reste, les progrès notables réalisés par l'Agence ont été reconnus par l'IBAN lors de l'audit de performance concernant la prévention et la détection des fraudes.

c) Bien que la NCIA dispose déjà d'un système de contrôle interne, la mise en œuvre du cadre de contrôle interne de la NCIO est toujours en cours, comme indiqué plus haut. Par conséquent, le Bureau d'audit interne ne peut pas vérifier la conformité avec ce cadre à ce stade. À titre compensatoire, il s'attache à évaluer les contrôles internes sur la base d'un processus audité. En outre, il a aidé la direction pour l'autoévaluation annuelle des contrôles concernant l'ensemble de la NCIO, qui a été effectuée par les membres de l'Agence travaillant sur les services EMS et par le président de l'ASB.

Quant à la modification de la charte qui viserait à modifier la structure hiérarchique chapeautant la fonction d'audit interne, il s'agit, de l'avis de l'IBAN, d'une question qui concerne l'ensemble de l'OTAN et qu'il convient d'étudier plus avant. L'examen, à venir, des enseignements tirés de l'application du Règlement financier de l'OTAN sera l'occasion de revoir cette structure hiérarchique pour la mettre en conformité avec les recommandations contenues dans les normes d'audit interne reconnues au niveau international, tout en tenant compte du contexte OTAN.

(5) NCIO – Exercice 2017

IBA-AR(2018)11, paragraphe 5

ABSENCE DES CONFIRMATIONS REQUISES AU SUJET DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Commentaires officiels de la NCIA

La NCIO souscrit à la recommandation et s'y conformera.

(6) NCIO – Exercice 2017

IBA-AR(2018)11, paragraphe 6

FAIBLESSES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS

Commentaires officiels de la NCIA

La NCIA considère qu'en prenant les mesures et en adoptant les documents dont il est question ci-après, la Direction Acquisitions a fait tout ce qui était possible pour appliquer la recommandation

Une version révisée des SOP relatives aux acquisitions a été élaborée en 2018 et approuvée en janvier 2019. Elle vise, quand les agents chargés de l'évaluation des offres ont été désignés par l'autorité de sélection des fournisseurs (SSA), à leur imposer de faire leur part de travail à temps et à garantir qu'il en sera ainsi. Le paragraphe 4.1.5.4 des SOP précise clairement que la participation au processus d'évaluation passe avant les autres tâches et que les membres de l'équipe soit procéderont à l'évaluation dans des espaces/pièces réservés à cet effet, soit s'isoleront pour se consacrer uniquement à l'évaluation et se libérer de leurs tâches habituelles. La priorisation des tâches des membres de ces équipes relève en fait de la responsabilité de l'unité organisationnelle dont ils font partie.

Il convient de noter que les SOP relatives aux acquisitions ne constituent pas un outil de planification des ressources permettant de garantir que les ressources

affectées à l'évaluation des offres seront suffisantes et que l'évaluation des offres pourra se faire en temps voulu.

En ce qui concerne le processus d'approbation du plan de sélection des fournisseurs (SSP), il n'est pas recommandé d'approuver le SSP avant la publication de l'appel d'offres. En effet, il faudra généralement modifier le SSP au cours de la procédure d'appel d'offres pour mettre à jour les modalités de l'évaluation des offres (calendrier, composition de l'équipe, etc.), modalités qu'il n'est pas possible de prévoir au moment de la publication des documents d'appel d'offres.

Le paragraphe 3.6.2 des SOP relatives aux acquisitions indique clairement qu'un projet de SSP doit être établi dans le cadre de l'élaboration des documents d'appel d'offres et que le SSP définitif doit être soumis à la SSA deux semaines avant la date limite de dépôt des offres, le but étant de tenir compte des derniers éléments relatifs à la procédure d'appel d'offres (calendrier définitif et composition de l'équipe principalement) (paragraphe 3.7.5.6). Ces SOP indiquent clairement, en leur paragraphe 3.7.5 (plan de sélection des fournisseurs) que le SSP doit être approuvé avant l'ouverture des plis.

Pour renforcer le processus d'évaluation, la Direction Acquisitions a créé en février 2019 le Comité permanent des présidents de commission d'évaluation des projets, qui assurera la supervision et le suivi des procédures d'acquisition depuis la publication des invitations à soumissionner jusqu'à l'achèvement de l'évaluation des offres.

(7) NCIO – Exercice 2016

IBA-AR(2017)15, paragraphe 3

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

Commentaires officiels de la NCIA

La NCIA note que l'IBAN se félicite des progrès accomplis en 2018. Par ailleurs, il est prévu, dans le cadre de l'implémentation de l'EBA, d'adapter le processus CTC de façon à intégrer les différents aspects des projets d'acquisition financés sur le NSIP et des projets non financés sur ce programme, et à parvenir ainsi à une normalisation accrue. Néanmoins, la NCIA convient que le processus CTC doit faire l'objet d'une évaluation plus approfondie pour l'exercice 2019, et elle continuera de chercher à se conformer pleinement à la recommandation de l'IBAN.

(8) NCIO – Exercice 2016

IBA-AR(2017)15, paragraphe 6

RÉCLAMATION DU CONTRACTANT SUITE AUX MODIFICATIONS ET AUX RETARDS DANS LA DÉFINITION DES PRESCRIPTIONS CONTRACTUELLES ET À LA COORDINATION INSUFFISANTE ENTRE LA NCIA ET LE COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Commentaires officiels de la NCIA

Depuis 2018, une nouvelle présentation est utilisée pour les rapports trimestriels sur la mise en œuvre des projets du NSIP qui sont établis à l'intention du Comité des investissements ; ces rapports donnent désormais un meilleur aperçu des capacités et mettent en évidence les résultats obtenus en matière de développement capacitaire. La NCIA continue de participer, par l'intermédiaire de l'ASB, aux chantiers d'adaptation institutionnelle ainsi qu'au réexamen du cadre réglementaire pour le financement par le client et du cadre réglementaire pour le financement institutionnel. De plus, le directeur général a inclus, dans le plan stratégique de la NCIA, des objectifs spécifiques pour l'amélioration de la performance de celle-ci en matière de développement et de mise à disposition des capacités.

Par ailleurs, comme le modèle pour la gouvernance du processus de mise à disposition des capacités financées en commun a été avalisé par les ministres de la Défense à leur réunion des 7 et 8 juin et approuvé par les chefs d'État et de gouvernement au sommet de juillet 2018, il a été mis en application en août 2018. Le nouveau processus de mise à disposition des capacités sera détaillé dans une directive générale qui devra être signée par les autorités de gestion des capacités (ACT, ACT, NCIA, NSPA) d'ici au quatrième trimestre 2019. Le modèle réduit le nombre des décisions à prendre par consensus, avec quatre points de prise de décision obligatoires et deux points de prise de décision optionnels, et le processus concrétise ainsi une approche programmatique comportant une seule autorisation au niveau des projets, ce qui devrait favoriser la mise à disposition en temps voulu et au coût prévu de capacités répondant aux attentes des commandants.

Enfin, la création de la fonction de gestion des capacités (dont le mandat a été signé par le SACEUR, le SACT, le directeur général de la NCIA et le directeur général de la NSPA en avril 2018), qui devra veiller à ce que tous les produits de gestion fassent l'objet d'une coordination avant d'être soumis aux organes de gouvernance, permettra non seulement de parler d'une seule voix au Comité militaire et au RPPB mais aussi d'améliorer les performances et d'accroître la transparence selon les axes de développement DOTMLPFI.

(9) NCIO – Exercice 2016

IBA-AR(2017)15, paragraphe 10

FAIBLESSES DANS LE SYSTÈME DE COMPTABILITÉ HORAIRE (TAS)

Commentaires officiels de la NCIA

L'exécution du lot de travaux 2 du projet EBA ayant été menée à bien, y compris en ce qui concerne le soutien complet du modèle d'entreprise pour la prestation de services (ESDM) et la conclusion en interne d'accords sur les niveaux opérationnels (OLA) bénéficient d'un soutien complet. Dès lors, la NCIA dispose désormais des outils pour pouvoir garder la trace et effectuer le suivi du coût des prestations à fournir et assurer l'exactitude des données du système de comptabilité horaire (TAS). Elle pourra ainsi gérer efficacement les « prestataires de services internes » et les prestations de services SIC à ses clients. Un autre facteur d'amélioration de la qualité et de la précision du TAS est l'implémentation de l'ESDM. En revanche, l'exécution du lot de travaux 4 du projet EBA, qui porte sur la mise en place d'un nouveau système P3SM, conforme aux meilleures pratiques, en remplacement du MS-EPM, est reportée en raison des préoccupations exprimées au sein du Comité des investissements quant à l'admissibilité au financement commun. L'estimation de coût de type B concernant ce lot de travaux a été fournie en décembre 2018 mais n'a pas encore été approuvée. Par conséquent, le nouveau système ne devrait pas être mis en place avant la fin 2020. L'autorisation et l'exécution du lot de travaux 4 promet bien d'autres effets positifs sur le plan de la gestion de projet et des prestations de services, mais il faudra attendre la fin des travaux pour que ces effets se produisent.

(12) NCIO – Exercice 2014

IBA-AR(2015)20, paragraphe 8

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

Commentaires officiels de la NCIA

L'IBAN a constaté que la NCIA avait accompli des progrès appréciables. La NCIA s'est fait confirmer le solde des éléments d'actif significatifs auprès du SI, de l'EMI et de l'ACO, qui ont cherché avec la NCIA à savoir d'où venaient les éventuelles différences. L'Agence convient que des améliorations sont encore nécessaires, et elle se conformera à la recommandation de l'IBAN.

(13) NCIO – Exercice 2013

IBA-AR(2014)22, paragraphe 4

PROCESSUS DE COMPTE RENDU FINANCIER NE PERMETTANT PAS ENCORE D'ATTÉNUER VÉRITABLEMENT LE RISQUE D'ERREUR DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires officiels de la NCIA

À la suite de l'implémentation de l'EBA, de nouveaux processus et de nouvelles procédures ont été conçus et mis en œuvre. La NCIA se félicite que l'IBAN ait décidé d'évaluer les nouveaux mécanismes de contrôle dans le détail après la clôture de l'exercice 2019.

(14) NCIO – Exercice 2012

IBA-AR(2013)23, paragraphe 6

ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR SD (ANCIENNEMENT NCSA) DE LA NCIA

Commentaires officiels de la NCIA

La méthode comptable applicable aux immobilisations corporelles a été publiée en 2017. Une méthode comptable relative aux immobilisations incorporelles est attendue. Ces méthodes serviront de base à l'établissement d'instructions d'application plus détaillées propres à la NCIA, qui devront cadrer avec l'EBA, récemment implémentée.

NATO UNCLASSIFIED



General Manager

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium

Telephone: +32 (0)2 707 8200
+32 (0)2 707 8474

NCIA/FC/2019/03123
31 March 2019

To: Distribution

Subject: **NATO Communications and Information Organisation
Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2018**

1. This letter forwards the Financial Statements for the NCI Organization for the period 01 January to 31 December 2018. The statements also include the financial information for the NCIO Secretariat.
2. The Statements submitted herein are unaudited. In accordance with the NCI Organisation Charter, once the IBAN audit results are received, the Financial Statements will be forwarded to the Agency Supervisory Board for approval taking into account the IBAN report and the advice of the Finance Committee.
3. The NCI Agency Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2018 can be publicly disclosed.
4. The NCI Agency is already working with the IBAN on audit fieldwork, and stands ready to provide all necessary further support to the audit team including reports, documents and associated reconciliations and explanations.

