

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

2 décembre 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0066-AS1 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

SUITE

DONNÉE

Le 2 décembre 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 du Commandement allié Opérations qui est joint au C-M(2016)0066 (INV), et il a approuvé la recommandation formulée par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller
Secrétaire générale déléguée

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2016)0066 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



NATO SANS CLASSIFICATION

Communiqué au Monténégro

21 novembre 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0066 (INV)

Procédure d'accord tacite :

2 déc 2016 12:00

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

Note de la secrétaire générale déléguée

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2015 du Commandement allié Opérations (ACO).
2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2015. Dans son rapport, il souligne les progrès accomplis par l'ACO dans de nombreux domaines, mais il met aussi l'accent sur les nombreuses lacunes recensées dans les rapports précédents auxquelles il n'a pas encore été pleinement remédié. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe 1), qui a lui-même établi un rapport, dans lequel il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du Conseil.
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 2 décembre 2016 à 12 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 de l'ACO et qu'il aura approuvé la recommandation du RPPB concernant la communication au public.

(signé) Rose E. Gottemoeller

4 annexes
1 appendice
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



PAGE BLANCHE

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2015
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

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

Références :

- a) IBA-A(2016)82 – Rapport de l'IBAN
- b) C-M(2015)0025 – Règlement financier de l'OTAN
- c) C-M(2016)0023 – Cadre comptable OTAN
- d) SH/J8/CAC/FC166/15-310231 – Rapport de l'ACO au RPPB daté du 23 juillet 2015
- e) BC-D(2015)0260-REV1 – Règles et procédures financières

CONTEXTE

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice 2015. Il est basé sur le rapport établi par le Comité des budgets, qui a été approuvé le mercredi 19 octobre 2016 (référence : BC-D(2016)0186-FINAL (INV)).

EXAMEN DE LA QUESTION

2. Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2015. L'IBAN a formulé sept observations assorties de recommandations. Les insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute support ont eu une incidence sur l'opinion émise sur les états financiers ainsi que sur la conformité. Deux autres observations relatives à la gestion des actifs ont aussi eu une incidence sur l'opinion émise sur les états financiers. Les quatre observations restantes n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise.

Opinion de l'IBAN sur les états financiers ainsi que sur la conformité

3. Observation 1 – Insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support. Cette observation a une incidence sur l'opinion émise sur les états financiers ainsi que sur la conformité. L'IBAN a constaté un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support, qui ont eu une incidence sur la présentation des stocks et des immobilisations corporelles ainsi que sur la présentation des radiations dans les états financiers de l'ACO. Le RPPB note que l'IBAN avait émis une opinion semblable sur les états financiers 2014 de l'ACO.

4. L'ACO reconnaît que certaines erreurs ont été faites et que les stocks détenus à l'aérodrome de Kandahar et à l'aéroport international Hamid Karzaï auraient dû être présentés dans les états financiers. Il reconnaît aussi le caractère récurrent des problèmes liés à l'insuffisance de la formation et à la rotation des personnes occupant des fonctions clés. Il souligne toutefois que des mesures ont été prises pour appliquer les politiques et les procédures mises en place en vue de la gestion, de la réaffectation et de la cession/mise au rebut d'équipements et/ou d'infrastructures financés par l'OTAN. Les rôles et les responsabilités des agents ont été clarifiés ; toutefois, le fait que des postes ne soient pas pourvus et le taux élevé de rotation dans des postes clés impliquent qu'il faut continuer de s'employer à traiter les défis particuliers qui se posent sur les théâtres d'opérations. Le SHAPE souligne que, parallèlement, des efforts ont été déployés en vue du renforcement de l'interaction entre les parties prenantes internes au sein de chacun des commandements subordonnés à l'ACO, le but étant d'améliorer les échanges d'informations financières concernant les immobilisations corporelles et les stocks. Le RPPB attend du SHAPE qu'il continue de s'attacher à améliorer la coordination avec les agents locaux pour la validation des données s'agissant des quantités, des catégories d'actifs et des critères de contrôle.

5. La tenue de documents comptables et de registres d'actifs complets est indispensable pour une saine gestion financière telle qu'elle est définie dans le Règlement financier de l'OTAN (référence b)) et dans le cadre comptable OTAN (référence c)). Dans son observation, l'IBAN donne en outre des éléments indiquant que, malgré les efforts considérables que l'ACO a déployés pour améliorer la formation ainsi que pour établir et mettre en œuvre des politiques, des procédures et des systèmes informatiques, le problème subsiste et se pose systématiquement, ce qui est donc préoccupant.

