

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION

17 janvier 2022

DOCUMENT
C-M(2022)0002-AS1

RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020 RECTIFIÉS DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 14 janvier 2022, 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(2022)0002, approuvé les conclusions et les recommandations contenues dans ce rapport, pris note du rapport de l'IBAN correspondant, et donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers 2020 de la NCIO soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2022)0002 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION

5 janvier 2022

DOCUMENT
C-M(2022)0002
Procédure d'accord tacite :
14 jan 2022 15:30

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020 RECTIFIÉS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit des états financiers 2020 rectifiés de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis une opinion avec réserve à la fois sur ces états financiers et sur la conformité.
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe).
3. Je ne pense pas que cette question doive être étudiée plus avant. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 14 janvier 2022 à 15h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers 2020 de la NCIO soient rendus publics.

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020 RECTIFIÉS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

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

Références :

- | | | |
|----|--------------------------|---|
| A. | IBA-A(2021)0108 | Rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2020 rectifiés 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 document concerne le rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit des états financiers 2020 rectifiés de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO). L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice (voir document de référence A).

OBJET

2. Le présent rapport met en avant les éléments les plus importants du rapport de l'IBAN (référence A) afin que le RPPB puisse réfléchir aux questions d'ordre stratégique qui découlent de l'audit des états financiers de l'entité concernée et, s'il y a lieu, recommander au Conseil une ligne de conduite qui soit 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 son rapport ont été examinées et traitées par les pays participants, représentés au sein de l'organe directeur compétent, à savoir le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) de la NCIO. En vertu de l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) (référence B), il est toutefois tenu

d'examiner ce rapport et, si nécessaire, de formuler des commentaires et des recommandations quant à son contenu à l'intention du Conseil.

CONSTATATIONS

4. À l'issue de l'audit, l'IBAN a présenté cinq observations, assorties de recommandations, à la NCIO. 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 émise au sujet des états financiers et sur celle émise au sujet de la conformité. Les quatre autres observations ont trait respectivement au fait que l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support n'était pas encore disponible, aux recettes diverses à reverser par la NCIA au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP), à la nécessité d'améliorer les contrôles internes qui portent sur l'établissement des états financiers et la qualité de l'information financière, et à la nécessité d'améliorer le modèle des coûts d'achèvement appliqué par la NCIO pour la comptabilisation des produits. Ces quatre observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. Cependant, l'IBAN a formulé une observation particulière pour appeler l'attention sur le fait, d'une part, que l'incidence financière du retrait de la mission Resolute Support n'avait pas pu être estimée et, d'autre part, que la fiabilité de la note 8 jointe aux états financiers n'avait pas pu être vérifiée. Par ailleurs, il a fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées (dont une avait été rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2020), qu'une question restait à traiter et que deux questions étaient en cours de traitement.

4.1. Observation n°1 (qui justifie l'opinion avec réserve émise 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. Les problèmes concernent principalement des projets du NSIP et des acquisitions réalisées pour le compte de tiers. Deuxièmement, certaines immobilisations corporelles ou incorporelles enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore été transférées dans le système EBA (application métier d'entreprise) et n'apparaissent pas dans les états financiers de 2020¹. Troisièmement, bien que la NCIO ait joint à ses états financiers une note concernant les immobilisations corporelles ou incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, elle n'a pas fourni d'informations au sujet

¹ 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.

des moyens SIC construits avant le 1^{er} janvier 2018, au contraire de ce que prescrit le cadre comptable OTAN (référence D). S'agissant de la conformité, l'IBAN a constaté qu'au contraire de ce que prévoit l'article 12 du NFR, 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.

4.2. Observation n° 2 – L'IBAN a constaté que, bien qu'après l'annonce du retrait d'Afghanistan, la NCIO ait commencé de recenser les passifs éventuels que ferait naître cette décision, elle ne tenait pas à jour de document qui donnerait l'estimation des incidences d'une restructuration ou de l'arrêt des opérations OTAN en cours. Dans ces conditions, elle n'a pas été en mesure de fournir à l'IBAN une analyse de l'incidence financière estimative qu'aurait le retrait de Resolute Support. En effet, elle ne dispose pas de toutes les données financières nécessaires pour ce faire.

4.2.1. L'IBAN souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle la NCIO devrait achever l'analyse de l'incidence financière prévisionnelle du retrait de la mission Resolute Support et mettre en place, pour les autres missions OTAN en cours, des procédures qui permettent d'obtenir facilement une analyse à jour de l'incidence financière d'une éventuelle restructuration ou clôture des activités.

4.3. Observation n° 3 – D'après le rapport financier du 2019 du NSIP, le montant des intérêts accumulés que la NCIA doit au programme et qui devrait être porté en déduction des montants demandés dans les appels de contribution s'élève à quelque 13,4 millions d'euros (MEUR). Lors de son audit, l'IBAN n'a pas été en mesure de valider ce montant, ni de le rapprocher du solde des « autres passifs » présenté dans les états financiers 2020 de la NCIO, solde qui est d'environ 2 MEUR. En outre, il a constaté que la NCIA n'avait pas respecté l'article 31.2 du NFR ni la réglementation relative au NSIP car, depuis 2015, elle n'a pas déclaré au Comité des investissements les revenus du placement des crédits du NSIP, qui constituent des recettes diverses à reverser au programme.

4.3.1. La NCIO a souscrit à certains éléments de la recommandation, mais pas à tous. Elle a fait valoir que le passif correspondant aux recettes diverses à reverser au NSIP avait été comptabilisé conformément au NAF. Le RPPB note qu'un montant de 9,9 MEUR de profits et de pertes liés à la fluctuation des cours de change ou provenant des intérêts produits par les dépôts bancaires de la NCIA entre 2007 et 2015 a été pris en considération dans le quatrième appel de contributions au NSIP². Par ailleurs, il a été confirmé qu'une erreur de calcul portant sur 2,4 MEUR avait été corrigée dans le rapport financier 2020 du NSIP. À l'avenir, la NCIA et le Bureau OTAN des ressources (NOR) devront se concerter davantage, afin que tout soit établi parfaitement clairement et que les rapprochements annuels puissent ainsi être effectués. Compte tenu des arguments exposés, le RPPB appuie la recommandation de l'IBAN selon laquelle la NCIO devrait, d'une part, rapprocher le solde et les chiffres communiqués par le NOR au Comité des investissements et, d'autre part, informer régulièrement le NOR – et par son intermédiaire le Comité des investissements –

² AC/4(PP)D/28321.

du montant des recettes diverses à reverser au NSIP ainsi que des mouvements faisant intervenir les sommes concernées, notamment les opérations expliquant le solde des comptes.

4.4. Observation n° 4 – L'IBAN a constaté des erreurs et des discordances dans les informations financières mentionnées dans les notes jointes aux états financiers. Plus précisément, il a trouvé, d'une part, des inexactitudes significatives dans les soldes des produits à recevoir et des produits différés et, d'autre part, des écarts significatifs entre la variation des produits à recevoir et des produits différés inscrits au passif de l'état de la situation financière et les mouvements correspondants enregistrés dans l'état de la performance financière. En outre, il a constaté que la NCIO avait procédé à un reclassement significatif de montants de l'exercice précédent (2019) sans en informer le lecteur.

4.4.1. Le RPPB note que ces problèmes ont été corrigés dans les états financiers rectifiés que la NCIO a soumis à l'IBAN le 12 mai 2021. Il souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle la NCIO devrait renforcer son système de contrôle interne en améliorant les processus d'établissement, d'examen et de présentation des états financiers.

4.5. Observation n° 5 – L'IBAN a constaté que le processus conduisant à la comptabilisation des produits présentait des faiblesses qui s'expliquaient par l'utilisation intensive, pour le calcul des coûts d'achèvement (CTC), d'un fichier Excel qui n'est pas adapté au traitement de gros volumes de transactions. Il a également constaté que, bien qu'ayant rapproché les données du système de comptabilité horaire qui passent du module « Gestion de projet (EPM) » au module « comptabilité de projet (PA) » de l'EBA, la NCIO n'avait pas produit de rapport ni effectué de rapprochement pour confirmer l'exhaustivité et l'intégrité des données correspondant aux opérations comptables et étayer ainsi le calcul des coûts à facturer aux clients pour les différents projets, tels qu'ils figurent dans le fichier CTC, et qu'elle n'avait pas davantage réalisé de comparaison analytique avec le solde du grand livre. Par ailleurs, dans le module EPM, certains des codes de projet client ne tiennent pas compte des dépenses réelles, qui sont enregistrées séparément. L'IBAN est donc arrivé à la conclusion qu'il n'était pas possible de vérifier l'exhaustivité et l'intégrité des données relatives aux opérations comptables qui entrent dans le calcul des CTC. Il a toutefois noté que l'estimation du coût à l'achèvement provenant de l'EPM faisait l'objet de contrôles à différents niveaux.

4.5.1. La NCIA n'a pas souscrit à tous les éléments de la recommandation. Elle a fait remarquer que le contrôle de la qualité s'était nettement renforcé en 2020 et qu'un certain nombre de contrôles automatisés avaient été mis en place dans l'EBA. Le RPPB reconnaît que le modèle des coûts d'achèvement appliqué pour la comptabilisation des produits a été amélioré depuis 2018 grâce à l'implémentation de l'EBA. Cependant, il appuie la recommandation de l'IBAN, selon laquelle la NCIO devrait remplacer le processus basé sur Excel par un processus EBA modernisé et spécialement adapté à son activité (ou par un processus équivalent), renforcer les contrôles internes de façon à pouvoir garantir l'exhaustivité et l'intégrité des coûts réels imputés sur chaque projet pour le calcul des CTC,

et intégrer à l'interface EPM-EBA un mécanisme de validation – par signature électronique des responsables – de l'estimation finale des coûts à l'achèvement.

4.6. Observation particulière³ sur les états financiers – L'IBAN appelle l'attention sur la note 33 jointe aux états financiers, qui ne fournit pas d'information sur l'incidence financière du retrait de la mission Resolute Support. Par ailleurs, il a signalé qu'il n'avait pas été en mesure de se prononcer sur la fiabilité des chiffres mentionnés dans la note 8 jointe aux états financiers, car ceux-ci ne figurent pas dans les états financiers proprement dits.

4.7. Suites données aux observations antérieures : question à traiter – Au cours de son audit, l'IBAN n'a trouvé aucun élément qui aurait attesté que la NCIO aurait accru la précision et la transparence des hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients, frais généraux compris. Il reviendra sur cette question à l'occasion de l'audit des états financiers de 2021. Dans ses commentaires, la NCIO a indiqué que les différents éléments de la recommandation avaient été appliqués à la faveur de l'élaboration du document sur les tarifs clients de 2022, communiqué par l'organisme le 31 mars 2021.

4.8. Suites données aux observations antérieures : questions traitées – À l'issue de son audit des états financiers de 2020, l'IBAN a considéré que la question de la sous-évaluation des stocks, celle du processus de planification de la sélection des fournisseurs et celle des confirmations requises au sujet de la déclaration sur le contrôle interne avaient été traitées. De même, il a considéré que la question des améliorations supplémentaires requises dans le domaine de l'audit interne avait été traitée dès lors qu'une version révisée de la charte d'audit interne avait modifié la structure hiérarchique qui chapeaute le Bureau d'audit interne. Quant à l'observation concernant le caractère significativement incomplet du compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, elle a été rendue caduque par l'observation n° 1 formulée pour l'exercice 2020.

4.9. Suites données aux observations antérieures : questions en cours de traitement – Le RPPB note que la NCIA a amélioré les contrôles internes portant sur les estimations relatives aux charges à payer, mais qu'elle doit réaliser des progrès plus substantiels à cet égard.

4.10. Suites données aux observations antérieures : questions en cours de traitement ou à traiter depuis plus de trois ans – De manière générale, le RPPB est préoccupé par les opinions avec réserve et par les observations qui ne reçoivent pas la suite voulue, en particulier lorsqu'elles remontent à plus de trois ans. S'agissant des états financiers de la NCIO, le RPPB note que l'IBAN a émis une opinion avec réserve à leur sujet et que la NCIO n'a toujours pas donné la suite voulue à une observation formulée à la suite de l'audit des états financiers de 2016. Il invite donc le NOR à déterminer, en concertation avec l'IBAN, s'il est nécessaire, pour que cette observation reçoive la suite voulue, d'en reparler avec la

³ L'observation particulière est un 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.

direction et/ou l'organe de gouvernance de l'entité ou, pour le RPPB, de formuler des recommandations plus ciblées à l'intention du Conseil. Le paragraphe suivant traite de l'observation en question.

4.10.1. À la suite de l'audit des états financiers de 2016, l'IBAN avait formulé une observation concernant la réclamation introduite par le contractant en raison des modifications et des retards intervenus dans la définition des prescriptions contractuelles ainsi qu'à la coordination insuffisante entre la NCIA et le Comité des investissements. Dans sa recommandation, l'IBAN rappelait à la NCIO et aux comités financiers compétents les recommandations qu'il avait formulées dans le rapport d'audit de performance sur la nécessité d'améliorer le processus OTAN des paquets de capacités, adressé au Conseil. Le RPPB est conscient que l'amélioration du processus de mise à disposition des capacités par la NCIO se fait dans le cadre plus général de la mise en application du modèle pour la gouvernance approuvé par le Conseil en 2018. Il note que les rapports de la NCIA ont été rafraîchis, qu'ils sont désormais plus approfondis (ils donnent notamment un aperçu des retards et des risques), et qu'ils seront encore améliorés à la suite de la mise en place d'une nouvelle approche en matière de compte rendu. Cela étant, comme l'observation a été formulée en 2017, il recommande à la NCIO d'accélérer le processus de résolution du problème. En outre, il recommande au Conseil d'inviter la NCIO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances, sur ce qui sera fait pour donner suite à cette recommandation.

EXAMEN DE LA QUESTION

5. Le RPPB mesure bien que la NCIO fournit d'importants efforts pour traiter les questions qui demeurent en suspens, et en particulier qu'elle s'efforce de remédier au problème que constitue le caractère significativement incomplet du compte rendu des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles (y compris les moyens en cours de construction). Il recommande à l'organisme d'achever dans les plus brefs délais l'exécution de mesures nécessaires, pour que l'IBAN puisse émettre une opinion sans réserve sur les états financiers.

5.1. Le RPPB est conscient que le plan d'investissement pluriannuel de la NCIO pour la période 2022-2026 couvrira le programme de gestion des actifs, lequel devrait permettre d'assurer l'exhaustivité des registres d'actifs. Même si ce programme nécessitera des changements majeurs sur le plan de la comptabilité et de la gestion des programmes, le RPPB se félicite de sa mise en place, qui contribuera directement, d'une part, à résoudre les problèmes ayant amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO et la conformité et, d'autre part, à faire progresser l'une des réformes urgentes à mener dans le cadre de l'adaptation cyber en collaboration étroite avec le Bureau du directeur des systèmes d'information (OCIO).

5.2. Le RPPB se réjouit que l'implémentation de la version 1 de l'EBA ait conduit à des améliorations, que la totalité des stocks ait été comptabilisée et que, par conséquent, l'IBAN ait pu considérer la question de la sous-évaluation des stocks comme traitée. Il note que la NCIO s'efforce tout particulièrement d'améliorer le modèle des CTC appliqué pour la comptabilisation des produits ainsi que les contrôles internes portant sur les estimations relatives aux charges à payer.

5.3. Le RPPB regrette que l'IBAN ait été amené à formuler une observation au sujet des hypothèses sous-jacentes à l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux en raison de la base de calcul utilisée et des retombées sur le financement commun et le tarif des prestations. Il attend l'analyse du Secrétariat international et la présentation par l'IBAN de son rapport spécial sur les tarifs clients de la NCIA, qui lui permettront de comprendre les mécanismes et les procédures que celle-ci a mis en place pour réaliser les estimations nécessaires à la fixation de ses tarifs.

5.4. Le RPPB appuie la recommandation de l'IBAN concernant les recettes diverses à reverser au NSIP par la NCIA, et celle par laquelle l'IBAN demande à la NCIO d'éliminer toutes les différences qui entachent les opérations comptables. Pour ce qui est de l'observation relative au manque de coordination entre la NCIA et le Comité des investissements, il a récemment constaté une amélioration dans la communication entre ces deux instances et encourage la NCIO à poursuivre dans cette voie.

5.5. Le RPPB note que la NCIO est l'une des dernières entités OTAN dont les états financiers font l'objet d'une opinion avec réserve. Cependant, il a conscience des efforts qui sont déployés par l'organisme, et il espère bien que celui-ci traitera les questions qui restent en suspens et que l'IBAN pourra par conséquent émettre une opinion sans réserve sur les états financiers des prochains exercices.

CONCLUSIONS

6. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2020 rectifiés de la NCIO ainsi que sur la conformité pour l'exercice. Dans son rapport, il a formulé cinq observations, la première rendant caduque la première observation formulée à l'issue de l'audit des états financiers de 2019. La première observation faite sur les états financiers rectifiés de 2020 a eu une incidence sur l'opinion émise à leur sujet et sur celle émise au sujet de la conformité. Elle avait été formulée pour la première fois à la suite de l'audit des états financiers de 2016. À la date de l'établissement du rapport de l'IBAN, cinq questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits avaient été traitées (dont une avait été rendue caduque), une restait à traiter et deux étaient en cours de traitement.

7. Pour ce qui est des états financiers de 2020, l'IBAN a recommandé de mieux comptabiliser les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles dans les états financiers ainsi que d'améliorer les informations fournies à leur sujet dans les notes, d'évaluer l'incidence financière du retrait de la mission Resolute Support, de comptabiliser

un passif qui rende compte des recettes diverses à reverser par la NCIA au NSIP, et de renforcer le système de contrôle interne en améliorant les processus d'établissement, d'examen et de présentation des états financiers. En outre, il a relevé qu'il fallait améliorer encore le modèle des coûts d'achèvement appliqué pour la comptabilisation des produits. Enfin, il a appelé sur le fait qu'aucune information n'avait été fournie sur l'incidence financière du retrait de la mission Resolute Support et qu'il n'avait pas pu se prononcer sur la fiabilité des chiffres mentionnés dans la note 8 jointe aux états financiers. Le RPPB appuie les recommandations de l'IBAN et il prend note de l'observation particulière que celui-ci a formulée.

8. Pour ce qui est des suites données aux observations antérieures, le RPPB souscrit aux recommandations de l'IBAN selon lesquelles la NCIO devrait, d'une part, mettre par écrit des procédures de contrôle interne qui permettent de détecter les erreurs dans les estimations relatives aux charges à payer et, d'autre part, améliorer encore les hypothèses qui sous-tendent l'établissement des tarifs clients et la fixation du taux de frais généraux.

9. En ce qui concerne la recommandation de l'IBAN qui remonte à l'exercice 2016, la NCIO doit veiller à ce que la définition des prescriptions contractuelles et la coordination entre la NCIA et le Comité des investissements s'améliorent encore, en particulier dans le cadre du processus OTAN des paquets de capacités, et ce bien que l'Agence ait sensiblement amélioré son processus de compte rendu. C'est en ce sens que le RPPB recommande à la NCIO de mieux se coordonner avec le Comité des investissements grâce à une approche encore meilleure du compte rendu. Du reste, le RPPB recommande au Conseil d'inviter la NCIO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour donner suite à cette recommandation.

RECOMMANDATIONS

10. Le RPPB recommande au Conseil :

10.1. de prendre note du présent rapport ainsi que du rapport d'audit cité en référence A ;

10.2. d'approuver les conclusions énoncées aux paragraphes 6 à 9 ;

10.3. d'inviter la NCIO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour donner suite à la recommandation en souffrance ;

10.4. d'autoriser la communication au public des états financiers 2020 rectifiés de la NCIO, du rapport de l'IBAN correspondant ainsi que du présent rapport, conformément à la politique agréée dans le document de référence F.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

Pièce jointe
C-M(2022)0002

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-A(2021)0108
25 août 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 Gestion des ressources du Bureau OTAN des ressources
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : ***Rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
sur l'audit des états financiers rectifiés de l'Organisation OTAN
d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le
31 décembre 2020 – IBA-AR(2021)0016***

Monsieur le Secrétaire général,

Vous trouverez ci-joint le rapport d'audit approuvé ainsi qu'une note succincte à l'intention du Conseil.

