

NATO SANS CLASSIFICATION

23 septembre 2021

DOCUMENT
C-M(2021)0022-AS1

**OPINION ET LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR LES ÉTATS FINANCIERS 2019
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 22 septembre 2021, 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 (RPPB) annexé au C-M(2021)0022, il a approuvé les conclusions et les recommandations contenues dans ce rapport, et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB, l'opinion et la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN ainsi que les états financiers 2019 de la NCIO soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2021)0022 et doit être placée en tête de ce document.

	NATO OTAN	NORTH ATLANTIC COUNCIL CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD
---	----------------------------	--

NATO SANS CLASSIFICATION

8 septembre 2021

DOCUMENT

C-M(2021)0022

Procédure d'accord tacite :

22 sept 2021 17:30

OPINION ET LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN SUR LES ÉTATS FINANCIERS 2019 DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint l'opinion et la lettre d'observations et de recommandations que le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a établies à l'issue de l'audit des états financiers 2019 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis des opinions avec réserve tant sur les états financiers que sur la conformité pour l'exercice.
2. L'opinion et la lettre d'observations et de recommandations ont été examinées 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 mercredi 22 septembre 2021 à 17h30**, je considérerai que le conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, et donné son accord pour que le rapport du RPPB, l'opinion et la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN ainsi que les états financiers 2019 de la NCIO soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
2 pièces jointes

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**OPINION ET LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
CONCERNANT L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2019
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

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

Références :

A. IBA-A(2021)0009	Opinion et lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN concernant l'audit des états financiers 2019 de la NCIO
B. C-M(2015)0025	Règlement financier de l'OTAN
C. BC-D(2015)0260-REV1	Règles et procédures financières
D. C-M(2016)0023	Cadre comptable OTAN
E. AC/335-D(2021)0003-REV5	Réexamen du cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client
F. PO(2015)0052	Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte

INTRODUCTION

1. Le présent rapport du RPPB porte sur l'opinion et la lettre d'observations et de recommandations que le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a établies à l'issue de l'audit des états financiers 2019 de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis des opinions avec réserve tant sur ces états financiers que sur la conformité pour cet exercice (référence A).

OBJET

2. Le présent rapport appelle l'attention sur les éléments les plus importants de l'opinion et de la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN (référence A), afin que le RPPB puisse réfléchir aux questions d'ordre stratégique découlant de l'audit des états financiers de l'entité concernée et, s'il y a lieu, 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. Le RPPB note que les observations formulées par l'IBAN dans sa lettre d'observations et de recommandations ont été examinées et traitées par les pays participants, représentés au sein du Comité de surveillance de l'Agence (ASB) de la NCIO, qui est l'organe directeur compétent. En vertu de l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence B), il est tenu d'examiner l'opinion et la lettre d'observations et de recommandations et, si nécessaire, de formuler à leur sujet des commentaires et des recommandations à l'intention du Conseil.

OBSERVATIONS

4. À l'issue de l'audit, l'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations. L'une de ces observations, qui a trait au caractère significativement incomplet du compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, a eu une incidence sur l'opinion relative aux états financiers et sur celle relative à la conformité. Les deux autres observations, qui portent respectivement sur la nécessité d'améliorer les contrôles internes portant sur l'estimation des charges à payer et sur la nécessité d'améliorer les hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux, n'ont pas eu d'incidence sur les opinions émises. Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations formulées à l'issue des audits précédents, et il a ainsi constaté que huit questions avaient été traitées et que les cinq autres étaient en cours de traitement.

4.1. À l'issue de l'audit, l'IBAN s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur la valeur des stocks, qui représentent environ 47 millions d'euros. En effet, il ne dispose pas des éléments probants nécessaires et suffisants pour ce faire, car il n'a pas été en mesure d'effectuer les contrôles physiques annuels de ces actifs. Cependant, il a tenu à souligner que l'opinion émise au sujet de la valeur des stocks l'a été dans le contexte de la pandémie, dont la NCIO n'est pas responsable.

4.2. Observation n° 1 (qui justifie les opinions avec réserve émises sur les états financiers et la conformité) – L'IBAN a constaté que le compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles (y compris les moyens en cours de construction) était significativement incomplet pour trois raisons. Premièrement, les moyens SIC (systèmes d'information et de communication) qui étaient en cours de construction au 1^{er} janvier 2018, y compris ceux dont la construction s'est poursuivie après cette date, ont été entièrement passés en charge. Le problème concerne entre autres les licences du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS) et le droit d'utilisation de droits de propriété intellectuelle, ainsi que les SIC du nouveau siège de l'OTAN¹. Deuxièmement, les immobilisations corporelles ou incorporelles qui étaient enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore toutes été transférées dans le système EBA et n'ont donc pas toutes été constatées dans les états financiers 2019 de la NCIO². Troisièmement, au contraire de ce que prescrit le cadre comptable OTAN (NAF), la NCIO n'a pas, dans les notes jointes à ses états financiers, fourni d'informations au sujet des immobilisations

¹ Aux termes du NAF (référence D), « à partir du 1^{er} janvier 2018, la NCIO inscrit à l'actif tous les moyens SIC en cours de construction ; sont visés ici tous les moyens SIC dont la construction aura été entreprise après le 1^{er} janvier 2018 mais aussi ceux dont la construction se poursuivra après le 1^{er} janvier 2018. »

² Les entités OTAN présentant des états financiers inscrivent à l'actif toute immobilisation corporelle et toute immobilisation incorporelle qu'elles contrôlent et ont acquise après le 1^{er} janvier 2013, et elles fournissent dans les notes jointes aux états financiers une brève description des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 qui n'étaient pas comptabilisées en tant qu'actifs.

corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, ni des moyens SIC construits avant le 1^{er} janvier 2018 (référence D). S'agissant de la conformité, l'IBAN a constaté que la NCIO n'avait pas établi ni tenu d'inventaire complet de ses immobilisations corporelles et de ses immobilisations incorporelles, y compris des moyens en cours de construction, au contraire de ce que prévoit l'article 12 du NFR.

4.2.1. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN, qui demande à la NCIO de constater toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles, y compris les moyens en cours de construction, dans ses états financiers, conformément au NAF, et d'établir ainsi que de tenir des registres comptables complets répertoriant toutes les immobilisations corporelles, toutes les immobilisations incorporelles et tous les moyens en cours en construction, comme le prévoit l'article 12 du NFR.

4.3. Observation n° 2 – Le système comptable EBA de la NCIO permet de calculer et de comptabiliser automatiquement les charges à payer, sur la base de la date de réception des biens ou des services, qui est confrontée avec les bons de commande approuvés. Ayant constitué un échantillon de bons de commande, l'IBAN a constaté que des charges imputées sur 2019 concernaient en fait des services ou des biens reçus ou à recevoir en 2020, et qu'aucun document n'avait été téléchargé dans l'EBA pour attester la réception de ces biens ou services.

4.3.1. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN, qui demande à la NCIO, d'une part, de mettre par écrit des procédures de contrôle interne qui permettent de détecter les erreurs dans les estimations des charges à payer, en particulier celles qui découlent d'erreurs dans la validation – dans l'EBA – de la réception des biens ou des services sur lesquels portent les bons de commande, et, d'autre part, d'établir la liste des documents que les agents chargés de l'exécution des projets doivent télécharger dans l'EBA.

4.4. Observation n° 3 – La NCIO applique la méthode des tarifs clients standard approuvée par le Comité des budgets. Cette méthode s'applique aussi au calcul du taux de frais généraux. Cependant, l'IBAN a constaté, d'abord, que le modèle pour la gouvernance des tarifs clients et des frais généraux de la NCIO ne définissait pas clairement quels étaient les rôles et responsabilités des parties prenantes internes associées à l'élaboration de ces tarifs et, ensuite, que l'organisme n'analysait pas les écarts entre les tarifs clients standard approuvés (notamment les taux de frais généraux) et les chiffres réels ni ne les signalait au Comité financier de l'ASB. Il a également constaté que la NCIO n'utilisait pas le système de comptabilité horaire pour valider les hypothèses retenues pour l'élaboration des tarifs clients. Enfin, il a constaté que, par le passé, les frais de déplacement liés aux prestations de services étaient répercutés sur les frais généraux au lieu d'être directement facturés aux clients concernés³.

³ En 2018, le taux réel de frais généraux était de l'ordre de 24 % au total, et non pas de 28 %. La différence tient au caractère approximatif des hypothèses retenues pour le calcul des tarifs clients.

4.4.1. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN, qui demande à la NCIO de clarifier le rôle des parties prenantes internes associées à l'élaboration des tarifs clients, de fournir des informations détaillées quant au fondement de chaque hypothèse relative à l'activité qui est retenue par la direction, de suivre une approche cohérente en ce qui concerne les frais de déplacement, d'utiliser pleinement le système de comptabilité horaire et de signaler au Comité financier de l'ASB les écarts entre les tarifs clients et taux de frais généraux approuvés et les chiffres réels.

4.5. Suites données aux observations antérieures : questions traitées – L'IBAN a considéré que la question des lacunes dans le processus de contrôle du compte rendu financier, celle du non-respect du document d'orientation sur le tableau des effectifs de l'Agence d'information et de communication (NCIA) et celle de la qualité et de la précision du processus d'estimation des coûts d'achèvement avaient été traitées. Il est arrivé à la même conclusion pour ce qui est de la question de la procédure – préparation et envoi des courriers, réception des réponses – selon laquelle la NCIO se fait confirmer par les autres entités OTAN présentant des états financiers le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant ainsi que pour ce qui est de celle de la qualité des données du système de comptabilité horaire.

4.6. Suites données aux observations antérieures : questions en cours de traitement – L'IBAN a constaté que des progrès avaient été accomplis en ce qui concerne l'analyse des données converties à partir du système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS), le prix unitaire des articles de stock transférés du NDSS et les ajustements requis par le NAF. Par ailleurs, il a relevé que le processus de planification de la sélection des fournisseurs, la définition des prescriptions contractuelles et les confirmations apportées dans la déclaration sur le contrôle interne devaient encore être améliorées. Enfin, il a noté que la question de la charte d'audit interne, celle des normes d'audit interne reconnues au niveau international et celle de la structure hiérarchique seraient traitées dans le cadre du réexamen du NFR (référence B).

EXAMEN DE LA QUESTION

5. Le RPPB se félicite des importants efforts que la NCIO a consentis pour donner suite aux observations et recommandations formulées par l'IBAN dans ses rapports, ainsi que de l'esprit de coopération dont elle a fait preuve lorsque l'IBAN a fait le point à ce sujet.

5.1. Le RPPB note que l'observation de l'IBAN concernant la question du caractère significativement incomplet du compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ne sera pas réglée dans les états financiers de 2020. L'ASB de la NCIO a fait savoir que d'importantes mesures avaient été prises pour garantir l'adéquation du dispositif de contrôle et atténuer le risque de non-conformité, mais il a averti que certaines observations ne recevraient pas la suite voulue sans que l'EBA ne soit encore amélioré et donc sans que des moyens financiers supplémentaires ne lui soient alloués. Tout en étant conscient des contraintes inhérentes au système de comptabilité horaire intégré à l'EBA et de la complexité de ce système, le RPPB a exprimé sa préoccupation

face aux difficultés que la NCIA éprouve à mettre en place un système fonctionnel de comptabilité analytique, et il l'invite à améliorer la précision de ce système ainsi qu'à continuer d'ajuster les processus qui le sous-tendent. Il compte bien que, lorsque l'IBAN fera le point sur la suite donnée aux observations antérieures dans le cadre de l'audit des états financiers de 2020, celui-ci vérifiera si les prix unitaires ont été corrigés dans l'EBA et si les soldes des stocks sont présentés de manière exhaustive.

5.2. Le RPPB prend la mesure des difficultés que la NCIO connaît en matière de gestion des actifs, et il note qu'elle a indiqué qu'un « plan de redressement » serait examiné en 2021, dans le cadre du plan de mise en œuvre pluriannuel. Il note également que d'importants efforts sont déployés pour améliorer les contrôles internes portant sur l'estimation des charges à payer et, par ailleurs, que le cadre réglementaire optimisé pour le financement de la NCIA par le client (référence E) permettra à la NCIO d'accroître la précision et la transparence des hypothèses qui sous-tendent l'établissement de ses tarifs clients, frais généraux compris.

5.3. Le RPPB souhaite vivement que l'IBAN puisse émettre des opinions sans réserve dans les rapports concernant la NCIO et que les questions en suspens soient traitées. En particulier, le transfert dans l'EBA des immobilisations corporelles qui ne l'ont pas encore été ainsi que la constatation des immobilisations incorporelles et des moyens en cours de construction dans les états financiers et la présentation des informations requises à ce sujet dans les notes qui y sont jointes témoigneraient d'une bonne gestion et d'une bonne administration financières.

CONCLUSIONS

6. L'IBAN a émis des opinions avec réserve tant sur les états financiers 2019 de la NCIO que sur la conformité pour l'exercice. Dans son rapport, il a formulé trois observations, dont une a eu une incidence sur les opinions émises. À la date de l'établissement de l'opinion et de la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN, cinq questions ayant fait l'objet d'observations lors des audits précédents étaient en cours de traitement et huit avaient été traitées.

7. Pour ce qui est de l'exercice 2019, l'IBAN a constaté que la comptabilisation des moyens SIC laissait à désirer, que le transfert des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles dans le système EBA n'était pas achevé, et que la NCIA n'avait pas joint à ses états financiers de note concernant les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 et les moyens SIC construits avant le 1^{er} janvier 2018. En outre, l'IBAN a souligné la nécessité d'améliorer les contrôles internes portant sur l'estimation des charges à payer, ainsi que les hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux.

8. Dans ce contexte, le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN, qui demande à la NCIO de constater toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles dans ses états financiers ainsi que d'établir des registres comptables complets

répertoriant toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles. De même, il souscrit à la recommandation de l'IBAN visant à ce que la NCIO améliore ses procédures de contrôle interne et accroisse la précision et la transparence des hypothèses qui sous-tendent l'établissement de ses tarifs clients, frais généraux compris.

9. S'agissant de la suite donnée aux observations antérieures, le RPPB se félicite des progrès accomplis par la NCIO en ce qui concerne le processus de contrôle du compte rendu financier, le respect du document d'orientation sur le tableau des effectifs, la qualité des données du système de comptabilité horaire, le processus d'estimation des coûts d'achèvement et le processus de confirmation du solde des éléments d'actif et de passif. Par ailleurs, il estime que, comme le recommande l'IBAN, la NCIO devrait consigner dans ses états financiers la valeur totale des stocks qu'elle détient, se conformer à ses instructions permanentes, apporter toutes les confirmations voulues dans sa déclaration sur le contrôle interne, améliorer la définition des prescriptions contractuelles et modifier sa charte d'audit interne.

10. Le RPPB note que le système de comptabilité horaire devra encore être renforcé ; en effet, certaines observations ne recevront pas la suite voulue sans nouvelle amélioration de l'EBA⁴ et partant sans moyens financiers pour la version 4 de ce logiciel.

RECOMMANDATIONS

11. Le RPPB recommande au Conseil :

11.1. de prendre note du présent rapport ainsi que de l'opinion et de la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN citées en référence A ;

11.2. d'approuver les conclusions formulées aux paragraphes 6 à 10 du présent rapport ;

11.3. d'autoriser la communication au public des états financiers 2019 de la NCIO, de l'opinion et de la lettre d'observations et de recommandations de l'IBAN ainsi que du présent rapport, conformément à la politique agréée dans le document de référence F.