Opinion de l'IBAN sur les états financiers

6. Observation 2 – Manque d'exactitude et de fiabilité des montants relatifs aux actifs qui ont été communiqués au SHAPE par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA). Pour évaluer l'exactitude et l'exhaustivité des informations présentées, l'IBAN a effectué un inventaire physique sur un site où des moyens déployables sont stockés et gérés par la NSPA au nom de l'ACO. Il a relevé un certain nombre d'éléments qui l'ont amené à conclure que les montants présentés dans les états financiers de l'ACO n'étaient pas exacts. Il a estimé que la valeur des stocks n'avait pas été répertoriée correctement et s'est montré préoccupé par le fait que le SHAPE n'avait pas effectué des contrôles suffisants pour vérifier l'exactitude des données communiquées par la NSPA. De plus, il a constaté que la NSPA n'avait pas fourni de piste d'audit détaillée à l'appui des données communiquées au SHAPE. La finalisation de l'accord de soutien logistique (LSA) entre l'Agence et l'ACO aidera à clarifier les rôles et les responsabilités et devrait améliorer considérablement les relations de travail entre les deux entités.

7. Le RPPB note que cette observation est récurrente et que l'impossibilité persistante de comptabiliser correctement les stocks et les immobilisations corporelles et de les répertorier de manière appropriée dans des registres comptables est un problème structurel à l'OTAN, que l'ACO n'est pas en mesure de résoudre seul, étant donné qu'il tient à la

grande diversité des acteurs concernés, à la décentralisation et au morcellement des arrangements de gouvernance et à la multiplicité des systèmes informatiques. À cet égard, le RPPB est d'accord avec l'ACO pour dire que les divergences dans la gestion des actifs d'une entité OTAN à l'autre ne peuvent plus être résolues sur une base bilatérale. Il prend note des efforts que le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière (HFRP) déploie pour travailler avec les contrôleurs des finances de l'OTAN à la mise au point d'une méthode comptable commune pour les immobilisations corporelles et il se réjouit à la perspective de voir cette méthode finalisée pour la fin de l'année. Il reconnaît que cette méthode améliorera la cohérence et la comparabilité du traitement comptable au niveau des divers organismes OTAN, mais il sait aussi qu'il faudra du temps pour l'intégrer dans les formations et dans les méthodes de travail, et donc pour la mettre en œuvre.

8. Des progrès considérables ont été réalisés par l'ACO pour ce qui est des effectifs, des politiques, des procédures et des systèmes évoqués dans le plan d'action pour les immobilisations corporelles (référence d)), et l'ACO s'emploie actuellement à mettre à jour ce plan. L'accent sera mis sur les processus métiers non seulement au sein des commandements subordonnés à l'ACO, mais aussi au sein des diverses parties prenantes. Cette approche plus large visera à définir les fonctions et les responsabilités de chacune des parties qui ont un rôle à jouer pour que les exigences fixées dans le Règlement financier de l'OTAN concernant les informations à communiquer soient respectées. Elle aura aussi un lien étroit avec la mise en service du système informatique des services fonctionnels « logistique » (LOG FS) de l'OTAN d'ici à la fin 2018.

9. Le RPPB prend note des efforts qui sont déployés en parallèle en vue du règlement de la question de l'utilisation de systèmes informatiques différents pour la gestion des actifs, problème qui devrait être atténué grâce à la mise en service du système informatique LOG FS. Il prend note avec une certaine préoccupation des observations du SHAPE concernant la diversité des outils choisis pour répondre à ce besoin et l'absence d'intégration automatique de ces divers outils, et il entend que la question soit dûment prise en considération dans le cadre du développement et de l'introduction progressifs de cette plateforme informatique indispensable.

10. Observation 3 – Inexactitudes dans la présentation des immobilisations corporelles s'agissant du Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISG). L'ACO souscrit globalement à l'observation selon laquelle le Groupe doit comptabiliser les actifs qui lui ont été livrés et qu'il a acceptés, quel que soit le lieu où ils sont stockés. Il a renforcé les procédures de transfert/reprise des actifs pour faire en sorte que le problème ne se reproduise pas à l'avenir. Il reconnaît que les actifs ont été comptabilisés de manière incorrecte dans les états financiers de 2015 et il remédiera à la situation en republiant les soldes 2015 afin que l'on dispose des bonnes données à des fins de comparaison dans les états financiers de 2016. Il assurera le suivi et la coordination des résultats du plan d'action pour la gestion des actifs, mis en place tout particulièrement pour le Groupe (date butoir : 31 décembre 2016), en vue de la présentation correcte des données financières relatives aux actifs appartenant à ce commandement subordonné.