L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NCIO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2020.

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 CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

**Note succincte
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
à l'intention du Conseil
sur l'audit des états financiers rectifiés
de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2020**

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 2020, les produits de la NCIO se sont élevés à 773,2 millions d'euros (MEUR), et ses charges à 769,9 MEUR, d'où un excédent de 3,2 MEUR.

L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

S'agissant des états financiers, l'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour conclure à l'exhaustivité des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles – y compris les moyens en cours de construction – qui y sont présentées. Cela s'explique par trois raisons. Premièrement, les moyens SIC 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 dans l'état de la performance financière. Un problème de même nature avait déjà amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers des deux exercices précédents.

Deuxièmement, certaines immobilisations corporelles ou incorporelles enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore été transférées dans le système EBA (application métier d'entreprise) et ne sont pas consignées dans les états financiers de 2020.

Troisièmement, au contraire de ce que prescrit le cadre comptable OTAN, la NCIO n'a pas joint à ses états financiers de note concernant les moyens SIC construits ou développés avant le 1^{er} janvier 2018.

Par conséquent, l'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour conclure à la fidélité de la présentation des charges et – compte tenu du modèle économique de l'Agence, fondé sur l'équilibre financier (ni profit ni perte) – des produits correspondants.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

S'agissant de la conformité, l'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments prouvant qu'un inventaire complet des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO, répertoriant également les moyens en cours de construction, avait été établi et tenu comme le requiert l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN. 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 formulé cinq observations, assorties de recommandations.

L'une de ces observations a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. Elle porte sur le point suivant :

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

Les quatre autres observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise.

2. Incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support : estimation non encore disponible
3. Recettes diverses à reverser par la NCIA au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)
4. Nécessité d'améliorer le processus de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers et à la qualité des informations financières présentées
5. Nécessité d'améliorer le modèle des coûts d'achèvement appliqué par la NCIO pour la comptabilisation des produits

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, qu'une question restait à traiter et que deux questions étaient en cours de traitement.

Le rapport d'audit a été transmis au NCIO, dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans le document ainsi que, le cas échéant, la position de l'IBAN à leur sujet.

Une lettre a été adressée à la direction du NCIO. Elle contient des observations et des recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit, et elle fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations 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

IBA-AR(2021)0016

25 août 2021

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

**RAPPORT SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS RECTIFIÉS
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION
(NCIO)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2022)0009 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

**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 rectifiés de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2020. Diffusés sous la cote NCIA/FC/2021/03452 et soumis à l'IBAN le 12 mai 2021, ces états financiers rectifiés se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2020, 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 2020, 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 même période de 12 mois.

L'opinion de l'IBAN est que, à l'exception des effets des questions mentionnées au paragraphe suivant, les états financiers rectifiés donnent une image fidèle et exacte de la situation financière de la NCIO au 31 décembre 2020 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 2020, en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN.

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

L'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour conclure à l'exhaustivité des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles – y compris les moyens en cours de construction – qui sont présentées dans les états financiers 2020 de la NCIO.

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. Un problème de même nature avait déjà amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO pour les deux exercices précédents.

Deuxièmement, certaines immobilisations corporelles ou incorporelles enregistrées dans les anciens systèmes comptables n'ont pas encore été transférées dans le système EBA (application métier d'entreprise) et ne sont pas constatées dans les états financiers 2020 de la NCIO.

Troisièmement, au contraire de ce que prescrit le cadre comptable OTAN, la NCIO n'a pas joint à ses états financiers de note concernant les moyens SIC construits ou développés avant le 1^{er} janvier 2018.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

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

Le Règlement financier de l'OTAN 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 2200-2899), 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.

Observation particulière sur les états financiers

L'IBAN appelle ici 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 des états financiers.

La note 33 jointe aux états financiers 2020 de la NCIO (*Événements postérieurs au 31 décembre 2020, date de reporting*) concerne la décision prise par les Alliés le 14 avril 2021 de commencer au plus tard le 1^{er} mai 2021 à retirer la mission Resolute Support d'Afghanistan et d'achever ce retrait en quelques mois.

La NCIO n'a pas fourni d'information sur l'incidence financière de ce retrait, car les données financières, indisponibles ou incomplètes, ne permettaient pas d'établir une estimation fiable. Faute d'éléments probants, en particulier pour ce qui concerne les provisions nécessaires à une opération d'une telle envergure et les passifs éventuels qui pourraient en résulter, l'IBAN n'est pas en mesure de se prononcer sur les obligations financières éventuelles ni sur l'incidence financière du retrait.

Par ailleurs, dans la note 8 jointe à ses états financiers, la NCIO indique ceci : « *d'après la dernière simulation effectuée, l'inscription à l'actif des moyens en cours de construction majorerait de 775,3 MEUR le solde de l'actif de l'état de la situation financière, tandis que le solde de l'état de la performance financière serait réduit, les*

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

charges de personnel et les charges relatives aux acquisitions/fournisseurs baissant respectivement de 139,7 MEUR et de 699,4 MEUR et les amortissements augmentant de 63,8 MEUR. Un état de la situation financière et un état de la performance financière fictifs sont fournis à titre d'illustration dans l'annexe A (cette annexe n'est pas communicable au public). L'Agence s'attache à améliorer la fiabilité de ces chiffres et les fera figurer dans les documents communicables au public quand leur qualité sera suffisante. » L'IBAN ne peut pas se prononcer sur la fiabilité de ces chiffres car, à ce stade, ils ne sont qu'illustratifs et ne figurent pas dans les états financiers proprement dits.

Il n'a pas été amené à modifier son opinion du fait de cette situation.

Responsabilité de la direction concernant les états financiers

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

Les états financiers sont signés par le chef de l'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 n'y ait pas moyen de faire autrement.

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,

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

considérées isolément ou collectivement, elles influent sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

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

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

L'IBAN est tenu de communiquer avec les organes chargés de la gouvernance, et

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

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 à penser que les fonds n'ont pas été régulièrement employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec le Règlement financier de l'OTAN et le Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

L'IBAN n'a pas obtenu suffisamment d'éléments prouvant qu'un inventaire complet des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO, recensant également les moyens en cours de construction, 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'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

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

Responsabilité de la direction concernant la conformité

Tous les membres du personnel – civils et militaires – de l'OTAN sont tenus de respecter le Règlement financier de l'OTAN ainsi que les règles et procédures financières qui s'y rattachent et les directives d'application particulières, dont le Règlement du personnel civil de l'OTAN fait partie.

Le chef 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

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

les principes suivants : adéquation, bonne gouvernance, obligation de rendre compte, transparence, gestion des risques et contrôle interne, audit interne, audit externe, prévention et détection des fraudes.

Responsabilité de l'IBAN concernant la conformité

Selon sa charte, en plus d'être responsable de fournir une assurance raisonnable quant à la question de savoir si les états financiers considérés dans leur ensemble sont exempts d'inexactitudes significatives, l'IBAN doit chaque année rendre au Conseil un avis indépendant lui assurant que les fonds ont été 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 réglementation en vigueur. De telles procédures prévoient notamment la prise en compte des risques de non-conformité significative.

Bruxelles, le 25 août 2021



Daniela Morgante
Présidente

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

L'IBAN a formulé cinq observations, assorties de recommandations.

L'une de ces observations a eu une incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. Elle porte sur le point suivant :

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

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

2. Incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support : estimation non encore disponible
3. Recettes diverses à reverser par la NCIA au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)
4. Nécessité d'améliorer le processus de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers et à la qualité des informations financières présentées
5. Nécessité d'améliorer le modèle des coûts d'achèvement appliqué par la NCIO pour la comptabilisation des produits

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que cinq questions avaient été traitées, qu'une question restait à traiter et que deux questions étaient en cours de traitement.

Le rapport d'audit a été transmis au NCIO, dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans le document ainsi que, le cas échéant, la position de l'IBAN à leur sujet.

Une lettre a été adressée à la direction du NCIO. Elle contient des observations et des recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit, et elle fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations 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

IBA-AR(2021)0016

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. 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.

1.2 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.

1.3 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 doit inscrire 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.

1.4 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.

1.5 S'agissant 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 et que ces registres doivent comporter un inventaire des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles, y compris des moyens en cours de construction, et 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.

Constatations

1.6 S'agissant des états financiers de 2020, l'IBAN émet une opinion avec réserve, comme sur les états financiers de 2018 et de 2019. La réserve tient encore et toujours

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

aux manquements constatés dans le compte rendu des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et des moyens en cours de construction. En effet, les dispositions du NAF relatives au compte rendu financier et aux informations à fournir n'ont pas été respectées, et la NCIO ne s'est pas conformée au NFR. L'IBAN explique dans les paragraphes suivants pourquoi il a émis une opinion avec réserve.

1.7 L'IBAN a constaté que les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles (y compris les moyens en cours de construction) constatées dans l'état de la situation financière de 2020 étaient significativement incomplètes. Les problèmes concernent principalement des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et des acquisitions réalisées pour le compte de tiers, par exemple des actifs se rattachant au système de commandement et de contrôle aériens (ACCS), à des équipements de chiffrement ou à des SIC du nouveau siège de l'OTAN.

1.8 Des moyens dont la construction a été entreprise après le 1^{er} janvier 2018 ont été entièrement passés en charge dans l'état de la performance financière de 2020 au lieu d'être inscrits à l'actif dans l'état de la situation financière. L'IBAN n'a donc pas obtenu 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.

1.9 L'IBAN a constaté que l'information fournie en application du NAF dans les notes jointes aux états financiers s'était améliorée. En effet, la NCIO a joint aux états financiers de 2020 une note concernant les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, ce qu'elle n'avait pas fait dans les états financiers de 2018 et de 2019. Cette note précise la nature des immobilisations concernées, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments par catégorie d'actifs. En revanche, elle n'a pas fourni d'information sur les moyens SIC qui étaient en cours de construction ou de développement avant le 1^{er} janvier 2018.

1.10 Dans la note 8 jointe à ses états financiers, elle indique ceci : « *d'après la dernière simulation effectuée, l'inscription à l'actif des moyens en cours de construction majorerait de 775,3 MEUR le solde de l'actif de l'état de la situation financière, tandis que le solde de l'état de la performance financière serait réduit, les charges de personnel et les charges relatives aux acquisitions/fournisseurs baissant respectivement de 139,7 MEUR et de 699,4 MEUR et les amortissements augmentant de 63,8 MEUR. Un état de la situation financière et un état de la performance financière fictifs sont fournis à titre d'illustration dans l'annexe A (cette annexe n'est pas communicable au public). L'Agence s'attache à améliorer la fiabilité de ces chiffres et les fera figurer dans les documents communicables au public quand leur qualité sera suffisante.* » L'IBAN ne peut pas se prononcer sur la fiabilité de ces chiffres car, à ce stade, ils ne sont qu'illustratifs et ne figurent pas dans les états financiers proprement dits.

1.11 S'agissant de la conformité, l'IBAN a constaté que la NCIO n'avait pas encore

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

établi de registre complet de ses immobilisations corporelles et de ses immobilisations incorporelles, répertoriant également les moyens en cours de construction, au contraire de ce que prescrit l'article 12 du NFR. Ces inventaires devraient indiquer 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 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 qu'il est important de mettre en place pour assurer la préservation des actifs de la NCIA.

Recommandations**1.12 L'IBAN recommande à la NCIO :**

- a) de constater dans ses états financiers toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles, y compris les moyens en cours de construction, et de fournir dans les notes toutes les informations voulues à ce sujet, conformément au NAF ;
- 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 prescrit l'article 12 du NFR.

2. INCIDENCE FINANCIÈRE DU RETRAIT DES FORCES DE LA MISSION RESOLUTE SUPPORT : ESTIMATION NON ENCORE DISPONIBLE**Contexte**

2.1 Établis et publiés à des fins de compte rendu, les états financiers doivent fournir, au sujet de l'entité considérée, des informations financières qui aident les pays à prendre ou à évaluer des décisions concernant l'attribution de ressources. Ces informations doivent être pertinentes et traduire fidèlement ce qu'elles sont censées traduire. Elles seront d'autant plus utiles qu'elles seront comparables, vérifiables, disponibles en temps voulu et compréhensibles.

2.2 Selon l'article 3.1 du NFR, « le secrétaire général, les commandants suprêmes et les autres chefs d'organisme OTAN sont chargés d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant leur obligation de rendre compte. Dans ce contexte, ils veillent notamment à mettre en place des mesures de gouvernance financière, des pratiques de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière, puis à les tenir à jour, afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources. »

2.3 Aux termes du cadre comptable OTAN (et plus précisément de l'IPSAS 14 (*Événements postérieurs à la date de reporting*)), les événements postérieurs à la date

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

de reporting sont les événements, tant favorables que défavorables, qui se produisent entre la date de reporting et la date à laquelle la publication des états financiers est autorisée. L'IPSAS 14 ne s'applique donc pas aux événements qui se produisent après la date de publication des états financiers.

2.4 D'après les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 2560 (*Événements postérieurs à la date de clôture*), certains événements postérieurs à la date de clôture des états financiers peuvent avoir une incidence sur ces états financiers. Bon nombre de cadres réglementaires relatifs au compte rendu financier explicitent quelle peut être la nature de tels événements. Ils en distinguent habituellement deux types :

- (a) les événements qui fournissent des éléments probants sur les conditions qui existaient à la date de clôture des états financiers ;
- (b) les événements qui fournissent des éléments probants sur les conditions survenues après la date de clôture des états financiers.

2.5 Le 14 avril 2021, les Alliés ont décidé d'entamer au plus tard le 1^{er} mai 2021 le retrait des forces de la mission Resolute Support présentes en Afghanistan. Le but était de retirer toutes les troupes en l'espace de quelques mois. Du point de vue du compte rendu financier, ce retrait est donc considéré comme mettant un terme à la mission menée par l'OTAN.

Constatations

2.6 Les états financiers 2020 de la NCIO ont été publiés et soumis pour audit à l'IBAN le 31 mars 2021. La décision de retirer les forces présentes en Afghanistan a été prise le 14 avril 2021, soit après la date de publication des états financiers, mais pendant la période d'audit.

2.7 Étant donné l'importance que revêt ce retrait, l'IBAN a, au cours de l'audit, chargé la NCIO d'effectuer une analyse de son incidence financière estimative, par catégorie de dépenses. Il a demandé que cette analyse englobe l'incidence financière estimative sur diverses catégories de dépenses : pénalités de résiliation de contrat ou autres pénalités susceptibles d'être réclamées par des parties tierces titulaires de marché (ou par des consultants) qui travaillent pour des entités présentant des états financiers, coût du démantèlement des infrastructures et des moyens militaires, coût de la décontamination de sites, coût de l'arrêt de projets en cours financés sur le NSIP, dépenses de personnel, indemnités de perte d'emploi, etc.

2.8 La NCIO n'a pas été en mesure de fournir à l'IBAN une analyse détaillée de l'incidence financière du désengagement car les données financières n'étaient pas pleinement connues ni complètes, ce qui ne permettait pas d'établir une estimation fiable et exacte. Au moment de l'annonce de la décision de retirer les forces présentes en Afghanistan, elle ne disposait pas de chiffres exacts et auditable. Le processus visant à déterminer les éventuelles obligations financières et à établir une estimation

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

de l'incidence financière du retrait n'a commencé qu'après l'annonce de la décision évoquée.

2.9 Par nature, les opérations de l'OTAN ne sont pas des opérations permanentes. Or l'IBAN a constaté que la NCIO ne tenait pas à jour de document financier dans lequel elle aurait enregistré l'incidence estimative d'une restructuration ou de l'arrêt d'opérations en cours et qu'elle aurait pu présenter en temps utile.

2.10 En outre, bien que la NCIO ait rectifié ses états financiers de 2020 pour y inclure la note 33, qui porte sur l'incidence financière du retrait d'Afghanistan, elle indique dans cette note que « *l'incidence financière du retrait ne peut pas encore être évaluée de manière fiable car les données nécessaires sont soit indisponibles, soit incomplètes. D'après les premières estimations, les passifs éventuels et l'incidence financière seraient limités compte tenu de la structure des effectifs et du modèle de financement de la NCIA ainsi que du traitement comptable appliqué aux moyens servant aux missions.* »

2.11 Faute d'éléments probants, en particulier pour ce qui concerne les provisions nécessaires à une opération d'une telle envergure et les passifs éventuels qui pourraient en résulter, l'IBAN n'est pas en mesure de confirmer que les obligations financières éventuelles et l'incidence financière du retrait seront effectivement limitées. Du point de vue budgétaire, comme l'organisme est financé par le client, toutes les dépenses imprévues seraient normalement supportées par celui-ci, ce qui semble circonscrire le risque financier net pour l'Agence. Cependant, du point de vue du compte rendu financier, il ne sera peut-être pas possible de présenter des soldes nets comme le requiert le NAF (IPSAS 1). Par conséquent, même si l'incidence financière nette est limitée pour l'Agence, l'incidence sur le total de l'actif et le total du passif pourrait être significative.

Recommandations

2.12 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) d'achever au plus vite l'analyse de l'incidence financière estimative du retrait des forces de la mission Resolute Support et de communiquer les conclusions de cette analyse à toutes les parties prenantes ;
- b) de mettre en place, pour les autres missions OTAN en cours, des procédures visant à ce qu'une analyse et un aperçu à jour de l'incidence financière d'une éventuelle restructuration ou clôture des activités puissent être obtenus facilement au moins une fois par an.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

3. RECETTES DIVERSES À REVERSER PAR LA NCIA AU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)**Contexte**

3.1 Aux termes de l'article 31.2 du NFR, « *[I]es chefs d'organisme OTAN sont autorisés à effectuer des placements à court terme et à faible risque avec les fonds qui ne leur sont pas immédiatement nécessaires, conformément aux principes de base d'une saine gestion financière. Ils déclarent le revenu de ces placements au comité financier concerné en le consignnant dans leurs états financiers annuels sous la rubrique des recettes diverses.* »

3.2 Les fonds inutilisés qui sont détenus par la NCIA peuvent générer des gains ou des pertes car les cours de change fluctuent et les dépôts bancaires produisent des intérêts. Il s'agit de crédits du NSIP non encore affectés à des projets ou de crédits inutilisés parce que le montant de l'autorisation s'avère dépasser celui des dépenses.

3.3 D'après les « instructions applicables aux organismes de l'OTAN pour la gestion des fonds d'infrastructure » (annexe à l'AC/4-D/2663), les recettes provenant des opérations diverses font l'objet d'un rapport qui est soumis pour approbation au Comité de l'infrastructure. Comme ce comité l'a décidé (voir AC/4-DS/1151), elles doivent être comptabilisées dans un compte spécial afin de revenir aux pays en temps voulu, c'est-à-dire, en pratique, d'être portés en déduction des montants demandés dans les appels de contribution.

3.4 Dans le rapport annuel sur l'activité financière du NSIP, destiné au Comité des investissements, le Bureau OTAN des ressources (NOR) fait le point sur les recettes diverses à restituer (ou sur les pertes). Il y indique à combien s'établit le solde cumulé à redistribuer aux pays, calculé sur la base des informations fournies par la NCIA.

3.5 L'excédent remboursable provenant des projets d'acquisition, qui comprend les recettes diverses dont il est question ci-dessus, est comptabilisé à la rubrique « Autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière de la NCIO.

Constatations

3.6 D'après le paragraphe 8 du rapport sur l'activité financière 2019 du NSIP (AC/4-N(2020)0010), le montant des intérêts accumulés que la NCIA doit au NSIP s'élève à quelque 13,4 millions d'euros (MEUR). Il porte sur la période allant jusqu'en 2015 car la NCIA n'a pas fourni d'information sur les recettes diverses à restituer pour la période commençant en 2016. Il devrait être porté en déduction des montants qui seront demandés dans les appels de contribution.

3.7 Fin 2020, il n'a pas été possible de rapprocher le montant de 13,4 MEUR mentionné dans le rapport précité et le solde des « autres passifs », de 2 MEUR,

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

présenté dans les états financiers 2020 de la NCIO. Il n'a pas davantage été possible de valider ce montant de 13 MEUR.

3.8 Par conséquent, les pays ne peuvent pas savoir quel est exactement le montant de l'excédent qui leur revient, et ce montant ne peut pas être déduit dans un délai raisonnable des sommes demandées dans les appels de contribution.