⁴ Le RPPB a décidé d'inclure dans son rapport sur les états financiers de 2020 sa décision d'autoriser le recours au fonds de fonctionnement pour le financement de la mise à disposition de capacités destinées à la NCIA elle-même (investissements internes).



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



NCIA/FC/2020/3152

NCIO Financial Statements 2019

NATO UNCLASSIFIED

Contents	Page
Foreword NCI Agency GM	2
Overview	5
NCIO Statement of Financial Position	11
NCIO Statement of Financial Performance	12
NCIO Statement of Cash Flows	13
NCIO Statement of Changes in Net Assets	14
NCIO Budget Execution Statement	15
Accounting Policies	16
Notes to the Financial Statements	21
NAF impact prior 1/1/13	51
2018 Restated Statement of Financial Position, Statement of Financial Performance, Statement of Cash Flows and Statement of Changes in Net Assets	52
Statement on Internal Control	56
Financial Controller Certification	60
List of Acronyms	61

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

I am pleased to present the Financial Statements (FS) for the NCI Agency for the financial year 2019. This year's assessment comes at a time of significant change to how the Agency manages and controls its business operations and financials.

At the crossroads between the requirements for operational management and the opportunities within business support systems, the Enterprise Business Application (EBA) provides the Agency with the capability to consolidate all financial processes and data in one financial system. This is the third set of FS that I have issued during my tenure.

The NCI Agency EBA system, in its first release, went live during early 2019, consequently this is the first set of FS using one financial system. As expected in similar complex Enterprise Resource Planning (ERP) implementations, EBA required further system stabilization and a usage learning curve that started in 2019 and will continue as subsequent releases are implemented.

Financial statements are an important piece to confirm the sound financial management of the Agency and in particular its capacity to achieve breakeven over the planning period. In 2019, the net operating result shows a modest surplus of 3.3 MEUR (0.4% of the total revenue).

Financially and operationally, during 2019 the Agency continued to achieve important milestones, and also addressed implementation challenges on some programmes. Overall, the NCI Agency's total revenue amounts to 800.1 MEUR, this is a 7% decrease compared to the previous year.

This decrease in Agency revenue is mainly due to a lower NSIP Acquisition revenue, which is not entirely in the Agency's control. Challenges and delays have influenced the Agency's NSIP execution rate on some major programmes, in particular, the Air Command and Control System (ACCS), Software and Deployable Air Command and Control Radar project (DARS),

Satellite Ground Terminal Stations (SGTS), Polaris and the Functional Grouping and Facilities Study (FGFS) programmes.

The Operating revenues continued their upward trend, being up 3% compared to prior year, while the External CIS revenues slightly decreased by 2%.

Finally, compared with planned break-even, included in the 2019 – 2021 Financial Plan¹, the net operating result for 2019 amounting 3.3 MEUR demonstrate the ability of the Agency to exercise prudent financial management. This achievement is the result of strict cost control procedures being implemented across the Agency.

Continuous improvement through organizational reform is a central pillar supporting the NCI Agency's business operations and financials. This approach is becoming part of our organizational DNA and a foundation that empowers agility with our delivery of capability. As we align the Agency's operational requirements and business support systems – digital, non-digital, personnel and facilities – the Agency will be more responsive to NATO's readiness, modernization and innovation agendas, and build on the Agency's 2019 accomplishments.

Other internal Agency accomplishments include:

Finance Function Transformation

With the arrival of the new Financial Controller end 2019, new objectives have been defined to transform the Agency's Finance operations to become a NATO's leading Finance function. This goal includes consolidating the responsibilities of the Finance function, reinforcing the financial accounting and corporate processes and reporting systems, strengthening the financial services delivered to business operations, and enhancing strategic financial management. The Finance function will maintain strong leadership for the implementation of EBA to improve the quality of financial data and the robustness and efficiency of financial processes.

¹ AC/337-D(2018)0038 dated 7 November 2018 and AC/337-D(2018)0038-AS1 dated 16 November 2018

Finance Function in 2019

- Continued to actively address and closeout IBAN and Internal Audit observations.
- Continued to progress the NCIO Internal Control Framework.
- Delivered the Agency's first multi-annual Investment Plan, embedded within the 2019 – 2021 Business Plan² and reflected in the 2019 – 2021 Financial Plan. Initiated the process of finding viable funding sources for NCI Agency Internal Investments with the Agency's governance bodies.
- Participated in an independent study that focused on the categorization and allocation of overhead cost that confirmed the Agency's overhead expenditure is consistent with its peers and has a favourable management cost to productivity ratio.

Business Operations Management Improvements

- Improved the Agency's risk management process that removes hierarchical barriers and allows timely decision-making for the successful delivery of planned objectives and milestones.
- Implemented the Request to Proposal (R2P) tool to optimize the overall "Customer Request to Customer Price Proposal Acceptance" process to provide better insight into the status of customer requests for both Agency staff and the customers.
- Transitioned to an organic Portfolio Management Office (PfMO) to improve the Agency's ability to manage common funded capabilities across their entire lifecycles.
- Continued to work towards a matrix organization – re-organizing core areas, improving Agency recruitment and customer demand management.
- Established a series of Crisis Management processes to better support the Alliance from peacetime operations to crisis management.

Facilities Upgrades

- Completed several important facilities upgrade milestones in cooperation with the Agency's Host Nations (HN):

- Relocated the Air and Missile Defence and Control assets from Glons and restored these capabilities in The Hague.
- Continued to progress renovations at The Hague in collaboration with the HN The Netherlands; the first renovation phase completed in 2019 to accommodate staff in this portion of the building and allow for the initiation of the current transition configuration that will continue until early 2021.
- Completed the Active IT upgrades for both The Hague and Oeiras to ensure ongoing operational capability.
- Handed over the Glons and Latina facilities to HN Belgium and HN Italy, respectively.
- Closed, relocated and transformed, the NATO Communications and Information Systems School (NCISS) in Latina, Italy after 60 years of serving the Alliance, to the NCI Academy in Oeiras, Portugal.

Some specific NCI Agency Capability and Service Development/ Delivery accomplishments include:Contract Awards

- Awarded contracts to National industry worth approximately 1.42 BEUR, of which 1 BEUR related to the Military Satellite Communication (SATCOM) Memorandum of Understanding, to provide services to National SATCOM Programmes in France, Italy, the United Kingdom and the United States, for the period 2020 – 2035.
- Signed four new bilateral industry partnership agreements on cyber information sharing.

Operations & Exercises

- Deployed more than 470 staff on rotation - including NATO Civilians, Military and Contractors - to support over 30 major NATO and National exercises, and operations in Afghanistan (Operation Resolute Support (RS)), Iraq (NATO Mission Iraq (NMI)) and Kosovo (Kosovo Force (KFOR)).

² AC/337-D(2018)0035 dated 24 September 2018 and AC/337-D(2018)0035-AS1 dated 16 November 2018

Capability/Service Delivery

- Delivered essential NATO interoperable communication capabilities to Nations, for example, the delivery of voice equipment to the Bulgarian and Latvian Air Forces.
- Engaged in the delivery of Georgia Secure Communication Network and four projects for the NATO-Ukraine Command, Control, Communications and Computers Trust Fund (C4TF).
- Visited 13 different ports in nine different countries to support 17 Communication and Information Systems (CIS) operational handovers for NATO's maritime operations.
- Delivered key infrastructure at the main Alliance Ground Surveillance (AGS) operating base in Italy to connect the AGS aircraft to the NATO Secret Wide Area Network and made provisions to support the systems and services required to operate the NATO AGS capability.
- Established and delivered the NATO Cyber Security Centre (NCSC) to centralize NATO's cyber security services.

Capability Development

- Completed the pilot project for Accelerated Software Acquisition "Intelligence Coalition Support Capability" in Kosovo Force KFOR.
- Provided NCI Agency space domain subject matter expertise to support the development of the Alliance's first overarching space policy.
- Championed Cloud technology for the development of a NATO Software Factory to deliver software to Nations and to collaborate with industry in real-time.
- Shared measures to counteract potential threats to devices and systems related to the 2019 European elections as the NCI Agency contribution to the NATO-EU cooperation.

External Stakeholder Engagement

- Organized and delivered the 15th edition of the NATO Information Assurance Symposium (NIAS) - NATO's largest Cyber Security conference - that had a record of attendance with about two thousand people.
- Gathered 800 senior industry, government, and military leaders at the Agency's flagship conference, NITEC, in Oslo, Norway, and

engaged with representatives from NATO, the Nations, think tanks, academia and industry in 30 interactive workshops.

Future Challenges

At the time of releasing the NCI Agency 2019 Financial Statements, the COVID-19 crisis is unfolding. The Agency remains fully committed to ensuring critical communications and information services for NATO during this crisis.

Without a doubt, this crisis will mark 2020 in terms of financial and operational impacts. It will, however, reinforce the need for a robust, reliable and flexible NCI Agency, committed and capable of leading NATO's Digital Endeavor.

In these uncertain times, the Agency is proving able to effectively and efficiently continue its mission to NATO, and this would not be possible without the contributions of the Agency's mobile workforce, resilient infrastructure and delivery commitment. Careful financial risk management will be exercised during 2020 to ensure a balanced financial performance and secure the Agency's financial fundamentals.



Kevin J. Scheid

General Manager

NATO Communications and Information Agency

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

Vision

In 2019, NATO celebrated its 70th anniversary, it is not only the longest-lasting Alliance in history but also the most successful Alliance in history. At this occasion, the NATO Foreign Ministers noted "rapid and profound technological change requires new approaches", and this is precisely where the NCI Agency and its predecessors have been supporting the Alliance for 64 years. As a technology organization, the NCI Agency is charged with driving technological progress across the Alliance.

In line with defence spending, NATO continues to progress its fundamental readiness, modernization and innovation transformation agendas in a manner in which it performs its mission by effectively exploiting information technology and reforming its operational and business processes. Today, NATO's consultation (Article IV) and collective military operations (Article V) are dependent on a secure and resilient digital infrastructure, and an array of Information and Communications Technology (ICT) applications.

The NATO Communications and Information Organization (NCIO) is at the centre of NATO's digital transformation, and the NCI Agency is positioned to lead the way. At the end of 2018, the Agency Supervisory Board (ASB) approved a comprehensive five-year Strategic Plan that delivers the themes of the Strategic Direction and Guidance set by the Nations.

The Agency is advancing its delivery against the strategic goals and objectives set in the NCI Agency 2018 - 2022 Strategic Plan³ and progressing towards the NCIO vision – becoming one of the top 10 international organizations to work for in Europe.

Mission

The NCI Agency's mission is defined in the NCIO Charter and is a solid foundation for the Agency's business operations, and the Agency is building upon this foundation. The digital transformation of NATO is a necessity; all large organizations are facing this challenge. With the COVID-19 crisis unfolding, this requirement for a digital enterprise is more topical than ever. It is during these times of crisis that the Alliance's reliance on the Agency's

secure and reliable ICT capabilities and services becomes evident. The Agency is capable of responding to this challenge and fulfilling its mission.

As a customer funded organization, sound financial systems, processes and controls are essential for all parts of Agency's business, be it towards customer delivery or in its enabling functions. A specific strategic goal is dedicated to championing customer funding, tailoring it for the digital endeavour and strengthening the Agency's financial management model.

Business Model and Developments in 2019

As established by the NCIO Charter in mid-2012, the NCI Agency is customer funded for delivering ICT to NATO and nations. The principles of Customer Funding are based on the NCIO Charter:

- Customers shall be charged the direct costs plus 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 Agency Supervisory Board (ASB) for endorsement and finally to the Budget Committee (BC) for approval on behalf of all Customers.

Since 2014, the Agency's operations have been in line with a Bridging Model, with customers charged through Customer Funding except for the NATO CIS School, Latina. The successor of the School is the NCI Academy in Oeiras, Portugal, which opened with an Interim Operating Capability (IOC) in 2019. The NCI Academy will migrate to the Customer Funding model used elsewhere in the Agency as from 2021.

The Agency continues to evolve from an asset based to a service based provider and is maturing Customer Funding application through the Agency's Costed Customer Service Catalogue (CCSC) approach. Following screening by the Agency's governance bodies and Working Group of National Technical Experts (WGNTe), the 2019 Service Rates are used as a basis to price services to Commands, Headquarters and the Nations. This process is further evolving to ensure a stable baseline and to allow for comparability.

³ AC/337-D(2018)0014-REV2 dated 7 December 2018 and AC/337-D(2018)0014-REV2-AS1 dated 18 December 2018

The Customer Funding Regulatory Framework (CFRF) forms the basis of the Agency's financial operations. A key aspect of this framework covers the issues contained within the overarching principles for funding eligibility:

- Definition of customers, internal and external and their roles and responsibilities;
- Coordination with existing programming and planning mechanisms;
- Recapitalization of ICT assets and equipment;
- Roles of the Agency Supervisory Board (ASB), Resource Policy and Planning Board (RPPB), Budget Committee (BC), and Investment Committee (IC);
- Service demand and requirements validation;
- Pricing of Agency services;
- Provision of independent advice to the NATO resource community;
- Roles of other stakeholders in the governance of the NCI Agency;
- Requirement for ICT Services and Capabilities;
- Procedures governing the use of the Operating Fund.

Governed by the Nations, the Operating Fund, in this context, performs the function of a repository for Accumulated Surpluses or Deficits. The overall level of the Operating Fund (excluding the depreciation) set by the Nations, currently at 10 MEUR, with any increases, is based on a risk assessment and justification. The CFRF has been in effect as of 2016, it went through its first review in 2018, and a comprehensive review is planned to take place in 2020.

The main aim of the Customer Funding financial model 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 those who pay the full costs of the benefits they receive. The customer states their requirements; generally in the context of the draft Service Level Agreement (SLA), Capability Package (CP) or by submitting a Task Order (TO) or a Customer Request Form (CRF). 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 the CCSC. Operating as an integral part of NATO, the Agency must remain attentive to NATO's funding constraints and in close coordination with its customers to tailor its service levels to the requirements and priorities set by its customers.

By being Customer Funded, the Agency must recover all of its costs from the work and services it provides its customers. In line with the BC's guidance, the Agency charges its customers the Customer Rates or professional labor fees, respectively by Project Service Costs (PSCs) for capability development and Service Support Costs (SSCs) for ICT services, with the aim to achieve financial breakeven over time.

The Agency's Customer Rates are based on the actual costs as disclosed in the Annual Financial Statements. Following the Nations approval, since 2017, the Customer Rates used are a single set of rates. This is considered to offer more transparency and traceability of the Agency's cost structure, and allows for a more stable calculation methodology and comparison over the years.

Consistent with the CFRF, the Agency predominantly provides customers with CIS services based on Firm Fixed Price (FFP) agreements whereby the Agency delivers a specified set of goods or services for a fixed price. The use of FFP agreements reduce 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 of goods and services in accordance with the agreed customer specifications, and the customers obligation is the payment of the agreed amount. Given the constraints associated with the use of the Operating Fund and its limited level, the Agency relies on the customer provided funding via advance payments and the timely payment of invoices to provide the cash flow for daily Agency business operations.

As part of the approved 2019 Business Plan and 2019 Financial Plan, in 2019, the Agency provided the first iteration of a Multi-Year Investment Plan covering investments in Agency's internal and the NATO Enterprise areas respectively. The Multi-Year Investment Plan aims to improve the predictability, agility and prioritization of the Agency's Investments and associated Operation and Maintenance (O&M) costs. In terms of the Agency's Internal Investments, the Agency has been engaging with the ASB Finance Committee to source appropriate funding in line with the NCIO Charter for these necessary organic capabilities.