Observations de l'IBAN

11. Observation 4 – Impact des insuffisances constatées dans le processus de planification d'un exercice sur la solution d'acquisition. Cette observation n'a pas eu d'incidence sur l'opinion émise. L'IBAN a constaté que les insuffisances relevées dans le processus de planification de l'exercice Trident Juncture 2015 avaient mené à des dérogations aux procédures normales d'acquisition sur la base d'une mise en concurrence pour ce qui concerne le Commandement allié de forces interarmées de Brunssum (JFCBS). L'ACO souscrit à cette observation et insistera pour que les planificateurs d'exercice et les parties prenantes exprimant les besoins spécifient clairement et à temps les besoins et le financement afin que les agents chargés des acquisitions aient suffisamment de temps pour octroyer les contrats sur la base d'une mise en concurrence.

12. Observation 5 – Lacunes dans le processus de passation de marché s'agissant du Commandement allié de forces interarmées de Naples (JFCNP), de la Composante E-3A et du Commandement aérien allié (AIRCOM). Cette observation n'a pas eu d'incidence sur l'opinion émise. Alors que l'ACO a mis en place de nouveaux mécanismes de contrôle dans le cadre du processus d'acquisition afin de garantir la conformité avec le NFR et une plus grande cohérence dans l'application des règles et des procédures d'acquisition dans l'ensemble du Commandement, l'IBAN a constaté que des insuffisances subsistaient dans certaines entités de l'ACO. S'agissant de l'acquisition de carburant aviation à la base d'opérations principale pour la Composante E-3A de l'OTAN, le Comité des budgets a examiné la question en détail¹ à sa réunion du 8 juin 2016, ainsi que la disposition approuvée pour améliorer la transparence des mémorandums d'accord correspondants avec le pays hôte. Le pays hôte (Département Logistique du ministère allemand de la Défense) et la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) travaillent actuellement ensemble à l'établissement d'un accord qui portera sur un ensemble de services, et notamment la fourniture de carburant d'aviation provenant du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS).

13. Observation 6 – Nécessité d'établir de nouveaux accords de soutien logistique avec la NSPA. Cette observation n'a pas eu d'incidence sur l'opinion émise. L'IBAN a recommandé à l'ACO de prendre des mesures spécifiques afin d'établir un LSA global avec la NSPA pour la Force NAEW&C. Sans un accord signé, l'ACO ne peut tenir la NSPA pour responsable de la bonne gestion et du compte rendu concernant les actifs que l'Agence gère au nom du Commandement et, de ce fait, l'ACO n'est pas en mesure d'obtenir l'assurance que les processus de la NSPA sont solides et cohérents. Le RPPB note que la mise à jour de l'ensemble des documents de gouvernance et des arrangements de soutien pour la Force NAEW&C vient de commencer, et que le LSA avec la NSPA sera soumis pour la fin 2016 à l'approbation du Comité des budgets et, si nécessaire, à l'approbation du Comité de direction de l'Organisation de gestion du programme du système aéroporté de

¹ BC-DS(2016)0034 (INV).

détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO), en fonction du service final qui sera couvert par le LSA si ce service va au-delà des prestations relevant purement de la NSPA.

14. Observation 7 – Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN. Cette observation n'a pas eu d'incidence sur l'opinion émise. L'IBAN a constaté que l'ACO avait réalisé de grands projets sur la voie de l'application des articles du NFR relatifs au contrôle interne, à l'audit interne et à la gestion des risques, mais qu'il devait prendre des mesures supplémentaires pour pouvoir respecter pleinement ce règlement. Le RPPB a déjà invité le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière à promouvoir l'échange de meilleures pratiques entre les entités OTAN en la matière et attend de l'ACO qu'il contribue à cet effort². L'ACO a établi un cadre de contrôle interne pour les activités d'acquisition, qui a été communiqué à la communauté des acquisitions de l'ACO en juillet 2016 afin qu'elle prenne les mesures nécessaires ; un cadre de contrôle interne pour les activités relatives au compte rendu financier devrait être finalisé pour la fin 2016, et un cadre de contrôle interne pour la gestion budgétaire est prévu pour 2017. L'ACO a déjà commencé à faire part de son expérience à d'autres organismes OTAN. Les contraintes pesant sur les ressources rendent très difficile le respect des dispositions du NFR dans ces domaines et, de ce fait, l'ACO estime qu'il faudra au moins deux ans pour mettre pleinement en œuvre les changements nécessaires.