3.9 Par ailleurs, la NCIO n'a pas déclaré le revenu du placement des crédits du NSIP au Comité des investissements en consignait ce revenu dans ses états financiers annuels sous la rubrique des recettes diverses. Elle n'a pas non plus fait savoir au Comité des investissements, par l'intermédiaire du NOR, à combien s'élevaient les recettes diverses à reverser au NSIP qui avaient été générées depuis 2015 ni quels avaient été les mouvements financiers faisant intervenir les sommes en question. Dans ces conditions, l'IBAN est arrivé à la conclusion que la NCIA n'avait pas respecté l'article 31.2 du NFR, ni l'instruction d'exploitation contenue dans l'AC/4-D/2663, ni les décisions correspondantes.

Recommandations

3.10 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de comptabiliser dans l'état de la situation financière un passif qui rende compte du montant dû au NSIP par la NCIA et qui puisse être rapproché des chiffres communiqués par le NOR au Comité des investissements ;
- b) d'informer régulièrement le NOR, et par son intermédiaire le Comité des investissements, du montant des recettes diverses à reverser au NSIP ainsi que des mouvements faisant intervenir les sommes concernées, notamment les opérations expliquant le solde des comptes.

4. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS ET À LA QUALITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRÉSENTÉES

Contexte

4.1 L'une des fonctions principales du contrôle interne est de garantir l'existence de processus appropriés pour l'établissement, l'examen et la présentation des états financiers. En effet, l'existence d'un processus d'examen approprié conditionne la possibilité pour l'IBAN d'obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers ont été établis conformément au cadre de compte rendu financier applicable.

4.2 Aux termes des règles et procédures financières (FRP) XXXIV de la NCIO, « des documents comptables détaillés [doivent être] établis et tenus aux fins

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

d'exécution des exigences comptables visées à l'article 34 du NFR », lequel prescrit d'établir un ensemble complet d'états financiers conformes au NAF et aux IPSAS.

4.3 Par conséquent, si des éléments des états financiers sont présentés ou classés autrement que dans les états financiers de l'exercice précédent, les montants fournis pour comparaison (c'est-à-dire ceux de l'exercice précédent) doivent également être reclassés, sauf si cela n'est pas possible. De plus, lorsqu'elle reclasse des éléments, l'entité doit donner des informations sur la nature du reclassement, préciser le montant de chaque élément ou catégorie d'éléments reclassé(e) et indiquer la raison du reclassement.

Constatations

4.4 L'IBAN a constaté des erreurs et des discordances dans les informations financières mentionnées dans les notes jointes aux états financiers. Ces inexactitudes ont été corrigées dans les états financiers rectifiés soumis à l'IBAN le 12 mai 2021.

4.5 L'IBAN a constaté des discordances significatives dans les soldes mentionnés dans la note 15 jointe aux états financiers de 2020 s'agissant des produits à recevoir et des produits différés :

- les produits à recevoir et les produits différés se rapportant à l'activité Systèmes d'information et de communication externes (ECIS) s'élevaient respectivement à 24 MEUR et -6 MEUR d'après la note 15 et respectivement à 27 MEUR et 47 MEUR d'après la balance ; dans les états financiers rectifiés, les informations contenues dans la note 15 concordent avec la balance ; l'incidence nette de la rectification est de 51 MEUR.

4.6 L'IBAN a constaté en outre que la NCIO avait procédé à un reclassement significatif sans en informer le lecteur. Ce reclassement concerne les montants à recevoir et les produits de l'exercice précédent (2019) qui sont mentionnés dans les notes 2 et 16 jointes aux états financiers de 2020 :

- le solde à recevoir pour le poste « Produits à recevoir non facturés liés à des licences » qui est mentionné dans la note 2 pour l'exercice 2019 excède de 61 MEUR le solde présenté dans les états financiers de cet exercice ;
- d'après la note 16, le montant des « produits à recevoir liés à des acquisitions » s'est élevé en 2019 à 171 MEUR alors qu'il était de 29 MEUR dans les états financiers de cet exercice, et le montant des « produits différés liés à des acquisitions » s'est élevé en 2019 à 156 MEUR alors qu'il était de zéro dans les états financiers de cet exercice ; en outre, le montant des « produits provenant de la facturation » mentionné dans cette note pour l'exercice 2019 excède de 13 MEUR le montant présenté dans les états financiers de cet exercice ; cependant, le solde global des produits liés à des acquisitions qui est mentionné dans les états financiers de 2019 et de 2020 est le même, à savoir 266 MEUR.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

4.7 Des précisions descriptives ont été fournies dans les états financiers rectifiés pour appeler l'attention sur les corrections significatives apportées aux chiffres de l'exercice précédent et les justifier.

4.8 Enfin, l'IBAN a constaté que la variation, entre 2019 et 2020, des produits à recevoir et des produits différés inscrits au passif de l'état de la situation financière ne correspondait pas au solde des mouvements ayant donné lieu à l'enregistrement de tels produits dans l'état de la performance financière de 2020. Les distorsions se traduisent par un défaut de reclassement entre produits différés et produits à recevoir à hauteur de 136 MEUR pour l'activité Acquisition et de 50 MEUR pour l'activité ECIS. Selon la NCIO, ces erreurs s'expliquent par la correction du traitement comptable et de la présentation de certains produits de 2019 à la suite du transfert de données vers l'EBA. Ces ajustements se répercutent sur les mouvements de 2020 (écritures de contrepassation de produits à recevoir ou de produits différés pour 2019) mais n'ont pas d'incidence sur le résultat net. Cependant, l'IBAN considère que les informations fournies au lecteur dans les états financiers rectifiés auraient été meilleures si les distorsions entre les mouvements financiers avaient été signalées et expliquées.

Recommandations

4.9 L'IBAN recommande à la NCIO de renforcer son système de contrôle interne en améliorant les processus d'établissement, d'examen et de présentation des états financiers. Il s'agit notamment d'effectuer les démarches suivantes, en en gardant une trace écrite :

- a) rapprocher les états financiers de base et les notes avec la balance ;
- b) vérifier la concordance entre les soldes de l'exercice précédent fournis pour comparaison et les soldes figurant dans les états financiers audités de cet exercice ;
- c) vérifier l'exactitude factuelle et l'exhaustivité de toutes les informations fournies dans les notes jointes aux états financiers.

5. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE MODÈLE DES COÛTS D'ACHÈVEMENT APPLIQUÉ PAR LA NCIO POUR LA COMPTABILISATION DES PRODUITS**Contexte**

5.1 La méthode comptable appliquée par la NCIO pour la comptabilisation des produits est conforme aux IPSAS 9 et 11, selon lesquelles « *[l]orsque le résultat d'une opération impliquant la prestation de services peut être estimé de manière fiable, le produit associé à l'opération doit être comptabilisé par référence au degré d'avancement de l'opération à la date de reporting* ». La condition de fiabilité est

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

réputée respectée lorsque, notamment, « *les coûts encourus pour la transaction et les coûts [à prendre en charge] pour achever la transaction peuvent être évalués de façon fiable* ».

5.2 D'après la note 16 jointe aux états financiers de la NCIO, tous les produits générés par des clients sont rattachés à l'exercice au cours duquel les services correspondants ont été fournis, « *par référence au degré d'avancement de la prestation ou au taux d'utilisation du budget, selon la tarification prévue par le contrat (système des prix fermes et définitifs ou système du remboursement des frais)* ».

5.3 En pratique, le calcul des produits acquis ne se fait pas dans l'EBA : la NCIO continue d'utiliser son ancienne méthode dite « des coûts d'achèvement » (CTC), qui a toutefois été actualisée. Cette méthode, qui repose sur Excel, est censée permettre de calculer le taux d'achèvement d'un projet en comparant le coût réel à la date de calcul et le coût estimatif à l'achèvement. Elle nécessite des interventions manuelles : collecte, retraitement, correction et contrôle qualité d'une grande quantité de données relatives au coût des projets.

5.4 Or Excel ne permet pas de traiter de tels volumes de données de manière parfaitement sûre et traçable. Le risque est proportionnel au nombre de feuilles de calcul utilisées, à leur taille, à la complexité des formules ainsi qu'au volume que représentent les liens et les données elles-mêmes. La méthode des CTC est donc l'un des éléments importants sur lesquels la NCIO devrait travailler pour atténuer les risques et mettre en place des contrôles adéquats. La NCIO devrait en particulier garantir l'exhaustivité et l'exactitude des données sources, et faire en sorte que ces données puissent soit être mises en correspondance avec celles qui figurent dans les rapports générés par les systèmes dont elles sont tirées, soit être validées à l'aide d'autres documents contenant les mêmes données, comme le grand livre général.

5.5 Par ailleurs, le coût réel d'un projet est une construction analytique qui agrège coûts standard (coût de revient préétabli) et coûts comptables calculés par différents systèmes qui alimentent directement le module « comptabilité de projet » de l'EBA (EBA-PA) avant d'être réextraites et retraitées dans le cadre du calcul des CTC en Excel.

Constatations

5.6 L'IBAN estime que le passage à l'EBA, en 2019, a été un pas en avant. Cependant, il a constaté que l'utilisation massive d'Excel pour le calcul des coûts d'achèvement, conjuguée à l'apport de corrections manuelles pour l'application du modèle CTC aux fins de la préparation de la comptabilisation des produits, réduisait nettement le bénéfice de l'utilisation de l'ERP.

5.7 L'IBAN a constaté que le fichier Excel CTC était difficilement auditable parce qu'il contenait de très nombreux liens vers d'autres fichiers, qu'un très grand nombre de corrections manuelles y avaient été apportées et qu'il n'existait pas de document détaillant les différentes étapes de la méthode de travail. Il estime que celle-ci n'est

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

pas adaptée au traitement de gros volumes de transactions et qu'elle crée des risques sur le plan de l'exactitude, de l'intégrité, de la continuité, de la disponibilité et de la traçabilité des données, d'autant que les agents qui ont les connaissances nécessaires pour traiter l'information sont peu nombreux. Par exemple, et bien que cela n'ait pas faussé le calcul du montant des produits à constater par régularisation pour 2020, l'IBAN a constaté que les données cumulatives qui, d'après le fichier CTC de l'exercice précédent, devaient être reportées sur l'exercice suivant ne correspondaient pas aux données enregistrées à l'ouverture des comptes de l'exercice suivant.

5.8 La complexité inhérente au modèle CTC tient à la conception du système et à des problèmes de qualité des données dans les processus d'amont applicables depuis l'intégration de l'EBA-PA. Par exemple, les données du fichier CTC proviennent d'un fichier Excel unique, appelé « rapport de contrôle de projet (PCR) », qui sert à centraliser et à prétraiter les données brutes extraites de l'EBA-PA. Ce fichier unique détaille toutes les opérations relatives à chacun des projets. Se retrouvent ainsi mélangées les données qui correspondent aux opérations comptables, celles qui correspondent aux dépenses de main-d'œuvre standard frais généraux compris (cf. tarifs clients ; ces données sont tirées du système de comptabilité horaire (TAS)), et celles qui traduisent les réimputations de coûts entre projets dans le module « Gestion des prestations de services de l'entreprise (ESDM) » de l'EBA (voir ci-dessous).

5.9 La NCIO rapproche les données du TAS qui passent du module « Gestion de projet (EPM) » de l'EBA à l'EBA-PA. Cependant, l'IBAN a constaté que la NCIO n'avait pas produit de rapport ni effectué de rapprochement pour confirmer l'exhaustivité et l'intégrité des données correspondant aux opérations comptables et étayer ainsi le calcul des coûts à facturer aux clients pour les différents projets, tels qu'ils figurent dans le fichier CTC, et qu'elle n'avait pas davantage réalisé de comparaison avec le solde du grand livre. Selon l'Agence, le système tel qu'il est paramétré ne permet pas de procéder à un rapprochement par tâche et par projet.

5.10 Cette constatation vient confirmer un besoin que la NCIO avait bien cerné elle-même et qu'elle a confirmé à l'IBAN lors de ses vérifications sur le terrain. Elle a en effet demandé que *« les dimensions "projet" et "tâche" soient intégrées dans le module "grand livre général" afin qu'un rapprochement détaillé, par projet ou par opération puisse être effectué, ou qu'une autre solution soit mise en place qui accroisse la transparence et facilite le rapprochement entre les modules "grand livre général" et EBA-PA. Cela n'a pas été prévu dans la version 1 de l'EBA et, plus tard, cela a été refusé du fait des limites du système et des difficultés qu'aurait occasionné une telle intégration, ou la mise en place d'une telle solution, dans un système en production. Toutefois, si ce degré de détail n'est pas atteint, le rapprochement entre les dépenses enregistrées dans l'EBA-PA d'une part et dans le grand livre général d'autre part restera problématique et continuera d'exiger de nombreuses interventions manuelles à réaliser en dehors de l'EBA. Ce besoin de détailler davantage le grand livre jusqu'aux niveaux "projets" et "tâches" est pris en considération dans l'initiative 2021 de stabilisation de l'EBA. »*

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

5.11 Par exemple, il y a une différence de 55 MEUR entre le solde comptable total du compte « services contractuels et fournitures / dépenses de fonctionnement » (282 MEUR) et le total des coûts de transaction similaires déclarés dans le fichier PCR/CTC (227 MEUR). Cette différence n'a pas été analysée par la NCIO. Certes, elle pourrait théoriquement s'expliquer en grandes masses, car les coûts standard découlant du TAS comprennent pour une part des frais généraux non salariaux, qui se substituent aux coûts comptables réels. En l'absence de comptabilité analytique qui permettrait d'imputer les coûts indirects aux différents projets, il est pratiquement impossible de procéder aux contrôles de concordance voulus.

5.12 Par ailleurs, dans le module EPM de l'EBA, certains des codes de projet client (attribués principalement à des contrats de service (SLA)) sont utilisés pour répertorier les accords passés avec les clients, la facturation, les recettes et les budgets des clients mais pas les dépenses réelles. Ces dernières sont enregistrées séparément, dans un compte « projet » qui centralise l'ensemble des dépenses. Pour les besoins du processus CTC, la réimputation des dépenses centralisées aux divers projets clients se fonde sur un algorithme basé sur des contributions définies (ESDM).

5.13 Dans le cadre du processus de clôture, la NCIO procède à un rapprochement supplémentaire qui prend l'ensemble des projets en considération, afin de vérifier que, pour chaque réimputation de coût enregistrée dans l'ESDM, il y a égalité entre le montant soustrait au projet de départ et le montant ajouté au projet d'arrivée dans l'EBA-PA. Cependant, en auditant le processus de calcul des produits, l'IBAN a constaté qu'il y avait une différence totale nette de 7 MEUR entre le montant total ayant fait l'objet du rapprochement et le montant des coûts qui, d'après le fichier CTC, avaient été réimputés dans l'ESDM (ce dernier montant s'élève à 375 MEUR, ce qui représente près de 50 % du total des coûts réels d'après le fichier CTC). De plus, il n'a pas été en mesure de rapprocher les coûts exclus du fichier PCR avec les coûts d'achèvement réels qui figurent dans le fichier CTC pour les projets clients. Il a toutefois pu, sur la base d'un échantillon, retracer certaines réimputations et les rapprocher des coûts sous-jacents.

5.14 L'exhaustivité et l'intégrité des données relatives aux opérations comptables qui entrent dans le calcul des CTC ne peuvent donc globalement pas être vérifiées. Par conséquent, l'IBAN n'a pas été en mesure de confirmer l'exactitude des estimations qui sous-tendent la comptabilisation des produits.

5.15 Enfin, l'IBAN a constaté que l'estimation du coût à l'achèvement provenant de l'EPM faisait l'objet de contrôles à différents niveaux. Le dernier niveau vise à détecter d'éventuels défauts qualitatifs ou incohérences, à l'aide de formules Excel. Les scénarios de détection sont normalisés et permettent principalement de repérer les cas où le coût estimatif s'écarte fortement du coût budgété. Toute mise à jour est décidée dans le cadre d'une réunion avec le chef des opérations et confirmée par courriel. Cependant, l'IBAN estime que la piste d'audit du flux de validation est peu probante parce qu'il n'existe pas de registre des changements apportés aux estimations et que, comme le système repose sur Excel, il ne contient pas les

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

documents qui prouveraient que les estimations de coût ayant satisfait au test de cohérence sont bien correctes.

Recommandations

5.16 Bien que l'IBAN reconnaisse que le modèle des coûts d'achèvement (CTC) appliqué pour la comptabilisation des produits a été amélioré depuis 2018 grâce à l'implémentation de l'EBA et que, de manière générale, il n'ait pas constaté d'incohérences significatives, il recommande à la NCIO :

- a) de remplacer le processus basé sur Excel par un processus EBA spécialement adapté à l'activité de la NCIO, qui garantisse la traçabilité, l'intégrité et la sécurité des données ;
- b) de renforcer les contrôles internes de façon à pouvoir garantir l'exhaustivité et l'intégrité des coûts réels imputés sur chaque projet dans le calcul des CTC ;
- c) d'intégrer à l'interface EPM-EBA un mécanisme de validation – par signature électronique des responsables – de l'estimation finale des coûts d'achèvement, validation à laquelle seraient joints les documents de gestion de projet étayant l'estimation.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations formulées lors d'audits précédents. On trouvera dans le tableau ci-après un récapitulatif de ces observations et recommandations et des mesures prises par l'entité (pour autant qu'elles aient 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) Exercice 2019 IBA-AR(2020)0021 COMPTE RENDU DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES SIGNIFICATIVEMENT INCOMPLET Recommandation de l'IBAN 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 prescrit l'article 12 du NFR.	Observation rendue caduque par celle formulée pour l'exercice 2020.	Question traitée.
(2) Exercice 2019 IBA-AR(2020)0021 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LES ESTIMATIONS RELATIVES AUX CHARGES À PAYER Recommandation de l'IBAN		Question en cours de traitement.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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.	Dans les instructions diffusées pour la clôture de l'exercice 2020, l'Agence a donné aux gestionnaires de projet des indications claires sur la manière d'enregistrer les réceptions de biens ou de services dans l'EBA. Malgré cela, l'IBAN a constaté, dans les estimations relatives aux charges à payer, des différences et des erreurs qui ont mené à une surévaluation de 4 MEUR. Comme pour l'exercice précédent, ces différences s'expliquent principalement par le fait que des gestionnaires de projet ont validé à tort des réceptions de services dans l'EBA. L'IBAN est conscient que la maturation du processus d'amélioration des estimations relatives aux charges à payer exigera un engagement de la direction. Il recommande d'améliorer les contrôles portant sur la validation dans l'EBA des réceptions de biens ou de services, de façon à pouvoir fournir suffisamment d'éléments probants au sujet des fournitures de biens ou de services intervenues au cours de l'exercice.	
(3) Exercice 2019 IBA-AR(2020)0021 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES HYPOTHÈSES QUI SOUS-TENDENT L'ÉTABLISSEMENT DES TARIFS CLIENTS ET LA FIXATION DU TAUX DE FRAIS GÉNÉRAUX Recommandation de l'IBAN 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 :	Aucun élément attestant la mise en œuvre de la recommandation en 2020 n'a été porté à l'attention de l'IBAN.	Question à traiter.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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 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.		
(4) Exercice 2018 IBA-AR(2019)0019 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, 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	L'IBAN a constaté que la valeur totale des stocks avait été consignée dans les états financiers de 2020. Il a également constaté que toutes les disparités significatives concernant les prix unitaires des articles de stock transférés du NDSS avaient été éliminées. Par conséquent, il considère que la question a été traitée.	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
nette de réalisation dans les états financiers de 2019.		
(5) Exercice 2017 IBA-AR(2018)0011-REV1 NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS SUPPLÉMENTAIRES DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNE Recommandation de l'IBAN Le Collège formule les recommandations suivantes, étant entendu que le travail d'amélioration de la gestion du risque d'entreprise devrait se poursuivre : c) le Bureau d'audit interne devrait 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.	Il a été décidé en février 2021 de modifier la structure hiérarchique qui chapeaute le Bureau d'audit interne. Celui-ci relève désormais directement du Comité d'audit. Une version révisée de la charte a été établie et est en cours d'approbation.	Question traitée.
(6) Exercice 2017 IBA-AR(2018)0011-REV1 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.	Le libellé de la déclaration de la NCIO sur le contrôle interne a été modifié et mis en conformité avec les dispositions réglementaires.	Question traitée.
(7) Exercice 2017 IBA-AR(2018)0011-REV1 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	L'observation a été formulée à la suite de l'audit des états	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
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.	financiers de 2017 et, depuis lors, la procédure d'acquisition et de suivi a été automatisée à 80 %. La planification se fait désormais dans l'EPM. En application du nouveau plan d'acquisition de l'Agence, toutes les demandes de projet sont désormais analysées et, en outre, examinées par le Comité de priorisation et d'harmonisation avant que le projet ne soit validé. Les projets sont associés à un degré de priorité qui demeure inchangé tout au long du cycle de vie du projet. Le degré de priorité est lié aux ressources à affecter à l'exécution du projet. La demande de ressources adressée aux gestionnaires des ressources tient compte du degré de priorité associé au projet. La planification fait l'objet d'un réexamen tous les trois mois.	
(8) Exercice 2016 IBA-AR(2017)15 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 : (a) 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 ;	L'IBAN constate que la NCIA a amélioré le contenu de ses rapports, qui donnent désormais des informations plus approfondies, notamment un aperçu des retards et des risques. Les rapports seront encore améliorés à la suite de la mise en place d'une nouvelle approche en matière de compte rendu.	Question en cours de traitement.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(b) 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.		