During 2019, the Agency was subject to an independent consultancy study focused on the Agency categorization and allocation of overhead cost. The

study concluded that the Agency's overhead expenditure is consistent with its peers and has a favourable cost to productivity ratio. Subject to investment and resource constraints and interdependencies, the Agency is in the process of implementing the recommendations.

The Enterprise Business Applications (EBA) system, in its first release, went live during early 2019. This marks the consolidation of financial processes and data in one financial system for the first time since the Agency's creation. With considerable effort, the Agency was able to produce and deliver the 2019 Financial Statements using the new system. As expected in similar complex Enterprise Resource Planning (ERP) implementations, EBA required further system stabilization and a usage learning curve that started in 2019 and will continue as subsequent releases are implemented. A specific EBA stabilization effort has been put in place to address EBA related shortcomings and the lessons learned from the preparation of 2019 Financial Statements.

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 2019 NCIO Financial Statements, these were prepared:

- for public disclosure
- on a going-concern principle
- on the basis of a single entity
- 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.

Financial Performance and Position Highlights

Total revenues for 2019 amount to 800.1 MEUR, a decrease of 62.5 MEUR or 7% from 2018, and include:

- 266 MEUR of acquisition revenue earned as Host Nation and procurement principal for NSIP, NATO Entities and Nations, a decrease of 64.9 MEUR or 19.6% from previous year;
- 296.5 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 8.2 MEUR or 2.8% from previous year;
- 231.7 MEUR of operating and external CIS revenue earned in direct support of the delivery of services, a decrease of 5.1 MEUR or 2.1% from previous year;
- 3.6 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 796.8 MEUR the 2019 Agency costs and expenses are 66.3 MEUR or 7.7% lower compared to 2018 and include:

- 266.4 MEUR of acquisition costs incurred in the procurement, on behalf of the Investment Committee (IC), other NATO entities and Nations, of CIS capabilities

- 264.3 MEUR of costs related with the civilian personnel employed during the year (in compliance with NATO Civilian Personnel Regulations, NAC approved salary scales and allowances), and Interim Workforce Contractors, temporary staff and consultants, up 3.5 MEUR or 1.3% from previous year;
- 253.6 MEUR of costs for Contractual Supplies and Services, a reduction of 7.2 MEUR or 2.8% 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.
- 7.5 MEUR cost from an in-year provisions mainly on active projects and services the agency is delivering.
- 3.8 MEUR of depreciation expense for fixed assets capitalised in line with the accounting policies as adopted by NATO, increase of 0.6 MEUR from previous year;
- 1.2 MEUR of expenses from unfavourable foreign exchange rate variances, including bank transaction fees related to conversion of currencies; and,

Total assets amount to 509.2 MEUR an increase of 27.8 MEUR or 5.8% from previous year, largely made up of Cash holdings and Receivables. Total Liabilities amount to 438.6 MEUR an increase of 24.5 MEUR or 5.9% from previous year, mostly reflecting an increase in the balances of Accounts Payable and additions into provisions.

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 and distinguished separately governed components.

- 49.5 MEUR of Reserved Earnings, composed of (1) the remaining Transition Reserve of 2.5 MEUR, as per RPPB decision, for purposes of funding transition

- 21.1 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).

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 reinforce the 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 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.

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 Executive Meetings. 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.

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 2019 the audit of the 2018 NCIO Financial Statements resulting in 3 observations (first two observations impact the audit opinion on the financial statements and observation one also impacts the opinion on compliance):

1. Lack of integrated systems to support the management and financial reporting of property plant and equipment (PP&E) and intangible assets.
2. Understatement of inventory (which is linked to the implementation of the NATO Accounting Framework).
3. Methodology for calculating the service delivery accrual

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

IBAN has already initiated the audit of the 2019 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 Audit Committee.

Internal Audit

The Agency's internal audit activities are a significant part of its overall control structure, and directly impacted its performance in 2019.

Over the year, Internal Audit completed six advisory, nine compliance and one consultancy 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.

The Agency continues to improve its methods and processes used to monitor the implementation of audit recommendations and realized significant improvement throughout the year. Over 2019, management successfully closed fifty-one internal audit and five IBAN observations

Internal Audit will continue performing follow up missions and will report on the status of the implementation of the recommended actions during 2020 to Agency management and the ASB Audit 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 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2019	2018 - Restated
ASSETS			
<i>Current Assets</i>			
Cash and Cash Equivalents	1	63,440,700	148,294,384
Receivables	2	372,248,062	272,827,470
Prepayments and Miscellaneous Assets	3	19,737,257	3,107,687
Inventory	4	46,743,909	50,825,466
Work in Progress	5	1,995,874	3,145,258
Other Current Assets	6	12,744	15,415
Total Current Assets		504,178,546	478,215,680
<i>Non-Current Assets</i>			
Financial Assets		0	0
Non-current Receivables	7	766,962	1,925
Property, Plant and Equipment	8	4,275,287	3,183,617
Intangible Assets	8	3,437	16,617
Total Non-Current Assets		5,045,686	3,202,159
TOTAL ASSETS		509,224,232	481,417,839

NCIO Statement of Financial Position*As of 31 December 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2019	2018 - Restated
LIABILITIES			
<i>Current Liabilities</i>			
Payables	9	199,929,108	157,965,846
Deferred Revenue and Advances	10	213,408,563	238,571,180
Other Current Liabilities	11	2,133,882	1,901,240
Total Current Liabilities		415,471,553	398,438,266
<i>Non-Current Liabilities</i>			
Non-Current Payables		0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances		0	0
Non-Current Borrowings		0	0
Provisions	12	23,159,439	15,666,610
Total Non-Current Liabilities		23,159,439	15,666,610
TOTAL LIABILITIES		438,630,992	414,104,876
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	13	21,057,428	18,482,932
Reserved Earnings	31	49,535,812	48,830,031
TOTAL NET ASSETS/EQUITY		70,593,240	67,312,963
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY		509,224,232	481,417,839

NCIO Statement of Financial Performance*For the year ended 31 December 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

		NCIO	
	Note	2019	2018 - Restated
REVENUE			
Project and Support Services Revenue	14	296,503,404	288,260,703
External Services Revenue	15	231,667,623	236,769,744
Acquisition Revenue	16	266,058,420	330,985,358
Other Operating Revenue	17	3,578,455	4,238,758
TOTAL OPERATING REVENUE	18	797,807,902	860,254,563
Financial Revenue	27	2,280,385	2,336,200
TOTAL REVENUE	18	800,088,287	862,590,763
EXPENSES			
Cost of Acquisition	19	(266,420,567)	(329,592,123)
Personnel Costs	20	(264,293,659)	(260,825,316)
Contractual Supplies and Services	23	(253,643,820)	(260,053,734)
Depreciation and Amortisation	24	(3,803,143)	(3,687,789)
Provisions	25	(7,492,829)	(7,734,531)
Financial Expenses	27	(1,153,992)	(1,129,660)
Other Expenses	28	0	(44,083)
TOTAL EXPENSES		(796,808,010)	(863,067,236)
SURPLUS/(DEFICIT)			
Retainable Earnings	32	3,280,277	(476,473)
Refundable Earnings			0
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		3,280,277	(476,473)
Revaluation of Assets		0	0

NCIO Statement of Cash Flows*For the year ended 31 December 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

NCIO	
2019	2018 - Restated
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	
Surplus/(Deficit) for the Period	3,280,277 (476,473)
Depreciation and Amortisation	3,803,143 3,679,467
Revaluation of Assets	0 0
Decr./ (Incr.) Receivables	(99,420,592) (65,660,965)
Decr./ (Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets	(16,629,570) 13,359
Decr./ (Incr.) Inventory	4,081,557 (4,503,068)
Decr./ (Incr.) Work in Progress	1,149,384 (2,265,945)
Decr./ (Incr.) Other Current Assets	2,671 25,021
Incr./ (Decr.) Payables	41,963,262 20,849,039
Incr./ (Decr.) Deferred Revenue and Advances	(25,162,617) 31,042,374
Incr./ (Decr.) Borrowings	0 0
Incr./ (Decr.) Other Current Liabilities	232,642 378,495
Incr./ (Decr.) Provisions	7,492,829 7,734,531
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	(79,207,014) (9,184,164)
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	
Decr./ (Incr.) Financial Assets	0 0
Decr./ (Incr.) Non-current Receivables	(765,036) (21)
Decr./ (Incr.) PP&E and Intangible Assets	(4,881,634) (3,349,416)
Decr./ (Incr.) Other Non-Current Assets	0 0
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	(5,646,670) (3,349,437)
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.) Other Non-Current Liabilities	0 0
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	0 0
NET INCR./ (DECR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS	(84,853,684) (12,533,602)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD	148,294,384 160,827,986
Incr./ (Decr.) Cash and Cash Equivalents	(84,853,684) (12,533,602)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	63,440,700 148,294,384

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity (Operating Fund)*As of 31 December 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)*

	NCIO	
	2019	2018 - Restat.
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD	67,312,963	25,033,493
Variations due to restatement	0	42,755,943
Restated balance	67,312,963	67,789,436
Net gains/(losses) not recognized in the Statement of Financial Performance	0	0
Net surplus/(deficit) for the period	3,280,277	(476,473)
BALANCE AT END OF PERIOD	70,593,240	67,312,963
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD	48,830,031	7,717,116
Net increase/(decrease) of bookvalue of property, plant and equipment	1,078,491	(329,746)
Net increase/(decrease) of Transition reserves	(372,710)	(1,313,552)
Net increase/(decrease) of Inventory reserves	0	42,755,943
Net increase/(decrease) of currency translation differences	0	0
RESERVES AT END OF PERIOD	49,535,812	48,830,031
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD	21,057,428	18,482,932
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD	70,593,240	67,312,963

NCIO Budget Execution Statement

As of 31 December 2019

(all figures are in Euro)

NCIO

	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	1,437,799	0	0	0	1,437,799	0	1,328,033	1,328,033	0	109,766
Chapter 2	359,118	0	0	0	359,118	438	326,612	327,050	438	32,068
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	1,796,917	0	0	0	1,796,917	438	1,654,645	1,655,083	438	141,834
Chapter 1	2,845	0	0	0	2,845	0	2,845	2,845	0	0
Chapter 2	376	0	0	0	376	0	376	376	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	3,221	0	0	0	3,221	0	3,221	3,221	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	1,800,138	0	0	0	1,800,138	438	1,657,866	1,658,304	438	141,834

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 2019:

- IPSAS 40 - Public Sector Combinations

Revenue Recognition

Revenue from exchange transactions

NCIO operates under Customer Funding Regulatory Framework and 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:

	Sub-categories	PP&E Thresholds	Economic Life Time	Annual Deprec. %
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.

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. NCIO is applying the Nato Accounting Framework – adapted IPSAS 12 – except for the element of adjusting the inventory balances for all inventory acquired prior to 1 Jan 2013.

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

NCI Agency operates under Customer Funding Regulatory Framework, approved by Council. 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-REV1 dated 24 October 2018), 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 decided⁴ 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 10M EUR, excluding depreciation reserve.
- 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 2019 Financial Statements the Operating Fund, per Nations guidance, is considered equal to the Retained Earnings.

⁴ 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 advisors, 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	
		2019	2018 - Restated
Cash and Cash Equivalents			
100	Cash in hand	64,377	35,784
101	Current bank clearing accounts and internal transfers	9,098	(3,081)
102	Current bank accounts - Euro	48,425,545	118,872,586
104	Current bank accounts - Non-Euro	14,533,868	29,299,143
106	Current investments accounts - Euro	0	0
108	Current investments accounts - Non-Euro	407,812	89,952
		63,440,700	148,294,384

2. Accounts Receivable

Receivables total 372.2 MEUR. Trade receivables are impacted by the NSIP Quarterly Accounting Financial Report (QAFR) bookings. The NCI Agency has adapted its accounting treatment in line with prior years IBAN observation, so that advances received from the NSIP Programme are netted against the amounts to be received from the same programme. This represents more clearly and accurately the position of the NCI Agency against the programme at year-end. Without these impacted QAFR bookings, trade receivables total 119.4 MEUR which include billed but not yet received amounts from Customers.

Trade receivables from accrued revenue amounts to 230.2 MEUR.

		2019	2018 - Restated
Receivables			
11001	Customer receivables (A/R) - Common funded - NATO and NATO entities	187,728,360	99,589,453
11002	Customer receivables (A/R) - Not common funded	40,041,217	75,322,047
1107	Customer receivables - Bad debts	(336,812)	(336,812)
11000	Customer receivables (A/R) - Common funded - NSIP	(88,729,547)	(149,362,386)
111	Customer receivables - Consolidated entities	75,519	0
113	Customer receivables - Recoverable expenses	(471)	431,197
115	Current receivables - Tax or personnel related	3,246,761	2,949,042
116	Current receivables - Accrued, unbilled revenue	230,214,278	244,238,196
119	Current receivables - Other	8,756	(3,267)
		372,248,062	272,827,470

NSIP related trade receivables from nations are 44.0 MEUR and trade receivables from accrued revenue amounts to 75.4 MEUR, resulting in a total 119.4 MEUR, that is netted against the balance of advances through the QAFR pay sheets of 132.8 MEUR leading to a net position of liability towards the NSIP at 31/12/2019 of 13.3 MEUR as per the below table.

		2019	2018 - Restated
110021	Customer receivables (A/R) - NATO Nations	44,027,690	55,819,724
110002	Customer receivables (A/R) - NSIP - QFR Advances on approved forecast (BS 10)	(132,757,237)	(149,362,386)
116020	Accrued, unbilled - License revenue (Accum.)	75,409,706	71,301,928
		(13,319,840)	(22,240,735)

3. Prepayments and Miscellaneous Assets

		2019	2018 - Restated
Prepayments and Miscellaneous Assets			
130	Prepayments	19,737,257	3,107,687
		19,737,257	3,107,687

This amount represents advances and prepayments made to vendors required to maintain continuity in service provision toward the Agency customers.

4. Inventories

		2019	2018 - Restated
Inventory			
14000	Inventory - Consumables	17,832,873	10,974,240
14001	Inventory - Spare parts and Minor Equipment	28,911,036	39,851,226
		46,743,909	50,825,466

The inventory ending balance is for a total of 46,7 MEUR which is an decrease of 4.1M EUR when compared to the 2018 restated balance of 50.8 MEUR.

Since 2014 NCI Agency is considered the principal for procurement of CIS assets for NSIP and non-NSIP 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.

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 hence;

- The inventory value reported in the 2018 Financial Statements was restated by 42.8 MEUR, to adjust the inventory balances in line with IPSAS 12 regulations and reflects the correct value on stock.
- A count has been conducted by CSSC as a the regular annual exercise on the inventory and 'bufferstocks', and in the same time, CSSC updated the Items on stock that required WAC price adjustments based at the best fair value.
- The inventory balances within the statement of position were brought in line with the Inventory balances counted within the Inventory module.

The reversal of priory year NAF adjustment and WAC validation did not affect the statement of performance and its counterpart has been reflected within the Net Assets. The regular inventory variance of the year is reflected within the statement of performance into the contractual supplies and services expenses.

5. Work In Progress

		2019	2018 - Restated
Work in Progress			
145	Work in progress	1,995,874	3,145,258
		1,995,874	3,145,258

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 €935,691 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 this not considered 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 €230,673.

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 €829,510.