Kevin Scheid
General Manager

Rui Silva
Acting Financial Controller

Enclosure:
NCIO Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2018

Distribution:

External

Chairman Board of Auditors for NATO
Chairman NCIO Agency Supervisory Board

Internal

Members Executive Management Board



NATO Communications
and Information Agency
Agence OTAN d'information
et de communication

Avenue du Bourget 140
1140 Brussels, Belgium

www.ncia.nato.int

NATO UNCLASSIFIED



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



NCIA/FC/2019/03123

NCIO Financial Statements 2018

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	19
NAF impact prior 1/1/13	50
Statement on Internal Control	51
Financial Controller Certification	53
List of Acronyms	54

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

These are the second set of Financial Statements to be issued since I became General Manager and the first using the Enterprise Business Application (EBA) functionality. This constitutes a major achievement and provides the Agency with a critical tool to become more agile and responsive in terms of the financial management of its services and projects.

Financially and operationally, 2018 has been a challenging but equally rewarding year. Overall, total revenue amounts to 862.6 MEUR, an increase of 12% compared to the previous year and the net operating result shows a small deficit of 0.5 MEUR, or 0.06% of total revenue.

The improved financial result compared to the 2.5 MEUR planned deficit included in the 2018-2020 Financial Plan is part of the overall Agency achievements for 2018 and was achieved thanks to a combination of extra business and prudent financial management.

Other internal Agency accomplishments include:

- Increasing the Agency's civilian staff capacity to better deliver on projects and services with the Commands, NATO Headquarters and Nations;
- Building-up full-time Chief Operating Officer (COO) function, which has brought renewed focus on delivering project, programs and services;
- Acting on the lessons learned from the new NATO Headquarters project and employing programme management processes and methodologies;
- Implementing IBAN and NCI Agency Internal Audit recommendations to take a holistic, programmatic approach to major change initiatives, such as Polaris, FGFS, and EBA;
- Continuing our highly effective outreach and partnering with NATO member's National industries and over EUR 567.7M in 2018 alone;
- Introducing Costed Customer Service Catalogue that constitutes the cornerstone of the Service Oriented Model;
- Reducing layers of management, streamlining internal decision-making and empowering program and service line leaders as part of the implementation of a matrix-management structure for the Agency;
- Updating our implementation of the contract policy to remove one of the central impediments to higher workforce morale and effectiveness;
- EBA release 1 brought into use;

- Den Haag building addition completed, renovation continues, staff/labs moved to temporary quarters, although Active IT urgently requires funding;
- Over 90 staff moved from Glons; 50 more to go.

Some specific Capability and Service Delivery accomplishments:

- Network services remained at 99.8% availability;
- Supported 27 Major Military Exercises, Trident Juncture a Success;
- Increased fidelity of NSIP cost forecast;
- Delivered the BMD Review, improving software delivery approach for improved results;
- ACCS Transition to Operations (TtO) and Addendum #3 initiated and being implemented;

Satellite Ground Stations, delayed, but managed and Contractor addressing concerns.

Future Challenges

Looking forward to 2019, just some of the strategic challenges include: reaching IOC for the NCI Academy in Oeiras; continuing The Hague building renovations without loss of productivity; ACCS and BMD lessons learned implementation to address National Experts recommendations; Polaris/ITM Programme Wave 1 and 2; NATO Iraq Mission; re-competition of some major contracts; and the new Governance Model for Common Funded Capability Delivery.

In addition, I remain focused on a balanced financial performance consistent with the financial objective to breakeven over the three year planning cycle.

Kevin J. Scheid
General Manager, NATO Communications and
Information Agency

Overview of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO) and Agency (NCIA)

Vision

NATO is in the midst of a fundamental transformation in the way it performs its mission by more effectively exploiting information technology and reforming its business processes. Today, NATO's consultation (Article IV) and collective military operations (Article V) are dependent on a secure, resilient IT infrastructure and an array of software applications. These capabilities are critical to NATO's success and we invest in them through projects like the new NATO Headquarters active network, IT modernisation across the NATO Enterprise, the NATO communications infrastructure and the development or acquisition of thousands of applications, all accounting to billions of euros of investments. The benefits of these investments need to be fully realised. Threats to this infrastructure are as dangerous to the Alliance as a conventional military attack, and have been recognised by the North Atlantic Council at the Warsaw Summit as a threat rising to the level for collective defence.

The NATO Communications and Information Organisation (NCIO) is at the centre of this digital transformation and the NCI Agency is positioned to lead the way. We acquire, deploy and defend communications systems for NATO's political decision-makers and Commands; and we are on the frontlines against cyber-attacks, monitoring thousands of them daily, diagnosing threats, working closely with governments and industry to prevent future debilitating attacks. We have a 63-year legacy to build upon, from the Cold War, the Balkans, and Afghanistan to the rapid deployment of IT to the Force Integration Units on NATO's eastern flank. We have decades of experience of working side-by-side with NATO soldiers, sailors and airmen and women. We are uniquely qualified to lead this endeavour.

To lead this endeavour, we need to shake off past practices, bureaucratic processes and the lack of agility that has been undermining our effectiveness. We need to tap the technical expertise of our military staff, their leadership training, their dedication to mission; we need to tap the expertise of our civilian staff who have learned both in the civil services and industry the value of delivering on cost, on schedule and with the performance required by the customer. We need to harness the skills of our leaders to help in turning around our declining customer satisfaction ratings and low staff morale by managing well and delivering on our promises, thereby earning the trust of the Nations.

Ultimately, working together as an effective team, the NCI Organisation has the potential to become one of the top 10 international organisations to work for in Europe within five years.

Mission

Our mission defined in our Charter¹ is a solid foundation for the Agency and we will build upon this foundation.

The digital transformation of NATO is a necessity; all large organisations are facing this challenge. The NCI Organisation is uniquely positioned to lead the way forward in this digital endeavour, given that we are well-positioned with our unique technical expertise.

Working with NATO Nations, their technology industries and with the support of our Supervisory Board, we will lift NATO's technological prowess and deliver it as an additional arrow in NATO's quiver against those who would challenge or undermine the Alliance.

Accordingly, we will:

- Provide, maintain and defend a NATO enterprise-wide secure, resilient, cloud-based information technology infrastructure required for NATO's consultation (Article IV) and collective defence (Article V);
- Provide the tools and know-how for communicating, managing and exploiting NATO's business and operational data; bring artificial intelligence and machine learning to the business of securing and managing NATO's information assets;
- Advise, counsel and implement the business transformation techniques and practices NATO requires to take full advantage of its information technology investments.

In order to lead NATO's digital endeavour over the next five years, we need to turn around the declining performance of the Agency, get back to basics, and improve our project, programme, portfolio management (P3M) and service delivery, improve our human resource support and work better as a team. We also need to resolve our long-standing facilities challenges so that we can provide a secure and resilient digital and physical workplace for our staff.

To accomplish all this, we need to achieve a variety of near-term strategic goals in the coming months and years.

The first five, immediate goals are focused on a Turnaround of the Agency's performance and are necessary in order to regain trust with our staff and customers:

1. Hire, train, and retain a diverse world-class, tech-savvy workforce;
2. Provide and maintain the physical and digital workplace for the NCI Agency's workforce;
3. Reform, rebuild and strengthen the Agency's project, programme and portfolio management and service delivery capabilities;
4. Champion customer funding, tailor it for the digital endeavor endeavour; strengthen our financial management model;
5. Organise as a flexible matrixed organisation that can take on new programmes and lines of services as it completes others. Organise as a flexible matrixed organisation that can take on new programs and lines of services as it completes others.

Seven subsequent goals will drive the way for sustained high quality delivery of services and programmes: Seven subsequent goals will drive the way for sustained high quality delivery of services and programs:

6. Streamline internal business processes and ensure timely decision-making while assuring proper internal controls and safeguards;
7. Increase NCI Agency customers' satisfaction;
8. Strengthen NATO decision-making through better use of information, the exploration of 'big data', artificial intelligence and machine learning tools and techniques to the advantage of the Alliance;
9. Prepare for timely and sustainable delivery of Communication and Information Systems (CIS) support for crisis response and / or business continuity requirements;
10. In the spirit of 'One NATO', champion and maintain a coherent, harmonised enterprise architecture as NATO's Consultation, Command and Control (C3) technical design authority;
11. Develop and deliver world-class Command, Control, Communications, and Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance (C4ISR) education and training services, including cyber, across the NATO enterprise; and

12. Optimise the NCI Agency's acquisition business practices and work with governing bodies to reform acquisition policies for smarter procurement including software intensive capabilities.

Business Model

As established by the NCIO Charter in mid-2012, the NCI Agency is customer funded in delivering NATO Information and Communication Technology (ICT). Principles of Customer Funding based on the Charter include:

- Customers shall be charged the direct costs plus an overhead to cover general administrative expenditures, recuperation of capital investments, and Agency operating and running costs;
- Charges to customers shall be subject to customer agreement prior to being incurred;
- Customer Rates are set in such a way to ensure balance between planned income (revenue) and expenditure (expenses) to achieve breakeven over the planning period; and are submitted, after review by the ASB Finance Committee, to the ASB for endorsement and finally to the BC for approval on behalf of all Customers.

Since 2014 the NCIA been operating with a Bridging Model, with customers charged on the basis of Customer Funding except for the NATO CIS School, Latina. The School will migrate to the Customer Funding model used elsewhere in the Agency once the facility is moved to Oeiras, Portugal and the revised cost structure is established. The Agency continues to evolve from an asset based to a service based provider and mature Customer Funding through use of the Costed Customer Service Catalogue approach. Two catalogues have been produced including one specifically for the new NATO HQ (NNHQ) in 2018 and one for non-NNHQ (NATO Command Structure entities or internal customers) for use starting in the 2019 budget cycle.

At Reference H, the NAC approved the Customer Funding Regulatory Framework which forms the basis of the Agency financial operations. Key aspects of this framework cover the issues of overarching principles, eligibility; the definition of customers, internal and external, their roles and responsibilities; the coordination with existing programming and planning mechanisms; the recapitalization of ICT assets and equipment; the roles of the ASB, RPPB, NATO Budget Committee (BC), and Investment Committee (IC); service demand and requirements validation;

pricing of Agency services; the provision of independent advice to the NATO resource community; the roles of other stakeholders in the governance of the NCI Agency; the requirement for ICT Services and Capabilities; and procedures governing use of the Operating Fund. The use of the Operating Fund, which in this context performs the function of a repository for Accumulated Surpluses or Deficits, is determined by Nations. The overall level of the Operating Fund (excluding the depreciation) is currently set by a Nations at 10MEUR, with any increases based on a risk assessment and justification.

One of the aims of the Customer Funding is to empower the customer to secure the best value for money in obtaining the services it requires. The concept also aims to ensure that the beneficiaries of the goods and services are the ones who pay the full costs of the benefits they receive. The customer states their requirements, generally in the context of the draft SLA, capability package or by submitting a task order or customer request form. The Agency confirms its ability to fulfil the requirements, and following internal staffing and coordination, proposes a cost for each service or capability requested based on approved Customer Rates and/or Costed Customer Service Catalogue. Operating as an integral part of NATO, the Agency must remain attentive to the NATO's funding constraints and in close coordination with its customers tailor its service levels to the requirements and priorities set by its customers.

Being Customer Funded, the Agency must recover all of its costs from the work and services it provides its customers. In line with the Budget Committee's guidance the Customer Rates or professional labor fees the Agency charges its customers, termed respectively Project Service Costs (PSCs) for capability development and Service Support Costs (SSCs) for ICT services, aim to achieve financial breakeven over time. The Customer Rates are based on the actual costs as disclosed in the most recent published but still to be audited Annual Financial Statements¹. Since the 2017 Customer Rates, following Nations' approval, a single set of rates structure has been in use as this is considered to offer better transparency and traceability of the Agency's cost structure as well as allowing a more stable calculation methodology and facilitating comparability over the years.