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

COMMENTAIRES OFFICIELS DE L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO) SUR LE RAPPORT D'AUDIT 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

La NCIO souscrit à la recommandation.

Pour ce qui est des immobilisations corporelles, la NCIA a présenté le registre voulu dans ses états financiers, en avertissant bien que certains actifs n'y figuraient pas, parce que leur classement ne le permettait pas ou qu'il s'agissait de moyens en cours de construction. La comptabilisation des moyens en cours de construction est complexe et nécessite une transformation majeure du référentiel et des pratiques comptables. Un travail d'analyse est en cours, qui vise à déterminer quelles incidences aurait l'établissement d'état financiers conformes au NAF sur la planification financière et le compte rendu financier et quels changements il faudrait apporter aux procédures sous-jacentes pour les projets relevant du Comité des investissements, et ainsi à évaluer la faisabilité et les coûts de mise en œuvre. Demeurant résolue à se conformer pleinement au cadre comptable OTAN, l'Agence fera en sorte de pouvoir présenter aux pays, d'ici au troisième trimestre 2021, les résultats de cette analyse et les mesures qu'elle compte prendre et préciser dans quel délai la question soulevée par l'IBAN pourra être traitée.

Dans l'intervalle, elle a fait savoir à son organe de gouvernance, l'ASB, et au RPPB que cette observation restait en suspens, et elle leur a présenté un calendrier indicatif pour une mise en conformité d'ici à la publication des états financiers de 2022. Le respect de ce calendrier dépendra des ressources disponibles.

OBSERVATION N° 2 :

INCIDENCE FINANCIÈRE DU RETRAIT DES FORCES DE LA MISSION RESOLUTE SUPPORT : ESTIMATION NON ENCORE DISPONIBLE

Commentaires officiels de la NCIO

La NCIO souscrit à la recommandation.

L'Agence a fourni une première estimation de l'incidence du retrait sur certaines rubriques des états financiers.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

L'incidence pourra être évaluée de manière plus fine quand les conditions de la fin de la mission auront été précisées, qu'on saura, le cas échéant, quelle en sera la suite que les clients de la NCIA auront communiqué leur propre analyse des incidences du retrait. Ces éléments n'étaient pas encore disponibles quand les états financiers de la NCIO ont été publiés.

RH

En tout état de cause, tous les agents civils OTAN à statut international devraient pouvoir être réaffectés à d'autres fonctions, d'autant plus que la demande des clients de la NCIA excède les capacités actuelles de l'Agence. Lorsqu'ils étaient déployés en Afghanistan, ces agents civils ont été remplacés (si c'était nécessaire) par du personnel intérimaire. L'Agence a la possibilité de réduire la capacité intérimaire sans encourir de pénalité. Quant aux agents intérimaires déployés en Afghanistan, leur contrat ne sera pas reconduit si la NCIA ne peut pas leur proposer d'autre travail.

Acquisitions

L'Agence ne s'attend pas à ce que la résiliation des contrats en cours engendre des coûts supérieurs à leur valeur résiduelle. Cependant, si le désengagement créait de nouveaux besoins (p. ex. : rapatriement de données ou d'équipements, remise en état de certains sites), ceux-ci pourraient occasionner des coûts supplémentaires (non directement liés à la résiliation des contrats mais liés au désengagement proprement dit).

Immobilisations corporelles/Stocks

Comme il s'agit un environnement opérationnel, dans lequel les matériels sont soumis à rude épreuve, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles est généralement nulle. Pour ce qui est des équipements qui appartiennent à l'OTAN, l'hypothèse de travail actuelle est que, eu égard aux délais serrés prévus pour le retrait d'Afghanistan et au coût qu'entraînerait leur rapatriement, ces équipements seront tout simplement laissés sur le théâtre sauf s'ils posent des problèmes de sécurité spécifiques, revêtent un caractère particulièrement sensible ou sont indispensables à d'autres missions. Dans ces trois cas, ils seront détruits sur place ou transportés vers des implantations de l'OTAN hors d'Afghanistan. Des procès-verbaux de vérification rendront compte du traitement appliqué aux différents équipements. Le cas échéant, les demandes de retrait du service d'équipements financés en commun sur le NSIP et/ou les demandes de démantèlement d'installations financées en commun et leur suppression des stocks OTAN seront traitées dans le respect des procédures NSIP.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

**OBSERVATION N° 3 :
RECETTES DIVERSES À REVERSER PAR LA NCIA AU NSIP****Commentaires officiels de la NCIO**

Recommandation a) : La NCIO ne souscrit pas à la recommandation.

En effet, pour l'exercice 2020 comme pour les précédents, le passif voulu a été comptabilisé conformément au NAF. De plus, l'Agence a fait preuve de prudence et comptabilisé une provision destinée à couvrir la différence par rapport aux montants inscrits dans les états financiers 2012 de la NACMA (absorbée par la NCIA).

L'Agence poursuit son travail de rapprochement et d'examen, afin que ses chiffres concordent avec ceux du NOR.

D'après les premiers résultats de ce travail, les écarts s'expliquent principalement par la mention de montants inverses dans le rapport du NOR au Comité des investissements.

Quand le travail de rapprochement sera terminé, les chiffres actuellement présentés dans les états financiers seront complétés par des éléments étayant le rapprochement effectué par l'Agence et le NOR, et le passif qui aura été fixé d'un commun accord sera inscrit dans les états financiers.

Recommandation b) : La NCIO souscrit à la recommandation.

L'Agence a déjà donné son accord pour recommencer à faire rapport annuellement au NOR quand ses chiffres sur l'exercice 2015 concorderont pleinement avec ceux du NOR.

Position de l'IBAN

L'IBAN a tenu compte du fait que la NCIO avait comptabilisé un passif correspondant aux recettes diverses à reverser par la NCIA au NSIP. Il a revu son observation et sa recommandation en conséquence, étant entendu que ce passif ne concorde pas avec les chiffres communiqués par le NOR au Comité des investissements.

**OBSERVATION N° 4 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF
À L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS ET À LA QUALITÉ DES
INFORMATIONS FINANCIÈRES PRÉSENTÉES**

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

Commentaires officiels de la NCIO

La NCIO souscrit à la recommandation.

L'Agence est d'accord avec les principes de rapprochement prescrits et, de manière générale, elle applique les contrôles voulus. Cependant, les états financiers de 2019 ayant été les premiers à être établis dans l'EBA, ils ont nécessité des manipulations spécifiques que ceux des exercices suivants n'exigent plus.

Des précisions à ce sujet sont fournies ci-dessous.

Lors de l'audit, l'Agence a fourni à l'IBAN des explications et des documents étayant les notes 2, 15 et 16.

Au moment de l'établissement des états financiers de 2019, les écritures n'avaient pas pu être validées individuellement et avaient par conséquent été vérifiées par groupe. En 2020, à la suite d'un travail de validation plus détaillé, l'Agence a pu subdiviser plus finement les montants concernés. Les chiffres de 2019 fournis pour comparaison (tenant compte des données transférées d'un système à l'autre) ont été modifiés et reclassés en conséquence dans les états financiers de 2020 afin que comme le veut l'IPSAS 1, la comparabilité entre les chiffres de 2020 et ceux de 2019 soit assurée.

**OBSERVATION N° 5 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE MODÈLE DES COÛTS D'ACHÈVEMENT
APPLIQUÉ PAR LA NCIO POUR LA COMPTABILISATION DES PRODUITS****Commentaires officiels de la NCIO**

La NCIO ne souscrit pas à la recommandation.

L'Agence conteste le périmètre ainsi que plusieurs éléments de l'observation. Tout d'abord, le modèle des coûts d'achèvement appliqué par la NCIO pour la comptabilisation des produits consiste à agréger des données, à calculer les produits acquis, à les comparer avec les produits enregistrés et à générer un journal des régularisations. Tous les contrôles qu'il faut effectuer pour assurer l'exactitude des données enregistrées se font « en amont » et relèvent des processus liés au cœur de métier que sont l'enregistrement des fonds liés aux projets, le calcul des coûts, y compris des coûts horaires, la planification du projet, facturation liée au projet, et le suivi des données de base relatives au projet et de l'utilisation des fonds.

Paragraphe 5.16 a) – La NCIO souscrit à la recommandation. L'EBA (Oracle EBS) n'offre pas de solution standard pour le calcul des coûts d'achèvement/des produits. Une solution sur mesure devrait être implémentée

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

dans Oracle EBS, mais la mise en place et la maintenance d'une telle solution coûterait cher, et son utilisation comporterait d'importants risques au moment de la clôture annuelle. Depuis la mise en production de l'EBA, en 2019, la NCIA n'a trouvé aucune méthode plus efficace pour le calcul des produits et des coûts d'achèvement que celle qui repose sur Excel. Sur le principe, l'Agence est favorable à l'intégration du modèle des coûts d'achèvement dans l'EBA. Cependant, en l'état actuel de l'intégration de l'EPM et du module de comptabilité des projets, et vu la nécessité de corriger les données après la clôture de l'exercice, il n'est pas possible à ce stade de mettre en place un modèle intégré de calcul des produits.

Paragraphe 5.16 b) – La NCIO ne souscrit pas à la recommandation. Bien que le modèle repose sur Excel, le contrôle de la qualité s'est nettement renforcé en 2020. Le modèle des coûts d'achèvement comporte 28 contrôles automatisés.

Paragraphe 5.16 c) – La NCIO souscrit à la recommandation. Il était prévu de le faire dans le cadre de l'implémentation de l'EBA. Malheureusement, la fonctionnalité n'est pas encore opérationnelle. Cela tient aux problèmes relatifs à l'interface EPM-EBA et à la difficulté de faire correspondre les structures de projet dans l'EPM et dans l'EBA.

La mise au point de la version 4 de l'EBA sera l'occasion de faire le point sur l'intégration de l'outil P3SM (ex-EPM) et de l'EBA. L'accent sera mis sur les problèmes d'interface. La version 4 incorpore un flux spécifique pour l'intégration du P3SM. L'implémentation complète de cette version et la résolution des problèmes d'interface est un préalable à l'intégration du modèle des coûts d'achèvement dans l'EBA.

Position de l'IBAN

Aux termes de la charte de l'IBAN, celui-ci « a pour fonction de donner un avis indépendant assurant [que] les états financiers des organismes OTAN donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes, et [que] les fonds ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées et sont conformes aux règlements en vigueur (audit financier) ». Par conséquent, l'IBAN confirme que le contrôle interne du processus de calcul des produits entre dans le périmètre des audits financiers.

L'IBAN est bien conscient que des contrôles automatisés ont été mis en place dans l'application métier d'entreprise, et il a modifié en conséquence l'élément b) de sa recommandation.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(2) Exercice 2019

IBA-AR(2020)0021

NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LES ESTIMATIONS RELATIVES AUX CHARGES À PAYER

Commentaires officiels de la NCIO

La NCIO est d'accord.

L'Agence a déjà amélioré les instructions relatives à la clôture de l'exercice 2020, notamment en y faisant figurer des indications claires sur la manière d'enregistrer la réception de biens ou de services dans l'EBA. Elle considère que ces instructions sont adéquates. La maturation du processus exigera un effort de gestion du changement. Elle se fait graduellement car les gestionnaires de projet concernés sont nombreux.

Sur le plan pratique, il faut noter que certains documents ne peuvent pas être téléchargés dans l'EBA du fait de leur sensibilité, de leur classification ou de leur nature (c'est le cas par exemple de ceux qui concernent les services collectifs ou les services fournis en application de mémorandums d'entente). L'EBA ne peut contenir que des documents « NATO SANS CLASSIFICATION ». Il y aura donc toujours des documents qui ne pourront pas s'y retrouver. Cependant, des pistes d'audit adéquates seront constituées en dehors de ce système.

Les gestionnaires de projet ont un rôle à jouer car c'est à eux d'enregistrer dans l'EBA les commandes de services ou de biens, en les reliant aux demandes/ordres d'achat approuvés, eux-mêmes enregistrés dans l'EBA. L'Agence poursuivra son effort de formation des gestionnaires de projet, afin de les sensibiliser à la nécessité de télécharger dans l'EBA, si c'est possible, les pièces attestant la réception de biens ou de services.

Elle s'attachera à déterminer s'il est possible de modifier ses procédures de fin d'exercice sans alourdir la charge de travail ni les coûts.

(3) Exercice 2019

IBA-AR(2020)0021

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

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

Commentaires officiels de la NCIO

La NCIO est d'accord.

Les recommandations ont été mises en œuvre à la faveur de l'élaboration du document sur les tarifs clients de 2022, communiqué par l'Agence le 31 mars 2021.

a) Les éléments dont il est question dans la recommandation ont été pris en considération dans ce document, qui est en attente d'approbation par le Comité financier, ainsi que dans le document énonçant la méthode et les principes d'établissement des tarifs clients, qui a été actualisé et présenté aux pays en mars 2021.

b) Des informations qualitatives sont fournies dans le document sur les tarifs clients 2022, en attente d'approbation par le Comité financier. Plus précisément :

- les hypothèses relatives à la demande et les projections relatives aux effectifs correspondantes ont été détaillées davantage ;*
- les hypothèses relatives aux jours-personne exprimés en ETP ont été étayées sur la base d'une analyse des données rétrospectives du TAS ;*
- les hypothèses relatives aux dépenses O&M à recouvrer ont été détaillées davantage.*

c) Les frais de déplacement pris en considération dans les tarifs clients proposés pour 2022 ont été sensiblement revus à la baisse : ils sont ramenés de 4 MEUR à 1 MEUR, le but étant d'assurer une meilleure correspondance avec les dépenses administratives. Cela s'est fait sur la base de données rétrospectives, étant entendu que l'exercice précédent (2020), marqué par la COVID, n'est pas pleinement représentatif et que toutes les données concernant cet exercice ne sont pas consignées dans l'EBA. Il est important de noter que les tarifs clients de 2022 n'ont pas été ajustés en conséquence, si bien qu'il y a prise de risque sur 3 MEUR supplémentaires, qui correspondent à des frais de déplacement susceptibles de ne pas être recouverts. Les estimations relatives à plusieurs des éléments qui sous-tendent les hypothèses de planification ont encore été affinées, d'où une différence de 1 MEUR dont il sera tenu compte dans les tarifs clients ultérieurs, quand des valeurs de référence plus réalistes seront disponibles.

d) Cela a été fait pour l'élaboration des tarifs clients 2022 et cela le sera encore davantage pour les exercices ultérieurs, en fonction de l'avancement des travaux de l'équipe spéciale de l'ASB. Voir commentaires et observations a) et b).

e) Tous les écarts significatifs ont été pris en considération dans le document sur les tarifs clients de 2022.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

(8) Exercice 2016

IBA-AR(2017)15

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

La NCIO est d'accord.

L'amélioration du processus de mise à disposition des capacités par l'Agence se fait dans le cadre plus général de la mise en application du modèle pour la gouvernance approuvé par le Conseil en 2018. Ainsi,

- les échanges d'information et la coordination avec les commandements stratégiques sont renforcés, en exécution du mandat des autorités de gestion des capacités (CMA) et de la fonction de gestion des capacités (CMF) ; dans ce contexte, les produits font l'objet d'une coordination au niveau des CMA/CMF avant d'être soumis aux organes de gouvernance pour décision ;

- la NCIA procède à un changement opérationnel interne afin de mieux s'adapter au nouveau modèle pour la gouvernance de la mise à disposition des capacités financées en commun ; en particulier, elle a renforcé son approche de la gestion des portefeuilles, programmes et projets (P3M) de façon à donner une bonne vue sur le calendrier et l'avancement des programmes et des projets, à pouvoir repérer rapidement et efficacement les articulations entre les différents calendriers, et de faire en sorte que les choses s'agencent bien, et à maintenir l'exécution des programmes sur la bonne voie ;

- cette approche renforcée a été amplement étudiée par les organes de gouvernance (ASB, Comité financier de l'ASB, RPPB et Comité des investissements) et sera maintenue, à condition que le modèle de coût soit reconnu en tant que capacité organique de l'Agence ;

- la NCIA a proposé une nouvelle méthode d'évaluation des risques et de définition des tolérances aux fins de l'application du modèle pour la gouvernance ; conformément à l'approche d'apprentissage par la pratique inhérente à ce modèle, cette méthode a été appliquée pour la première fois à une proposition de projet qui est en train d'être retravaillée pour que son financement puisse être soumis à l'approbation des organes de gouvernance.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

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 des problèmes particuliers 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 :

- 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

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0016

important pour la compréhension, par l'utilisateur, de l'audit, des responsabilités de l'auditeur ou du rapport d'audit.

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2022)0009 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

General Manager

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium

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

NCIA/FC/2021/03452
12 May 2021

To: Distribution

Subject: **Revised NCIO Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2020**

1. This letter forwards the revised Financial Statements for the NCIO for the period 01 January to 31 December 2020. The statements include the financial information for the NCIA and NCIO Secretariat.
2. On 05 May 2021, NCIO Financial Controller has sent a request to audit restated NATO Communications and Information Organisation (NCIO) Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2020 towards IBAN Board Member Mr Amipal Manchanda, providing the rationale and decision to restate and or revise Financial Statements;
 - Major post closure event, NATO decided on 14 April 2021 to start withdrawing forces from the Resolute Support Mission in Afghanistan by May 1, with plans to complete the drawdown of all troops within a few months hence Note 33 of the NCIO 2020 Financial Statements is updated to reflect this event in line with IPSAS 14 "Events after the reporting date".
 - Major changes/updates to the notes 2,15,16 and section E. of the NCIO 2020 Financial Statements as a result of the recommendations on the tentative audit findings provided by IBAN field auditors during their field audit of the NCIO 2020 Financial Statements.

It should be noted that the restatements are not affecting the presented FY2020 numbers on the face of the financial statements neither the result of FY2020. We believe these updates are material and will provide additional clarification to the readers of the NCIO 2020 Financial Statements.

3. The revised Financial Statements as submitted are unaudited. In accordance with the NCIO Charter, once the outcome of the IBAN audit is received, the Financial Statements will be forwarded to the Agency Supervisory Board for approval taking into account the IBAN report and the advice of the Audit Committee on responses.
4. The revised NCIO Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2020 can be publicly disclosed except for the Annex A as described within the Financial Statements.

5. The NCI Agency is already working with the IBAN on audit fieldwork, and stands ready to provide all necessary further support to the audit team including reports, documents and associated reconciliations and explanations.