6. Other Current Assets

	2019	2018 - Restated
Other Current Assets		
1559 Transitory asset accounts - Clearing accounts	12,744	15,415
	12,744	15,415

This amount concerns different transactions that are pending a resolution/final booking in 2020.

7. Non-current Receivables

	2019	2018 - Restated
Non-current Receivables		
160 Non-current financial assets	766,962	1,925
	766,962	1,925

These are prepaid deposits on long term programmes for the Agency.

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 2019

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	ACQUISITION					DEPRECIATION				BOOK VALUE	
	31-Dec-2018	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2019	31-Dec-2018	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2019	31-Dec-2019
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT											
ADP Equipment	10,197,278	3,041,132	0	0	0	13,238,410	(8,077,711)	(2,580,019)	0	(10,657,730)	2,580,681
Comms Equipment	3,653,320	865,567	0	0	0	4,518,887	(2,992,176)	(741,481)	0	(3,733,657)	785,230
Mission Equipment	582,529	796,992	0	0	0	1,379,521	(382,907)	(314,024)	0	(696,931)	682,589
Machinery	231,924	125,176	0	0	0	357,101	(186,567)	(57,009)	0	(243,576)	113,524
Installed Equipment	699,214	15,990	0	0	0	715,204	(637,050)	(44,242)	0	(681,291)	33,913
Office Furniture	0	7,150	0	0	0	7,150	0	(1,788)	0	(1,788)	5,363
Passenger Vehicles	379,608	29,626	0	0	0	409,234	(341,024)	(37,107)	0	(378,132)	31,102
Infrastructure, plant and equipment	15,743,873	4,881,634	0	0	0	20,625,507	(12,617,435)	(3,775,670)	0	(16,393,105)	4,232,402
NCIA Main Building The Hague - Enhancements	142,950	0	0	0	0	142,950	(85,770)	(14,295)	0	(100,065)	42,885
Land and buildings - Leasehold improvements	142,950	0	0	0	0	142,950	(85,770)	(14,295)	0	(100,065)	42,885
Software Licences	288,141	0	0	0	0	288,141	(271,525)	(13,179)	0	(284,704)	3,437
Intangible assets	288,141	0	0	0	0	288,141	(271,525)	(13,179)	0	(284,704)	3,437
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - CAPITALISED	16,174,964	4,881,634	0	0	0	21,056,598	(12,974,730)	(3,803,144)	0	(16,777,874)	4,278,724
Capital expenditures pending capitalisation - Accrued	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT	16,174,964	4,881,634	0	0	0	21,056,598	(12,974,730)	(3,803,144)	0	(16,777,874)	4,278,724
DEPRECIATION RESERVE	16,174,964	4,881,634	0	0	0	21,056,598	(12,974,730)	(3,803,144)	0	(16,777,874)	4,278,724
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		4,881,634	0	0	0	4,881,634		(3,803,144)	0	(3,803,144)	1,078,490
DEFERRED REVENUE	12,351,528	66,557	0	0	0	12,418,085	(7,612,893)	(1,108,689)	0	(8,721,582)	3,696,503
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE		66,557	0	0	0	66,557	0	(1,108,689)	0	(1,108,689)	(1,042,132)

4,278,724 EUR Total Plant, property and Equipment as published in the detail table consist of 4,275,287 EUR Property Plant and Equipment and 3,437 EUR of Intangible assets as published in the statement of financial position

9. Payables

		2019	2018 - Restated
Payables			
2000	Supplier payables - Accounts payable	56,747,459	2,768,441
2004	Supplier payables - Accrued supplier invoices	141,736,530	154,257,277
2006	Supplier payables - Warranties received	1,445,119	940,128
		199,929,108	157,965,846

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

		2019	2018 - Restated
Deferred Revenue and Advances			
211	Current deferred revenue	130,428,057	181,310,587
215	Current advances and prepayments received	82,980,506	57,260,593
		213,408,563	238,571,180

The Deferred/Unearned Revenue and Advances of 213.4 MEUR are composed of:

- Revenue is billed for ongoing projects and services, however revenue earned is determined through the stage of completion resulting in 130.4 MEUR of revenue billed but not yet recognised as earned.
- Advances and prepayments of 83 MEUR refer to deposits from customers and IC nations for projects and services that will be delivered by the agency.

11. Other Current Liabilities

		2019	2018 - Restated
Other Current Liabilities			
250	Current tax and personnel related liabilities	126,883	260,770
251	Current retirement and pensions related liabilities	3,810	0
254	Current other liabilities	2,003,189	1,640,470
		2,133,882	1,901,240

Other current liabilities include:

- Refundable surpluses amount to 2 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 126.9 KEUR.

12. Provisions

		2019	2018 - Restated
Provisions			
2901	Provisions - Major risks and costs	14,388,488	6,864,531
2902	Provisions - Personnel related risks and costs	8,770,951	8,802,079
		23,159,439	15,666,610

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.

Major risks and Costs:

- 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 6.4 MEUR.

- Provision on the outcome of (legal/contractual) claims of suppliers and other major risks for an amount of 7.9 MEur.

Personnel related risks and costs :

- 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 8.2 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 139 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

		2019	2018 - Restated
Project and Support Services Revenue			
500	Project services revenue	111,275,786	107,567,591
501	Support services revenue	185,227,618	180,693,112
		296,503,404	288,260,703

With the introduction of full Customer Funding as of 1 Jan 2014, the 2019 operations revenue can be categorised as either Project Services Revenue for 111.3 MEUR or Services Revenue for 185.2 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 2019, but not yet accrued or expended, and which nevertheless form part of the 2019 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 233.7 MEUR in 2019 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.

		2019	2018 - Restated
External Services Revenue			
5100	External CIS revenue – Billed	233,747,614	219,527,482
5105	External CIS revenue - Accrued, unbilled (CY)	7,850,372	14,606,837
5106	External CIS revenue - Deferred revenue reversal (CY)	7,968,054	0
5109	External CIS revenue - Deferred (CY) (-)	(17,898,417)	2,635,425
		231,667,623	236,769,744

16. Acquisition Revenue

		2019	2018 - Restated
Acquisition Revenue			
5110	Acquisition revenue - Billed	237,110,248	281,113,236
5115	Acquisition revenue - Accrued, unbilled (CY)	28,948,172	38,129,080
5119	Acquisition revenue - Deferred (CY) (-)	0	11,743,042
		266,058,420	330,985,358

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

		2019	2018 - Restated
Other Operating Revenue			
529	Other operations revenue	1,354,266	4,067,977
541	Inventory variation - (Increase)/Decrease	429,387	0
545	Other revenue	1,794,802	170,781
		3,578,455	4,238,758

Other Operating Revenue consists of elements such as:

- Revenue from the support to and hosting of Agencies such as NAGSMA and BGX;
- Revenue from 2019 budgets for the ASB Independent Secretariat and the BC877 NCI Agency Implementation Budget for a total of 1.7 MEUR. Details and their Budget Execution Statements can be found under section D of the Notes to the Financial Statements.

18. Revenue Details

In summary the NCI Agency total operating revenue, excluding financial revenue for the period ending 31 December 2019 was 797.8 MEUR broken-down as:

- 794.2 MEUR of Operating revenue excluding other operating revenue is:
 - 266 MEUR Acquisition Revenue earned in the execution of procurements for NSIP and non-NSIP;
 - 231.7 MEUR External CIS Revenue earned in the execution of CIS Service Level Agreements for goods and services procured from industry;
 - 296.5 MEUR Operating Revenue earned through the rendering of capability development and delivery of CIS services by Agency resources; and
- 3.6 MEUR Other operating revenue

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

19. Cost of Acquisitions

		2019	2018 - Restated
Cost of Acquisition			
727	Contractors, general services and supplies	210,657,881	240,431,600
727	Contractors, general services and supplies	55,762,686	89,160,523
		266,420,567	329,592,123

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 Service Support Revenue as they relate to the NCI Agency work across the C4ISR lifecycle. It must be noted that there is not a direct relationship for any financial year between the PSCs with the specific acquisition payments and costs associated with major acquisitions. This is due to the fact that PSCs are 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.

20. Personnel Costs

		2019	2018 - Restated
Personnel Costs			
710	Salaries, allowances and other remunerations	162,275,905	152,927,879
711	Interim Workforce Capacity (IWC)	66,809,886	74,879,323
712	Recruitment costs and installation and separation allowances	3,577,196	2,721,407
713	Clothing costs and allowances	148,683	148,240
715	Medical examinations and general personnel related insurances	15,650,176	15,075,625
716	Education and training	3,625,704	3,467,587
717	Employer contributions to pensions; loss of job and other personnel contracts related indemnities	1,891,519	2,027,400
718	NATO Pensions (Pension funds)	10,314,589	9,577,855
		264,293,659	260,825,316

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 0.9 MEUR.

21. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2019 - 851 (2018: 909) military posts and 1624 (2018: 1536) 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 2019 the NCI Agency contributed 10.4 MEUR (2018: 9.2 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.

In the course of 2019 staff members have received direct compensation based on the above. The NCI Agency has been awarded the compensation amounting to EUR 601,336.32 which will be paid in 2020. The aforementioned NATO's DCPS Group Insurance Compensatory Payment has been recognized as accrued revenue in the Financial Statements.

22. 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 10,000 EUR. The actual expenses during 2019: 2,678 EUR (2018: 7,814.15 EUR) were as follows:

- Rental supplement: € 0.00
- Functions: € 2,678.00
- Total representation allowance: € 2,678.00

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)	2019	2018
Basic salaries	710,175	1,038,701
Allowances	148,104	172,993
Post-employment benefits	0	341,564
Employer's contribution to Insurance	79,355	115,849
Employer's contribution to Pension	46,801	70,136
Total	984,435	1,739,243

FTE	2019	2018
General Manager	1	1
Directors (A6/OF6/OF7)	4.67	7.66

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
<i>Kevin Scheid</i>	<i>USA</i>	<i>General Manager</i>	<i>A7 step 5</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>RADM Thomas Daum (left 31 Mar 19)</i>	<i>DEU</i>	<i>Chief of Staff</i>	<i>OF-7</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>MGEN Göksel Sevindik (arrived 04 Mar 19)</i>	<i>TUR</i>	<i>Chief of Staff</i>	<i>OF-7</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Ludwig Decamps</i>	<i>BEL</i>	<i>Chief Operating Officer</i>	<i>A6 Step 7</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Peter Scaruppe (left 31 Jan 19)</i>	<i>DEU</i>	<i>Director Acquisition</i>	<i>A6 Step 7</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Antoine Pailhès (arrived 28 Oct 19)</i>	<i>FRA</i>	<i>Financial Controller</i>	<i>A6 Step 3</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Gregory Edwards (left 31 Mar 19)</i>	<i>USA</i>	<i>Director Infrastructure Services</i>	<i>A6 Step 5</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Murray Davidson (left 31 Jan 19)</i>	<i>GBR</i>	<i>Director Service Strategy</i>	<i>A6 step 3</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Michael Stoltz</i>	<i>DEU</i>	<i>Director Air and Missile Defence Command & Control</i>	<i>A6 Step 6</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Simona ROCCHI</i>	<i>ITA</i>	<i>Legal Advisor</i>	<i>A6 Step 6</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>

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.

23. Contractual Supplies and Services

		2019	2018 - Rest.
Contractual Supplies and Services			
720	Rent and operational leasing costs	34,281,537	34,076,875
721	Maintenance and repair (Services)	155,096,782	187,305,609
722	Consumables and spare parts (Supplies)	3,218,389	1,629,504
723/73	Minor equipment and Investment costs	12,925,784	12,111,012
724	Utilities, postal and courier services, travel and transportation	16,924,942	15,173,442
725	Facilities management, environment, safety and security	16,110,789	3,685,538
726	Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	345,448	241,638
727	Contractors, general services and supplies	14,740,149	5,830,117
		253,643,820	260,053,734

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

24. Depreciation and Amortisation

		2019	2018 - Restated
Depreciation and Amortisation			
740	Amortisation and depreciation	3,803,143	3,679,467
741	Write-offs	0	8,322
		3,803,143	3,687,789

For Fixed Assets, the NCI Agency takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to 3.8 MEUR. Full detail on the 2019 annual depreciation by asset category can be found in the Table under note 8.

25. Provisions

		2019	2018 - Restated
Provisions			
7461	Provisions - Major risks and costs	7,523,957	5,914,213
7462	Provisions - Personnel related risks and costs	(31,128)	1,820,318
		7,492,829	7,734,531

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

- 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 the net effect is an increase of 7.5 MEUR.

Provisions – Personnel Related

- Provision for untaken leave of own personnel of 1M EUR 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 2019 reported on the statement of financial position was reduced by 1 MEUR.
- Provision for “Trattamento di Fine Rapporto (TFR)” in application of the Italian Law and of IPSAS 19 was reduced by 203 KEUR compared with prior year.

26. 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.

As there is consistent case law from the NATO Administrative Tribunal, there 2 cases under review that would qualify as contingent liabilities although for confidentiality reasons we do not disclose them in detail.

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 potential unplanned and out of scope IT related costs. 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.

27. Financial Revenue and Expenses

		2019	2018 - Restated
Financial Revenue and Expenses			
550	Foreign exchange surpluses	1,982,466	2,160,602
555	Other financial surpluses	297,919	175,598
750	Foreign exchange deficits	(1,000,992)	(1,001,969)
7550	Financial costs - Current liabilities	(189,325)	(91,245)
7555	Financial costs – Other	36,325	(36,446)
		1,126,393	1,206,540

The total result from financial revenue and expenses is a surplus of 1.1 MEUR. This amount is primarily composed of a net realised foreign exchange gain of 2.0 MEUR and foreign exchange deficits 1.0 MEUR. For IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP and is thus not included here.

28. Other Expenses

		2019	2018 - Restated
Other Expenses			
760	Fixed assets – Surplus/Deficits	0	44,083
		0	44,083

There were no losses on PPE recognized in 2019.

29. Financial Instruments

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

Liquidity risk

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

Credit risk

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

Foreign currency risk

NCIO has limited exposure to foreign currency because 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.

30. 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 2019 and 31 December 2019 the NCI Agency has written off:

- CIS assets with total net book value of 0 EUR.
- Accounts receivable with a total value of 11,371 EUR.
- WIP write off with total value of 199,755 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 (FRPs) that were approved by the Agency Supervisory Board (ASB) in 2018 (AC/337-D(2016)0014-REV1).

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 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 2019 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 2019, before adjustment to reserves, is distributed as follows:

31. Reserves at the End of the Period.

		2019	2018 - Restated
Reserved Earnings			
310	Reserves - General purpose	4,278,150	3,200,234
311	Reserves - Special programmes	2,501,144	2,873,854
312	Reserves - Inventory	42,755,943	42,755,943
		49,535,237	48,829,456

- 4,278,150 EUR of earnings remain reserved for the assets not yet fully depreciated, thus increasing the depreciation reserve in 2019 with 1.1M EUR.
- 6,068,856 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 2,501,144 EUR at 31 December 2019.
- 42,755,942 EUR Inventory balances adjusted as per the NATO accounting Framework.

		2019	2018 - Restated
Reserves Special programmes			
311000	Special programmes reserves - Transition projects - Approved and authorised - Prior years	1,175,868	1,548,578
311001	Special programmes reserves - Transition projects - Approved, not authorised - Prior years	1,325,276	1,325,276
		2,501,144	2,873,854

Transition Expenses

	Authorised	Spent < 2019	Spent 2019	Total Spent	Remaining
Transition OF funded	7.244.724	5.696.146	372.710	6.068.855	1.175.869

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. EBA system went live with the Final Operating Capability (FOC) in February 2019 for Release 1 while some implementation activities are still to be completed.