Consistent with the Customer Funding Regulatory Framework, the Agency predominantly contracts with customers for the provision of CIS services on the basis of Firm Fixed Price (FFP) agreements whereby NCI Agency delivers a specified

set of goods or services for a fixed price. The use of FFP reduces administration costs and provides customers with more stability and less risk as the Agency manages all associated risks with delivering the goods or services within the agreed price, unless otherwise agreed with the customer (e.g. exchange rate fluctuations for agreements not priced in Euros). The Agency's obligation is the delivery in accordance with the agreed specifications, and the customer's obligation is payment of the agreed amount. Given the constraints on the use of the Operating Fund and its limited level, 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.

¹ The unaudited Annual Financial Statements are used since the NCIO Financial Rules and Procedures require both these and the proposed Customer Rates to be issued by 31 March

Financial Statements Overview

Basis of Preparation

The NCIO Financial Statements are a formal record of the financial activities and position of the NCI Agency and the ASB Secretariat. These include an extensive set of notes to the financial statements describing each item on the statement of financial position, performance, cash flow and budget execution statement in further detail.

The NCIO Financial Statements are a standalone document and undergo a specific approval process as well as an audit by the International Board of Auditors for NATO (IBAN). For full visibility of the Agency's operating performance and strategic alignment to the NATO mission, readers should also consult the NCIO Annual Report.

In respect to the 2018 NCIO Financial Statements, these were prepared:

- for public disclosure
- on a going-concern principle
- on the basis of a single entity using multiple legacy accounting and operating systems
- on an accrual basis and a historical cost convention, except as disclosed in the accounting policies and detailed notes

Amounts in the financial statements are stated in euros.

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 Framework 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".

Article 27 of the NATO Financial 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 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"*.

The NATO Communications & Information Agency Customer Funding Regulatory Framework is a fundamental part of the governance of the Agency, along with the NCIO Charter provisions. It's designed to deliver effective and efficient C&I service provision by NCIA by establishing mechanisms for validating Agency costs and for validation of all requirements, including ICT services, while future C&I capability requirements will continue to be provided through the Capability Package process with greater emphasis on ICT asset renewal which will be on a biennial schedule to ensure that technology upgrades and replacement of obsolescent equipment keeps up with the military requirement.

With effect from 1 April 2016 and thus applicable to the 2018 NCIO Financial Statements, the ASB concluded a two-year effort to update NATO's Financial Regulations (NFRs) and Financial Rules and Procedures (FRPs) by approving the new FRPs specifically applicable to the NCIO and the NCIA.

Financial Performance and Position Highlights

Total revenues for 2018 amount to 862.6 MEUR, an increase of 92.2 MEUR or 12% from 2017, and include:

- 331 MEUR of acquisition revenue earned as Host Nation and procurement principal for NSIP, NATO Entities and Nations, an increase of 47.8 MEUR or 16.9% from previous year;
- 288.3 MEUR of operating, services and project support revenue contracted, using BC approved Customer Rates, for the provision and acquisition of CIS capabilities and services, an increase of 30.1 MEUR or 6.4% from previous year;
- 236.8 MEUR of operating and external CIS revenue earned in direct support of the delivery of services, an increase of 14.1 MEUR or 6.4% from previous year;
- 4.2 MEUR of other operating revenue earned in the provision of other support services provided to hosted entities (e.g. NAGSMA) as well as contribution revenue from the execution of the BC funded portion of the Transition Programme and NCIO Independent Secretariat core funding from Nations;

- 2.3 MEUR earned from favourable foreign exchange rate variances and, to a minor extent, interest earned from short-term deposits, typically one to three months (same as previous year).

Totalling 863.1 MEUR the 2018 Agency costs and expenses are 93.8 MEUR or 12.2% higher compared to 2017 and include:

- 329.6 MEUR 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, increase of 49.9 MEUR or 17.8 % from previous year;
- 260.8 MEUR 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, up 33.2 MEUR or 14.6% from previous year;
- 260.1 MEUR of costs for Contractual Supplies and Services, an increase of 2.9 MEUR or 1.1% from previous year, which include operating and external CIS costs in direct support of the delivery of services, costs related to the execution of capabilities' projects as well as running costs of the Agency facilities and equipment.
- 7.7 MEUR cost from an in-year increase of provisions mainly on active projects and services the agency is delivering and loss of job indemnity of serving staff.
- 3.7 MEUR of depreciation expense for fixed assets capitalised in line with the accounting policies as adopted by NATO, decrease of 0.4 MEUR from previous year;
- 1.1 MEUR of expenses from unfavourable foreign exchange rate variances, including bank transaction fees related to conversion of currencies, decrease of 2.8 MEUR from previous year; and,

Net result for the year, is a deficit of 0.5 MEUR compared to a surplus of 1.1 M Eur previous year which is close to a break even.

Total assets amount to 438.7 MEUR an increase of 59.5 MEUR or 15.7% from previous year, largely made up of Cash holdings and Receivables. Total Liabilities amount to 414.1 MEUR an increase of 60 MEUR or 16.9% from previous year, mostly reflecting an increase in the balances of Deferred Revenue and Advances and Accounts Payable and additions into provisions.

Total Net Equity and Operating Fund

In line with the NFRs applicable to the Agency Customer Funding regime and the Customer Funding Regulatory Framework, the Agency maintains, as part of its Total Net Equity, an Operating Fund. This serves as a limited 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 2018, the Agency Total Net Equity amounts to 24.6 MEUR broken-down as follows:

- 6.1 MEUR of Reserved Earnings, composed of (1) the remaining Transition Reserve of 2.9 MEUR, as per RPPB decision, for purposes of funding transition activities of the Agency, and (2) the Depreciation Reserve, amounting to 3.2 MEUR, related to assets not yet fully depreciated.
- 18.5 MEUR of Retained Earnings, which equal the Operating Fund (as per the IBAN guidance and ASB Finance Committee decision, depreciation reserve is no longer considered as part of the Operating Fund).

In October 2017, Nations at the ASB Finance Committee: (1) confirmed the continued need for an Operating Fund as a risk management tool, (2) agreed to no longer include the depreciation reserve as part of the Operating Fund, (3) confirmed to the target level being 10.0 MEUR with increases based on risk assessment to be justified (4) agreed on the pro rata distribution of potential surplus from the Operating Fund based upon the Military Budget and the NATO Security Investment Programme share in the Agency revenue via the call for contributions mechanism (previously any surplus was applied as a rebate/reduction to the customer rates i.e. 5.6 MEUR for 2017 Customer Rates and 2.8 MEUR for 2018 Customer Rates).

Internal Control Framework

Internal control helps entities to achieve objectives and sustain and improve performance. NCIO has an Internal Control Framework (ICF), approved by the ASB in 2016, that has been designed considering the components and associated principles of the COSO's Internal Control - Integrated Framework'. It is expected it will enable NCIO to effectively and efficiently develop a system of internal control that adapts to changing business and operating environment, mitigate risks to acceptable levels, and support sound decision making and governance of the organisation. The NCIO ICF is under implementation and continues to be matured, and as part of this, an NCI Agency Internal Control Panel has been established which meets regularly to: oversee the implementation of the ICF across the Agency, oversee development & deployment of related policies and procedures, recommend priorities and objectives to the GM and identify opportunities, risks, control weaknesses, and correcting measures to the GM.

Risk Management

The Agency operates an Enterprise Risk Management (ERM) system with Corporate and also Directorate Risk Registers. The Agency's top risk landscape is dynamic and is made up of risks that can be Agency-wide and/or corporate in nature. The Agency regularly reviews its top risks at an Executive level taking account of the environment in which the Agency operates and its risk appetite, as well as the probability of the risk occurring and its impact. Such an Executive level review takes place a minimum of once or twice per year with regular monitoring through the Monthly Operating Report (MOR). All Agency top risks are assigned to an individually accountable Risk Owner (usually an Executive) to manage. Other lower level (in terms of probability and impact) risks are within Directorate Risk Registers.

Of the top ten risks the Agency has identified some other risk that have given rise to Provisions and are captured in the Financial Statements (note 27).

The Agency continues to mature its ERM, through a documented process, trainings, workshops, presentations and communications to staff as well as reinforcing the activities to review, mitigate and regularly report on risks. The Agency also separately tracks the issues it faces.

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

The International Board of Auditors (IBAN) led in 2018 the audit of the 2017 NCIO FS resulting in a number of observations, of which four were considered critical:

- Lack of integrated systems to support the effective and efficient management and financial reporting of property, plant and equipment and intangible assets.
- Lack of a consistent and robust process in determining capability development project revenue for the period.
- Understatement of inventory which is linked to the implementation of the NATO Accounting Framework.
- No formal request submitted to the Agency Supervisory Board for the increase in its authorised NATO International (NIC) personnel ceiling in accordance with the NCIA Personnel Establishment Policy and the approved ceilings of the 2017-2019 Financial Plan.

The Agency, under the remit of its supervisory board, is undertaking the necessary actions to remediate and resolve all outstanding observations.

IBAN has already initiated the audit of the 2018 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 Finance Committee.

Internal Audit

The Internal Audit activities were a significant part of the Agency's overall control structure and exercised a positive influence on the overall Agency performance.

During the reporting period, Internal Audit completed 18 reports - 10 advisory and 8 compliance engagements. The completed engagements spanned several thematic areas and covered reviews of project management activities, operational processes, corporate and administrative processes and information technology areas. Management continues to enhance the existing follow-up process with the aim to follow-up even more closely on the progress of outstanding observations identified in the Internal Audit reports.

Internal Audit will continue performing follow up missions and will report on the status of the implementation of the recommended actions during 2019 to Agency management and the ASB Finance Committee. Finally, IA continued to support the implementation of the NATO Financial Regulations and the NCIO Financial Rules and Procedures and also contributed to the development and implementation of the NCIO Internal Control Framework.