Kevin Scheid
Digitally signed by
Kevin Scheid
Date: 2021.05.12
13:18:21 +02'00'
Kevin Scheid
General Manager

Antoine Pailhès
Digitally signed by
Antoine Pailhès
Date: 2021.05.11
18:09:27 +02'00'
Antoine Pailhès
Financial Controller

Enclosure:

1. NCIO Revised Financial Statements for the period 01 January to 31 December 2020

Distribution:

External

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

Internal

Members Executive Management Board



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



NCIA/FC/2021/03399REV1

NATO Communications and Information Organisation Financial Statements 2020

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED

Contents	Page
Foreword by the General Manager NATO Communication and Information Agency	2
Overview of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO) and Agency (NCIA)	6
NCIO Statement of Financial Position	12
NCIO Statement of Financial Performance	13
NCIO Statement of Cash Flows	14
NCIO Statement of Changes in Net Assets	15
NCIO Budget Execution Statement	16
Accounting Policies	17
Notes to the Financial Statements	22
NAF impact prior 1/1/13	51
2019 Restated Statement of Financial Position, Statement of Financial Performance, Statement of Cash Flows and Statement of Changes in Net Assets	53
Statement on Internal Control	61
Financial Controller Certification	64
List of Acronyms	65

NATO UNCLASSIFIED

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 2020. These statements have been produced based on the Agency integrated financial system, Enterprise Business Application (EBA), which is in its second year of operation, following go live early 2019. This is the fourth set of FS that I have issued during my tenure and I am glad to see our financial process and quality of information maturing.

The year 2020 was marked by the COVID-19 crisis, which presented both risks and opportunities. Risks materialised in certain programmes delays due to imposed sanitary and travel restrictions and challenges with industry in delivering the contracted work. The Agency however maintained its financial and business continuity, with its mobile and committed workforce delivering on projects and services. Secure remote working solutions were also enabled and delivered to many of Agency customers and stakeholders.

EBA, our enterprise resource planning system supporting financial management and reporting, continued its stabilisation dynamic and improved usage learning curve. Following a discovery phase of key issues requiring attention following Release 1, these efforts are now followed by implementation of main areas of system and process improvements.

Financial statements are an important element confirming the sound and prudent financial management of the Agency and in particular its capacity to achieve breakeven over the planning period. Overall, the NCI Agency's 2020 total revenue amounts to 773.2 MEUR, this is a 3.9% decrease compared to the previous year. In 2020, the net operating result shows a small surplus of 3.2 MEUR (0.4% of the total revenue).

This decrease in Agency revenue is mainly due to a lower NSIP Acquisition Revenue, mainly in relation to few major NSIP projects/programmes such as ACCS, Polaris and SATCOM and over-optimistic forecasts on non-NSIP smaller projects and prudent financial management to avoid further impacting the Operating Fund of the Agency.

By the end of 2020, the Agency assessed that COVID-19 impacted 100 NSIP projects out of 245 active projects.

The Operating Revenues were up 12% compared to prior year, while the External CIS increased by 5.5%.

Finally, compared with planned break-even included in the 2020 – 2022 Financial Plan¹, the net operating result for 2020 amounting MEUR 3.2 demonstrates, in particular during this COVID-19 impacted year, the ability of the Agency to exercise prudent financial management.

Agency Internal accomplishments include:

Finance Function Transformation

- A review of Finance function took place during 2020 and highlighted a number of areas that are being addressed as part of Finance Transformation efforts:
 - Establish a Finance Transformation organizational pillar to drive strategy, policy, change management, continuous improvement;
 - Implement EBA stabilization, coherent data architecture and ownership in EBA and Enterprise Project Management (EPM);
 - Create an extended Finance Community of Practice to foster consistent standards and operates streamlined processes;
 - Secure second level controls by Finance within end-to-end processes e.g. corporate planning processes, revenues and costs planning, execution and forecasting, workforce planning;
 - Operate efficient central transactions processing within Corporate Accounting Services;
 - Instantiate the Business Management - Business Partnership roles with direct interface within Service Lines, Corporate Functions.
- Implemented interim reorganisations within Finance of Business Management and Corporate Accounting Services in 2020, pending finalisation of Finance organisation end state design in 2021.

¹ AC/337-D(2019)0027 (INV) dated 18 November 2019 and AC/337-DS(2019)0004 (INV) dated 27 November 2019

NATO UNCLASSIFIED

- Defined a number of Finance Transformation work strands that are currently progressing within existing resource limitations.
- Continued to actively address and closeout IBAN and Internal Audit observations.
- Continued to progress the NCIO Internal Control Framework.
- Delivered during 2020 the Agency's second Multi-Year Investment Plan 2021 – 2025, embedded within the 2021 – 2023 Business Plan² and reflected in the 2021 – 2023 Financial Plan³. Progressed the process of finding viable funding sources and a sustainable funding mechanism for NCI Agency Internal Investments with the Agency's governance bodies.
- Followed-up the independent study that focused on the categorization and allocation of overhead cost with phased implementation of recommendations within a broader cost accounting roadmap. A Finance Committee Tiger Team was established to deliver a coherent set of recommendations concerning NCIA Customer Rates and Overhead while addressing all existing and formal requirements within NATO bodies (NCIO, RPPB, and IBAN).

Business Operations Management Improvements

- Continued the Agency's risk management process that removes hierarchical barriers and allows timely decision-making for the successful delivery of planned objectives and milestones.
- Outsourced the Agency's Customer Satisfaction Survey and the results indicated that progress has been made, while certain gaps remain.
- Stood up the Matrix programme team, focussing on establishing the matrix design principles and the programme implementation approach.
- The Crisis Management and Business Continuity Office (CMBC) was established in 2020 to develop these capabilities across the Agency.

Facilities Upgrades

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

- Construction works for the renovated building at The Hague in collaboration with the HN The Netherlands have been completed and staff and technical asset moves are expected to be completed in 2021.
- Initiated the design of the NCIA Digital Enterprise Centre (NDEC) facility in Camp Casteau, Mons with the HN Belgium.
- The project of a new Agency's facility in Waterloo has been approved and the Agency continued to work with its Governance to identify appropriate funding sources for this facility.

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

- In 2020, the NCI Agency awarded contracts worth approximately 623.0 million EUR. 251.2 million EUR, representing 40.3% of the total value, was contracted under the Military Budget, and 190.0 million EUR (30.5%) contracted under the NATO Security Investment Programme. Contracts awarded under multinational funding represent 52.7 million EUR and 8.5% of the overall value. Contracts placed under the Agency Operating Cost amount to 129.0 million EUR or 20.7% of the overall value. 84.6% of these procurements correspond to the Advisory and Assistance Services (AAS) Contract. Significant downward change in the global procurement volume in comparison to 2019 is due to the award of the SATCOM MOU in that preceding year. The 2020 global procurement volume is considered rather representative to NCIA portfolio from multi-year perspective.

Operations & Exercises

- NATO operations and exercises remain the Agency's priority. Overall, in 2020, the Agency deployed over 367 staff, including NATO civilians, military staff, and contractors.

² AC/337-D(2020)0032 dated 11 December 2020 and AC/337-D(2020)0032-AS1 dated 18 December 2020

³ AC/337-D(2020)0031-FINAL dated 15 January 2021 and AC/337-D(2020)0031-AS1 dated 18 December 2020

NATO UNCLASSIFIED

- The Agency delivered technology and expertise to support NATO and national exercises, including US-led Exercise BALTOPS, Exercise Coalition Warrior, as well as Exercises Steadfast Cobalt and Steadfast Jupiter-Jackal 2020.
- The COVID-19 pandemic forced NATO to reassess the conduct of the exercises for 2020. While the exercise schedule ran regularly until beginning of March most exercises were either cancelled or drastically reduced in scope thereafter. Given the guidance to minimize deployments and travels, exercises were to be executed mostly from static location, preferably from the Peace Time Locations.

Capability/Service Delivery

- In the area of new capability delivery, major achievements included, among others, Final System Acceptance and deployment of the new Tools for Operations Planning Functional Area Service (TOPFAS) Increment 2, a new web application for The International Submarine Escape and Rescue Liaison Office (ISMERLO) to plan and coordinate international submarine rescue operations, delivery of the full scope of the Land Command and Information System (LC2IS) Inc2 project and its provision to KFOR.
- Several framework agreements were signed (with Switzerland and North Macedonia), or amended (with Czech Republic, France, Portugal, Norway, Bulgaria and Luxembourg) for cooperation on Consultation, Command, Control, Communications, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (C4ISR) activities.
- In 2020, the Agency delivered services in accordance with 154 separate agreements with Commands, Nations, Partners, Multi-National Organizations, and others.
- The number of signed Service Support Packages (SSPs) has exceeded the one from past year, becoming so the highest number ever reached.

Capability Development

- Polaris experienced contractor challenges in the area of ITM Modernisation, with programme preparing recovery, remediation and mitigation response efforts.
- Other areas of important development included Air Command and Control and Ballistic Missile Defence, Maritime Information Exchange service, Alliance Ground Surveillance, Next Generation Satellite Communication Services, Cyber Security.

External Stakeholder Engagement

- In 2020, the Agency continued to invest in its relations with Allied industries across the Atlantic by hosting its first virtual industry event, NITEC Connect. The event was attended by more than 1,300 participants and attracted more than 450 new companies. It provided early insight into upcoming business opportunities and featured a new framework for the Agency to team up with not-for-profit entities.
- For the fifth NITEC innovation challenge the Agency innovated its process, challenging industry to address a very specific problem in the Air C2 domain. Eighteen companies entered, with eight taking part in a virtual pitch session at the NITEC Connect conference where they were grilled by experts from the Agency, NATO HQ and a Nation. Three companies were selected at the pitch session in November and each received contracts to quantify the potential operational improvement they could deliver and understand the deployment challenges should NATO adopt these innovative technologies.

Future Challenges

The Alliance experienced unprecedented challenges in 2020, as did the rest of the world, with the advent of the COVID-19 pandemic and uncertainties surrounding public health, the economy, and global security and movement. We also experienced major challenges with some of our critical programmes, namely ACCS and Polaris. These concerns, while perhaps novel, are not the first or last crises NATO and the Agency will need to manage. Indeed, while events in 2020 dramatically shifted our ways of working, they also made clear that our human

NATO UNCLASSIFIED

capital is the deciding factor in the NCI Agency's endurance and ability to face challenges. The NCIO/NCI Agency vision remains a strong, fully digital NATO enterprise focused on ensuring consultation and collective defence.

At the time of releasing the NCI Agency 2020 Financial Statements, the COVID-19 crisis is still unfolding. Proactive financial risk management will be exercised during 2021 to ensure a balanced financial performance and secure the Agency's financial fundamentals.

Kevin
Scheid



Digitally signed
by Kevin Scheid
Date: 2021.05.12
13:13:12 +02'00'

Kevin J. Scheid
General Manager
NATO Communications and Information Agency

NATO UNCLASSIFIED

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

Vision

Today's global technological environment is inherently complex and its sheer dynamism challenges NATO's technological superiority on a daily basis. The rise of emerging and disruptive technologies, from artificial intelligence to quantum computing, hypersonic weapons to 5G networks, expose NATO's technological edge and drive the need for large-scale digital transformation.

Since its start in 1949 the Alliance has continually adapted to our ever-changing global security and technological landscape, and the NCIO/NCI Agency endures as the provider of capabilities instrumental to NATO's ability to fulfil Articles 4 (Consultation) and Article 5 (Collective Defence). Today, NATO's success in consultation and collective military operations is critically dependent on a secure, resilient, cloud-based information technology infrastructure and an array of software applications provided by the Agency in conjunction with industry partners.

To achieve NATO's digital transformation, the Agency will continue our work with Nations to upgrade their capabilities through common funded and multinational projects to maximize the impact of their investments, and our partnerships with Industry to ensure our technological solutions remain at the cutting edge. At this phase of Agency maturity, our focus is on driving efficiency and adapting to new technologies and processes that can help NATO to maintain its technological edge.

The Agency Supervisory Board revised the Strategic Direction and Guidance (SD&G) to the Agency from 2016, and the agreed SD&G 2022 - 2026⁴ will enable improved effectiveness and efficiency, ensure linkages between on the one hand NATO nations' and key stakeholders' priorities, and on the other, the organisational planning and management of the NCI Agency. The aim is to ensure strategic focus on the NCIA's ability to deliver modern, resilient Communications & Information Systems. The guidance set four focal areas for the Agency, as follows:

- Strengthen NCIA Core Business;
- Adaptive Support to NATO Core Tasks;

- Strengthen Cyber Space and Cyber Resilience;
- Enhancement of Digital Modernisation.

In 2020, the Board approved advice to the Resource Policy and Planning Board (RPPB) on the Customer Funded Regulatory Framework, as part of the RPPB's review of the framework. The Board concluded that continuing the implementation of the framework was the best way forward, proposing improvements and additional accountabilities for the NCIO in the review of Agency Customer Rates, internal investments (including for technology refresh) and the Operating Fund. The Board also provided advice to the RPPB on its organisational governance activities relating to the 2018 agreed Common Funded Capability Delivery Governance Model.

The Agency has accelerated its delivery against the strategic goals and objectives set in the NCI Agency 2018 - 2022 Strategic Plan⁵, notably towards the implementation of the matrix organisation and providing for physical and digital workplace for the Agency workforce. Increasing employee engagement evidenced through the second staff survey in 2020 is representing progress 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 and has been accelerated by the requirements for communication and information during COVID-19. The Agency has been willingly and proactively responded to this challenge, with anticipation that digitisation requirements will remain beyond COVID-19 crisis.

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.

⁴ AC/337-D(2020)0023-REV1 dated 10 December 2020 and AC/337-D(2020)0023-REV1-AS1 dated 18 December 2020

⁵ AC/337-D(2018)0014-REV2 dated 7 December 2018 and AC/337-D(2018)0014-REV2-AS1 dated 18 December 2018

NATO UNCLASSIFIED

Business Model and Developments in 2020

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 and Service 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 (FINCOM), 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 (WGNT), the 2020 Service Rates were used as a basis to price services to Commands, Headquarters and the Nations. Service Rates will be reviewed in 2021 as part of an IBAN performance audit.

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 and is a risk management reserve. 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. During 2020 a comprehensive CFRF review has been initiated and at the time of releasing these Financial Statement is in its final stage of reporting. Budget Committee in its decision from 15 December 2020 (BC-D(2020)0176-FINAL) bound the Agency to implement CIS Cost reduction for NCSEP using the Agency Operating Fund amounting to 6.5M EUR.

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 Customer Rates or professional labour fees are used to determine Service Rates and Agency charges to its customers, respectively by Project Service Costs (PSCs) for capability

NATO UNCLASSIFIED

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 this Annual Financial Statements. Following the Nations approval, since the 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. During 2020 there was extensive scrutiny on 2021 Customer Rates by ASB Finance Committee.

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.

During 2020 and as part of the approved 2021 Business Plan and Financial Plan, the Agency provided the second iteration of a Multi-Year Investment Plan covering Agency Internal Investments. Out of the investments presented, Nations approved two items: EBA Release 4 (EPM replacement) and Interim Facility setup costs. The Agency will continue to engage with the ASB Finance Committee to identify and define an appropriate and sustainable funding mechanism in line with the NCIO Charter for these necessary Agency internal investments.

During 2020, the Agency continued the implementation of the 2019 independent study focused on the Agency categorization and allocation of overhead cost. This work is in line with the IBAN observation on Agency Customer Rates.

The Enterprise Business Applications (EBA) system continues its roadmap of functionality releases. The programme continued to progress Release 2 (R2) Advanced acquisition/procurement towards completion, and made preparations

for the subsequent releases; Release 3 (R3) to provide Advanced HR functionality, and EBA Release 4 (R4) which replaces the existing Project, Programme, Portfolio and Service Management (P3SM) toolset.

Through 2020 the EBA Programme took stock of the in-service release (R1) as part of the EBA Stabilization effort with the intent to implement modifications during 2021.

NATO UNCLASSIFIED

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 2020 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 2020 amount to 773.2 MEUR, a decrease of 31.5 MEUR or 3.9% from 2020, and include:

- 189.3 MEUR of acquisition revenue earned as Host Nation and procurement principal for NSIP, NATO Entities and Nations, a decrease of 76.7 MEUR or 28.9% from previous year;
- 332.0 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 35.5 MEUR or 12% from previous year;
- 249.4 MEUR of operating and external CIS revenue earned in direct support of the delivery of services, an increase of 13.1 MEUR or 5.5% from previous year;
- 0.9 MEUR of other operating revenue earned in the provision of other support services provided to hosted entities 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;
- 1.6 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 770.0 MEUR the 2020 Agency costs and expenses are 30.2 MEUR or 3.8% lower compared to 2019 and include:

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

NATO UNCLASSIFIED

and services from industry, decrease of 77.8 MEUR or 29.2 % from previous year;

- 282.8 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, increase of 18.5 MEUR or 7.0% from previous year;
- 282.2 MEUR of costs for Contractual Supplies and Services, an increase of 28.7 MEUR or 11.3% 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.
- 8.1 MEUR cost from an in-year provisions mainly on active projects and services the agency is delivering.
- 1.1 MEUR of depreciation expense for fixed assets capitalised in line with the accounting policies as adopted by NATO, increase of 0.4 MEUR from previous year;
- 7.2 MEUR of expenses from unfavourable foreign exchange rate variances, including revaluation impact of foreign exchange positions and bank transaction fees related to conversion of currencies.

Net result for the year is a surplus of 3.2 MEUR compared to a surplus of 4.6 MEUR in prior year which is close to a break even.

Total assets amount to 439.5 MEUR a decrease of 66.2 MEUR or 13.1% from previous year, largely made up of changes in Cash holdings (increase) and Receivables (decrease). Total Liabilities amount to 364.4 MEUR a decrease of 69.5 MEUR or 16.02% from previous year, mostly reflecting a decrease in the balances of Accounts Payable and additions into provisions.

Total Net Equity and Operating Fund

In line with the NFRs applicable to the Agency Customer Funding regime and the Customer Funding Regulatory Framework, the Agency maintains, as part of its Total Net Equity, an Operating Fund. This serves as a limited source of working capital and acts as buffer to absorb the surpluses or deficits from Agency's operating results. The use and level of the Agency Operating Fund is fully governed by Nations and distinguished separately governed components.

At 31 December 2020, the Agency Total Net Equity amounts to 75.1 MEUR broken-down as follows:

- 46.9 MEUR of Reserved Earnings, composed of (1) the remaining Transition Reserve of 2.3 MEUR, as per RPPB decision, for purposes of funding transition activities of the Agency; (2) the Depreciation Reserve, amounting to 1.8 MEUR, related to assets not yet fully depreciated, and (3) the Inventory Reserves amounting 42.8 MEUR related to IPSAS12 inventory adjustments and Weighted Average Cost (WAC) price adjustments.
- 28.2 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 Framework

Internal control helps entities to achieve objectives and sustain and improve performance. NCIO has an Internal Control Framework (ICF), approved by the ASB in 2016, that has been designed considering the components and associated principles of the COSO's Internal Control - Integrated Framework'. It enables 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 subject to continuous improvements, under the supervision of NCI Agency Internal Control Panel and the Financial Controller. The ICF meets regularly to: oversee the implementation of the ICF across the Agency, oversee development & deployment of related policies and procedures, recommend priorities and objectives to the GM and identify opportunities, risks, control weaknesses, and correcting measures to the GM.

Risk Management

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

Of the top ten risks the Agency has identified some other risk that have given rise to Provisions and are captured in the Financial Statements (note 12).

NATO UNCLASSIFIED

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 2020 the audit of the 2019 NCIO Financial Statements resulting in 3 observations (first observation impact the audit opinion on the financial statements, as well as the opinion on compliance):

1. Material incompleteness of Property, Plant and Equipment (PP&E) and Intangible Assets.
2. Improvements needed on the internal control over accrual estimates.
3. Improvements needed to the NCIO customer rates and overhead assumptions.

The Agency, under the remit of its supervisory board, is undertaking the necessary actions to remediate all outstanding observations. For the first observation on the Material incompleteness of PPE and intangible assets, the Agency is taking mitigation actions in an increment way; for the FS2020 a high level simulation impact of Assets under construction/development is included for the first time in the notes of PPE, a separate annex to the FS2020 is showing the simulation on the statement of performance and position, this annex is not made publicly available.

IBAN has already initiated the interim audit of the 2020 Financial Statements at the time of the publication of these 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.

NCIO resubmitted the NATO Communications and Information Organisation (NCIO) Financial Statements 2020 to IBAN for the audit on the 12 May 2021. Additional

disclosure in note 33 related to the NATO decision on 14 April 2021 to start withdrawing forces from the Resolute Support Mission in Afghanistan has been included. Furthermore note 15 has been fully aligned with the financial systems information and additional clarifications were provided in the disclosures notes 2, 16 and section E for the readers of the NCIO 2020 Financial Statements.