Against NCI Agency OF Reserve for transition

Group	Projectcode		Project Description	External baseline Lifecycle	Net Labor	Consultancy *	Other Expenses	Travel	Investments	Total spent	Available
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	NCA009223	91-09223_901	Group A - Enabling Services (ES)	1.180.852.00	146.511.09	995.495.20	4.999.38	7.616.82	-	1.154.622.49	26.229.51
	NCA009224	91-09224_901	Group A Enterprise Business Application (EBA)	3.339.706.00	1.638.702.85	1.339.488.08	5.238.21	132.988.74	-	3.116.417.88	223.288.12
				4.520.558.00	1.785.213.94	2.334.983.28	10.237.59	140.605.56	-	4.271.040.37	249.517.63
Group B - Demand Management, Account Management and Demand	NCA009225	No EBA	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	No EBA	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	No EBA	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
TOTAL				7.244.724.00	1.958.936.83	3.882.029.97	28.872.10	199.016.27	-	6.068.855.17	1.175.868.83

32. Retained Earnings:

		2019	2018 - Restated
Retained Earnings			
5	Revenue	800,088,287	862,590,763
7	Expenses	(796,808,010)	(863,067,236)
300	Surplus (Deficits) carried forward - Prior Years	17.777.151	18.959.405
		21.057.428	18.482.932

Below table reconciles Net Assets/Equity for 2015-2019

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

For the year ended 31 December
2019

(all figures are in Euro)

(Prior Year
restated)

	Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	Reserves - Inventory	RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS	NET ASSETS/EQUITY	
	Acq. Value	Depreciation	Book Value					Surpl./ (Def.) Yr	Yr-end Balance
2018 as Published	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
2018 as Published Restated (Unaudited)	16,174,964	-12,974,730	3,200,234	2,873,854	42,755,943	48,830,031	18,482,932	-476,473	-476,473
31-Dec-18	16,174,964	-12,974,730	3,200,234	2,873,854	42,755,943	48,830,031	18,482,932		67,312,963
2019 as Published (Unaudited)	21,056,598	-16,777,873	4,278,724	2,501,144	42,755,943	49,535,811	21,057,428	3,280,277	3,280,277
31-Dec-19	21,056,598	-16,777,873	4,278,724	2,501,144	42,755,943	49,535,811	21,057,428		70,593,240

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.	Reserves - Inventory	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
31-Dec-18 Restated	67,312,963	16,174,964	-12,974,730	3,200,234	2,873,854	42,755,943	48,830,031	18,482,932		67,312,963
31-Dec-19	70,593,240	21,056,598	-16,777,873	4,278,724	2,501,144	42,755,943	49,535,811	21,057,428		70,593,239

INCR./(DECR.) FOR THE YEAR	OF Surplus/(Def.) for the Year	Destination						NET ASSETS/EQUITY Surpl./(Def.) Yr
		Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets	Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	Reserves - Inventory	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	-329,475	-1,313,553	-1,643,028	1,166,555	-476,473
31-Dec-18 Restated	-476,473	3,305,179	-3,635,230	-329,475	-1,313,553	-1,643,028	1,166,555	-476,473
31-Dec-19	3,280,277	4,881,634	-3,803,143	1,078,490	-372,710	0	705,780	3,280,277

33. Events after the financial reporting date of 31 December 2019

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2019 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).

The outbreak of the pandemic crisis in the first quarter 2020 will impact the activity of the Agency. It is however too early to assess the financial impacts it may have,

34. MWA disclosure

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.

Revenue generated throughout the year for MWA activities amounted to 160,429 EUR and originated primarily from discontinued operations in NCISS Latina (10,565 EUR) and NPC Glons (60,827 EUR), one-off contributions from external parties (75,000 EUR), while Civilian Staff Association and ticket sales for two major Christmas events contributed additional funds (14,037 EUR).

Total expenses for the events organized in 2019 amounted to 45,834 EUR.

Main assets of the MWA consists of cash balance in the bank of 102,649 EUR and receivables of 79,595 EUR, while liabilities of 10,235 EUR relate primarily to accrued expenses for the organized events in 2019.

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 2019 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

For the year ended 31 December 2019
(all figures are in Euro)

NCIO

	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	537,799	0	0	0	537,799	0	428,033	428,033	0	109,766
Chapter 2	359,118	0	0	0	359,118	438	326,612	327,050	438	32,068
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	896,917	0	0	0	896,917	438	754,645	755,082	438	141,835
Chapter 1	2,845	0	0	0	2,845	0	2,845	2,845	0	0
Chapter 2	376	0	0	0	376	0	376	376	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	3,221	0	0	0	3,221	0	3,221	3,221	438	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	900,138	0	0	0	900,138	438	758,304	758,304	438	141,835

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

As of 31 December 2019

(all figures are in Euro)

NCIO
Implementation
Budget (BC 877)(*)

	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	900,000	0	0	0	900,000	0	900,000	900,000	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	900,000	0	0	0	900,000	0	900,000	900,000	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	900,000	0	0	0	900,000	0	900,000	900,000	0	0

NAF IMPACT PRIOR 1 JAN 2013 EXPENSED PPE AND INVENTORY

1. PPE

As per the NATO Accounting Framework(NAF), NCIO has chosen per the adapted, 17 “Plant, Property and Equipment” and 31 “Intangible Assets”, 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.

2. INVENTORY

For the reporting year 2019 Inventory balances have been fully disclosed in the Statement of Position and within the notes.

E. Restated Financial Statements 2018

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2019
(all figures are in Euro)
(Prior Year restated)

	NCIO		
	2018 – as published	Restatement	2018 - Restated
ASSETS			
<i>Current Assets</i>			
Cash and Cash Equivalents	148.294.384	0	148,294,384
Receivables	272.827.470	0	272,827,470
Prepayments and Miscellaneous Assets	3.107.687	0	3,107,687
Inventory	8.069.523	42,755,943	50,825,466
Work in Progress	3.145.258	0	3,145,258
Other Current Assets	15.415	0	15,415
Total Current Assets	435.459.737	42,755,943	478,215,680
<i>Non-Current Assets</i>			
Financial Assets	0	0	0
Non-current Receivables	1.925	0	1,925
Property, Plant and Equipment	3.183.617	0	3,183,617
Intangible Assets	16.617	0	16,617
Total Non-Current Assets	3.202.159	0	3,202,159
TOTAL ASSETS	438.661.895	42,755,943	481,417,839

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2019
(all figures are in Euro)
(Prior Year restated)

LIABILITIES	
<i>Current Liabilities</i>	
Payables	
Deferred Revenue and Advances	
Other Current Liabilities	
Total Current Liabilities	
<i>Non-Current Liabilities</i>	
Non-Current Payables	
Non-Current Deferred Revenue and Advances	
Non-Current Borrowings	
Provisions	
Total Non-Current Liabilities	
TOTAL LIABILITIES	
NET ASSETS/EQUITY	
Retained Earnings	
Reserved Earnings	
TOTAL NET ASSETS/EQUITY	
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY	

	NCIO		
	2018 – as published	Restatement	2018 - Restated
LIABILITIES			
<i>Current Liabilities</i>			
Payables	157,965,846	0	157,965,846
Deferred Revenue and Advances	238,571,180	0	238,571,180
Other Current Liabilities	1,901,240	0	1,901,240
Total Current Liabilities	398,438,266	0	398,438,266
<i>Non-Current Liabilities</i>			
Non-Current Payables	0	0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances	0	0	0
Non-Current Borrowings	0	0	0
Provisions	15.666.610	0	15,666,610
Total Non-Current Liabilities	15.666.610	0	15,666,610
TOTAL LIABILITIES	414,104,876	0	414,104,876
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	18.482.932	0	18,482,932
Reserved Earnings	6.074.088	42,755,943	48,830,031
TOTAL NET ASSETS/EQUITY	24.557.020	42,755,943	67,312,963
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY	438.661.895	42,755,943	481,417,839

NCIO Statement of Financial Performance*For the year ended 31 December 2019**(all figures are in Euro)**(Prior Year restated)***REVENUE**

Project and Support Services Revenue
External Services Revenue
Acquisition Revenue
Other Operating Revenue
TOTAL OPERATING REVENUE
Financial Revenue
TOTAL REVENUE

EXPENSES

Cost of Acquisition
Personnel Costs
Contractual Supplies and Services
Depreciation and Amortisation
Provisions
Financial Expenses
Other Expenses
TOTAL EXPENSES

SURPLUS/(DEFICIT)

Retainable Earnings
Refundable Earnings
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD

Revaluation of Assets

NCIO

2018 – as published	Restatement	2018 - Restated
288,260,703	0	288,260,703
236,769,744	0	236,769,744
330,985,358	0	330,985,358
4,238,758	0	4,238,758
860,254,563	0	860,254,563
2,336,200	0	2,336,200
862,590,763	0	862,590,763
(329,592,123)	0	(329,592,123)
(260,825,316)	0	(260,825,316)
(260,053,734)	0	(260,053,734)
(3,687,789)	0	(3,687,789)
(7,734,531)	0	(7,734,531)
(1,129,660)	0	(1,129,660)
(44,083)	0	(44,083)
(863,067,236)	0	(863,067,236)
(476,473)	0	(476,473)
0	0	0
(476,473)	0	(476,473)
0	0	0

NCIO Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2019 (all figures are in Euro)
(Prior Year restated)

CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES

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

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

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

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

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

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

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

Incr./((Decr.) Cash and Cash Equivalents
--

CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD

NCIO		
2018 – as published	Restatement	2018 - Restated
(476,473)	0	(476,473)
3,679,467	0	3,679,467
0	0	0
(65,660,965)	0	(65,660,965)
13,359	0	13,359
(4,503,068)	0	(4,503,068)
(2,265,945)	0	(2,265,945)
25,021	0	25,021
20,849,039	0	20,849,039
31,042,374	0	31,042,374
0	0	0
378,495	0	378,495
0	7,734,531	7,734,531
(16,918,696)	7,734,531	(9,184,164)
0	0	0
(21)	0	(21)
(3,349,416)	0	(3,349,416)
0	0	0
(3,349,437)	0	(3,349,437)
0	0	0
0	0	0
0	0	0
7,734,531	(7,734,531)	0
0	0	0
7,734,531	(7,734,531)	0
(12,533,602)	0	(12,533,602)
160,827,986	0	160,827,986
(12,533,602)	0	(12,533,602)
148,294,384	0	148,294,384

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

*For the year ended 31 December 2019
(all figures are in Euro)
(Prior Year restated)*

NCIO		
	2018 – as published	2018 - Restated
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD	25.033.493	25,033,493
Variations due to restatement	0	42,755,943
Restated balance	25.033.493	67,789,436
Net gains/(losses) not recognised in the Statement of Financial Performance	0	0
Net surplus/(deficit) for the period	(476.473)	(476,473)
BALANCE AT END OF PERIOD	24.557.020	67,312,963
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD	7.717.116	7,717,116
Net increase/(decrease) of book value of property, plant and equipment	(329.746)	(329,476)
Net increase/(decrease) of reserves	(1.313.552)	(1,313,552)
Net increase/(decrease) of Inventory reserves	0	42,755,943
Net increase/(decrease) of currency translation differences	0	0
RESERVES AT END OF PERIOD	6.074.088	48,830,031
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD	18.482.932	18,482,932
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD	24.557.020	67,312,963

**Office of the Financial Controller**

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium

Telephone : +32 (0)2 707 8286

NCIA/FC/2020/03143
31 March 2020

Subject: **Statement of Internal Control
NATO Communications and Information Organisation
(NCIO) Financial Statements for the period 01 January
2019 to 31 December 2019**

1. This Statement of Internal Control applies to the NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2019. 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 ASB has established an Audit Committee (AC) comprising 29 members of NATO nations. The AC assists the Board in fulfilling its oversight responsibilities in the areas of internal controls, risk management, internal and external audits, financial reporting, and regulatory compliance. In 2019, the AC carried out five meetings in plenary session, of which three were discharged under Finance Committee (FinCom) arrangement prior to the AC Charter approval;
 - c. The Chairman of the ASB is responsible to maintain a sound system of internal control that supports the ASB Secretariat and ensures it delivers on its mandate;
 - d. The General Manager (GM) is responsible to maintain a sound system of internal control that supports the NCI Agency and ensures it delivers on its Chartered mandate;
 - e. The Chief Operating Officer (COO) is responsible 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;
 - f. The Director Acquisition is responsible to maintain a sound system of internal control that ensures the integrity of the procurement process;

- g. The Head of Human Resources is responsible to maintain a sound system of internal control relating to the recruitment and departure of staff and associated payment of salaries and allowances;
- h. The Financial Controller is responsible for the correct use and accounting of funds made available to the NCI Agency and the ASB Independent Secretariat and for maintaining a sound system of internal financial controls.

Considering the statements above, senior management can provide confirmation that a sound system of internal control exists within the agency. The environment of control will improve with the consolidation of all financial transaction in one system (EBA Release 1). While some administrative and reporting process were affected and have required additional effort, the level of control was maintained at transactional level. Also, significant effort and additional controls have been performed as part of the closing process to secure data quality. Ongoing corrective actions and EBA Stabilisation Initiative in 2020 should allow delivering the full benefit of having one system. Other than the ones reported in paragraph 4, no weaknesses in internal control that require disclosure in the 2019 financial statements were identified.

The implementation of the NCIO Internal Control Framework is an ongoing process, which the Agency is focusing on with priority. In line with its provisions, an Internal Control Panel (ICP) is established to ensure an effective, systematic and coordinated implementation of this framework within the Organization. Safeguarding of assets is driven by the NCI Agency Property Accounting Officers that have implemented a suitable sub-structure in order to manage and account for all assets.

3. The main aspects of the NCIO's system of internal control for 2019 are as follows:

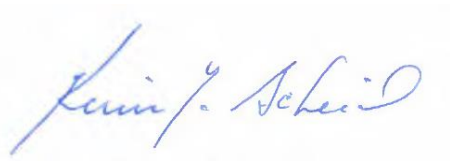
- a. All funds received are recorded, accounted and managed through a set of information systems, which include: enterprise-wide project management; a time accounting system and the Oracle R 12 based tool Enterprise Business Applications (EBA)¹. Controls are in place at transactional level to control use and disbursement of funds;
- 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;

¹ Go-Live' was in Q1 2019 for EBA Release 1

² AC/337(FC)D(2018)0003-REV1

- f. Agreements with Customers are in writing and are usually concluded on a Firm Fixed Price and/or Cost Reimbursable basis;
 - g. Procurement activities are under the responsibility of the Director of Acquisition with the specific involvement of the GM. For some deviations from normal competition, the Agency has a designated Competition Advocate - Director Service Strategy who advises the GM;
 - h. 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 Policy and Framework which sets out the risk management processes in place and details the roles and responsibilities of staff in relation to risk. This policy has been issued to all staff who are expected to work within the Agency's risk management policies, to alert management on emerging risks and control weaknesses and assume responsibility for risks and controls within their own area of work. There are regular reviews by senior management of key risks and related controls.
 - j. The Agency has an Internal Audit Function with an approved risk-based three-year 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;
 - k. The Agency has a Fraud Prevention and Detection function. It reports to the General Manager and provides regular updates on lessons learned at the Internal Control Panel. In 2019, no instance of fraud was detected;
 - 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 Framework which was developed based on the guidance issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) and approved by ASBS in November 2016. Management has continued work on developing the internal control framework within the Finance Directorate by employing a risk based methodology to design process controls 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.
4. During its last financial statements audit', the International Board of Audit for NATO (IBAN) made 3 observations and recommendations related to the 2018 NCIO Financial statements. These observations are:
- 1. Lack of integrated systems to support the management and financial reporting of property plant and equipment (PP&E) and intangible assets.
 - 2. Understatement of inventory and
 - 3. Methodology for calculating the service delivery accrual. Observation one and two impacted the audit opinion on the

financial statements while observation one also impacted the opinion on compliance. The NCIO remains focused and committed to resolving all IBAN observations and recommendations and EBA Release 1 is the key tool to assist with this. Additional areas of improvement identified by management as a focus for Financial Year 2020 are the EBA Stabilisation Initiative and continue documentation of key controls on financial and assets management processes.