**NCIO Statement of Financial
Position***As of 31 December 2018**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2018	2017
ASSETS			
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	1	148,294,384	160,827,986
Receivables	2	272,827,470	207,166,505
Prepayments and Miscellaneous Assets	3	3,107,687	3,121,046
Inventory	4	8,069,523	3,566,455
Work in Progress	5	3,145,258	879,313
Other Current Assets	6	15,415	40,436
Total Current Assets		435,459,737	375,601,740
Non-Current Assets			
Financial Assets		0	0
Non-current Receivables	7	1,925	1,904
Property, Plant and Equipment	8	3,183,617	3,458,587
Intangible Assets	8	16,617	71,697
Other Non-Current Assets		0	0
Total Non-Current Assets		3,202,159	3,532,188
TOTAL ASSETS		438,661,896	379,133,928

**NCIO Statement of Financial
Position***As of 31 December 2018**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2018	2017
LIABILITIES			
Current Liabilities			
Payables	9	157,965,846	137,116,806
Deferred Revenue and Advances	10	238,571,180	207,528,805
Borrowings		0	0
Other Current Liabilities	11	1,901,240	1,522,745
Total Current Liabilities		398,438,266	346,168,356
Non-Current Liabilities			
Non-Current Payables		0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances		0	0
Non-Current Borrowings		0	0
Provisions	12	15,666,610	7,932,079
Other Non-Current Liabilities		0	0
Total Non-Current Liabilities		15,666,610	7,932,079
TOTAL LIABILITIES		414,104,876	354,100,435
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	13	18,482,932	17,316,377
Reserved Earnings	32	6,074,088	7,717,116
TOTAL NET ASSETS/EQUITY		24,557,020	25,033,493
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY		438,661,896	379,133,928

NCIO Statement of Financial Performance*For the year ended 31 December 2018**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2018	2017
REVENUE			
Project and Support Services Revenue	14	288,260,703	258,152,164
External Services Revenue	15	236,769,744	222,620,080
Acquisition Revenue	16	330,985,358	283,184,550
Other Operating Revenue	17	4,238,758	4,224,401
TOTAL OPERATING REVENUE	19	860,254,563	768,181,194
Financial Revenue	28	2,336,200	2,152,762
Other Revenue	18	0	11,850
TOTAL REVENUE	19	862,590,763	770,345,806
EXPENSES			
Cost of Acquisition	20	(329,592,123)	(279,706,085)
Personnel Costs	21	(260,825,316)	(227,616,964)
Contractual Supplies and Services	24	(260,053,734)	(257,110,914)
Depreciation and Amortisation	25	(3,687,789)	(4,134,860)
Provisions	26	(7,734,531)	3,280,666
Financial Expenses	28	(1,129,660)	(3,953,914)
Other Expenses	29	(44,083)	(16,199)
TOTAL EXPENSES		(863,067,236)	(769,258,271)
SURPLUS/(DEFICIT)			
Retainable Earnings	33	(476,473)	1,087,535
Refundable Earnings		0	0
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		(476,473)	1,087,535
Revaluation of Assets		0	0

NCIO Statement of Cash Flows*For the year ended 31 December 2018**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

	Note	2018	2017
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Surplus/(Deficit) for the Period		(476,473)	1,087,535
Depreciation and Amortisation		3,679,467	4,116,698
Revaluation of Assets		0	0
Decr./ (Incr.) Receivables		(65,660,965)	(33,086,827)
Decr./ (Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets		13,359	1,795,186
Decr./ (Incr.) Inventory		(4,503,068)	7,754,953
Decr./ (Incr.) Work in Progress		(2,265,945)	(508,745)
Decr./ (Incr.) Other Current Assets		25,021	17,029
Incr./ (Decr.) Payables		20,849,039	(4,063,884)
Incr./ (Decr.) Deferred Revenue and Advances		31,042,374	24,685,076
Incr./ (Decr.) Borrowings		0	0
Incr./ (Decr.) Other Current Liabilities		378,495	(2,534,098)
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		(16,918,696)	(737,076)
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Decr./ (Incr.) Financial Assets		0	105
Decr./ (Incr.) Non-current Receivables		(21)	0
Decr./ (incr.) PP&E and Intangible Assets		(3,349,416)	(3,382,431)
Decr./ (Incr.) Other Non-Current Assets		0	0
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES		(3,349,437)	(3,382,326)
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		7,734,531	(3,280,666)
Incr./ (Decr.) Other Non-Current Liabilities		0	0
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES		7,734,531	(3,280,666)
NET INCR./ (DECR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS		(12,533,602)	(7,400,068)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD			
Incr./ (Decr.) Cash and Cash Equivalents		(12,533,602)	(7,400,068)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD		148,294,384	160,827,986

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity (Operating Fund)*For the year ended 31 December 2018**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

	Note	NCIO	
		2018	2017
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD		25,033,493	23,945,958
Variations due to restatement		0	0
Restated balance		25,033,493	23,945,958
Net gains/(losses) not recognised in the Statement of Financial Performance			0
Net surplus/(deficit) for the period		(476,473)	1,087,535
BALANCE AT END OF PERIOD		24,557,020	25,033,493
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD		7,717,116	9,796,881
Net increase/(decrease) of book value of property, plant and equipment		(329,476)	(734,262)
Net increase/(decrease) of reserves		(1,313,552)	(1,345,502)
Net increase/(decrease) of currency translation differences		0	0
RESERVES AT END OF PERIOD		6,074,088	7,717,116
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD		18,482,932	17,316,377
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD		24,557,020	25,033,493

NCIO Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2018
(all figures are in Euro)

NCIO

Note	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	2,403,080	0	0	0	2,403,080	2,845	2,378,693	2,381,538	2,845	21,542
Chapter 2	95,091	0	0	0	95,091	376	62,321	62,697	376	32,394
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	2,498,171	0	0	0	2,498,171	3,221	2,441,014	2,444,235	3,221	53,936
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	5,759	0	0	0	5,759	0	5,759	5,759	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	5,759	0	0	0	5,759	0	5,759	5,759	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	11,063	0	0	0	11,063	0	7,465	7,465	0	3,598
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	11,063	0	0	0	11,063	0	7,465	7,465	0	3,598
TOTAL	2,514,993	0	0	0	2,514,993	3,221	2,454,238	2,457,459	3,221	57,534

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.

Changes in Accounting Standards

The following IPSAS have become effective as of 1 January 2018:

- IPSAS 39 - Employee Benefits (replaces IPSAS 25)

The following IPSAS will become effective as of 1 January 2019:

- IPSAS 40 - Public Sector Combinations

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

Revenue Recognition

Revenue from exchange transactions

Under its third 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.

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.
- Transition: specific budgets, authorised 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.

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 recognised 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

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. 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 capitalisation 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 recognised 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 Equity and Operating Fund

Net Equity is, per the NAF/IPSAS, reflected in the Agency's Annual Financial Statements under the Statement of Financial Position, equalling the balance between total Assets and total Liabilities.

Net Equity are subdivided into:

- Retained Earnings, considered as accumulated surplus and deficit available for distribution
- Reserved Earnings, considered as accumulated surplus and deficit that are reserved for a specific purpose, and thus not available for distribution

As of 2014 the 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 (AC/337-D(2016)0014-AS1 dated 29 March 2016), and the Customer Funding Regulatory Framework approved by the Council in 2015 (PO(2015)0394-AS1 dated 16 July 2015).

Oversight of the performance and use of the Fund is the responsibility of the Nations.

End of 2016, the Agency Supervisory Board (ASB) Finance Committee tasked the Agency to develop a paper on the Operating Fund for discussion. During its meeting on 12 and 13 October 2017, the Agency Supervisory Board (ASB) Finance Committee decided² as follows:

- The need for an Operating Fund as a risk management tool.
- The definition of Operating Fund as the accumulated surplus or deficit fund equalling the sum of retained earnings, but no longer comprising of depreciation reserve.
- The target level of the Operating Fund at 10 M EUR, excluding depreciation reserve.
- Tasked the Agency to conduct a risk assessment to justify any increase to the Operating Fund above 10 M EUR.
- Agreed on the pro rata distribution of potential surplus Operating Fund based upon the Military Budget and the NATO Security Investment Programme share in the Agency revenue via the call for contributions mechanism, with the understanding that the adjustment mechanism be revised within a year (up until then any surplus was returned through a reduction in Customer Rates).

Per the above and as of the 2018 Financial Statements the Operating Fund, per Nations guidance, is considered equal to the Retained Earnings.

² AC/337(FC)DS(2017)0004

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS

Critical Accounting Estimates and Judgements

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

Legal proceedings both real and possible

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

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

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

Cash available on demand is considered to be cash that can accessed at very short notice (e.g. 1 working day) while a short-term deposit is invested from typically one to three months. Cash and cash equivalents includes amounts advanced by Customers for future usage. Cash balances are restricted to the use for which Customers have provided the cash.

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.

(All amounts in 1 Euro)

		NCIO	
		Note	
		Unit	
		2018	2017
Cash and Cash Equivalents			
100	Cash in hand	35,784	35,380
101	Current bank clearing accounts and internal transfers	(3,081)	488
102	Current bank accounts - Euro	118,872,586	96,631,995
104	Current bank accounts - Non-Euro	29,299,143	41,700,870
106	Current investments accounts - Euro	0	0
108	Current investments accounts - Non-Euro	89,952	22,459,253
		148,294,384	160,827,986

2. Accounts Receivable

Receivables total 272.8 MEUR. 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. Without these impacted QAFR bookings trade receivables total 127.1 MEUR which include billed but not yet received amounts from Customers.

Trade receivables from accrued revenue amounts to 244 MEUR.

		Note	2018	2017
		Unit		
Receivables				
11001	Customer receivables (A/R) - Common funded - NATO and NATO entities		99,589,453	128,403,858
11002	Customer receivables (A/R) - Not common funded		75,322,047	66,261,479
1107	Customer receivables - Bad debts		(336,812)	(345,130)
11000	Customer receivables (A/R) - Common funded - NSIP		(149,362,386)	(137,662,008)
111	Customer receivables - Consolidated entities		0	0
113	Customer receivables - Recoverable expenses		431,197	386,977
115	Current receivables - Tax or personnel related		2,949,042	2,478,846
116	Current receivables - Accrued, unbilled revenue		244,238,196	147,604,939
119	Current receivables - Other		(3,267)	37,544
			272,827,470	207,166,505

NSIP related trade receivables from nations are 55.8 MEUR and trade receivables from accrued revenue amounts to 71.3 MEUR, resulting in a total 127.1 MEUR, that is netted against the balance of advances through the QAFR pay sheets of 149.4 MEUR leading to a net position of liability towards the NSIP at 31/12/2018 of 22.3 MEUR as per the below table.

		Note	2018	2017
		Unit		
110021	Customer receivables (A/R) - NATO Nations (BS 60)	CD - NSIP	55,819,724	49,179,998
110002	Customer receivables (A/R) - NSIP - QFR Advances on approved forecast (BS 10)	CD - NSIP	(149,362,386)	(137,662,008)
116020	Accrued, unbilled - License revenue (Accum.)	CD - NSIP	71,301,928	97,127,980
			(22,240,735)	8,645,970

3. Prepayments and Miscellaneous Assets

		Note	2018	2017
		Unit		
Prepayments and Miscellaneous Assets				
130	Prepayments		3,107,687	3,121,046
			3,107,687	3,121,046

This amount represents advances and prepayments made to vendors.

4. Inventories

		Note	2018	2017
		Unit		
Inventory				
14000	Inventory - Consumables		1,338,729	1,682,302
14001	Inventory - Spare parts		6,730,794	1,884,151
			8,069,523	3,566,455

The inventory ending balance is for a total of 8.1 MEUR which is an increase of 4.5 MEUR when compared to 2017.

Since 2014 NCI Agency is considered the principal for procurement of CIS assets for NSIP and Third Parties and is therefore taking the primary responsibility and risk for the related 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 32.3 MEUR 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 30.1 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 MEUR. This beginning balance has also been considered as acquired prior to 1 January 2013 resulting in a total amount of 32.3 MEUR expensed per the NAF. In accordance with the stipulations of the NAF, a brief description on inventories held prior to 1 JAN 2013, is provided later in this document.

The Agency has agreed with IBAN to assess the legacy NDSS converted data/NAF adjustment with the objective to have a more reliable value to bring into the statement of position by the end of 2019.

5. Work In Progress

		Note		
		Unit	2018	2017
Work in Progress				
145	Work in progress		3,145,258	879,313
			3,145,258	879,313

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

Pre-financed projects totalling €2,970,540 are governed by existing binding arrangements (overarching framework agreements such as Memorandum of Understanding – MOU) between the Agency and its main sponsors. All existing pre-finance authorisations are granted as per the terms and conditions prescribed in the FRPs specifically developed for the Agency operating under its Customer Funding Regime. The decision to pre-finance projects is assessed by the Chief Operating Officer (COO), Production Directors and the Financial Controller prior to being approved on a case-by-case basis by the Financial Controller. Accordingly we do not view this as a technical contingent asset.

For projects sponsored by NSIP, APFs may be authorised 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 capitalises the shortfall pending approval of the Project Service Cost (PSC). Funds expended during this stage are capitalised as work in progress for a total amount of €97,878.

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 capitalised until the exceptions are contractually regularised. The total capitalised amount of recoverable exceptions is €132,619.