Suites données aux observations antérieures

15. L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que trois questions avaient été réglées, que deux questions avaient été partiellement réglées, que quatre questions étaient devenues caduques suite aux observations portant sur l'exercice 2015 et qu'une question restait à régler. Cette dernière concerne la passation d'un accord juridique avec l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) pour la fourniture de services relatifs aux systèmes d'information et de communication (SIC) au profit de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan. Un projet d'accord a été établi, mais il est toujours en négociation, et il est maintenant probable qu'il sera couvert par la lettre d'accord pour la mission Resolute Support qui devrait être finalisée pour la fin 2016.

Communication au public

16. Conformément aux orientations données dans les règles et procédures financières (référence e)), l'ACO a déclaré clairement dans ses états financiers de 2015 qu'ils pouvaient être communiqués au public.

² AC/335-N(2016)0066-REV1 – Rapport du RPPB consacré au rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 de la NAPMA.

CONCLUSIONS

17. L'IBAN a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2015 de l'ACO. Le manque d'exactitude et d'exhaustivité des données financières relatives aux actifs détenus par l'ACO demeure le principal obstacle à la formulation d'une opinion sans réserve. Des progrès considérables ont été réalisés par l'ACO pour ce qui est des effectifs, des politiques, des procédures et des systèmes évoqués dans le plan d'action pour les immobilisations corporelles (référence d)), et l'ACO s'emploie actuellement à mettre à jour ce plan. Les contraintes pesant sur les ressources rendent très difficile le respect des dispositions du NFR et, de ce fait, l'ACO estime qu'il faudra au moins deux ans pour mettre pleinement en œuvre les changements nécessaires. Un grand nombre d'insuffisances recensées dans de précédents rapports d'audit subsistent toujours. Il n'existe pas de solution qui permettrait à elle seule de régler les problèmes systémiques qui se posent au sein de l'OTAN pour le compte rendu relatif aux acquisitions faites par l'intermédiaire de tiers et à la gestion des stocks, étant donné que de multiples commandements, de multiples agences et de multiples systèmes de stocks entrent en considération. L'adoption d'une méthode comptable commune pour les immobilisations corporelles (en cours d'élaboration) aidera certes, mais elle ne sera pas la panacée. Il faudra sans relâche déployer des efforts dans l'ensemble de l'OTAN, dans tous les domaines concernés, à savoir les effectifs, les politiques, les procédures et les systèmes, afin de régler ces problèmes complexes de compte rendu.

RECOMMANDATIONS

18. Le RPPB recommande au Conseil :
- a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous couvert de l'IBA-A(2016)82 ;
 - b) d'entériner les conclusions figurant au paragraphe 17 ;
 - c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN (référence a)) et des états financiers 2015 correspondants de l'ACO.

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié
Opérations (ACO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2015**

Le Collège a vérifié les états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. En 2015, les dépenses (engagements plus déboursements effectifs) effectuées par l'ACO sur les budgets relevant du Comité des budgets se sont établies au total à 1,04 milliard d'euros, contre 1,24 milliard en 2014. En outre, l'ACO a déboursé en 2015 1,3 million d'euros (MEUR) (contre 0,5 MEUR en 2014) pour des dépenses liées à des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2015 ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé sept observations ainsi que des recommandations. Ses constatations sont présentées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 4).

On trouvera ci-dessous un relevé des principales constatations. Les observations 1, 2 et 3 ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège.

1. Insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support.
2. Manque d'exactitude et de fiabilité des montants relatifs aux moyens déployables qui ont été communiqués au SHAPE par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA).
3. Inexactitudes dans la présentation des immobilisations corporelles acquises avant et après 2013 s'agissant du Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISG).
4. Impact des insuffisances constatées dans le processus de planification de l'exercice Trident Juncture 2015 sur la solution d'acquisition.
5. Lacunes dans le processus de passation de marché s'agissant du Commandement allié de forces interarmées de Naples (JFCNP), de la Composante E-3A et du Commandement aérien allié (AIRCOM).
6. Nécessité d'établir de nouveaux accords de soutien logistique avec la NSPA.
7. Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne, à l'audit interne et à la gestion des risques.

Par ailleurs, le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits. Ses constatations sont récapitulées dans la partie « Suites données aux observations antérieures » de la lettre d'observations et de recommandations (annexe 4).