Kevin J. Scheid

General Manager



Antoine Pailhès

Financial Controller

Distribution:

External

Chairman Board of Auditors for NATO

Chairman NCIO Agency Supervisory Board

Internal

Members Executive Management Board



NATO UNCLASSIFIED

Office of the Financial Controller

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium

Telephone : +32 (0)2 707 8325
Fax :

NCIA/FC/2020/03141
10 April 2020

Subject: **Financial Controller's Certification -
NATO Communications and Information Organisation
(NCIO) Financial Statements for the period 01 January
2019 to 31 December 2019**

1. The 2019 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 2019 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.

Antoine Pailhès
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
PP&E	PROPERTY PLANT and 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



NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-A(2021)0009
12 février 2021

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

Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN
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
Chef de la Branche Secrétariat et finances du Bureau OTAN des ressources
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 l'audit des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 – IBA-AR(2020)0021***

Monsieur le Secrétaire général,

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 de la NCIO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2019.

Veuillez agréer,
Monsieur le Secrétaire général,
l'assurance de ma haute considération.

Daniela Morgante
Présidente

Pièces jointes : voir ci-dessus.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATIONANNEXE 1
IBA-AR(2020)0021

**Note succincte
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur l'audit des états financiers
de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2019**

L'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) se compose d'un organe exécutif, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), et d'un organe de gouvernance, le Comité de surveillance de l'Agence (ASB). 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 2019, les produits de la NCIO se sont élevés à 800,1 millions d'euros (MEUR) et ses charges à 796,8 MEUR, d'où un excédent de 3,3 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 2019.

En raison de la situation née de la COVID-19, l'IBAN n'a pas été en mesure d'effectuer au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) les contrôles physiques annuels des stocks visant à en confirmer la valeur, ce qui est contraire aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Il tient donc à souligner que les opinions émises l'ont été dans le contexte de la pandémie, dont la NCIO n'est pas responsable.

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).

L'une des observations et la recommandation correspondante ont eu une incidence sur les opinions émises par l'IBAN au sujet des états financiers et de la conformité.

1. Compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles significativement incomplet

Les deux autres recommandations n'ont pas eu d'incidence sur les opinions émises.

2. Nécessité d'améliorer les contrôles internes portant sur les estimations relatives aux charges à payer
3. Nécessité d'améliorer les hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1
IBA-AR(2020)0021

Ayant fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations formulées à l'issue des audits précédents, l'IBAN a constaté que huit questions avaient été traitées et que les cinq autres étaient en cours de traitement.

L'opinion et la lettre d'observations et de recommandations 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).

Une lettre a été adressée à la direction de la NCIO. Elle contient des observations et des recommandations qui ont été formulées au cours de l'audit et qui ne figurent pas dans la présente lettre d'observations et de recommandations, et elle fait le point sur les suites données à des observations formulées dans de précédentes lettres à la direction. En effet, l'IBAN estime que ces questions doivent être traitées par la direction de la NCIO et qu'elles relèvent dès lors de la responsabilité de celle-ci.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

12 février 2021

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS

DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

(NCIO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2021)0013 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021**OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE
À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD****Audit des états financiers****Opinion avec réserve sur les états financiers**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a audité les 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 2019. Diffusés sous la cote NCIA/FC/2020/3152 et soumis à l'IBAN le 15 avril 2020, ces états financiers se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2019, 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 2019, 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 2019.

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 2019 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 2019, en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN (NAF).

Justification de l'opinion avec réserve 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 et des immobilisations incorporelles, y compris les moyens en cours de construction, présentées dans les états financiers de 2019.

Cela s'explique par trois raisons. Premièrement, les moyens SIC (systèmes d'information et de communication) en cours de construction au 1^{er} janvier 2018, y compris ceux dont la construction s'est poursuivie après cette date, ont été entièrement passés en charge dans l'état de la performance financière. Ce problème avait déjà amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers 2018 de la NCIO.

L'IBAN n'a dès lors pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour pouvoir conclure à la fidélité de la présentation des charges ni – compte tenu du modèle économique de l'Agence, fondé sur l'équilibre financier (ni profit ni perte) – des produits correspondants.

NATO SANS CLASSIFICATIONANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

Deuxièmement, toutes les immobilisations corporelles ou incorporelles qui étaient enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore été transférées dans le système EBA (application métier d'entreprise) et constatées dans les états financiers 2019 de la NCIO.

Troisièmement, au contraire de ce que prescrit le NAF, la NCIO n'a pas joint à ses états financiers de note concernant les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 ainsi que les moyens SIC construits ou développés avant le 1^{er} janvier 2018.

En ce qui concerne les stocks, l'IBAN n'a pas trouvé d'éléments qui permettent de penser que la valeur comptabilisée dans l'état de la situation financière n'est pas exacte. Cependant, en raison de la situation née de la COVID-19, il n'a pas été en mesure d'effectuer au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) les contrôles physiques annuels des stocks visant à en confirmer la valeur, ce qui est contraire aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Il n'avait certes pas détecté d'erreur significative dans les états financiers de 2018, mais il ne peut pas s'appuyer sur des constatations de l'audit précédent pour étayer une opinion sur les états financiers de 2019.

L'IBAN se déclare donc dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur la valeur des stocks, qui représentent environ 47 millions d'euros, car il ne dispose pas des éléments probants nécessaires et suffisants pour ce faire, au contraire de ce que prescrivent les normes d'audit. Il tient cependant à souligner que les opinions émises l'ont été dans le contexte de la pandémie, dont la NCIO n'est pas responsable.

Le Règlement financier de l'OTAN (NFR) prévoit que l'audit externe des entités OTAN présentant des états financiers et 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 2000-2899), 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 l'audit 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.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

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.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

Les états financiers sont signés par le chef de l'entité OTAN concernée 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 l'audit 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 ;

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

- 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.

Audit de 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 aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec le NFR et le Règlement du personnel civil de l'OTAN.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021**Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité**

S'agissant des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO, y compris les moyens en cours de construction, l'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments prouvant qu'un inventaire complet avait été établi et tenu comme le requiert l'article 12 du NFR. Cet article, qui s'applique à tous les actifs quelle qu'en soit la date d'acquisition, impose d'établir et de tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs.

L'IBAN a effectué l'audit de conformité sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 4000-4899), définies par l'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 NFR 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 de l'entité OTAN présentant des états financiers est responsable et tenu comptable d'une saine gestion financière. Les organismes OTAN et les entités OTAN présentant des états financiers 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.

Responsabilités 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 employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées (adéquation) – et en conformité avec la réglementation 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 employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2020)0021

réglementation en vigueur. De telles procédures prévoient notamment la prise en compte des risques de non-conformité significative.

Bruxelles, le 12 février 2021



Daniela Morgante
Présidente

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

**ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021**

12 février 2021

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS

CONCERNANT

L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

(NCIO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2021)0013 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATIONANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021**Introduction**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN a procédé à l'audit des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, et il a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi qu'une opinion avec réserve sur la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, l'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations.

L'une des observations et la recommandation correspondante ont eu une incidence sur les opinions émises par l'IBAN au sujet des états financiers et de la conformité.

1. Compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles significativement incomplet

Les deux autres recommandations n'ont pas eu d'incidence sur les opinions émises.

2. Nécessité d'améliorer les contrôles internes portant sur les estimations relatives aux charges à payer
3. Nécessité d'améliorer les hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux

Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux treize observations formulées lors des audits précédents, et il a ainsi constaté que huit questions avaient été traitées et que les cinq autres étaient en cours de traitement.

Une lettre a été adressée à la direction de la NCIO. Elle contient des observations et des recommandations qui ont été formulées au cours de l'audit et qui ne figurent pas dans la présente lettre d'observations et de recommandations, et elle fait le point sur les suites données à des observations formulées dans de précédentes lettres à la direction. En effet, l'IBAN estime que ces questions doivent être traitées par la direction de la NCIO et qu'elles relèvent dès lors de la responsabilité de celle-ci.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. COMPTE RENDU DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SIGNIFICATIVEMENT INCOMPLET**Contexte**

1.1 Le cadre comptable OTAN (NAF) prévoit 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.

1.2 Le NAF prévoit aussi que les entités OTAN présentant des états financiers inscrivent à l'actif, dans l'état de la situation financière, toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles qu'elles contrôlent et 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.

1.3 Le NAF prévoit en outre que les entités OTAN présentant des états financiers fournissent, dans les notes qui y sont jointes, une brève description des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 qui n'étaient pas comptabilisées en tant qu'actifs. Cette description doit préciser au minimum la nature des immobilisations concernées, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments par catégorie d'actifs.

1.4 Toujours d'après le NAF, la NCIO peut considérer que les moyens SIC construits avant le 1^{er} janvier 2018 ont été entièrement passés en charges et, à partir du 1^{er} janvier 2018, elle inscrit à l'actif tous les moyens SIC en cours de construction. Sont visés ici tous les moyens SIC dont la construction a été entreprise après le 1^{er} janvier 2018 mais aussi ceux dont la construction s'est poursuivie après cette date.

1.5 Le NAF prévoit enfin qu'à partir du 1^{er} janvier 2018, la NCIO fournit, dans les notes jointes aux états financiers, des informations sur la nature et l'emplacement des moyens construits avant le 1^{er} janvier 2018.

1.6 Pour ce qui est de la conformité, l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), qui porte sur le contrôle interne, dispose que les organismes OTAN doivent établir et tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs et passifs. Ces registres doivent comporter un inventaire des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, y compris des moyens en cours de construction, et cet inventaire doit préciser par exemple la nature des immobilisations concernées, leur emplacement, leur valeur et le nombre d'éléments par catégorie d'actifs. L'article 12 du NFR s'applique à tous les actifs, quelle qu'en soit la date d'acquisition.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

Observations

1.7 La NCIO a déployé son système EBA (application métier d'entreprise) en 2019. Ce système de planification des ressources d'entreprise (ERP) vise entre autres à faciliter la gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles. Il offre les fonctionnalités nécessaires à un contrôle et à un compte rendu efficaces et efficients des immobilisations de la NCIO.

1.8 Cependant, s'agissant du compte rendu financier, l'IBAN a constaté que les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles (y compris les moyens en cours de construction) constatées dans les états financiers de 2019 étaient significativement incomplètes. En application du NAF, les moyens en cours de construction sont considérés comme étant contrôlés par la NCIO. Or, par exemple, les immobilisations incorporelles correspondant aux licences du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS) ou au droit d'utilisation de droits de propriété intellectuelle n'ont pas été inscrites à l'actif, pas plus que les immobilisations corporelles que sont les SIC du nouveau siège de l'OTAN. De plus, la valeur de ces actifs n'a pas fait l'objet d'une évaluation précise par la NCIO.

1.9 Cette situation s'explique par trois raisons. Premièrement, les moyens SIC en cours de construction au 1^{er} janvier 2018, y compris ceux dont la construction s'est poursuivie après cette date, ont été entièrement passés en charge dans l'état de la performance financière. Ce problème avait déjà amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers 2018 de la NCIO.

1.10 L'IBAN n'a dès lors pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour pouvoir conclure à la fidélité de la présentation des charges ni – compte tenu du modèle économique de l'Agence, fondé sur l'équilibre financier (ni profit ni perte) – des produits correspondants.

1.11 Deuxièmement, toutes les immobilisations corporelles ou incorporelles qui étaient enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore été transférées dans le système EBA et constatées dans les états financiers 2019 de la NCIO.

1.12 Troisièmement, la NCIO n'a pas joint à ses états financiers de note conforme aux prescriptions du NAF, lequel prévoit que soient précisés :

- au sujet des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, la nature des immobilisations concernées, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments par catégorie d'actifs ;
- au sujet des moyens SIC construits ou développés avant le 1^{er} janvier 2018, la nature et l'emplacement des actifs.

NATO SANS CLASSIFICATIONANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

1.13 S'agissant de la conformité, l'IBAN a constaté que la NCIO n'avait pas établi ni tenu d'inventaire complet de ses immobilisations corporelles et de ses immobilisations incorporelles, y compris des moyens en cours de construction, au contraire de ce que prévoit l'article 12 du NFR. Ces inventaires peuvent indiquer par exemple la nature des immobilisations concernées, leur emplacement, leur valeur et le nombre d'éléments par catégorie d'actifs. L'article 12 du NFR s'applique à tous les actifs, y compris aux moyens SIC ou AIS en cours de construction, quelle qu'en soit la date d'acquisition. L'établissement et la tenue d'un inventaire complet des actifs sont des mécanismes de contrôle interne qu'il est important de mettre en place pour assurer la préservation des actifs de la NCIA.

Recommandation

1.14 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de constater toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles, y compris les moyens en cours de construction, dans ses états financiers, conformément au cadre comptable OTAN ;
- b) d'établir et de tenir des registres comptables complets répertoriant toutes les immobilisations corporelles, toutes les immobilisations incorporelles et tous les moyens en cours en construction, comme le prévoit l'article 12 du NFR.

2. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LES ESTIMATIONS RELATIVES AUX CHARGES À PAYER**Contexte**

2.1 Les états financiers de la NCIO sont établis selon les principes de la comptabilité d'exercice, comme le prévoient l'article 34.2 du NFR, le NAF et la norme comptable internationale du secteur public (IPSAS) 1.

2.2 Le système comptable EBA de la NCIO permet de calculer et de comptabiliser automatiquement les charges à payer, sur la base de la date de réception des biens ou des services, qui est confrontée avec les demandes d'achat et bons de commande approuvés. L'évaluation et la validation des réceptions relève de la responsabilité des agents chargés de l'exécution des projets, qui sont les mieux placés pour savoir quel en est l'état d'avancement.

2.3 La procédure de clôture financière de la NCIA (NCIA/FC/2019/03302) contient des instructions détaillées destinées à ces agents, le but étant que toutes les réceptions de biens ou de services soient enregistrées dans l'EBA au moment où elles interviennent, que le fournisseur ait ou non émis une facture.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

2.4 En principe, les charges à payer doivent correspondre à la meilleure estimation possible des coûts engagés, laquelle doit se fonder sur les informations disponibles les plus pertinentes, dont on doit pouvoir remonter à la source. En pratique, un document officiel signé par l'acheteur et le fournisseur atteste la date de réception des services ou des biens et prouve qu'ils ont été fournis au prix convenu et dans le respect des clauses contractuelles. Ce document peut être par exemple un bon de livraison, une déclaration d'acceptation partielle ou définitive, ou un certificat de conformité ou d'achèvement de jalon.