6. Other Current Assets

		Note		
		Unit	2018	2017
Other Current Assets				
1559	Transitory asset accounts - Clearing accounts		15,415	40,436
			15,415	40,436

This amount concerns different transactions that are pending a resolution/final booking in 2019.

7. Non-current Receivables

		Note	2018	2017
		Unit		
Non-current Receivables				
160	Non-current financial assets		1,925	1,904
			1,925	1,904

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 and Intangible Assets

As of 31 December 2018

(all figures are in Euro)

NCIO											
		ACQUISITION				DEPRECIATION				BOOK VALUE	
31-Dec-2017	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2018	31-Dec-2017	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2018	31-Dec-2018	
7,719,906	2,540,269	(62,897)	0	0	10,197,278	(5,776,770)	(2,331,512)	30,570	(8,077,711)	2,119,567	
2,902,675	750,646	0	0	0	3,653,320	(2,025,910)	(966,266)	0	(2,992,176)	661,144	
422,467	171,818	(11,757)	0	0	582,529	(232,720)	(150,187)	0	(382,907)	199,622	
197,590	34,334	0	0	0	231,924	(145,440)	(41,127)	0	(186,567)	45,357	
670,596	34,566	(5,948)	0	0	699,214	(575,168)	(67,830)	5,948	(637,049)	62,165	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
379,608	0	0	0	0	379,608	(299,711)	(41,314)	0	(341,024)	38,583	
12,292,842	3,531,633	(80,602)	0	0	15,743,873	(9,055,719)	(3,598,235)	36,519	(12,617,435)	3,126,438	
15,436	0	(15,436)	0	0	0	(6,175)	(1,544)	7,718	0	0	
142,950	0	0	0	0	142,950	(71,475)	(14,295)	0	(85,770)	57,180	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
158,386	0	(15,436)	0	0	142,950	(77,650)	(15,839)	7,718	(85,770)	57,180	
277,829	10,312	0	0	0	288,141	(206,132)	(65,393)	0	(271,525)	16,617	
277,829	10,312	0	0	0	288,141	(206,132)	(65,393)	0	(271,525)	16,617	
12,729,058	3,541,945	(96,038)	0	0	16,174,964	(9,339,500)	(3,679,466)	44,237	(12,974,730)	3,200,234	
140,727	0	(140,727)	0	0	0	0	0	0	0	0	
12,869,784	3,541,945	(236,765)	0	0	16,174,964	(9,339,500)	(3,679,466)	44,237	(12,974,730)	3,200,234	
12,869,784	3,541,945	(236,765)	0	0	16,174,964	(9,339,500)	(3,679,466)	44,237	(12,974,730)	3,200,234	
	3,541,945	(236,765)	0	0	3,305,179		(3,679,466)	44,237	(3,635,230)	(330,050)	
9,463,197	3,135,602	(236,765)	(10,506)	0	12,351,528	(6,474,046)	(1,183,083)	44,237	(7,612,893)	4,738,636	
	3,135,602	(236,765)	(10,506)	0	2,888,331	0	(1,183,083)	44,237	(1,138,847)	1,749,485	

3,200,234 Eur Total Plant, property and Equipment as published in the detail table consist of 3,183,617 Eur Property Plant and Equipment and 16,617 Eur of Intangible assets as published in the statement of financial position.

9. Payables

		Note	2018	2017
		Unit		
Payables				
2000	Supplier payables - Accounts payable		2,768,441	16,686,514
2004	Supplier payables - Accrued supplier invoices		154,257,277	120,055,102
2010	Supplier payables - Consolidated entities - Accounts payable		0	0
2014	Supplier payables - Consolidated entities - Accrued expenses		0	0
2006	Supplier payables - Warranties received		940,128	375,190
			157,965,846	137,116,806

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

		Note	2018	2017
		Unit		
211	Current deferred revenue		181,310,587	156,331,383
215	Current advances and prepayments received		57,260,593	51,197,422
			238,571,180	207,528,805

The Deferred/Unearned Revenue and Advances of 238.6 MEUR are composed of:

- Revenue is billed for ongoing projects and services, however revenue earned is determined through the stage of completion resulting in 181.3 MEUR of revenue billed but not yet recognised as earned.
- Advances and prepayments of 57.3 MEUR refer to deposits from customers and IC nations for projects and services that will be delivered by the agency.

11. Other Current Liabilities

		Note	2018	2017
		Unit		
Other Current Liabilities				
250	Current tax and personnel related liabilities		260,770	76,052
251	Current retirement and pensions related liabilities		0	0
254	Current other liabilities		1,640,470	1,472,936
255	Transitory liability accounts		0	(26,243)
			1,901,240	1,522,745

Other current liabilities include:

- Refundable surpluses amount to 1.6 MEUR 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.
- Other liabilities related to personnel amount to 260.8 KEUR.

12. Provisions

		Note	2018	2017
		Unit		
Provisions				
2901	Provisions - Major risks and costs		6,864,531	950,317
2902	Provisions - Personnel related risks and costs		8,802,079	6,981,762
			15,666,610	7,932,079

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 authorised 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 total provision for the Customer Funded projects amounts to 4.1 MEUR.

- 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 7 MEUR. 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 342 KEUR 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.

13. 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 note related to the Statement of Change/Equity (OF).

B. Notes to the NCIO Statement of Financial Performance

14. Projects and Service Support Revenue

		Note	2018	2017
		Unit		
Project and Support Services Revenue				
500	Project services revenue	CD - Ops	107,567,591	104,549,622
501	Support services revenue	CD - Ops	0	0
501	Support services revenue	SD	180,693,112	153,602,542
			288,260,703	258,152,164

With the introduction of full Customer Funding as of 1 Jan 2014, the 2018 operations revenue can be categorised as either Project Support Revenue for 107.6 MEUR stemming from Capability Development (Project Services Costs) or Services Revenue for 180.7 MEUR, coming from signed Service Level Agreements (Service Support Costs) and other Service Agreements, all agreed and calculated at approved Customer Rates.

For all Customer Funded revenue, revenue is recognised, 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 2018, but not yet accrued or expended, and which nevertheless form part of the 2018 services signed with the Customers through the Service Level Agreements.

15. External CIS Revenue

The total revenue per service as specified in the Service Level agreements have two revenue components. There is the Service Support Revenue element that is based on effort charged at approved customer rates (see the note above) and the External CIS Revenue of 219.5 MEUR in 2018 that represents the revenue charged to customers to cover the contractual supplies and services delivered by industry required by the NCI Agency to provide its CIS services.

		Note Unit	2018	2017
External Services Revenue				
5100	External CIS revenue – Billed		219,527,482	202,616,329
5105	External CIS revenue - Accrued, unbilled (CY)		14,606,837	17,282,308
5106	External CIS revenue - Deferred revenue reversal (CY)		0	0
5109	External CIS revenue - Deferred (CY) (-)		2,635,425	2,721,442
			236,769,744	222,620,080

16. Acquisition Revenue

		Note Unit	2018	2017
Acquisition Revenue				
5110	Acquisition revenue – Billed	CD - NSIP	201,579,752	226,150,714
5115	Acquisition revenue - Accrued, unbilled (CY)	CD - NSIP	38,877,391	(38,629,519)
5110	Acquisition revenue – Billed	CD - TP	79,533,484	115,176,768
5115	Acquisition revenue - Accrued, unbilled (CY)	CD - TP	(748,311)	(4,589,919)
5119	Acquisition revenue - Deferred (CY) (-)	CD - TP	11,743,042	(14,923,494)
533	External CIS and acquisition revenue - Acquisition - Intra-company	CD - TP	0	0
			330,985,358	283,184,550

Acquisition Revenue is earned as Host Nation for the NSIP, and for other NATO entities and Nations. Included here are the Acquisition Revenues for the AirC2 and BMD programmes.

Revenue is recognised 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.

17. Other Operating Revenue

Note	2018	2017
------	------	------

		Unit	
Other Operating Revenue			
529	Other operations revenue	4,067,977	3,859,999
541	Inventory variation - (Increase)/Decrease	0	0
545	Other revenue	170,781	364,402
		4,238,758	4,224,401

Other Operating Revenue consists of elements such as:

- Revenue from the support to and hosting of Agencies such as NAGSMA and BGX;
- Revenue from 2018 budgets for the ASB Independent Secretariat and the BC877 NCI Agency Implementation Budget for a total of 2.5 MEUR. Details and their Budget Execution Statements can be found under section D of the Notes to the Financial Statements.

18. Other Revenue

		Note	2018	2017
		Unit		
Other Revenue				
560	Fixed assets sales – Surpluses		0	11,850
			0	11,850

This amount represents a surplus from sales of depreciated fixed assets.

19. Revenue Details

In summary the NCI Agency total operating revenue, excluding financial and other revenue for the period ending 31 December 2018 was 860.3 MEUR broken-down as:

- 860.3 MEUR of Operating revenue excluding other operating revenue is:
 - o 331 MEUR Acquisition Revenue earned in the execution of procurements for NSIP and Third Parties;
 - o 236.8 MEUR External CIS Revenue earned in the execution of CIS Service Level Agreements for goods and services procured from industry;
 - o 288.3 MEUR Operating Revenue earned through the rendering of capability development and delivery of CIS services by Agency resources; and
- 4.2 MEUR Other operating revenue

Financial and other (non-operating) revenue results in an amount of 2.3 MEUR

20. Cost of Acquisitions

		Note	2018	2017
		Unit		
Cost of Acquisition				
727	Contractors, general services and supplies	CD - NSIP	240,431,600	186,641,195
727	Contractors, general services and supplies	CD - TP	89,160,523	93,064,891
			329,592,123	279,706,085

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 Project and Support Services 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 recognisable 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.

21. Personnel Costs

		Note	2018	2017
		Unit		
Personnel Costs				
710	Salaries, allowances and other remunerations		152,927,879	141,958,138
711	Interim Workforce Capacity (IWC)		74,879,323	55,413,718
712	Recruitment costs and installation and separation allowances		2,721,407	2,638,767
713	Clothing costs and allowances		148,240	56,548
715	Medical examinations and general personnel related insurances		15,075,625	14,677,059
716	Education and training		3,467,587	2,103,065
717	Employer contributions to pensions; loss of job and other personnel contracts related indemnities		2,027,400	2,310,533
718	NATO Pensions (Pension funds)		9,577,855	8,459,137
			260,825,316	227,616,964

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 personnel related costs due to reorganisation (loss of job indemnity) charged against the BC 877 Budget for 2 MEUR.

22. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2018 - 909 (2017: 966) military posts and 1536 (2017: 1470) NATO civilian posts were filled.

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 2017 the NCI Agency contributed 9.2 MEUR (2017: 8.4 MEUR) to the various NATO pension schemes.

Further to an analysis covering the last years of the history of death in service risks in relation to premiums paid by the Organisation during 2012-2015, a compensation of EUR 6 million at the NATO-wide level was agreed by the insurance company. End 2018, the NATO Secretary General decided that a fraction of this amount (circa EUR 1,7 million) should be paid to NATO staff who were members of the DCPS during the period 2012-2015 in proportion to the contributions they made to the DCPS. Staff employed by "NATO body" during the period 2012-2015 and affiliated to the DCPS are therefore entitled to a payment to be made from the NATO DCPS accounts. A decision still has to be taken concerning the remaining amount of the compensation, which may result in a proportional payment to the NATO body.