Internal Audit

The Agency's internal audit activities are a significant part of its overall control structure, and directly impacted its performance in 2020.

Over the year, Internal Audit completed eleven advisory and eleven compliance engagements; it also provided consultancy services to management in various areas. 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 2020, management successfully closed sixty-four internal audit and nine IBAN observations.

Internal Audit will continue performing follow up missions and will report on the status of the implementation of the recommended actions during 2021 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 as well as the NCIO Risk Appetite Framework. The Agency's internal audit activities are a significant part of its overall control structure, and directly impacted its performance in 2020.

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2020
(all figures are in Euro)
(restated)

		NCIO	
	Note	2020	2019 - restated
ASSETS			
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	1	171,712,449	63,440,700
Receivables	2	209,823,894	372,248,062
Prepayments and Miscellaneous Assets	3	6,482,729	19,737,257
Inventory	4	42,761,749	46,743,909
Work in Progress	5	5,757,711	1,995,874
Other Current Assets	6	0	12,744
Total Current Assets		436,538,532	504,178,546
Non-Current Assets			
Financial Assets		0	0
Non-current Receivables	7	1,201,631	766,962
Property, Plant and Equipment	8	1,798,467	798,625
Intangible Assets	8	0	3,437
Total Non-Current Assets		3,000,098	1,569,024
TOTAL ASSETS		439,538,630	505,747,570

Further details on restatement can be found in Section E.

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2020
(all figures are in Euro)
(restated)

		NCIO	
	Note	2020	2019 - restated
LIABILITIES			
Current Liabilities			
Payables	9	115,120,471	199,929,108
Deferred Revenue and Advances	10	217,157,528	208,655,570
Other Current Liabilities	11	931,345	2,133,882
Total Current Liabilities		333,209,344	410,718,560
Non-Current Liabilities			
Non-Current Payables		0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances		0	0
Non-Current Borrowings		0	0
Provisions	12	31,227,677	23,159,439
Total Non-Current Liabilities		31,227,677	23,159,439
TOTAL LIABILITIES		364,437,021	433,877,999
NET ASSETS/EQUITY			
Retained Earnings	32	28,173,837	25,813,856
Reserved Earnings	31	46,927,772	46,055,715
TOTAL NET ASSETS/EQUITY		75,101,609	71,869,571
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY		439,538,630	505,747,570

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Financial Performance*For the year ended 31 December 2020**(all figures are in Euro)**(restated)*

		NCIO	
	Note	2020	2019 - restated
REVENUE			
Project and Support Services Revenue	14	332,018,673	296,503,404
External Services Revenue	15	249,438,623	236,274,416
Acquisition Revenue	16	189,253,449	266,058,420
Other Operating Revenue	17	871,511	3,578,455
TOTAL OPERATING REVENUE	18	771,582,257	802,414,695
Financial Revenue	27	1,586,824	2,280,385
TOTAL REVENUE	18	773,169,081	804,695,080
EXPENSES			
Cost of Acquisition	19	(188,569,294)	(266,420,567)
Personnel Costs	20	(282,755,618)	(264,293,659)
Contractual Supplies and Services	23	(282,152,759)	(253,494,185)
Depreciation and Amortisation	24	(1,160,776)	(724,393)
Provisions	25	(8,068,239)	(7,492,829)
Financial Expenses	27	(7,230,357)	(1,153,992)
Other Expenses	28	0	(6,558,848)
TOTAL EXPENSES		(769,937,043)	(800,138,473)
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD		3,232,038	4,556,607
<i>Distributed to Retained Earnings</i>	32	<i>2,359,981</i>	<i>7,330,926</i>
<i>Distributed to Reserved Earnings</i>	32	<i>872,057</i>	<i>(2,774,319)</i>

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Cash Flows*For the year ended 31 December 2020**(all figures are in Euro)**(restated)*

NCIO	
2020	2019 - restated
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	
Surplus/(Deficit) for the Period	3,232,038
Depreciation and Amortisation	4,556,607
Revaluation of Assets	1,160,776
	724,393
	0
Decr./((Incr.) Receivables	162,424,168
Decr./((Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets	(99,420,592)
Decr./((Incr.) Inventory	13,254,528
Decr./((Incr.) Work in Progress	(16,629,570)
Decr./((Incr.) Other Current Assets	3,982,159
Incr./((Decr.) Payables	4,081,557
Incr./((Decr.) Deferred Revenue and Advances	(3,761,837)
Incr./((Decr.) Borrowings	1,149,384
Incr./((Decr.) Other Current Liabilities	12,744
Incr./((Decr.) Provisions	2,671
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	110,863,601
	(85,762,427)
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	
Decr./((Incr.) Financial Assets	0
Decr./((Incr.) Non-current Receivables	0
Decr./((Incr.) PP&E and Intangible Assets	(434,669)
Decr./((Incr.) Other Non-Current Assets	(768,470)
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	(2,157,183)
	1,677,213
	0
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	
Incr./((Decr.) Non-Current Payables	0
Incr./((Decr.) Non-Current Deferred Revenue and Advances	0
Incr./((Decr.) Non-Current Borrowings	0
Incr./((Decr.) Other Non-Current Liabilities	0
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	0
	0
NET INCR./((DECR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS	108,271,749
	(84,853,684)
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD	63,440,700
Incr./((Decr.) Cash and Cash Equivalents	148,294,384
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	108,271,749
	(84,853,684)
	171,712,449
	63,440,700

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity*As of 31 December 2020**(all figures are in Euro)**(restated)*

BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD
Variations due to restatement
Restated balance
Net gains/(losses) not recognized in the Statement of Financial Performance
Net surplus/(deficit) for the period
BALANCE AT END OF PERIOD
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD
Net increase/(decrease) of book value of property, plant and equipment
Net increase/(decrease) of Transition reserves
Net increase/(decrease) of Inventory reserves
Net increase/(decrease) of currency translation differences
RESERVES AT END OF PERIOD
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD

NCIO	
2020	2019 - restated
71,869,571	67,312,963
0	1,276,331
71,869,571	68,589,294
	0
3,232,038	3,280,277
75,101,609	71,869,571
46,055,715	48,830,031
999,842	(2,401,606)
(127,785)	(372,710)
0	0
0	0
46,927,772	46,055,715
28,173,837	25,813,856
75,101,609	71,869,571

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2020

(all figures are in Euro)

NCIO

	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	771,940	0	0	0	771,940	0	745,178	745,178	0	26,762
Chapter 2	99,154	0	0	0	99,154	0	86,825	86,825	0	12,330
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	871,094	0	0	0	871,094	0	832,002	832,002	0	39,092
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	438	0	0	0	438	0	438	438	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	438	0	0	0	438	0	438	438	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	871,532	0	0	0	900,138	0	832,440	832,440	0	39,092

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 IPSAS Accounting Standards

No IPSAS have become effective as of 1 January 2020.

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

NATO UNCLASSIFIED

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.

NATO UNCLASSIFIED

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 4 years and all assets are capitalised above €50,000.

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

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 have been revised upwards

NATO UNCLASSIFIED

to align with the NATO Accounting Framework (NAF) and their associated capitalisation thresholds per item are:

<i>Sub-categories</i>	PP&E Thresholds	Economic Life Time	Annual Deprec. %
CLASS 1.: INFRASTRUCTURE, PLANT AND EQUIPMENT			
CATEGORY 1.1.: AUTOMATIC DATA PROCESSING EQUIPMENT (NAF: AUTOMATED INFORMATION SYSTEMS)	50,000	3	33.33%
CATEGORY 1.2.: COMMUNICATION SYSTEMS (NAF: COMMUNICATIONS)	50,000	3	33.33%
CATEGORY 1.3.: MACHINERY (NAF: MACHINERY)	30,000	10	10.00%
CATEGORY 1.4.: INSTALLED EQUIPMENT (NAF: INSTALLED EQUIPMENT)	30,000	10	10.00%
CATEGORY 1.5.: FURNITURE (NAF: FURNITURE)	30,000	10	10.00%
CATEGORY 1.6.: TRANSPORT EQUIPMENT (NAF: VEHICLES)	10,000	5	20.00%
CATEGORY 1.7.: MISSION EQUIPMENT (NAF: MISSION EQUIPMENT)	50,000	3	33.33%
CLASS 2.: LAND AND BUILDINGS			
CATEGORY 2.1.: LAND (NAF: LAND)	200,000	NA	NA
CATEGORY 2.2.: BUILDINGS (NAF: BUILDINGS)	200,000	40	2.50%
CATEGORY 2.3.: INFRASTRUCTURE (NAF: OTHER INFRASTRUCTURE)	200,000	40	2.50%
CLASS 3.: INTANGIBLE ASSETS			
CATEGORY 3.1.: SOFTWARE (NAF: COMPUTER SOFTWARE (COMMERCIAL OFF THE SHELF); COMPUTER DATABASE, INTEGRATED SYSTEM)	50,000	4	25.00%
CATEGORY 3.2.: RIGHTS OF WAY, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS (IPR'S), ADMINISTRATIVE CONCESSION RIGHTS (NAF: COPYRIGHTS, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS)	50,000	NA	NA
CATEGORY 3.3.: INVESTMENTS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D) (NAF: SOFTWARE DEVELOPMENT)	50,000	NA - tested annually for impairment	NA
CATEGORY 3.4.: SOFTWARE (NAF: COMPUTER SOFTWARE (BESPOKE);	50,000	10	10.00%

The Agency re-aligned Property Plant and Equipment (PPE) and Intangible Asset capitalization thresholds with the NATO Accounting Framework upper ceilings as from Financial Year 2019. That accounting policy change has been made to facilitate comparability with other NATO Bodies of similar size and nature that are already applying upper ceilings of NATO Accounting Framework (NAF) accounting policy for Property Plant and Equipment (PP&E).

Assets under Construction/Development (AuC) will be presented as an additional line to the existing PPE subcategories (PPE Table) as long the development phase is not finalised and/or the tangible or intangible asset produced is not put in service.

Following cost Elements are eligible for capitalization towards the AuC ; Cost of Material, Site preparation costs, Installation and assembly costs, Project management costs, Project service costs, Internal engineering service costs, Professional fees (Architecture and Engineering fees), Direct Attributable labour cost and any other direct attributable cost. Deprecation on AuC is not applied.

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 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.

NATO UNCLASSIFIED

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 decided⁶ 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.

⁶ 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 Euro)

		NCIO	
		2020	2019 - restated
Cash and Cash Equivalents			
100	Cash in hand	12,953	64,377
101	Current bank clearing accounts and internal transfers	0	9,098
102	Current bank accounts - Euro	116,814,163	48,425,545
104	Current bank accounts - Non-Euro	34,337,749	14,533,868
106	Current investments accounts - Euro	10,000,615	0
108	Current investments accounts - Non-Euro	10,546,969	407,812
		171,712,449	63,440,700

NATO UNCLASSIFIED

2. Accounts Receivable

Receivables total 209.9 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 121.1 MEUR which include billed but not yet received amounts from Customers.

Trade receivables from accrued revenue amounts to 144.8 MEUR.

		2020	2019 - restated
Receivables			
11001	Customer receivables (A/R) - Common funded - NATO and NATO entities	136,016,062	187,728,361
11002	Customer receivables (A/R) - Not common funded	21,337,215	40,041,217
1107	Customer receivables - Bad debts	197,124	(336,812)
11000	Customer receivables (A/R) - Common funded - NSIP	(95,974,210)	(88,729,547)
111	Customer receivables - Consolidated entities	0	75,519
113	Customer receivables - Recoverable expenses	93,234	(471)
115	Current receivables - Tax or personnel related	3,376,186	3,246,761
116	Current receivables - Accrued, unbilled revenue	144,762,388	230,214,278
119	Current receivables – Other	15,895	8,756
		209,823,894	372,248,062

NSIP related trade receivables from nations are 57.1 MEUR and trade receivables from accrued revenue amounts to 63.9 MEUR, resulting in a total 121.0 MEUR, that is netted against the balance of advances through the QAFR pay sheets of 153.1 MEUR leading to a net position of liability towards the NSIP at 31/12/2020 of 32.0 MEUR as per the below table.

NATO UNCLASSIFIED

Explanation on restated 2019 figures in the table below

2019 comparatives included in the 2020 Financial Statements disclose the closing balance on the account 116020 within the note whereas 2019 financial statements presented the in-year net movement on that account. In 2020 the legacy balance that was migrated to the account got fully investigated and reversed to facilitate easier reconciliation with the revenue recognition process.

		2020	2019 - restated
110021	Customer receivables (A/R) - NATO Nations	57,132,306	44,027,690
110002	Customer receivables (A/R) - NSIP - QFR Advances on approved forecast (BS 10)	(153,106,516)	(132,757,237)
116020	Accrued, unbilled	63,921,126	136,520,162
		(32,053,084)	47,790,615

3. Prepayments and Miscellaneous Assets

		2020	2019 - restated
	Prepayments and Miscellaneous Assets		
130	Prepayments	6,482,729	19,737,257
		6,482,729	19,737,257

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

NATO UNCLASSIFIED

4. Inventories

		2020	2019 - restated
Inventory			
14000	Inventory - Consumables	17,628,287	17,832,873
14001	Inventory - Spare parts and Minor Equipment	25,133,462	28,911,036
		42,761,749	46,743,909

The inventory ending balance amounts to 42.8 MEUR which is a decrease of 3.9M EUR when compared to the 2019 balance of 46.7 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 mainly held at NCI Agency's depot at CSSC Brunssum and are valued with the weighted average cost method. Prior to 2014 inventories, 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 'buffer stocks', 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

		2020 2019 - restated	
Work in Progress			
145	Work in progress	5,757,711	1,995,874
		5,757,711	1,995,874

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 €759,848 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 €218,013.

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 €4,779,850.

NATO UNCLASSIFIED

6. Other Current Assets

		2020	2019 - restated
Other Current Assets			
1559	Transitory asset accounts - Clearing accounts	0	12,744
		0	12,744

This amount concerns different transactions that are pending a resolution/final booking in 2021.

7. Non-current Receivables

		2020	2019 - restated
Non-current Receivables			
160	Non-current financial assets	1,201,631	766,962
		1,201,631	766,962

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

NATO UNCLASSIFIED

8. Property, Plant and Equipment (PP&E) and Intangible Assets

The NCI Agency capitalises all PP&E which it controls. The NCI Agency has applied the NATO Accounting Framework (NAF), adapting IPSAS 17 on PP&E, in that respect all PP&E acquired prior to 1 Jan 2013 are considered expensed.

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment and Intangible Assets

As of 31 December 2020

(all figures are in Euro)

Note	ACQUISITION					DEPRECIATION				BOOK VALUE	
	31-Dec-2019 Restated	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2020	31-Dec-2019 Restated	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2020	31-Dec-2020
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT											
Automated Data Processing (ADP) Equipment	1,711,861	1,840,774	0	0	0	3,552,634	(1,450,187)	(817,317)	0	(2,267,504)	1,285,130
Communications Equipment	465,355	134,585	0	0	0	599,940	(430,103)	(62,488)	0	(492,591)	107,350
Mission Equipment	684,859	185,259	0	0	0	870,119	(310,599)	(257,440)	0	(568,039)	302,080
Machinery	140,000	0	0	0	0	140,000	(45,500)	(10,500)	0	(56,000)	84,000
Installed Equipment	357,705	0	0	0	0	357,705	(357,705)	0	0	(357,705)	0
Office Furniture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passenger Vehicles	409,234	0	0	0	0	409,234	(376,295)	(13,031)	0	(389,326)	19,908
Infrastructure, plant and equipment	3,769,013	2,160,618	0	0	0	5,929,631	(2,970,388)	(1,160,776)	0	(4,131,164)	1,798,467
NCIA Main Building The Hague - Enhancements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Land and buildings - Leasehold improvements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Software Licences	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intangible assets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - CAPITALISED	3,769,013	2,160,618	0	0	0	5,929,631	(2,970,388)	(1,160,776)	0	(4,131,164)	1,798,467
Capital expenditures pending capitalisation - Accrued	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT	3,769,013	2,160,618	0	0	0	5,929,631	(2,970,388)	(1,160,776)	0	(4,131,164)	1,798,467
DEPRECIATION RESERVE	3,769,013	2,160,618	0	0	0	5,929,631	(2,970,388)	(1,160,776)	0	(4,131,164)	1,798,467
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		2,160,618	0	0	0	2,160,618		(1,160,776)	0	(1,160,776)	999,842
DEFERRED REVENUE	1,444,158	1,816,135	0	0	0	3,260,292	(912,971)	(952,417)	0	(1,865,388)	1,394,904
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE		1,816,135	0	0	0	1,816,135	0	(952,417)	0	(952,417)	863,718

In line with the prior year IBAN audit observation on PPE (see Financial Statements Overview, section External Audit) the Agency at the time of the publication of the Financial Statements undertook further actions to incorporate the Asset under Construction and Intangible assets disclosures. The Assets under Construction(AuC)/development consist mainly of NSIP (IC) projects these AuC will result (when placed into service) in tangible or intangible assets addition (to be depreciated over its useful lifetime as per the accounting policy on PPE). The latest simulation on running the capitalization of AuC would result in an increase the statement of Position asset balance with 775.3 MEUR and would decrease the statement of Performance personnel expenses with 139.7 MEUR, Acquisition Cost/Contractual Supplier with 699.4 MEUR and increase the depreciation cost for

NATO UNCLASSIFIED

63.8 MEUR. Illustrative NCIO Statement of Financial Position and Performance is attached in ANNEX A (this annex is not publicly disclosed). The Agency is continuing efforts to ensure the robustness of those numbers and will incorporate the element for public disclosure when process and data quality are sufficiently mature.

The Agency re-aligned Property Plant and Equipment (PPE) and Intangible Asset capitalization thresholds with the NATO Accounting Framework upper ceilings as from Financial Year 2019. The relevant comparative balances have been restated and the impact on the Financial Statements line items of prior year has been presented in section E. Restated Financial Statements 2019.

9. Payables

		2020	2019 - restated
Payables			
2000	Supplier payables - Accounts payable	35,175,546	56,747,459
2004	Supplier payables - Accrued supplier invoices	78,674,872	141,736,530
2006	Supplier payables - Warranties received	1,270,053	1,445,119
		115,120,471	199,929,108

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

		2020	2019 - restated
Deferred Revenue and Advances			
211	Current deferred revenue	163,288,633	125,675,063
215	Current advances and prepayments received	53,868,895	82,980,507
		217,157,528	208,655,570

The Deferred/Unearned Revenue and Advances of 217.2 MEUR are composed of:

- Revenue is billed for ongoing projects and services, however revenue earned is determined through the stage of completion resulting in 163.3 MEUR of revenue billed but not yet recognised as earned.
- Advances and prepayments of 53.9 MEUR refer to deposits from customers and IC nations for projects and services that will be delivered by the agency.

NATO UNCLASSIFIED

11. Other Current Liabilities

		2020	2019 - restated
Other Current Liabilities			
250	Current tax and personnel related liabilities	103,498	126,883
251	Current retirement and pensions related liabilities	0	3,810
254	Current other liabilities	827,847	2,003,189
		931,345	2,133,882

Other current liabilities include:

- Refundable surpluses amount to 0.8 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 103.5 KEUR.

12. Provisions

		2020	2019 - restated
Provisions			
2901	Provisions - Major risks and costs	19,826,486	14,388,488
2902	Provisions - Personnel related risks and costs	11,401,191	8,770,951
		31,227,677	23,159,439

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 2.3 MEUR.

NATO UNCLASSIFIED

- Provision on the outcome of (legal/contractual) claims of suppliers and other major risks for an amount of 16.8 MEUR.
- Provision for bad debts of 0.7 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 11.3 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 140 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**

		2020	2019 - restated
Project and Support Services Revenue			
500	Project services revenue	106,236,350	111,275,786
501	Support services revenue	225,782,323	185,227,618
		332,018,673	296,503,404

With the introduction of full Customer Funding as of 1 Jan 2014, the 2020 operations revenue can be categorised as either Project Services Revenue for 106,2 MEUR and Services Revenue for 225.8 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 2020, but not yet accrued or expended, and which nevertheless form part of the 2020 services signed with the Customers through the Service Level Agreements.

NATO UNCLASSIFIED

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 249.4 MEUR in 2020 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.