2.5 Si aucun document officiel n'est disponible, l'estimation peut se fonder sur le jugement professionnel et les connaissances des gestionnaires de projet, à condition que leurs assertions soient objectives et conformes au principe de prudence. Dans ce cas également, elle sera étayée par des documents. Ceux-ci donneront l'assurance, premièrement, que les assertions des gestionnaires qui concernent les estimations requises par la méthode de la comptabilité d'exercice sont fiables et, deuxièmement, que les contrôles internes permettent effectivement de détecter dans l'EBA les erreurs d'estimation ainsi que les erreurs dans la validation de la réception des biens ou des services sur lesquels portent les bons de commande.

2.6 À cet égard, comme le prévoit l'article 6 du NFR, il incombe au contrôleur des finances d'exécuter les activités de l'entité OTAN qui concernent l'établissement du budget, la comptabilité et le compte rendu. Ainsi, le contrôleur des finances est notamment responsable du système de contrôle financier interne et de l'établissement des états financiers conformément au NAF.

2.7 Par ailleurs, aux termes de l'article 12.3 du NFR, « les activités de contrôle interne portent notamment sur la constitution de pistes d'audit adéquates ainsi que [sur] le maintien de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des données dans les systèmes d'information ».

Observations

2.8 L'IBAN a constaté que des charges d'au moins 5,5 millions d'euros, se rapportant aux 27 bons de commande (d'un montant total de 51 millions d'euros) retenus pour faire partie de l'échantillon, avaient été imputées sur 2019 alors qu'ils concernaient des services ou des biens reçus ou à recevoir en 2020. Des réceptions avaient été validées dans l'EBA pour le montant total ou partiel des bons de commande, alors que les biens ou services concernés n'avaient pas été fournis en 2019.

2.9 En outre, au moment de l'audit, aucun document n'avait été téléchargé dans l'EBA pour attester ces réceptions et leur évaluation. Il est important d'établir une liste des documents à télécharger obligatoirement dans l'EBA afin qu'une piste d'audit adéquate permette de justifier le montant comptabilisé au titre des charges à payer, corroborer l'estimation dont il a fait l'objet et attester les dates de validation des réceptions de biens ou de services.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

Recommandation

2.10 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de mettre par écrit des procédures de contrôle interne qui permettent de détecter les erreurs dans les estimations des charges à payer, en particulier celles qui découlent d'erreurs dans la validation – dans l'EBA – de la réception des biens ou des services sur lesquels portent les bons de commande ;
- b) d'établir la liste des documents que les agents chargés de l'exécution des projets doivent télécharger obligatoirement dans l'EBA pour justifier le montant comptabilisé au titre des charges à payer, corroborer l'estimation dont il a fait l'objet et attester les dates de validation des réceptions de biens ou de services.

3. **NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES HYPOTHÈSES QUI SOUS-TENDENT L'ÉTABLISSEMENT DES TARIFS CLIENTS ET LA FIXATION DU TAUX DE FRAIS GÉNÉRAUX**

Contexte

3.1 Dans un organisme financé par le client comme la NCIO, il y a un lien direct entre la constatation des produits dans les états financiers et la méthode de fixation des tarifs clients, qui couvrent notamment les frais généraux. En plus de donner un avis indépendant sur les états financiers de 2019, l'IBAN a, dans le cadre de l'audit des produits comptabilisés dans ces états financiers, évalué la méthode que la NCIO utilise pour calculer ses tarifs clients, y compris ses frais généraux. Sur la base de son audit, il a mis au jour ce qui devait être fait pour améliorer les hypothèses retenues dans le cadre de cette méthode. Ses constatations seront portées à l'attention du Conseil.

3.2 Aux termes de l'article 52 de la charte de la NCIO,

- *sont facturés aux clients les coûts directs des services fournis, auxquels s'ajoutent les frais généraux qui couvrent les dépenses administratives générales, le remboursement des dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation et de fonctionnement de l'Agence ;*
- *les tarifs appliqués aux clients (frais généraux compris) sont avertis chaque année par le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) en vue de leur approbation par le Comité des budgets de l'OTAN au nom de tous les clients ;*
- *les tarifs appliqués aux clients doivent être fixés de manière à ce qu'il y ait un équilibre entre les recettes et les dépenses prévues.*

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

3.3 D'après les principes et la méthode d'établissement des tarifs clients de la NCIO (AC/337(FC)D(2018)0003-REV2 (INV)), ces tarifs sont fixés annuellement et correspondent au coût de main-d'œuvre associé à chaque intervenant directement employé par la NCIA (pour autant que cet intervenant exerce des activités facturables). Les tarifs clients appliqués en 2019 ont été calculés sur la base de projections et d'informations relatives aux exercices 2017 et 2018. Les sommes que l'Agence facture à ses clients couvrent ses dépenses de personnel (exception faite des dépenses directement liées à la capacité intérimaire (IWC)) et les dépenses d'exploitation prévues. Étant financée par le client, la NCIA doit impérativement recouvrer l'ensemble des dépenses qu'elle expose dans le cadre de ses travaux et prestations de services.

3.4 L'élaboration des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux s'appuient sur un certain nombre d'hypothèses relatives à l'activité, qui sont bâties à partir d'éléments communiqués par divers services de l'Agence. Ces éléments consistent en des estimations basées sur la demande clients ou en des estimations portant sur la capacité de l'Agence à répondre à cette demande compte tenu de la croissance de son activité (contribution du chef des opérations), de la croissance de l'effectif et des dépenses qui en découle en principe (contribution des Ressources humaines) et des coûts de fonctionnement ou d'équipement (contribution des Services financiers, qui en consultent d'autres).

3.5 Le contrôleur des finances est chargé d'élaborer les tarifs clients annuels de façon à ce que l'Agence puisse atteindre le point d'équilibre. Pour les besoins de la planification, les postes de l'Agence sont répartis entre postes liés à des activités facturables et postes liés à des activités non facturables (c'est-à-dire occasionnant des frais généraux). Cette planification par poste, qui se fonde en grande partie sur la base de données des Ressources humaines, est l'un des principaux facteurs qui influencent l'établissement des tarifs clients annuels.

3.6 Utilisés pour fixer le prix de toutes les tâches effectuées par les agents de la NCIA, les tarifs clients annuels sont exprimés en heures-personne ou en années-personne (équivalent temps plein (ETP)). Un agent qui occupe un poste facturable travaille 7,6 heures par jour en moyenne. Le ratio d'activité est calculé sur une base annuelle par catégorie de personnel, l'opération consistant à retrancher du nombre total de jours que compte une année le nombre moyen de jours de congé annuel, de formation, de travail administratif, etc. qui a été constaté par le passé.

3.7 Le nombre total de jours retranchés est différent pour les agents civils OTAN à statut international, les militaires et le personnel relevant de l'IWC (consultants et contractants), qui ne sont pas soumis au même régime de congés annuels ni de formation. Les ratios d'activité par catégorie de personnel sont ainsi fixés à environ 72 % pour les agents civils OTAN à statut international, 80 % pour les agents intérimaires et 65 % pour les militaires.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

3.8 Les agents qui exercent des activités facturables sont les employés (agents civils OTAN à statut international et militaires) et les membres de l'IWC qui sont directement affectés à un projet, service ou client spécifique. Les agents qui exercent des activités non facturables sont les employés (agents civils OTAN à statut international et militaires) et les membres de l'IWC qui contribuent à des projets ou à des prestations sans y être directement affectés. Les activités concernées correspondent aux fonctions organisationnelles centralisées (gestion exécutive, finances, services financiers, RH, audit interne, etc.) mais aussi, pour une part non négligeable, aux prestations des agents qui se partagent entre – et travaillent indirectement pour – plusieurs services, chantiers capacitaires ou projets.

3.9 Le taux plafond de frais généraux appliqué pour le recouvrement des dépenses indirectes – c'est-à-dire des dépenses non facturables et des autres dépenses gérées de façon centralisée (assurances, systèmes informatiques internes, infrastructures, etc.) – est exprimé en pourcentage des dépenses d'exploitation totales de l'Agence. Les taux prévus dans le plan financier 2018-2020 s'élèvent à 28 % pour 2018, 27 % pour 2019 et 26 % pour 2020.

3.10 Les tarifs clients annuels de l'Agence sont examinés par le Comité financier de l'ASB de la NCIO, qui en prend note. Ce comité prête principalement attention aux projections relatives à l'effectif (nombre prévisionnel d'agents nécessaire à la réalisation des travaux de l'Agence) et veille au respect du taux plafond de frais généraux. Dans un second temps, les tarifs sont approuvés par le Comité des budgets au nom des clients.

Observations

3.11 La NCIO a appliqué la méthode des tarifs clients standard (qui s'applique aussi au calcul du taux de frais généraux) approuvée par le Comité des budgets, et les chiffres correspondants sont présentés de façon précise dans les états financiers de 2019 et les notes, ce qui est conforme au NAF. Cependant, comme on va le voir, l'IBAN a décelé des problèmes, tenant au caractère approximatif de certaines hypothèses retenues par la NCIA pour le calcul des tarifs clients approuvés pour 2018, y compris le taux de frais généraux. Or ces hypothèses demeurent, d'année en année, le fondement des tarifs clients standards, frais généraux compris.

3.12 D'après le modèle pour la gouvernance des tarifs clients et des frais généraux de la NCIO (*AC/337(FC)D(2018)0003-REV2 (INV)*), c'est le contrôleur des finances qui coordonne l'élaboration des tarifs clients annuels. Toutefois, ce modèle ne définit pas clairement quels sont, en amont, les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte des intervenants internes pour ce qui est de leurs contributions.

3.13 En outre, le modèle n'impose pas de procéder à une vérification méthodique des hypothèses relatives à l'activité. Par conséquent, la NCIO n'analyse pas les écarts entre les tarifs clients standard approuvés (notamment les taux de frais généraux) et les chiffres réels. Elle n'utilise pas davantage le système de comptabilité horaire pour

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

valider les hypothèses (ratios d'activité par catégorie de personnel, répartition des activités des agents entre activités facturables et activités non facturables, projections relatives aux ETP, etc.) retenues pour l'élaboration des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux.

3.14 Analyser les écarts permettrait d'accroître la précision et la transparence des tarifs clients et du processus d'estimation des frais généraux. De plus, cela augmenterait la fiabilité des hypothèses relatives à l'activité qui seraient utilisées dans les estimations ultérieures. Les résultats de l'analyse pourraient être portés à la connaissance du Comité financier de l'ASB dans une optique d'amélioration du compte rendu.

3.15 L'IBAN a passé en revue les hypothèses relatives à l'activité. Il a comparé les tarifs clients standard (y compris le taux de frais généraux) approuvés pour 2018 avec les chiffres réels de cet exercice, et il a analysé les écarts. Au moment de l'audit, les chiffres réels de 2018 étaient en effet les derniers disponibles. Les écarts dans l'imputation des dépenses directes et des frais généraux aux différents projets se répercutent directement sur la facturation. Il est donc important que la méthode d'imputation des coûts soit précise et transparente, afin que les clients se voient facturer les dépenses de façon encore plus équitable.

3.16 Dans le cadre de cette vérification des hypothèses relatives à l'activité, l'IBAN a constaté que la NCIA utilisait des informations provenant de la base de données des RH pour déterminer si les différents membres du personnel exerçaient des activités facturables ou non facturables. Or, d'une part, ces informations portent sur tous les postes du tableau des effectifs, pourvus ou non. D'autre part, la base de données des RH ne tient pas compte des activités effectivement exercées par les membres du personnel. En effet, les agents enregistrent le temps consacré à leurs diverses activités en utilisant des codes qui sont associés à des activités facturables, même s'ils sont censés exercer des activités non facturables. En réalité, ce qui devrait déterminer si les agents exercent des activités facturables ou non facturables, ce sont les tâches qu'ils assument effectivement et non pas le poste qu'ils occupent d'après la base de données des RH.

3.17 L'IBAN a également passé en revue les hypothèses relatives aux ratios d'activité pour les différentes catégories de personnel, et il a constaté que le ratio d'activité des agents relevant de l'IWC était fixé à 80 %. Cependant, l'analyse du temps enregistré dans le système de comptabilité horaire par ces agents a montré que ceux-ci consacraient environ 90 % de leur temps à des activités facturables.

3.18 Pour vérifier l'exactitude du taux de frais généraux pris en considération dans les tarifs clients, qui était de 28 % en 2018, l'IBAN a comparé la répartition des activités (facturables vs non facturables) avec les tâches effectivement accomplies par les agents en 2018. Il a ainsi constaté qu'environ 10 % des agents censés exercer des activités non facturables avaient été réaffectés en cours d'exercice à des projets spécifiques exécutés pour le compte de clients externes. Par conséquent, le taux de

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

frais généraux aurait dû être réduit de deux points de pourcentage, c'est-à-dire de 4 millions d'euros.

3.19 De plus, l'IBAN a constaté que, par le passé, les frais de déplacement liés aux prestations de services étaient répercutés sur les frais généraux au lieu d'être directement facturés aux clients concernés comme c'est le cas des frais de déplacement exposés dans le cadre des projets exécutés pour le compte de clients externes. En 2018, les frais de déplacement liés aux prestations de services se sont établis à 4 millions d'euros. S'ils avaient été imputés sur les dépenses directement facturables, le taux de frais généraux aurait encore été réduit de 2 points de pourcentage.

3.20 En conclusion, bien que la NCIO ait correctement appliqué la méthode des tarifs clients standard (qui s'applique aussi au calcul du taux de frais généraux) approuvée par le Comité des budgets, l'IBAN a constaté, en analysant les tarifs clients et le taux de frais généraux de 2018, un certain nombre de problèmes, tenant au caractère approximatif des hypothèses retenues. Ces problèmes ont trait au ratio d'activité des agents relevant de l'IWC, à la répartition des activités du personnel entre activités facturables et activités non facturables ainsi qu'à l'imputation des frais de déplacement liés aux prestations de l'Agence. Le taux réel de frais généraux était d'environ 24 % en 2018.

Recommandations

3.21 L'IBAN recommande à la NCIO d'accroître la précision et la transparence des hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients, frais généraux compris. Pour ce faire, la NCIO devrait :

- a) clarifier les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte des parties prenantes internes associées à l'élaboration des hypothèses relatives à l'activité sur lesquelles repose le calcul des tarifs clients et des frais généraux ;
- b) fournir des informations qualitatives détaillées quant au fondement de chaque hypothèse relative à l'activité qui est retenue par la direction ;
- c) suivre une approche juste et cohérente en ce qui concerne les frais de déplacement liés aux prestations de services, ces frais devant être facturés directement aux clients et non pas être inclus dans les frais généraux de l'Agence ;
- d) utiliser le système de comptabilité horaire pour comparer les hypothèses afférentes à l'exercice précédent et les chiffres réels de cet exercice, et ainsi étayer les hypothèses relatives à l'activité (ratios d'activité de chaque catégorie de personnel, répartition des ressources entre activités facturables

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

et activités non facturables, projections relatives aux ETP, etc.), les évaluer et en accroître la précision ;

- e) signaler au Comité financier de l'ASB les écarts significatifs entre les tarifs clients et taux de frais généraux approuvés et les chiffres réels.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

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 (dans la mesure où elles ont été examinées par l'IBAN) ainsi que l'état de la question.

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'entité 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. Lorsque la recommandation se subdivise en plusieurs éléments, l'état de la question est indiqué pour chacun d'eux dans la colonne « Mesures prises ».