23. Related Party Transactions

NCIO has no related party relationships where significant influence or control of the related party exists from a financial reporting perspective. 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. With the exception of the ASB, 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 2018: 7,814.15 Eur (2017: 5,361.55 Eur) were as follows:

- Rental supplement: € 0.00
- Functions: € 7,814.15
- Total representation allowance: € 7,814.15

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 (A7/A6)	2018	2017
Basic salaries	1,038,701	1,072,666
Allowances	172,993	191,432
Post-employment benefits	341,564	0
Employer's contribution to Insurance	115,849	124,323
Employer's contribution to Pension	70,136	86,118
Total	1,739,243	1474,539

FTE	2018	2017
General Manager	1	1
Directors (A6/OF6/OF7)	7.66	8.62

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
Kevin Scheid	USA	General Manager	A7 step 4	Nil	Nil	Nil
RADM Thomas Daum	DEU	Chief of Staff	OF-7	Nil	Nil	Nil
Ludwig Decamps	BEL	Chief Operating Officer	A6 Step 7	Nil	Nil	Nil
Peter Scaruppe	DEU	Director Acquisition	A6 Step 7	Nil	Nil	Nil
Anne-Marie Pick (left 31 Oct 18)	USA	Financial Controller	A6 Step 8	Nil	Nil	Nil
Gregory Edwards	USA	Director Infrastructure Services	A6 Step 5	Nil	Nil	Nil
BGEN Luigi Tomaiuolo (left 31 Jul 18)	ITA	Director of Service Operations	OF-6	Nil	Nil	Nil
Murray Davidson	GBR	Director Service Strategy	A6 step 3	Nil	Nil	Nil
Michael Stoltz	DEU	Director Air and Missile Defence Command & Control	A6 Step 6	Nil	Nil	Nil
Simona ROCCHI	ITA	Legal Advisor	A6 Step 6	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, none had family members who were employed as interns and/or in a temporary position with the Agency.

24. Contractual Supplies and Services

Note	2018	2017
-------------	-------------	-------------

		Unit	
Contractual Supplies and Services			
720	Rent and operational leasing costs	34,076,875	33,265,433
721	Maintenance and repair (Services)	187,305,609	181,010,823
722	Consumables and spare parts (Supplies)	1,629,504	13,575,220
723	Minor equipment (Investments below threshold)	2,010,898	1,981,059
724	Utilities, postal and courier services, travel and transportation	15,173,441	13,267,975
725	Facilities management, environment, safety and security	3,685,538	1,961,740
726	Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	241,638	183,929
727	Contractors, general services and supplies	5,830,117	5,272,439
730	Investment costs	10,100,114	6,592,296
		260,053,734	257,110,914

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
- Expenses on External CIS (direct costs), to the amount of 229.3 MEUR, are included throughout the above items of contractual Supplies and Services
- Within the Consumables and spare parts we have an amount of -4.5 MEUR from inventory variation(increase of inventory balance)
- Investments not capitalised concern acquisitions which do not exceed the PPE thresholds (above 5 KEUR 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, even if they are considered to be under the control, from a financial reporting perspective of the NCI Agency.

25. Depreciation and Amortisation

Note	2018	2017
Unit		

Depreciation and Amortisation			
740	Amortisation and depreciation	3,679,467	4,116,698
741	Write-offs	8,322	18,162
		3,687,789	4,134,860

For Fixed Assets, the NCI Agency takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to 3.7 MEUR. Full detail on the 2018 annual depreciation by asset category can be found in the Table under note 8.

26. Provisions

		Note	2018	2017
		Unit		
Provisions				
7461	Provisions - Major risks and costs		5,914,213	-3,444,766
7462	Provisions - Personnel related risks and costs		1,820,318	164,100
			7,734,531	-3,280,666

Details can also be found under note 13. IPSAS defines a provision as “a liability of uncertain timing or amount”

NCIO has made the following provisions:

- Provisions – Major risks and costs
 - In 2018, provisions were made for future losses for active projects/services. The expected loss was recognised as an expense immediately (IPSAS 9 and 11). For reasons of commercial confidentiality, details of which programmes/projects are not disclosed but there four separate items which drive the estimate of a future loss
 - Coupled with the other provisions from the respective costs to complete exercise, the net effect is an increase of 5.9 MEUR.
- Provisions – Personnel Related
 - Provision for untaken leave of own personnel of 0.4MEUR increase: 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 Loss Of Job Indemnity (LOJI); the provision balance of LOJI 2018 reported on the statement of financial position was increased by 1.4 MEUR.
 - Provision for “Trattamento di Fine Rapporto (TFR)” in application of the Italian Law and of IPSAS 19 was increased with 6 KEUR compared with prior year.

27. Contingent Liabilities

IPSAS defines a contingent liability as “A possible obligation that arises from past events, and whose existence will be confirmed only by the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the control of the entity, or, a present obligation that arises from past events, but is not recognised 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”. The Agency has a process to capture information on provisions and contingent liabilities at year-end from all the organisational elements, and is implementing a process to capture that information throughout the year.

The execution of some of the transition large programmes the Agency is undertaking carry, due to its complexity and interdependencies, significant risks in terms of scope, schedule and costs.

(1) ITM - mostly for reasons outside the Agency’s control, the Agency has also identified the need to approach this very large and far reaching “project” as a programme as well as the need to expand the scope of the programme to cover for the migration of the applications and dual operations during the transition period;

(2) FGFS in relation to the new building in SHAPE for which Belgium is Host Nation, the risk identified by the Agency pertains to unplanned and out of scope Active Network and other IT related costs in the building currently being refurbished by the Host Nation, The Netherlands in The Hague. The Agency remains attentive and will continue to engage with the relevant governance bodies and entities so to mitigate to the maximum extent possible these risks.

28. Financial Revenue and Expenses

		Note Unit	2018	2017
550	Foreign exchange surpluses		2,160,602	2,133,573
555	Other financial surpluses		175,598	19,189
750	Foreign exchange deficits		(1,001,969)	(3,831,738)
7550	Financial costs - Current liabilities		(91,245)	(122,014)
7555	Financial costs – Other		(36,446)	(162)
			1,206,540	(1,801,152)

The total result from financial revenue and expenses is a surplus of 1.2 MEUR. This amount is primarily composed of a net realised foreign exchange gain of 1.2 MEUR. For IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP and is thus not included here.

29. Other Expenses

		Note Unit	2018	2017
Other Expenses				
760	Fixed assets - Deficits		44,083	16,199
			44,083	16,199

This expense represent some net book value losses on PPE.

30. 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 only a limited amount of its work is denominated in currencies other than the Euro. Most the risk of foreign currency is ultimately born by the NCIO's Customers who are members or partners of NATO.

31. Write-offs

Per the applicable NCIO Financial Rules and Procedures (document AC/337-D(2017)0014-AS1);

FRP XVII 1) the amount of the write-off will be based on the net book value.

FRP XVII 5) Write-offs of cash up to a maximum of half Level A of the EFL (€5,000) and write-offs of receivables including anticipatory commitments up to two times Level B of the EFL (€40,000) can be authorised by the General Manager through the Financial Controller.

FRP XVII 6) Write-off of cash losses in excess of half Level A of the EFL (€5,000) need to be authorised by the FinCom. The FinCom needs to authorise the write-off of receivables/anticipatory commitments exceeding two times Level B of the EFL (€40,000).

FRP XVII 8) On write-offs, information will be provided to the NATO budget Committee and the Finance Committee on an aggregated level in the Financial Statements as audited by IBAN.

For the period between 01 January 2018 and 31 December 2018 the NCI Agency has written off:

- CIS assets with total net book value of 36,519 Eur.
- Assets with total net book value of 7,718 Eur.
- Accounts receivable with a total value of 295 Eur.
- Cash losses with a total value of 309 Eur.
- WIP write off with total value of 14,900 Eur.

C. Notes to the NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity

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 the OF is regulated by the Customer Funding Regulatory Framework approved by Council in 2015 (PO(2015)0394-AS1) and are part of the NCIO Financial Rules and Procedures (FRP's) that were approved by the Agency Supervisory Board (ASB) in 2017 (AC/337-D(2017)0014-AS1).

The OF is not the NCIA's only source of working capital, because the NCI Agency benefits from significant advance payments from its main customers ACT, ACO 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 & Organisations.

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 2018 is to be attributed to the OF with Nations deciding on its use.

In October 2017, Nations at the ASB Finance Committee: (1) confirmed the continued need for an Operating Fund as a risk management tool, (2) agreed to no longer include the depreciation reserve as part of the Operating Fund, (3) confirmed to the target level being 10.0 MEUR with increases based on risk assessment to be justified (4) agreed on the pro rata distribution of potential surplus from the Operating Fund based upon the Military Budget and the NATO Security Investment Programme share in the Agency revenue via the call for contributions mechanism (previously any surplus was applied as a rebate/reduction to the customer rates i.e. 5.6 MEUR for 2017 Customer Rates and 2.8 MEUR for 2018 Customer Rates)

In order to fund its transition activities between 2014 and 2018, the Agency requested 18,980 KEUR of common funding and 8,570 KEUR of the OF. The subsequent IC/BC decision sheet (AC/4 (PP) D/27275 – ADD1 and BC-D(2013)0214) authorised 17,009 KEUR of common funding and 7,245 KEUR 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 (8.6 MEUR) and the detailed amount approved by the IC/BC (7.2 MEUR), has also been reserved for future possible use.

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

The operating surplus for 2018, before adjustment to reserves, is distributed as follows:

32. Reserves at the End of the Period.

		Note	2018	2017
		Unit		
Reserved Earnings				
310	Reserves - General purpose		3,200,234	3,529,709
311	Reserves - Special programmes		2,873,854	4,187,407
			6,074,088	7,717,116

- 3,200,234 Eur of earnings remain reserved for the assets not yet fully depreciated, thus decreasing the depreciation reserve in 2018 with 339,475 Eur.
- 4,382,593 Eur of accumulated transition expenses are booked against the Special Transition Reserve thus decreasing from a total 8,570,000 Eur at 31 December 2013 to 2,873,854 Eur at 31 December 2018.

		Note	2018	2017
		Unit		
311000	Special programmes reserves - Transition projects - Approved and authorised - Prior years		1,548,578	2,862,131
311001	Special programmes reserves - Transition projects - Approved, not authorised - Prior years		1,325,276	1,325,276
			2,873,854	4,187,407

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 authorised 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 < 2018	Spent 2018	Total Spent	Remaining
Transition IC funded	52,743,439	27,701,874	3,093,953	30,795,827	21,947,612
Transition OF funded	7,244,724	4,382,593	1,313,553	5,696,146	1,548,578
	59,988,163	32,084,467	4,407,506	36,491,973	23,496,190

The Transition Programme was approved in December 2013, and authorised 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 (EUR 7,245,000 approved for backfills). 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 Enterprise Business Application (EBA), previously faced significant delays thereby negatively affecting the implementation schedule for all EBA-related activities. Upon completion of Phase 1 of the project in early 2017, it became apparent the cost estimate for implementing EBA was considerably above the authorised cost, as such an alternative implementation scenario was designed to reduce external implementation cost and maximise efficiencies. Implementation has since started to deliver the Customer Funding Core Capability in early 2018. In 2016, an additional 6,754,436 Eur and 857,940 Eur was approved for EBA. In March 2018, Core HR of Release 1 was delivered and the Initial Operating Capability of the Finance, Project Accounting, Asset Management and Acquisitions part of Release 1 began at the end of 2018. There has been an additional amount of funding for the EBA project during 2018 of 2,622,182 Eur.

Furthermore, the Functional Groupings and Facilities Study (FGFS), addressing the geographical footprint of the Agency, has commenced implementation (14,107,859 Eur approved up until end of 2017), and the FGFS Programme Office stood up during the latter half of 2017. Following the decision sheets an additional amount of 11,392,114 Eur has been foreseen during 2018.