		2020	2019 - restated
External Services Revenue			
5100	External CIS revenue – Billed	268,691,551	233,747,614
5105	External CIS revenue - Accrued, unbilled (CY)	27,376,049	7,850,372
5106	External CIS revenue - Deferred revenue reversal (CY)	(1,816,135)	12,574,847
5109	External CIS revenue - Deferred (CY) (-)	(44,812,842)	(17,898,417)
		249,438,623	236,274,416

16. Acquisition Revenue

		2020	2019 - restated
Acquisition Revenue			
5110	Acquisition revenue - Billed	294,095,747	251,014,591
5115	Acquisition revenue - Accrued, unbilled (CY)	69,803,374	171,315,428
5119	Acquisition revenue - Deferred (CY) (-)	(174,645,672)	(156,271,599)
		189,253,449	266,058,420

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.

Explanation on restated 2019 figures

At the time of producing the Financial Statements 2019, which was the first production year of EBA, the deferred and accrued split within the Acquisition Revenue could not be sufficiently validated therefore the net accrued position has been presented in the note. Following detailed validation exercise in 2020 the detailed split encompassing the comparative figures of 2019 as well has been determined. That resulted in reclassification of 13.9M EUR into the billed revenue and the line level split of accrued and deferred revenue has been presented of 2019 comparatives in the Financial Statements of 2020 to ensure comparability between 2020 and 2019 information in line with IPSAS 1.

NATO UNCLASSIFIED

17. Other Operating Revenue

		2020	2019 - restated
Other Operating Revenue			
52	Other operations revenue	2,051,007	1,354,266
541	Inventory variation - (Increase)/Decrease	0	429,387
545	Other revenue	(1,179,495)	1,794,802
		871,511	3,578,455

Other Operating Revenue consists of elements such as:

- Revenue from the support to and hosting of Agencies such as NAGSMA;
- Revenue from 2020 budget for the ASB Independent Secretariat for a total of 0.9 MEUR. Details and their Budget Execution Statement 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 2020 was 771.6 MEUR broken-down as:

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

Financial and other (non-operating) revenue results in an amount of 1.6 MEUR

NATO UNCLASSIFIED

19. Cost of Acquisitions

		2020	2019 - restated
Cost of Acquisition			
727	Contractors, general services and supplies	154,907,520	210,657,881
727	Contractors, general services and supplies	33,661,774	55,762,686
		188,569,294	266,420,567

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

		2020	2019 - restated
Personnel Costs			
710	Salaries, allowances and other remunerations	174,679,010	162,275,906
711	Interim Workforce Capacity (IWC)	78,420,661	66,809,886
712	Recruitment costs and installation and separation allowances	1,892,335	3,577,196
713	Clothing costs and allowances	93,045	148,683
715	Medical examinations and general personnel related insurances	17,055,188	15,650,176
716	Education and training	3,921,592	3,625,704
717	Employer contributions to pensions; loss of job and other personnel contracts related indemnities	290,697	1,891,519
718	NATO Pensions (Pension funds)	11,799,255	10,314,589
719	Capitalized cost	(5,396,165)	
		282,755,618	264,293,659

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.

21. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2020 - 777 (2019: 851) military posts and 1750 (2019: 1624) 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 2020 the NCI Agency contributed 11.8 MEUR (2019: 10.4 MEUR) to the various NATO pension schemes.

Further to an analysis covering the last years of the history of death in service risks in relation to premiums paid by the Organisation during 2012-2015, a compensation of EUR 6 million at the NATO-wide level was agreed by the insurance company. End 2018, the NATO Secretary General decided that a fraction of this amount (circa EUR 1.7 million) should be paid to NATO staff who were members of the DCPS during the period 2012-2015 in proportion to the contributions they made to the DCPS. Staff employed by "NATO body" during the period 2012-2015 and affiliated to the DCPS are therefore entitled to a payment to be made from the NATO DCPS accounts.

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 has been settled in 2020.

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.

NATO UNCLASSIFIED

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 2020: 2,586 EUR (2019: 2,678 EUR) were as follows:

- Rental supplement: € 0.00
- Functions: € 2,586.00
- Total representation allowance: € 2,586.00

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)	2020	2019
Basic salaries	923,734	710,175
Allowances	230,329	148,104
Post-employment benefits	0	0
Employer's contribution to Insurance	110,095	79,355
Employer's contribution to Pension	70,023	46,801
Total	1,334,181	984,435

FTE	2020	2019
General Manager	1	1
Directors (A6/OF6/OF7)	6.08	4.67

NATO UNCLASSIFIED

Name	Nationality	Role	Grade and step at year-end	Loans received from NCIA	Family members receiving income from NCIA	Other revenue from NCIA or NATO
<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>MGEN Göksel Sevindik</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 8</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Jennifer Upton (arrived 01 Mar 20)</i>	<i>USA</i>	<i>Director Acquisition</i>	<i>A6 Step 1</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Antoine Pailhès</i>	<i>FRA</i>	<i>Financial Controller</i>	<i>A6 Step 4</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Garry Hargreaves (arrived 01 Aug 20)</i>	<i>GBR</i>	<i>Director of the Academy</i>	<i>A6 step 1</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 7</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>	<i>Nil</i>
<i>Simona ROCCHI (left 31 Oct 20)</i>	<i>ITA</i>	<i>Legal Advisor</i>	<i>A6 Step 7</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.

NATO UNCLASSIFIED

23. Contractual Supplies and Services

		2020	2019 - restated
Contractual Supplies and Services			
720	Rent and operational leasing costs	47,229,965	34,281,537
721	Maintenance and repair (Services)	139,640,274	155,096,783
722	Consumables and spare parts (Supplies)	509,262	3,218,389
723	Minor equipment and Investment costs	25,424,970	12,776,148
724	Utilities, postal and courier services, travel and transportation	20,943,834	16,924,942
725	Facilities management, environment, safety and security	7,420,730	16,110,789
726	Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	185,725	345,448
727	Contractors, general services and supplies	28,363,662	14,740,149
730	Investment costs	12,434,337	0
		282,152,759	253,494,185

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 finance leases.

24. Depreciation and Amortisation

		2020	2019 - restated
Depreciation and Amortisation			
740	Amortisation and depreciation	1,160,776	724,393
		1,160,776	724,393

For Fixed Assets, the NCI Agency takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to 1.2 MEUR. Full detail on the 2020 annual depreciation and retirement by asset category can be found in the Table under note 8.

NATO UNCLASSIFIED

25. Provisions

		2020	2019 - restated
Provisions			
7461	Provisions - Major risks and costs	5,437,999	7,523,957
7462	Provisions - Personnel related risks and costs	2,630,240	(31,128)
		8,068,239	7,492,829

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 4.8 MEUR.

Provisions – Personnel Related

- Provision for untaken leave of own personnel of 3 MEUR 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.
Significant increase has been caused by COVID-19 measures that affected ability of employees to utilize the leave in 2020.
- Provision for Loss Of Job Indemnity (LOJI); the provision balance of LOJI 2020 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 has not changed compared to prior year.

NATO UNCLASSIFIED

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.

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;

27. Financial Revenue and Expenses

		2020	2019 - restated
Financial Revenue and Expenses			
550	Foreign exchange surpluses	1,598,062	1,982,466
555	Other financial surpluses	(11,238)	297,919
750	Foreign exchange deficits	(7,131,025)	(1,000,992)
7550	Financial costs - Current liabilities	(93,374)	(189,325)
7555	Financial costs – Other	(5,958)	36,325
		(5,643,533)	1,126,393

The total result from financial revenue and expenses is a loss of 5.6 MEUR. This amount is primarily composed of a net realised foreign exchange gain of 1.6 MEUR and foreign exchange deficits 7.1 MEUR. For IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP and is thus not included here.

28. Other Expenses

		2020	2019 - restated
Other Expenses			
760	Fixed assets – Surplus/Deficits	0	6,558,848
		0	6,558,848

The amount FY 2019 concerns the one-off asset retirement charge following the increase of the depreciation thresholds. Details can be found at Section E. 2019 Restated Statement of Financial Position and Performance).

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(pre-financing) 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 2020 and 31 December 2020 the NCI Agency has written off:

- CIS assets with total net book value of 0 EUR.
- Accounts receivable with a total value of 2,598 EUR.
- Work In Process (WIP) (Pre-Fin write off) with total value of 104,448 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.

31. Reserves at the End of the Period.

		2020	2019 - restated
Reserved Earnings			
310	Reserves - General purpose	1,798,467	798,625
311	Reserves - Special programmes	2,373,359	2,501,144
312	Reserves - Inventory	42,755,943	42,755,943
		46,927,769	46,055,712

NATO UNCLASSIFIED

- 1,798,467 EUR of earnings remain reserved for the assets not yet fully depreciated, thus increasing the depreciation reserve in 2020 with 1 MEUR.
- 6,196,641 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 2,373,359 EUR at 31 December 2020.
- 42,755,942 EUR Inventory balances adjusted as per the NATO accounting Framework.

		2020	2019 - restated
Reserves Special programmes			
311000	Special programmes reserves - Transition projects - Approved and authorised - Prior years	1,048,083	1,175,868
311001	Special programmes reserves - Transition projects - Approved, not authorised - Prior years	1,325,276	1,325,276
		2,373,359	2,501,144

Transition Expenses

	Authorised	Spent < 2020	Spent 2020	Total Spent	Remaining
Transition OF funded	7,244,724	6,068,855	127,785	6,196,640	1,048,083

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.

NATO UNCLASSIFIED

Against NCI Agency OF Reserve for transition

Group	Projectcode		Project Description	A	B	C	D	E	F	G	H
				External baseline Lifecycle	Net Labor	Consultancy *	Other Expenses	Travel	Investments	Total spent	Available (A-G)
Group A - Enabling Services and Enterprise Business Applications	NCA009223	91-09223_901	Group A - Enabling Services (ES)	1.180.852.00	143.842.01	1.016.104.28	-	12.616.20	-	1.172.562.49	8.289.51
	NCA009224	91-09224_901	Group A Enterprise Business Application (EBA)	3.339.706.00	1.663.943.66	1.420.833.08	5.238.21	136.248.32	-	3.226.263.27	113.442.73
				4.520.558.00	1.807.785.67	2.436.937.36	5.238.21	148.864.52	-	4.398.825.76	121.732.24
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
				7.244.724.00	1.981.508.56	3.983.984.05	23.872.72	207.275.23	-	6.196.640.56	1.048.083.44

32. Retained Earnings:

			2020	2019 - restated
Retained Earnings				
5	Revenue		773,169,081	804,695,080
7	Expenses		(769,937,043)	(800,138,473)
	Surplus (Deficits) Current Year		3,232,038	4,556,607
	Surplus (Deficits) Current Year distributed to Retained Earnings		2,359,981	7,330,926
300	Surplus (Deficits) carried forward - Prior Years		25,813,858	18,482,932
	Retained Earnings (OF)		28,173,839	25,813,858

NATO UNCLASSIFIED

Period year 2015-2020

NCIO Reconciliation of Net Assets/Equity*For the year ended 31 December**2020**(all figures are in Euro)*

	Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	Reserves - Inventory	RESERVED EARNINGS	OF 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	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	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
2019 Restated (Unaudited)	3,769,013	(2,970,388)	798,625	2,501,144	42,755,943	46,055,712	25,813,856	4,556,607	4,556,607
31-Dec-19	3,769,013	-2,970,388	798,625	2,501,144	42,755,943	46,055,712	25,813,856		71,869,571
2020 as Published (Unaudited)	5,929,631	-4,131,164	1,798,467	2,373,359	42,755,943	46,927,772	28,173,839	3,232,038	3,232,038
31-Dec-20	5,929,631	-4,131,164	1,798,467	2,373,359	42,755,943	46,927,772	28,173,839		75,101,611

NATO UNCLASSIFIED

YEAR-END BALANCES	Year-end Balance	Destination							NET ASSETS/EQUITY
		Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	Reserves - Inventory	RESERVED EARNINGS	OF 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
31-Dec-19 Restated	71,869,571	3,769,013	-2,970,388	798,625	2,501,144	42,755,943	46,055,712	25,813,856	71,869,568
31-Dec-20	75,101,609	5,929,631	-4,131,164	1,798,467	2,373,359	42,755,943	46,927,772	28,173,839	75,101,611

NATO UNCLASSIFIED

INCR./ (DECR.) FOR THE YEAR									
Surplus/(Def.) for the Year		Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets		Destination			RESERVED EARNINGS	RETAINED EARNINGS OF	NET ASSETS/EQUITY
				Reserves - Special Purpose	Reserves - Special Progr.	Reserves - Inventory			
		Acq. Value Yr	Deprec. Yr	Δ Book Value					Surpl./ (Def.) Yr
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 31-Dec-19 Restated	3,280,277 4,556,608	4,881,634 -12,405,951	-3,803,143 10,004,342	1,078,490 -2,401,609	-372,710 -372,710		0 0	705,780 -2,774,319	2,574,497 7,330,924
31-Dec-20	3,232,038	2,160,618	-1,160,776	999,842	-127,785		0	872,057	2,359,981

33. Events after the financial reporting date of 31 December 2020

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2020 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 Agency considers the decision from the 14th of April 2021 as material non-adjusting event requiring the additional disclosure.

NATO decided on 14 April 2021 to start withdrawing forces from the Resolute Support Mission in Afghanistan by May 1, with plans to complete the drawdown of all troops within a few months. An estimate of its financial effect cannot presently be made as financial data is currently not present neither complete to provide a reliable estimate of its impact. Initial assessment confirms that potential liabilities and financial impacts would be limited considering the staffing, funding model of the Agency and the accounting treatment of assets in support of missions.

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 200 EUR and related to prior year's refunds. Full amount of 75,000 EUR has been provisioned for external parties receivables pending further information on its collectability. Total expenses for the events organized in 2020 amounted 45,193 EUR (2019: 45,834 EUR), and the overall Morale and Welfare Activities generated a loss of 120,940 EUR.

Main assets of the MWA consists of cash balance in the bank of 107,057 EUR (2019: 102,649 EUR) and receivables of 75,719 EUR (2019: 79,595 EUR), while liabilities of 130,533 EUR (2019: 10,235 EUR) relate primarily to accrued expenses for the organized events in 2020 and the provision for doubtful debts of 75,000 EUR.

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)

NATO UNCLASSIFIED

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 (ASB Secretariat) Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2020

(all figures are in Euro)

NCIO

	Initial Budget	Transfers	BA2	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1	771,940	0	0	0	771,940	0	745,178	745,178	0	26,762
Chapter 2	99,154	0	0	0	99,154	0	86,825	86,825	0	12,330
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total current year	871,094	0	0	0	871,094	0	832,002	832,002	0	39,092
Chapter 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2	438	0	0	0	438	0	438	438	0	0
Chapter 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total prior year	438	0	0	0	438	0	438	438	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	871,532	0	0	0	900,138	0	832,440	832,440	0	39,092

NAF IMPACT PRIOR 1 JAN 2013 EXPENSED PPE/INVENTORY and PRIOR 1 JAN 2018 ASSETS UNDER CONSTRUCTION

1. Property Plant and Equipment and Intangible Assets

In accordance with the NATO Accounting Framework (C-M(2016)0023) the NCIO shall, for PPE and intangible assets held prior to 1 January 2013, and not previously recognized as an asset, provide a brief description of the assets in the notes to the financial statements.

NATO infrastructure assets are composed of PPE and intangible elements. The NCIA was responsible as a Host Nation for 516 infrastructure projects operational as at 31st December 2012. The NCIA was established July 1st 2012, following the merger of three legacy NATO agencies (NACMA, NC3A, and NCSA). The projects were instigated by the legacy NATO agencies, prior to the formation of the NCIA.

The projects were funded by the Infrastructure Committee, and are summarised as follows.

Infrastructure Assets put in Service prior to 01 January 2013

Location of Project ⁽¹⁾	Number ⁽²⁾	Type of Project
ACO and former ACE area	48	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands.
ACT and former Aclant area	33	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands.
Former Yugoslavia	98	Communication networks and installations in theatre.
ISAF	96	Communications and Information Systems support for the NATO mission in Afghanistan.
Peace Support Operations	32	CIS support for Peace Support Operations in Afghanistan and Former Yugoslavia.
SATCOM	23	Military Satellite Communications projects.
Various Networking Projects	186	NATO-wide networking infrastructure.
TOTAL	516	

(1) Project defined as Infrastructure Committee slice serials.

(2) Table does not include infrastructure completed by the legacy agencies prior to the year 2000.

It should be noted that almost all of these projects were delivered to legacy military commands, prior to NATO military reorganisation in 2012. Many of the projects were installed 'in theatre' (former Yugoslavia and Afghanistan). All the items are largely or completely obsolescent, and due to their age, should be considered as fully depreciated.

NATO UNCLASSIFIED

2. INVENTORY

For the reporting year 2020 Inventory balances have been fully disclosed in the Statement of Position and within the notes hence special disclosure as stipulated in the NAF for inventory is not applicable.

3. Assets under Construction/Development

In accordance with the NATO Accounting Framework (C-M(2017)0022 APPENDIX 1 ANNEX 1); For the NCIO controlled CIS Assets under construction built before 1 January 2018, the NAF prescribes as a minimum, further disclosures on the types and locations of CIS assets that were under construction prior to 1 January 2018 for the NATO Command Structure as well as for IS and IMS.

At the time of the publication of the unaudited 2020 NCIO Financial Statements reliable historical data was not available for disclosure. In case the NCIO can provide reliable information during the audit cycle of these 2020 NCIO Financial statements, NCIO intend to disclose the data/note in the audited 2020 NCIO Financial Statements.

E. 2019 Restated Statement of Financial Position and Performance

The Agency re-aligned Property Plant and Equipment (PPE) and Intangible Asset capitalization thresholds with the NATO Accounting Framework upper ceiling from Financial Year 2019. That accounting policy change has been made to facilitate readers of the Financial Statements comparability with other NATO Bodies of similar size and nature that are already applying upper ceilings of NATO Accounting Framework (NAF) accounting policy for Property Plant and Equipment (PP&E).

The restatement of the Statement of Financial Position, Financial Performance and Cash Flow Statement has been made due to the accounting policy change with respect of new PPE thresholds and previously incorrect deferral of PPE entry not reversed in 2019 for 1.6 MEUR.

The PPE Net Book Value dropped from 4.3 MEUR to 0.8 MEUR in 2019, which is explained by the additional retirement of assets that fall under the recognition threshold amounting 6.5 MEUR and release of the depreciation of 3.0M EUR linked to those retired assets.

The resulting loss from the asset retirement was almost fully neutralized by the reversal of accumulated deferral PPE revenue linked to the retired assets with a net impact amounting to a loss of 0.3M EUR.

The above restatements impact the prior year accumulated earnings with an addition surplus of 1.3 MEUR.

IPSAS 3 requires that restated Statement of Financial Performance for 2019 should show the expenses corresponding to the de-recognition of the capitalised assets carried out exclusively in 2019 and secondly the impact of the cancellation of assets depreciation previously recognised over this period.

IPSAS 3 contains however the notion of Impracticability in Respect of Retrospective Application and Retrospective Restatement and permits deviation from retrospective application. Due to impracticability cause by system limitation, loss of audit trail and data integrity the restatement has been fully accounted in the Statement of Financial Performance 2019.

System limitations

Fixed Asset module in Oracle (EBA) is a module that cannot be retrospectively re-opened. The system is calculating full impact of asset retirement in the current active period (which occurred in the Fiscal Year 2020) and includes the full impact in the Statement of Financial Performance. All reasonable efforts have been made to identify and validate the system entries generated and prepare corrections to be processed in the General Ledger module. However 2019 Fixed Asset module cannot be adjusted.

Audit trail and data integrity

At the moment of processing the corrections in the accounting system General Ledger module a timing reconciliation difference has been introduced in the Trial Balance of 2019 and 2020 in light of the reallocation of Oracle generated entries from Fiscal Year 2020 to Fiscal Year 2019. However the original audit trail with system generated entries that solely impact Statement of Financial Performance has been retained.

Full application of the IPSAS 3 on the retrospective application and processing the asset retirement acquired prior to 2019 through reserves will in addition to the timing reconciliation difference introduce a permanent reconciliation difference when compared to system generated entries. It has to be noted that those calculations would need to be carried outside of the Oracle asset repository inhibiting audit trail in EBA. Moreover it has to be noted that January 2019 opening balances in Oracle are conversion balances and to maximum possible extent the Agency strived not to enter manual corrections in that period given the utmost importance to maintain audit trail with the legacy financial systems.