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) NCIO – Exercice 2018 IBA-AR(2019)19, paragraphe 1 ABSENCE DE SYSTÈME INTÉGRÉ POUR LA GESTION ET LE COMPTE RENDU FINANCIER DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES Recommandation de l'IBAN 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.	L'Agence compte donner suite à cette recommandation d'ici à la fin de l'exercice 2020, quand toutes les fonctionnalités de l'EBA auront été implémentées. Cette question est rendue caduque par l'observation n° 1 formulée dans la présente lettre d'observations et de recommandations, et elle est dès lors considérée comme traitée.	Question traitée .
(2) NCIO – Exercice 2018 IBA-AR(2019)19, paragraphe 2 SOUS-ÉVALUATION DES STOCKS Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à la NCIA de faire en sorte, à la suite de l'implémentation de l'EBA, en 2019,	La NCIA a analysé les données converties à partir du	Question en cours de traitement .

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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.	NDSS et s'est attachée à déterminer quels étaient les ajustements requis par le NAF, afin de pouvoir présenter un montant plus fiable dans l'état de la situation financière de 2019. En outre, elle a achevé le nettoyage des données relatives au prix unitaire des articles de stock transférés du NDSS. Enfin, elle a passé en revue ses stocks à rotation lente et ses stocks obsolètes, et elle en a ajusté la valeur dans les états financiers de 2019. En raison de la situation née de la COVID-19, l'IBAN n'a pas été en mesure d'effectuer au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) les contrôles physiques annuels des stocks visant à en confirmer la valeur, ce qui est contraire aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). L'état de la question est donc lié au contexte de la COVID-19, dont la NCIO n'est pas responsable. L'IBAN vérifiera dans le cadre de l'audit des états financiers de 2020 si sa recommandation a été pleinement mise en œuvre. Question en cours de traitement.	

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(3) NCIO – Exercice 2018 IBA-AR(2019)19, paragraphe 3 ÉVALUATION DES RÉGULARISATIONS SE RAPPORTANT AUX PRESTATIONS DE SERVICES Recommandation de l'IBAN 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.	Cette question est rendue caduque par l'observation n° 3 formulée dans la lettre d'observations et de recommandations. Elle est donc considérée comme traitée.	Question traitée .
(4) 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) Question traitée en 2018. b) Question traitée en 2018. En ce qui concerne le rôle de l'ASB, un certain nombre de mesures ont été prises. Dans l'AC/337(FC)N(2018)0016, les pays ont défini ce que devaient être la structure et le contenu du projet de tableau des effectifs de l'Agence. Dans le même document, les pays ont exigé l'établissement d'une directive organisationnelle qui doit fixer les conditions du recours à	Question traitée .

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
	l'IWC, définir la taille de cette capacité, exposer les principes qui s'y appliquent, définir ses rôles et responsabilités, et décrire ses processus métiers ainsi les mécanismes de contrôle auxquelles elle est soumise. 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, la répartition des agents entre les différents grades ainsi que 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 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. Dans l'AC/337-N(2018)0023, l'ASB a délégué le suivi du tableau des effectifs de l'Agence au Comité financier. Compte tenu de ce qui précède, l'IBAN considère cette question comme traitée.	
(5) 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		Question en cours de traitement.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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 2019, l'Agence a mis en place des registres des risques qui font mention des contrôles visant à atténuer ces risques, conformément au cadre COSO adopté par l'ASB. Question traitée. b) La NCIA 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. En 2019, le responsable Détection et prévention des fraudes de la NCIA a passé en revue les rôles et responsabilités définis dans la procédure d'approbation des missions effectuées par les membres du personnel. En outre, une évaluation du risque de fraude a été effectuée, qui a notamment porté sur les déplacements. Enfin, le Bureau d'audit interne a mené une mission consultative à l'issue de laquelle il a établi un rapport sur les contrôles à mettre en place pour prévenir et détecter les fraudes aux indemnités. Question traitée.	

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	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 contrôle interne et la gestion des risques ont fait l'objet d'une évaluation complète dont il a été rendu compte dans le rapport annuel du chef du Bureau d'audit interne. Le fonctionnement de l'audit interne en 2019 doit encore être soumis à évaluation. Le rapport contient une conclusion sur l'évaluation du système de contrôle interne de la NCIA. Question traitée. La question de la charte d'audit interne, celle des normes d'audit interne reconnues au niveau international et celle de la structure hiérarchique concernent l'ensemble de l'OTAN et seront traitées dans le cadre de l'examen, en 2021, des enseignements tirés de l'application du NFR et des règles et procédures financières (FRP). Question en cours de traitement.	
(6) 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 que l'entité utilise un système efficace de contrôle interne ; - une confirmation quant à la préservation des actifs.	Question en cours de traitement.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(7) 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.	L'Agence a indiqué qu'une version révisée des SOP 16.01 était entrée en vigueur en 2019. Elle a d'ailleurs fourni des documents à l'appui de cette assertion à la fin de l'audit. L'IBAN vérifiera si les SOP révisées sont bien appliquées et assurera le suivi de cette question dans le cadre de l'audit des états financiers de 2020.	Question en cours de traitement.
(8) 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.	La NCIA a 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. À la suite de l'implémentation de l'EBA, une nouvelle approche, plus intégrée (c'est-à-dire reposant moins sur des feuilles de calcul), a été mise en place dès la fin 2019.	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(9) 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.
(10) 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	L'IBAN a constaté que la qualité des données du TAS s'était progressivement améliorée depuis	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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 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.	l'implémentation de l'EBA. Il a également constaté qu'il était encore possible d'introduire des corrections avec effet rétroactif dans le TAS lorsque cela se justifie. Par conséquent, il considère la question comme traitée.	
(11) 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 la procédure – préparation et envoi des courriers, réception des réponses – selon laquelle, en prévision de l'établissement des états financiers, elle se fait confirmer par les autres organismes OTAN le solde des éléments d'actif et de passif qui leur correspond.	La NCIO a amélioré 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. L'IBAN a pu s'en rendre compte à l'occasion de son audit. Il vérifie chaque année si les soldes en fin d'exercice ont fait l'objet d'une confirmation, et il pourra formuler une nouvelle observation s'il met le doigt sur de nouvelles lacunes dans ce domaine. À ce stade, il considère la question comme traitée.	Question traitée .

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(12) 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'IBAN n'a pas détecté de lacune significative dans le processus de contrôle du compte rendu financier depuis l'implémentation de l'EBA.	Question traitée.
(13) NCIO – Exercice 2012 IBA-AR(2013)23, paragraphe 6 ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR SD (ANCIENNEMENT NCSA) DE LA NCIA Recommandation 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.	L'IBAN a formulé une nouvelle observation sur les immobilisations corporelles dans sa lettre d'observations et de recommandations (voir point 1 de cette lettre). La présente question est donc caduque et considérée comme traitée.	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

**COMMENTAIRES OFFICIELS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
ET POSITION
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
(IBAN)**

**OBSERVATION N° 1 :
COMPTE RENDU DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SIGNIFICATIVEMENT INCOMPLET**

Commentaires officiels de la NCIO

L'Agence a fait d'importants efforts pour corriger les données relatives aux biens enregistrés dans les anciens systèmes ou aux stocks transférés de tels systèmes. Les stocks sont comptabilisés et ajustés de façon à ce que la conformité avec les règles fixées dans le NAF soit assurée. Pour ce qui est des immobilisations corporelles, la NCIA a présenté le registre correspondant dans ses états financiers, en précisant bien que certains éléments n'y figuraient pas en raison d'un problème de classification et qu'il manquait également les moyens en cours de construction. Le problème, complexe, des moyens en cours de construction nécessitera une analyse plus approfondie s'agissant des incidences sur la planification financière/le compte rendu financier par opposition aux états financiers conformes au NAF et s'agissant du changement de processus sous-jacent concernant les projets relevant du Comité des investissements. L'Agence demeure résolue à se respecter pleinement le cadre comptable OTAN, et elle s'emploiera à présenter aux pays d'ici à la mi-2021 une évaluation des mesures à prendre, des effets escomptés et du délai attendu pour l'obtention d'une opinion sans réserve.

**OBSERVATION N° 2 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LES
ESTIMATIONS RELATIVES AUX CHARGES À PAYER**

Commentaires officiels de la NCIO

L'implémentation de l'EBA a permis d'améliorer la manière dont l'Agence exerce ses activités, et un grand nombre de processus sont en cours de réexamen.

Les charges à payer sont désormais enregistrées dans les documents comptables par les demandeurs eux-mêmes dès la réception des biens ou des services, ce qui permet des estimations plus précises, améliore le compte rendu et accroît la transparence.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

L'Agence est consciente qu'il est important de mettre les procédures par écrit et elle a pris les mesures nécessaires (instructions et formations) dans le cadre du processus de clôture de l'exercice 2020. En outre, des indications détaillées seront formalisées en 2021 afin de renforcer le contrôle interne dans ce domaine et de régler la question.

**OBSERVATION N° 3 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES HYPOTHÈSES QUI SOUS-TENDENT
L'ÉTABLISSEMENT DES TARIFS CLIENTS ET LA FIXATION DU TAUX DE FRAIS
GÉNÉRAUX**

Commentaires officiels de la NCIO

L'Agence souscrit à l'observation et prévoit de prendre des mesures d'amélioration.

Elle donnera suite à cette observation sous la conduite d'une équipe spéciale relevant du Comité financier de l'ASB, qui est chargée de travailler à l'accroissement de la précision et de la transparence des hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et le calcul des frais généraux. L'équipe spéciale se penchera aussi sur les recommandations de l'IBAN, notamment sur celle visant à ce que soient signalés au Comité financier de l'ASB les éventuels écarts significatifs entre les tarifs clients et taux de frais généraux approuvés et les chiffres réels.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

**(2) NCIO – EXERCICE 2018
IBA-AR(2019)19, paragraphe 2
SOUS-ÉVALUATION DES STOCKS**

Commentaires officiels de la NCIO

L'Agence a déployé de substantiels efforts pour déterminer quels étaient les montants à comptabiliser, les ajuster, et consigner ainsi la valeur totale des stocks dans les états financiers de 2019. Elle espère donc que la question pourra être considérée comme traitée.

Cependant, l'auditeur de l'IBAN n'a pas pu se rendre sur place pour vérifier la pertinence de l'ajustement effectué, en raison des restrictions imposées au CSSC de Brunssum dans le contexte de la COVID-19, sur lesquelles l'Agence n'a pas de prise.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021**(5) 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 NCIO**

La question est considérée comme traitée pour ce qui relève de la compétence de l'Agence, qui a pris les mesures qui étaient de son ressort. L'Agence suggère dès lors de considérer l'ensemble de la question comme traitée, car son état actuel laisse supposer que rien n'est fait pour avancer. C'est en effet à l'échelle de l'OTAN qu'il faut donner la suite voulue à la dernière partie de l'observation.

L'Agence estime qu'avant de modifier sa charte pour garantir l'indépendance de l'audit interne au sens des normes reconnues au niveau international, auxquelles renvoie l'article 13.2 du NFR, la question doit être discutée à l'échelle de l'OTAN dans le cadre du réexamen du NFR et des FRP prévu pour 2021.

Position de l'IBAN

L'IBAN est conscient des difficultés que pose le respect de l'article 13.2 du NFR et en particulier du fait qu'il faudra peut-être revenir, dans le cadre du réexamen du NFR, sur l'exigence d'indépendance découlant des normes d'audit interne reconnues au niveau international. Si le NFR est modifié, la NCIO devra modifier sa charte en conséquence. L'IBAN compte réévaluer l'état de la question quand la version révisée du NFR aura été approuvée par le Conseil.

(6) NCIO – Exercice 2017

IBA-AR(2018)11, paragraphe 5

ABSENCE DES CONFIRMATIONS REQUISES AU SUJET DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**Commentaires officiels de la NCIO**

Les mesures déjà prises par la NCIA ont permis de donner une partie de la suite voulue à cette observation. Néanmoins, le libellé de la déclaration sur le contrôle interne qui fera partie des états financiers de 2020 sera légèrement modifié, de façon à confirmer qu'un système efficace de contrôle interne est utilisé par l'entité et à apporter une confirmation quant à la préservation des actifs.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

(7) NCIO – Exercice 2017

IBA-AR(2018)11, paragraphe 6

**FAIBLESSES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SÉLECTION
DES FOURNISSEURS**

Commentaires officiels de la NCIO

Une version révisée des SOP 16.01 est entrée en vigueur en 2019. L'Agence a fourni des pièces justificatives pour répondre à l'observation de l'IBAN. La documentation demandée était considérable et la NCIA a achevé de la fournir en octobre 2020. L'IBAN devrait donc pouvoir en terminer l'examen à l'occasion de l'audit des états financiers de 2020.

(9) 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 NCIO

L'Agence a revu la présentation des rapports au Comité des investissements, qui donnent désormais les informations suivantes :

- liste des projets qui ont franchi le seuil des six mois de retard au cours du dernier trimestre ;*
- mise en évidence des progrès accomplis et des défis à relever dans le cadre des programmes et des projets.*

L'Agence compte encore améliorer ces rapports mais, pour cela, il faudra que le Comité des investissements approuve le document intitulé « Normalisation de la gestion, de l'architecture, de la conception, de la vérification et de la validation des portefeuilles, programmes et projets qui relèvent du portefeuille de capacités financées en commun sur le NSIP », soumis le 18 juin 2020 sous la cote NCIA/COO/2020/01302 au Bureau OTAN des ressources (Secrétariat international) et actuellement à l'examen.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 2
ANNEXE 3
IBA-AR(2020)0021

GLOSSAIRE

En application de la norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 2705, les opinions émises au sujet des états financiers et au sujet de la conformité peuvent être des opinions sans réserve, des opinions avec réserve, des déclarations d'abstention ou des opinions défavorables.

- L'IBAN émet une opinion sans réserve (*unqualified opinion*) lorsqu'il estime que les états financiers et le rapport sur l'exécution du budget sont exacts et que rien ne lui donne à penser que les fonds n'ont pas été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.
- L'IBAN émet une opinion avec réserve (*qualified opinion*) lorsque, d'une manière générale, il est satisfait de la présentation des états financiers mais que, pour certains éléments clés, il constate que les états n'ont pas été correctement établis ou que l'ampleur de l'audit a été limitée, ou lorsque certains éléments lui donnent à penser que les fonds n'ont pas été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.
- L'IBAN se déclare dans l'impossibilité d'exprimer une opinion (*disclaimer of opinion*) lorsque l'ampleur de l'audit est extrêmement limitée – au point qu'il n'est pas en mesure d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers ou l'emploi des fonds.
- L'IBAN émet une opinion défavorable (*adverse opinion*) lorsqu'une erreur ou une anomalie présente dans les états financiers a des conséquences si étendues et si importantes que, selon lui, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur ou incomplet des états financiers.

En application des normes d'audit, trois types de paragraphe peuvent figurer dans le rapport d'audit en cas d'opinion sans réserve :

- Questions clés de l'audit (ISSAI 2701) – Paragraphe qui concerne des questions qui, selon le jugement professionnel de l'IBAN, sont les plus importantes parmi celles qui ressortent de l'audit des états financiers de la période considérée. Les questions clés de l'audit sont portées à l'attention du Conseil.
- Observation particulière (ISSAI 2706) – Paragraphe que l'IBAN ajoute dans la section « Opinion » du rapport d'audit afin d'appeler l'attention sur un élément présenté dans les états financiers dont l'importance est telle, selon lui, qu'il est indispensable à l'utilisateur pour sa compréhension de ces documents.
- Autre observation (ISSAI 2706) – Paragraphe que l'IBAN ajoute dans la section « Opinion » du rapport d'audit pour fournir des informations sur un élément autre que ceux présentés dans les états financiers qui, selon lui, est important pour la compréhension, par l'utilisateur, de l'audit, des responsabilités de l'auditeur ou du rapport d'audit.