Overall, the Transition Programme projects have all been either completed or are in progress. It is expected that the rate of expenditure is accelerate with the implementation of EBA in 2018. The table on the next pages provide the detailed spending for the NCI Agency Transition Programme in 2014-2018 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 optimisation. 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 MEUR (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 majority of this figure was not charged to Agency customers or legacy budgets but serves as a representation of the level of effort undertaken for these activities.

TRANSITION EXPENDITURES Period 01 JAN'14 - 31 DECEMBER'18 (Actuals+Accruals) - DEC'18 TAS

Against IC approved baselines

Group	Projectcode	Project Description	External baseline Lifecycle	Gross/Net Labor	Consultancy (1)	Other Expenses	Travel	Investments	Total spent	Available (A-G)
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	NSP009535	Enterprise Business Application (EBA)	2,848,379.00	2,122,645.07	160,012.63	17,806.11	138,263.07	-	2,438,726.88	409,652.12
	NSI005957	ENABLING SERVICES	1,760,620.00	-	-	-	-	1,429,274.35	1,429,274.35	331,345.65
	NSI005976	EBA - WORK PACKAGE 1	11,507,321.00	-	-	-	-	7,811,450.87	7,811,450.87	3,695,870.13
	NSI005977	EBA - WORK PACKAGE 2	379,738.00	-	-	-	-	379,738.28	379,738.28	0.28
	NSI005978	EBA - SOFTWARE PACKAGE	4,975,707.00	-	-	-	-	4,186,499.60	4,186,499.60	789,207.40
	NCA009223	Enabling Services (ES)	1,180,852.00	124,465.66	948,585.72	4,999.38	8,966.82	-	1,087,017.58	93,834.42
	NCA009224	Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	1,503,361.08	1,163,531.33	32,497.06	111,923.72	-	2,811,313.19	528,392.81
	NSE011614	EBA - Internal Engineer Services	1,155,481.00	912,732.07	164,335.75	-	51,283.43	-	1,128,351.25	27,129.75
			27,147,804.00	4,663,203.88	2,436,465.43	55,302.55	310,437.04	13,806,963.10	21,272,372.00	5,875,432.00
Group B - Demand Management, Account Management and Demand Planning										
	NSP009797	DEMAND MANAGEMENT (DM) - CLOSED	160,000.00	137,952.66	14,763.10	14,362.00	-	-	167,077.76	7,077.76
	NSI005979	DEMAND MANAGEMENT (DM) - INACTIVE	762,558.00	-	-	-	-	746,478.28	746,478.28	16,079.72
	NCA009225	DEMAND MANAGEMENT (DM) - CLOSED	666,728.00	-	438,311.48	2,083.95	31,506.47	-	471,901.90	194,826.10
			1,589,286.00	137,952.66	453,074.58	16,445.95	31,506.47	746,478.28	1,385,457.94	203,828.06
Group C - Service Strategy										
	NSP009718	Agency Transition SStrat Cluster - CLOSED	536,000.00	426,597.19	24,820.56	888.05	10,423.31	-	462,729.11	73,270.89
	NSI005980	COO / SERVICE STRATEGY	2,548,862.00	-	-	-	-	2,492,074.04	2,492,074.04	56,787.96
	NCA009226	Service Strategy - CLOSED	1,828,790.00	164,877.92	1,108,735.21	401.02	26,904.24	-	1,300,918.39	527,871.61
			4,913,652.00	591,475.11	1,133,555.77	1,289.07	37,327.55	2,492,074.04	4,255,721.54	657,930.46
Group D - Transition / Education and Training										
	NSP009812	Transition Cultural Amalgamation - CLOSED	44,000.00	-	17,941.88	400.00	-	-	18,341.88	25,658.12
	NSI005981	TRANSITION (TIP12-000.1)	215,000.00	-	-	-	-	-	-	215,000.00
	NCA009229	Transition Management (TIP12-000.2) - CLOSED	228,648.00	8,844.97	-	16,149.54	-	-	24,994.51	203,653.49
			487,648.00	8,844.97	17,941.88	16,549.54	-	-	43,336.39	444,311.61
Group D - Transition / Education and Training										
	NSP009811	Transition Education and Training - CLOSED	60,000.00	35,035.80	14,121.44	6,672.53	1,937.95	-	57,767.72	2,232.28
	NSI005982	NATO IT EDUC. & TRAINING (TIP12-005.1) - INACTIVE	289,800.00	-	-	-	-	287,773.73	287,773.73	2,026.27
			349,800.00	35,035.80	14,121.44	6,672.53	1,937.95	287,773.73	345,541.45	4,258.55
FGFS										
	NSI006153	Functional Groupings and Facilities Study (FGFS)	14,047,563	-	-	-	-	2,644,928.00	2,644,928.00	11,402,635.00
	NSP010991	FGFS	10,852,410	2,672,190	1,565,742	-	187,806	1,741,431.96	6,167,169.71	4,685,240.29
	NSE010972	FGFS - Internal Engineer Services	600,000	-	377,446	-	-	-	377,445.63	222,554.37
			25,499,973	2,672,190	1,943,188	-	187,806	4,386,360	9,189,543	16,310,430
			59,988,163.00	8,108,702.53	5,998,346.84	96,259.64	569,014.54	21,719,649.11	36,491,972.66	23,496,190.34

Against NCI Agency OF Reserve for transition

Group	Projectcode	Project Description	A External baseline Lifecycle	B Net Labor	C Consultancy	D Other Expenses	E Travel	F Investments	G Total spent	H Available (A-G)
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	NCA009223	Group A - Enabling Services (ES)	1,180,852.00	124,465.66	948,585.72	4,999.38	8,966.82	-	1,087,017.58	93,834.42
	NCA009224	Group A Enterprise Business Application (EBA)	3,339,706.00	1,503,361.08	1,163,531.33	32,497.06	111,923.72	-	2,811,313.19	528,392.81
			4,520,558.00	1,627,826.74	2,112,117.05	37,496.44	120,890.54	-	3,898,330.77	622,227.23
Group B - Demand Management, Account Management and Demand	NCA009225	DEMAND MANAGEMENT (DM) - CLOSED	666,728.00	-	438,311.48	2,083.95	31,506.47	-	471,901.90	194,826.10
			666,728.00	-	438,311.48	2,083.95	31,506.47	-	471,901.90	194,826.10
Group C - Service Strategy	NCA009226	Service Strategy (SS) - CLOSED	1,828,790.00	164,877.92	1,108,735.21	401.02	26,904.24	-	1,300,918.39	527,871.61
			1,828,790.00	164,877.92	1,108,735.21	401.02	26,904.24	-	1,300,918.39	527,871.61
Group D - Transition / Education and Training	NCA009229	Transition Management (TIP12-000.2) - CLOSED	228,648.00	8,844.97	-	16,149.54	-	-	24,994.51	203,653.49
			228,648.00	8,844.97	-	16,149.54	-	-	24,994.51	203,653.49
			7,244,724.00	1,801,549.63	3,659,163.74	56,130.95	179,301.25	-	5,696,145.57	1,548,578.43

33. Retained Earnings:

		Note	2018	2017
		Unit		
Retained Earnings				
5	Revenue		862,590,763	770,345,806
7	Expenses		-863,067,236	-769,258,271
300	Surplus (Deficits) carried forward - Prior Years		18,959,405	16,228,842
			18,482,932	17,316,377

Below table reconciles Net Assets/Equity for 2015-2018

NCIO Reconciliation of Net Assets/Equity (OF - Operating Fund)

For the year ended 31 December 2017

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

	Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS	NET ASSETS/EQUITY	
	Acq. Value	Depreciation	Book Value				Surpl./ (Def.) Yr	Yr-end Balance
31-Dec-16	9,493,472	(5,229,501)	4,263,972	5,532,909	9,796,881	14,149,077		23,945,958
2016 - Restat. as Published	3,376,312	(4,110,574)	(734,262)	(1,345,502)	(2,079,764)	3,167,299	1,087,535	1,087,535
31-Dec-17	12,869,784	(9,340,075)	3,529,709	4,187,407	7,717,116	17,316,377		25,033,493
2018 as Published (Unaudited)	16,174,964	(12,974,730)	3,200,234	2,873,854	6,074,088	18,482,932	(476,473)	(476,473)
31-Dec-18	16,174,964	(12,974,730)	3,200,234	2,873,854	6,074,088	18,482,932		24,557,020

Below table shows the evolution of the Net Assets/Equity since 2005:

YEAR-END BALANCES	OF	Destination						NET ASSETS/EQUITY	
	Year-end Balance	Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS		
		Acq. Value	Acc. Deprec.	Book Value					Yr-end Balance
31-Dec-05	5,064,289	6,352,418	(1,746,915)	4,605,503	0	4,605,503	458,786		5,064,289
31-Dec-06	6,780,419	11,440,622	(3,721,092)	7,719,530	0	7,719,530	(939,111)		6,780,419
31-Dec-07	15,448,855	13,272,399	(6,289,891)	6,982,508	0	6,982,508	8,466,347		15,448,855
31-Dec-08	16,813,862	16,337,520	(9,760,847)	6,576,673	0	6,576,673	10,237,189		16,813,862
31-Dec-09	11,869,058	20,011,958	(13,481,609)	6,530,349	0	6,530,349	5,338,709		11,869,058
31-Dec-10	4,183,086	23,524,061	(18,064,656)	5,459,406	0	5,459,406	(1,276,320)		4,183,086
31-Dec-11	9,913,025	24,356,808	(20,925,008)	3,431,799	0	3,431,799	6,481,225		9,913,025
31-Dec-12	15,770,863	43,368	0	43,368	0	43,368	15,727,495		15,770,863
31-Dec-13	18,350,285	1,043,893	(227,169)	816,725	8,570,000	9,386,725	8,963,561		18,350,285
31-Dec-14	20,280,170	8,276,385	(3,906,195)	4,370,190	7,817,315	12,187,505	8,092,665		20,280,170
31-Dec-15	26,122,091	11,373,573	(7,445,917)	3,927,656	6,217,986	10,145,642	15,976,449		26,122,091
31-Dec-16	23,945,958	9,493,472	(5,229,501)	4,263,972	5,532,909	9,796,881	14,149,077		23,945,958
31-Dec-17	25,033,493	12,869,784	(9,340,075)	3,529,709	4,187,407	7,717,116	17,316,377		25,033,493
31-Dec-18	24,557,020	16,174,964	(12,974,730)	3,200,234	2,873,854	6,074,088	18,482,932		24,557,020

INCR./((DECR.) FOR THE YEAR	OF	Destination						NET ASSETS/EQUITY
	Surplus/((Def.) for the Year	Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS	
		Acq. Value Yr	Deprec. Yr	Δ Book Value				
31-Dec-05 (*)	5,064,289	6,352,418	(1,746,915)	4,605,503	0	4,605,503	458,786	5,064,289
31-Dec-06	1,716,130	5,088,204	(1,974,177)	3,114,027	0	3,114,027	(1,397,897)	1,716,130
31-Dec-07	8,668,436	1,831,777	(2,568,799)	(737,022)	0	(737,022)	9,405,457	8,668,436
31-Dec-08	1,365,007	3,065,121	(3,470,956)	(405,835)	0	(405,835)	1,770,842	1,365,007
31-Dec-09	(4,944,804)	3,674,438	(3,720,762)	(46,324)	0	(46,324)	(4,898,480)	(4,944,804)
31-Dec-10	(7,685,972)	3,512,104	(4,583,047)	(1,070,943)	0	(1,070,943)	(6,615,029)	(7,685,972)
31-Dec-11	5,729,939	832,746	(2,860,353)	(2,027,606)	0	(2,027,606)	7,757,545	5,729,939
31-Dec-12	5,857,838	(24,313,440)	20,925,008	(3,388,431)	0	(3,388,431)	9,246,270	5,857,838
31-Dec-13	2,579,422	1,000,525	(227,169)	773,357	8,570,000	9,343,357	(6,763,934)	2,579,422
31-Dec-14	1,929,885	7,232,492	(3,679,027)	3,553,465	(752,685)	2,800,780	(870,895)	1,929,885
31-Dec-15	5,841,921	3,097,188	(3,539,722)	(442,534)	(1,599,329)	(2,041,863)	7,883,783	5,841,921
31-Dec-16	(2,176,133)	(1,880,101)	2,216,417	336,316	(685,077)	(348,762)	(1,827,371)	(2,176,133)
31-Dec-17	1,087,535	3,376,312	(4,110,574)	(734,262)	(1,345,502)	(2,079,764)	3,167,299	1,087,535
31-Dec-18	(476,473)	3,305,179	(3,635,230)	(330,050)	(1,313,553)	(1,643,603)	1,167,130	(476,473)

34. Events after the financial reporting date of 31 December 2018

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2018 and the date when these Financial Statements were authorised 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).