NATO UNCLASSIFIED

The approach taken by the Agency results in the full impact of the restatement being shown on the other expenses, depreciation expenses as well as ECIS revenue lines related to PPE deferral within the Fiscal Year 2019 in the statement of Financial Performance.

However the vast majority of the assets with acquisition date prior to 2019 are customer funded assets, meaning that unwinding of ECIS revenue deferral linked to those retired assets fully offsets the corresponding expense movement neutralizing the resulting net profit impact,

In addition to the above there is an overcharge of 35k EUR in 2019 Statement of Financial Performance and undercharge of the same amount in 2020 related to the change of useful lives estimates (related to the same decision on updating PPE thresholds and useful lives with the NAF), which for the reasons of retention of audit trail with Fixed Asset module has not been reallocated.

The above outlined treatment has been applied due to practicality reasons outlined and to ensure that adequate audit trail, data integrity, traceability and availability in information systems is maintained between sub-ledger and the general ledger.

It has to be noted that closing balances of Fiscal Year 2020 are not impacted by the above outlined treatments with the exception of timing difference on 35k EUR described above.

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2019

(all figures are in Euro)

(restated)

ASSETS

Current Assets

Cash and Cash Equivalents	63,440,700	0	63,440,700
Receivables	372,248,062	0	372,248,062
Prepayments and Miscellaneous Assets	19,737,257	0	19,737,257
Inventory	46,743,909	0	46,743,909
Work in Progress	1,995,874	0	1,995,874
Other Current Assets	12,744	0	12,744
Total Current Assets	504,178,546	0	504,178,546

Non-Current Assets

Financial Assets	0	0	0
Non-current Receivables	766,962	0	766,962
Property, Plant and Equipment	4,275,287	(3,476,662)	798,625
Intangible Assets	3,437	0	3,437
Total Non-Current Assets	5,045,686	(3,476,662)	1,569,024
TOTAL ASSETS	509,224,232	(3,476,662)	505,747,570

NCIO Statement of Financial Position

As of 31 December 2019

(all figures are in Euro)

(restated)

LIABILITIES

Current Liabilities

Payables	
Deferred Revenue and Advances	
Other Current Liabilities	
Total Current Liabilities	

Non-Current Liabilities

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

2019 – as published	Restatement	2019 - Restated
---------------------	-------------	-----------------

199,929,108	0	199,929,108
213,408,563	(4,752,993)	208,655,570
2,133,882	0	2,133,882
415,471,553	(4,752,993)	410,718,560

0	0	0
0	0	0
0	0	0
23,159,439	0	23,159,439
23,159,439	0	23,159,439
438,630,992	(4,752,993)	433,877,999

21,057,428	1,276,331	22,333,759
49,535,812	0	49,535,812
70,593,240	1,276,331	71,869,571
509,224,232	(3,476,661)	505,747,570

NATO UNCLASSIFIED

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

2019 – as published	Restatement	2019 - Restated
296,503,404	0	296,503,404
231,667,623	4,606,793	236,274,416
266,058,420	0	266,058,420
3,578,455	0	3,578,455
797,807,902	4,606,793	802,414,695
2,280,385	0	2,280,385
800,088,287	4,606,793	804,695,080

(266,420,567)	0	(266,420,567)
(264,293,659)	0	(264,293,659)
(253,643,820)	149,635	(253,494,185)
(3,803,143)	3,078,750	(724,393)
(7,492,829)	0	(7,492,829)
(1,153,992)	0	(1,153,992)
0	(6,558,848)	(6,558,848)
(796,808,010)	(3,330,463)	(800,138,473)

3,280,277	1,276,330	4,556,607
0	0	0
3,280,277	1.276.330	4,556,607

0	0	0
---	---	---

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2019 (all figures are in Euro)
(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.) 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		
2019 – as published	Restatement	2019 - Restated
3,280,277	1,276,330	4,556,607
3,803,143	(3,078,751)	724,393
0	0	0
(99,420,592)	0	(99,420,592)
(16,629,570)	0	(16,629,570)
4,081,557	0	4,081,557
1,149,384	0	1,149,384
2,671	0	2,671
41,963,262	0	41,963,262
(25,162,617)	(4,752,994)	(29,915,610)
0	0	0
232,642	0	232,642
7,492,829	0	7,492,829
(79,207,014)	(6,555,415)	(85,762,427)
0	0	0
(765,036)	(3,433)	(768,470)
(4,881,634)	6,558,847	1,677,213
0	0	0
(5,646,670)	6,555,415	908,743
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
(84,853,684)	0	(84,853,684)
148,294,384	0	148,294,384
(84,853,684)		(84,853,684)
63,440,700	0	63,440,700

NATO UNCLASSIFIED

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

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

	NCIO	
	2019 – as published	2019 - Restated
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD	67,312,963	67,312,963
Variations due to restatement	0	1,276,331
Restated balance	67,312,963	68,589,294
Net gains/(losses) not recognised in the Statement of Financial Performance	0	0
Net surplus/(deficit) for the period	3,280,277	3,280,277
BALANCE AT END OF PERIOD	70,593,240	71,869,571
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD	48,830,031	48,830,031
Net increase/(decrease) of book value of property, plant and equipment	1,078,491	(2,401,606)
Net increase/(decrease) of reserves	(372,710)	(372,710)
Net increase/(decrease) of Inventory reserves	0	0
Net increase/(decrease) of currency translation differences	0	0
RESERVES AT END OF PERIOD	49,535,812	46,055,715
SURPLUSES/(DEFICITS) CARRIED FORWARD	21,057,428	25,813,856
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD	70,593,240	71,869,571

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment and Intangible Assets

As of 31 December 2019 Restated

(all figures are in Euro)

NCIO

Note	ACQUISITION					DEPRECIATION				BOOK VALUE	
	31-Dec-2018	Current Year	Disposals / Adjustm.	Transfers / Reversals	Revaluation	31-Dec-2019 Restated	31-Dec-2018	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-2019 Restated	31-Dec-2019 Restated
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT											
ADP Equipment	10,197,278	3,041,132	(11,526,550)	0	0	1,711,861	(8,077,712)	(426,213)	7,053,739	(1,450,187)	261,674
Comms Equipment	3,653,320	865,567	(4,053,532)	0	0	465,355	(2,992,176)	(35,899)	2,597,973	(430,103)	35,252
Mission Equipment	582,529	796,992	(694,662)	0	0	684,859	(382,908)	(202,214)	274,522	(310,599)	374,260
Machinery	231,924	125,176	(217,101)	0	0	140,000	(186,568)	(10,500)	151,568	(45,500)	94,500
Installed Equipment	699,214	15,990	(357,499)	0	0	357,705	(637,050)	0	279,345	(357,705)	0
Office Furniture	0	7,150	(7,150)	0	0	0	0	0	0	0	0
Passenger Vehicles	349,608	29,626	0	0	0	409,234	(341,024)	(35,271)	0	(376,295)	32,939
Infrastructure, plant and equipment	15,743,873	4,881,634	(16,856,493)	0	0	3,769,013	(12,617,438)	(710,097)	10,357,147	(2,970,388)	798,625
NCIA Main Building The Hague - Enhancements	142,950	0	(142,950)	0	0	0	(85,770)	(14,295)	100,065	0	0
Land and buildings - Leasehold improvements	142,950	0	(142,950)	0	0	0	(85,770)	(14,295)	100,065	0	0
Software Licences	288,141	0	(288,141)	0	0	0	(271,524)	0	271,524	0	0
Intangible assets	288,141	0	(288,141)	0	0	0	(271,524)	0	271,524	0	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT - CAPITALISED	16,174,964	4,881,634	(17,287,584)	0	0	3,769,013	(12,974,732)	(724,392)	10,728,737	(2,970,388)	798,625
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	(17,287,584)	0	0	3,769,013	(12,974,732)	(724,392)	10,728,737	(2,970,388)	798,625
DEPRECIATION RESERVE	16,174,964	4,881,634	(17,287,584)	0	0	3,769,013	(12,974,732)	(724,392)	10,728,737	(2,970,388)	798,625
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		4,881,634	(17,287,584)	0	0	(12,405,950)		(724,392)	10,728,737	10,004,344	(2,401,606)
DEFERRED REVENUE	12,351,528	4,315,472	(10,999,627)	0	0	1,444,158	(5,477,192)	(573,320)	5,137,541	(912,971)	531,186
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE		4,315,472	(10,999,627)	0	0	(6,684,155)	0	(573,320)	5,137,541	4,564,211	(2,119,935)

NATO UNCLASSIFIED

Note 2 - restatement

Explanation on restated 2019 figures in the table below

2019 comparatives included in the 2020 Financial Statements disclose the closing balance on the account 116020 within the note whereas 2019 financial statements presented the in-year net movement on that account due to legacy balance being migrated to the account that got fully investigated in 2020 and reversed to facilitate easier reconciliation with the revenue recognition data.

		2019 – as published	2019 - restated
110021	Customer receivables (A/R) - NATO Nations	44,027,690	44,027,690
110002	Customer receivables (A/R) - NSIP - QFR Advances on approved forecast (BS 10)	(132,757,237)	(132,757,237)
116020	Accrued, unbilled	75,409,706	136,520,162
		(13,319,840)	47,790,615

Note 16 - restatement

Explanation on restated 2019 figures

At the time of producing the Financial Statements 2019, which was the first production year of EBA, the deferred and accrued split within the Acquisition Revenue could not be sufficiently validated therefore the net accrued position has been presented in the note. Following detailed validation exercise in 2020 the detailed split encompassing the comparative figures of 2019 as well has been determined. That resulted in reclassification of 13.9M EUR into the billed revenue and the line level split of accrued and deferred revenue has been presented of 2019 comparatives in the Financial Statements of 2020 to ensure comparability between 2020 and 2019 information in line with IPSAS 1.

		2019 – as published	2019 - restated
Acquisition Revenue			
5110	Acquisition revenue - Billed	237,110,248	251,014,591
5115	Acquisition revenue - Accrued, unbilled (CY)	28,948,172	171,315,428
5119	Acquisition revenue - Deferred (CY) (-)	0	(156,271,599)
		266,058,420	266,058,420



Office of the Financial Controller

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium

Telephone : +32 (0)2 707 8286

NCIA/FC/2021/03395
31 March 2021

Subject : **Statement of Internal Control**
NATO Communications and Information Organisation (NCIO)
Financial Statements for the period 01 January 2020 to
31 December 2020

1. This Statement of Internal Control applies to the NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2020. 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 30 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 2020, the AC carried out three meetings in plenary session, of which one was 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.

The control environment continues to improve with the ongoing stabilisation of EBA Release 1. The Agency needs to continue improving its internal control

NATO UNCLASSIFIED

framework to focus its effort on timeliness of financial management reporting and reinforce alignment of business and financial corporate planning processes. As highlighted by the IBAN, the Agency has remaining deficiencies to address in the area of asset management processes to ensure completeness of inventory in EBA Release 1 and proper safeguarding of assets. These deficiencies need to be addressed in a programmatic way and with sufficient resources within the Agency for the Property Accounting Officers and with the support from the Agency Governance.

Apart from the above, no weaknesses in internal control that require disclosure in the 2020 Financial Statements were identified. Considering the statements above, senior management and the Financial Controller can provide confirmation that, except for the aspects related to assets management, the system of internal control of the Agency is in general effective.

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.

3. The main aspects of the NCIO's system of internal control for 2020 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 are validated by the ASB and NATO Budget Committee.
- e. The NCI Agency has an integrated planning process comprising the Strategic Plan; Business Plan; the Multi-Year Investment Plan; and Financial Plan. It prepares annually a Financial Plan (three years planning horizon) covering revenue and expenses related to Customer Funding, which is signed-off by the Executive Management Board, chaired by the GM. The Financial Plan is approved by the ASB.
- f. 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 Lifecycle 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 years audit plan which reviews, amongst other areas, internal

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

² AC/337(FC)D(2018)0003-REV1

NATO UNCLASSIFIED

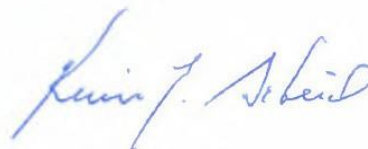
control and risk mitigation. Internal Audit reports to the GM and provides regular updates to the ASB-Audit Committee.

- k. The Agency has a Fraud Prevention and Detection function. It reports to the GM and provides regular updates on lessons learned at the Internal Control Panel. In 2020, 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 Auditors for NATO (IBAN) made three observations and recommendations related to the 2019 NCIO Financial Statements. These findings are in the Letter of Observations and Recommendations (Annex 3). One observation and recommendation impacts the audit opinion on both the Financial Statements and on compliance: (1) Material incompleteness of Property, Plant and Equipment (PP&E) and Intangible Assets. The other two observations and recommendations do not impact the audit opinion on the Financial Statements and compliance: (2) Improvements needed on the internal control over accrual estimates and (3) Improvements needed to the NCIO customer rates and overhead assumptions. IBAN followed up on the status of observations and recommendations from the previous years' audits and found that eight were closed and five remain in progress.

The NCIO remains focused and committed to resolving all IBAN observations and recommendations. The Agency will present in 2021 a remediation plan to

address IBAN observations related to asset management and their associated resource implications. Additional areas of improvement identified by management as a focus for Financial Year 2021 is the EBA Stabilization Initiative.



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
:

NCIA/FC/2021/03400REV1
12 May 2021

Subject: **Financial Controller's Certification -
NATO Communications and Information Organisation (NCIO)
Financial Statements for the period 01 January 2020 to
31 December 2020**

1. The 2020 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 2020 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.

Digitally signed
by Antoine
Pailhès
Date: 2021.05.11
11:20:36 +02'00'

Antoine Pailhès
Financial Controller

NATO UNCLASSIFIED

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 UNCLASSIFIED

Annex A : Simulated Impact of disclosing Assets under construction *(not for public disclosure)*

This annex does not form inherent part of the 2020 NCIO Financial Statements. It is provided for illustrative purposes and includes simulated impact of disclosing Assets under Construction in the NCIO Statement of Financial Position and Statement of Financial Performance.

NCIO Statement of Financial Position

(all figures are in Euro)

	NCIO Statement of Financial Position			NCIO Statement of Financial Position (including Assets under Construction)		
	2020	2019 - Restat.	2018 - Restat.	2020	2019 - Restat.	2018 - Restat.
ASSETS						
Current Assets						
Cash and Cash Equivalents	171,712,449	63,440,700	148,294,384	171,712,449	63,440,700	148,294,384
Receivables	209,823,894	372,248,062	272,827,470	209,823,894	372,248,062	272,827,470
Prepayments and Miscellaneous Assets	6,482,729	19,737,257	3,107,687	6,482,729	19,737,257	3,107,687
Inventory	42,761,749	46,743,909	50,825,466	42,761,749	46,743,909	50,825,466
Work in Progress	5,757,711	1,995,874	3,145,258	5,757,711	1,995,874	3,145,258
Other Current Assets	-	12,744	15,415	-	12,744	15,415
Total Current Assets	436,538,532	504,178,546	478,215,680	436,538,532	504,178,546	478,215,680
Non-Current Assets						
Financial Assets	-	-	-	-	-	-
Non-current Receivables	1,201,631	766,962	1,925	1,201,631	766,962	1,925
Property, Plant and Equipment	1,798,467	798,625	3,183,617	777,078,014	557,518,507	291,073,586
Intangible Assets	-	3,437	16,617	-	3,437	16,617
Other Non-Current Assets	-	-	-	-	-	-
Total Non-Current Assets	3,000,098	1,569,024	3,202,159	778,279,645	576,766,938	3,202,159
TOTAL ASSETS	439,538,630	505,747,570	481,417,839	1,214,818,177	1,080,945,484	769,307,808

NATO UNCLASSIFIED

	NCIO			NCIO (including Assets under Construction)		
	2020	2019 - Restat.	2018 - Restat.	2020	2019 - Restat.	2018 - Restat.
LIABILITIES						
<i>Current Liabilities</i>						
Payables	115,120,471	199,929,108	157,965,846	115,120,471	199,929,108	157,965,846
Deferred Revenue and Advances	217,157,528	208,655,570	238,571,180	992,437,075	783,853,483	526,461,149
Borrowings	-	-	-	-	-	-
Other Current Liabilities	931,346	2,133,882	1,901,241	931,346	2,133,882	1,901,241
Total Current Liabilities	333,209,345	410,718,560	398,438,267	1,108,488,892	985,916,473	686,328,236
<i>Non-Current Liabilities</i>						
Non-Current Payables	-	-	-	-	-	-
Non-Current Deferred Revenue and Advances	-	-	-	-	-	-
Non-Current Borrowings	-	-	-	-	-	-
Provisions	31,227,677	23,159,439	15,666,610	31,227,677	23,159,439	15,666,610
Other Non-Current Liabilities	-	-	-	-	-	-
Total Non-Current Liabilities	31,227,677	23,159,439	15,666,610	31,227,677	23,159,439	15,666,610
TOTAL LIABILITIES	364,437,022	433,877,999	414,104,877	1,139,716,569	1,009,075,912	701,994,846
NET ASSETS/EQUITY						
Retained Earnings	28,173,837	25,813,856	18,482,932	28,173,837	25,813,856	18,482,932
Reserved Earnings	46,927,772	46,055,715	48,830,031	46,927,772	46,055,715	48,830,031
TOTAL NET ASSETS/EQUITY	75,101,609	71,869,571	67,312,963	75,101,609	71,869,571	67,312,963
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY	439,538,630	505,747,570	481,417,840	1,214,818,178	1,080,945,483	769,307,809

NATO UNCLASSIFIED

NCIO Statement of Financial Performance

(all figures are in Euro)

(Prior Year restated)

	NCIO Statement of Financial Performance			NCIO Statement of Financial Performance (including Assets under Construction)		
	2020	2019 – Restat.	2018 – Restat.	2020	2019 – Restat.	2018 – Restat.
REVENUE						
Project and Support Services Revenue	332,018,673	296,503,404	288,260,703	287,425,443	249,122,526	247,757,863
External Services Revenue	249,438,623	236,274,416	236,769,744	249,438,623	236,274,416	236,769,744
Acquisition Revenue	189,253,449	266,058,420	330,985,358	33,765,046	26,131,353	83,598,229
Other Operating Revenue	871,511	3,578,455	4,238,758	869,611	3,578,455	4,238,758
TOTAL OPERATING REVENUE	771,582,257	802,414,695	860,254,563	571,498,723	515,106,751	572,364,594
Financial Revenue	1,586,824	2,280,385	2,336,200	1,586,824	2,280,385	2,336,200
Other Revenue	-	-	-	-	-	-
TOTAL REVENUE	773,169,081	804,695,080	862,590,763	573,085,547	517,387,136	574,700,794
EXPENSES						
Cost of Acquisition	(188,569,294)	(266,420,567)	(329,592,123)	(9,510,508)	(5,122,653)	(70,539,270)
Personnel Costs	(282,755,618)	(264,293,659)	(260,825,316)	(234,992,022)	(214,418,613)	(218,797,034)
Contractual Supplies and Services	(282,152,759)	(253,494,185)	(260,053,734)	(278,335,056)	(253,494,185)	(260,053,734)
Depreciation and Amortisation	(1,160,776)	(724,393)	(3,687,789)	(31,719,228)	(24,589,408)	(16,878,955)
Provisions	(8,068,239)	(7,492,829)	(7,734,531)	(8,068,239)	(7,492,829)	(7,734,531)
Financial Expenses	(7,230,357)	(1,153,992)	(1,129,659)	(7,230,357)	(1,153,992)	(1,129,659)
Other Expenses	-	(6,558,848)	(44,083)	-	(6,558,848)	(44,083)
TOTAL EXPENSES	(769,937,043)	(800,138,473)	(863,067,235)	(569,855,410)	(512,830,528)	(575,177,266)
SURPLUS/(DEFICIT)						
Retainable Earnings	3,232,038	4,556,607	(476,472)	3,232,038	4,556,607	(476,472)
Refundable Earnings	-	-	-	-	-	-
SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD	3,232,038	4,556,607	(476,472)	3,232,038	4,556,607	(476,472)