No material events occurred which could be categorised as a subsequent event under either (a) or (b).

D. Notes on the NCIO Budget Execution Statements

Although NCIO is fully Customer Funded as of 2014, it still has two components that are budget funded in 2018 and for which it thus produces a Budget Execution Statement:

- The NCIO Independent Secretariat Budget, 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 dated 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 and an annual budget based on the Military Budget cost share model.
- The NCI Agency Budget for workforce/reorganisation adjustments as a result of the Transition Programme - BC 877 Budget (NATO common funding)

Expenses amount include accrued expenses as reported in the Statement of Financial Performance; budget execution/financial statement are thus presented on a comparable basis and in compliance with IPSAS24. Lapsed amounts represent budget funds that were not used (unspent) during the course of the financial year. Carry forward amounts are the net Commitments at the end of the financial year that have not been converted into expenses at the end of the financial year. Chapter 1 represents – Personnel cost, Chapter 2 represents Contractual Supplies and Services and Chapter 3 represents Investments.

NCIO Budget Execution Statement*As of 31 December 2018**(all figures are in Euro)*

NCIO Secretariat

	Note	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET											
Chapter 1		403,080	0	0	0	403,080	2,845	378,693	381,538	2,845	21,542
Chapter 2		95,091	0	0	0	95,091	376	62,321	62,697	376	32,394
Chapter 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year		498,171	0	0	0	498,171	3,221	441,014	444,235	3,221	53,936
Chapter 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2		5,759	0	0	0	5,759	0	5,759	5,759	0	0
Chapter 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year		5,759	0	0	0	5,759	0	5,759	5,759	0	0
Chapter 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2		11,063	0	0	0	11,063	3,315	7,465	10,780	0	3,598
Chapter 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago		11,063	0	0	0	11,063	3,315	7,465	10,780	0	3,598
TOTAL		514,993	0	0	0	514,993	6,536	454,238	460,774	3,221	57,534

NCIO Implementation Budget (BC 877)(*) Budget Execution Statement

As of 31 December
2018

(all figures are in
Euro)

NCIO Implementation Budget (BC 877)(*)

Note	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	2,000,000	0	0	0	2,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	2,000,000	0	0	0	2,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2 years ago	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2,000,000	0	0	0	2,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0	0

NAF IMPACT PRIOR 1 JAN 2013 EXPENSED PPE AND INVENTORY

As per the NATO Accounting Framework(NAF), 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. Items of PPE acquired prior 1 January 2013 are obsolete from an economic point of view and therefore been cannibalised or disposed of. Inventory items (Consumables and/ or Spare parts) acquired prior 1 January 2013 have been consumed or used during the production/service lifecycle.



NATO UNCLASSIFIED

Office of the Financial Controller
Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium
Telephone : +32 (0)2 707 8325



NATO UNCLASSIFIED

NCIA/FC/2019/03122

NCIA/FC/2019/03122
29 March 2019

Subject: **Statement of Internal Control -
NATO Communications and Information Organisation (NCIO) Financial
Statements for the period 01 January 2018 to 31 December 2018**

1. This Statement of Internal Control applies to the NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2018. Internal control is driven by the requirement of the NATO Financial Regulations, the NCIO Financial Rules and Procedures, the NATO Accounting Framework, the NCIO Internal Control Framework and good business practices. 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 Member Nations.
2. The NCIO system of internal control is based on an ongoing process effected by the Board, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance. As part of the process, identified risks to the achievement of NCI Organisation goals and objectives, are managed efficiently, effectively and economically. In detail:
 - a. The ASB has the responsibility to: (1) ensure that effective risk management measures are in place and monitor performance execution on that basis; (2) exercise management control by comparison of the NCIA activities with applicable ASB directives; (3) oversee the delivery of results against targets; (4) evaluate the performance against objectives of the NCIA; (5) benchmark the NCIA against comparable organisations;
 - b. The Chairman of the ASB acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control that supports the ASB Secretariat and ensures it delivers on its mandate;
 - c. The General Manager (GM) acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control that supports the NCI Agency and ensures it delivers on its Chartered mandate;
 - d. The Chief Operating Officer (COO) acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control for business planning together with the related business

intake and capacity management, as well as monitoring programme/project exceptions;

- e. The Director Acquisition acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control that ensures the integrity of all phases of the procurement process;
 - f. The Head of Human Resources acknowledges responsibility to maintain a sound system of internal control relating to the recruitment and departure of staff and associated payment of salaries and allowances;
 - g. The Financial Controller acknowledges responsibility for the correct use and accounting of funds made available to the NCI Agency and the ASB Independent Secretariat for maintaining a sound system of internal financial controls.
3. The main aspects of the NCIO's system of internal control for 2018 are as follows:
 - 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. This being migrated, as appropriate, to a new Oracle R12 based tool Enterprise Business Applications (EBA)¹.
 - b. The Independent Secretariat has its budget approved and funded by ASB Member Nations.
 - c. The NCI Agency annually updates its Customer Rates based on the ASB approved Customer Rates Principles and Methodology². These are endorsed by the ASB, and approved by the NATO Budget Committee on behalf of all Customers.
 - d. The NCI Agency also annually updates its Services Rates (based on Customer Rates for the Agency's professional services element) and these validated by the ASB and NATO Budget Committee.
 - e. The NCI Agency has an integrated planning process comprising the Strategic Plan; Business Plan; and Financial Plan. It prepares annually a Financial Plan (3 year planning horizon) covering revenue and expenses related to Customer Funding which is signed-off by the Executive Management Board, chaired by the GM. The Financial Plan is approved by the ASB.
 - f. All agreements with Customers are in writing and are usually concluded on a Firm Fixed Price and/or Cost Reimbursable basis.
 - g. All procurement is under the responsibility of the Director of Acquisition with the specific involvement of the GM. For some deviations from normal competition

¹ 'Go-Live' is at start 2019 for EBA Release 1

² AC/337(FC)D(2018)0003-REV1



NATO UNCLASSIFIED

NCIA/FC/2019/03122



NATO UNCLASSIFIED

NCIA/FC/2019/03122

procedures the Agency has a designated Competition Advocate – Director Service Strategy who advises the GM.

- h. As of 1 August 2018, Service Line Chiefs and the Director AMDC2 are accountable for managing their teams and delivering products and services to the Agency's Sponsors and Customers and will report to the Chief Operating Officer. Through its Service Life Management Board (SLMB) chaired by the COO, 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.
- i. The Agency has Enterprise-wide Risk Management and risk registers for Directorates, Service Lines, CIS Support Units and Enabling Offices. However, resources assigned to the Risk Management function are limited compared to the complexity and the size of the Agency.
- j. The Agency has an Internal Audit Function with an approved risk-based annual audit plan which reviews, amongst other areas, internal control and risk mitigation. Internal Audit reports to the General Manager and provides regular updates to the ASB-Audit Committee. However, resources assigned to the function are limited compared to the complexity and the size of the Agency.
- k. The Agency has a Fraud Prevention and Detection function (started in September 2017). It reports to the General Manager and provides regular updates on lessons learned at the Internal Control Panel. One resource is currently assigned to the function. In 2018, one instance of fraud was detected and dealt with by the Agency. The Agency has pursued a proactive and robust investigation. The individual involved has left the Agency and reimbursed the estimated losses, which were immaterial compared to the Agency's overall financial scale.
- l. In order to support the NCI Agency Management and the ASB in undertaking internal control responsibilities, an Internal Control Questionnaire and Assessment (ICQA) is used to serve as a management self-assessment and evaluation tool. This questionnaire is in line with the provisions of the NCIO Internal Control Framework³ which was developed based on the guidance issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) and approved by ASB in November 2016. Management has worked on developing internal controls related to Fraud Prevention within the Finance and Acquisition Directorates as well as the Recruitment process by employing a Control Self-Assessment (CSA) risk based methodology and in line with the COSO guidance.
- m. All new joiners to the Agency participate in an Induction Programme that includes education about Agency procedures and behaviour standards. Moreover, the Agency has a Code of Conduct for all staff, as well as an Anti-Fraud Directive, and staff must undergo training in ethical behaviour and appropriate use of resources. The Agency has also implemented a fraud prevention and detection programme to mitigate the risk of fraud within the organization.

³ AC/337(FC)N(2016)0036

- 4. During its last financial statements audit⁴, the International Board of Audit for NATO (IBAN) made six observations and recommendations. Observation one and two impacted the audit opinion on the financial statements while observation one also impacted the opinion on compliance. These observations are: 1. Lack of integrated systems to support the effective and efficient management and financial reporting of property plant and equipment (PP&E) and intangible assets. 2. EUR 33 million understatement of inventory. The NCIO remains focused and committed to resolving all IBAN observations and recommendations and the implementation of EBA is a key tool to assist with this.

Kevin J. Scheid
General Manager

Rui Silva
Acting Financial Controller

Distribution:

External

Chairman International Board of Auditors for NATO
Chairman NCIO Agency Supervisory Board

Internal

Members Executive Management Board

⁴ IBA-A(2018)0087



NATO UNCLASSIFIED

Office of the Financial Controller

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, BelgiumTelephone : +32 (0)2 707 8325
Fax :NCIA/FC/2019/03124
31 March 2019

Subject: **Financial Controller's Certification -
NATO Communications and Information Organisation (NCIO) Financial
Statements for the period 01 January 2018 to 31 December 2018**

1. The 2018 Financial Statements for the NCIO are submitted to the International Board of Auditors for NATO (IBAN) and the Agency Supervisory Board (ASB) as required by the NATO Financial Regulations and the NCIO Charter.
2. The Financial Statements were prepared in accordance with the following Reference documents:
 - a. C-M(2012)0049, Charter of the NATO Communications and Information Organisation, approved by Council, dated 14 June 2012.
 - b. C-M(2015)0025), NATO Financial Regulations, approved by Council, dated 4 May 2015;
 - c. PO(2015)0394, NATO Communications & Information Agency Customer Funding Regulatory Framework, approved by Council, dated 16 July 2015;
 - d. C-M(2016)0023, revised NATO Accounting Framework (IPSAS adaptation), approved by Council, dated 29 April 2016;
 - e. AC/337-D(2016)0014-REV1, NCIO Financial Rules and Procedures, approved by the ASB, dated 20 November 2018;
3. I certify that the NCIO 2018 Financial Statements:
 - a. present fairly the NCIO's financial position, financial performance, cash flows and changes in net assets/equity during the period;
 - b. can be publicly disclosed.

A blue ink signature, appearing to be 'Rui Silva', written over a circular stamp.

Rui Silva
Acting 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