Les commentaires officiels de l'ACO et la position du Collège à leur sujet sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 4. L'ACO souscrit globalement aux observations du Collège. Ses commentaires officiels détaillés donnent un complément d'information au lecteur, mais ne modifient pas les observations et les recommandations du Collège. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a émis une position sur certains des commentaires officiels de l'ACO.

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS**

(ACO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

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

Rapport sur les états financiers consolidés

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO), composés de l'état consolidé de la situation financière de l'ACO au 31 décembre 2015 et de l'état consolidé de la performance financière, de l'état consolidé des variations de la situation nette et du tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et de diverses notes explicatives. Le Collège a également vérifié l'état de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

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

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

Le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments pour déterminer si toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles acquises par l'ACO au cours de l'exercice 2015 avaient été correctement comptabilisées dans les états financiers consolidés du Commandement. En particulier, l'ACO ne dispose pas d'éléments suffisants pour établir si toutes les immobilisations corporelles fournies au SHAPE ont été comptabilisées sur la base de valeurs correctes dans les états financiers consolidés.

Par conséquent, le Collège n'a pas obtenu suffisamment d'éléments probants pour pouvoir déterminer si les soldes relatifs aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles présentés dans l'état de la situation financière donnent une image fidèle de la situation. Cela a aussi un impact sur les charges d'amortissement dans l'état de la performance financière, étant donné que toute inexactitude s'y répercute. Une autre conséquence est que les soldes des produits dans l'état de la performance financière et des produits non acquis dans l'état de la situation financière sont affectés, ainsi que les montants des immobilisations corporelles présentés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le Collège n'a pas non plus été en mesure de déterminer si les chiffres présentés dans les tableaux L-B des notes jointes aux états financiers consolidés, qui portent sur les immobilisations corporelles acquises avant 2013 et dont la présentation est obligatoire en vertu du cadre comptable OTAN, donnent une image fidèle de la situation s'agissant de la mission Resolute Support et du NCISG.

Opinion avec réserve sur les états financiers consolidés

L'opinion du Collège est que, à l'exception des effets possibles des questions mentionnées au paragraphe précédent, les états financiers consolidés donnent, à tous égards significatifs, une image fidèle, conforme au cadre comptable de l'OTAN, de la situation financière de l'ACO au 31 décembre 2015, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

Observation particulière

Le Collège appelle l'attention sur le traitement comptable des achats effectués dans le cadre du programme de ventes militaires à l'étranger (FMS) des États-Unis, qui sont présentés suivant la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, et non suivant la méthode de la comptabilité d'exercice. Cette présentation est conforme à la version révisée du cadre comptable OTAN qui a été approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord le 29 avril 2016 et qui s'applique avec effet rétroactif aux achats FMS effectués à partir du 1^{er} janvier 2015. Aucune réserve n'est formulée pour cette question précise.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Le Collège n'a pas obtenu suffisamment d'éléments pour établir avec certitude que des registres comptables complets répertorient tous les biens acquis par l'ACO ont été établis et tenus comme le requiert l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN. En particulier, en raison des insuffisances dans la gestion des actifs concernant la mission Resolute Support, l'ACO ne peut fournir des garanties quant à l'exactitude des documents comptables relatifs à ces biens.

Opinion avec réserve sur la conformité

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

Bruxelles, le 28 juillet 2016

Lyn Sachs
Présidente

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE
COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS**

(ACO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 et a émis une opinion avec réserve à leur sujet ainsi que sur la conformité.

Observations et recommandations

Au cours de l'audit, le Collège a formulé sept observations assorties de recommandations.

Une observation a une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers ainsi que la conformité.

1. Insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support.

Deux observations ont une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers.

2. Manque d'exactitude et de fiabilité des montants relatifs aux moyens déployables qui ont été communiqués au SHAPE par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA).
3. Inexactitudes dans la présentation des immobilisations corporelles acquises avant et après 2013 s'agissant du Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISG).

Les quatre observations restantes n'ont pas d'incidence sur l'opinion émise par le Collège :

4. Impact des insuffisances constatées dans le processus de planification de l'exercice Trident Juncture 2015 sur la solution d'acquisition.
5. Lacunes dans le processus de passation de marché s'agissant du Commandement allié de forces interarmées de Naples (JFCNP), de la Composante E-3A et du Commandement aérien allié (AIRCOM).
6. Nécessité d'établir de nouveaux accords de soutien logistique avec la NSPA.
7. Nécessité de mesures complémentaires pour une pleine conformité avec la version révisée du Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne, à l'audit interne et à la gestion des risques.

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que trois questions avaient été réglées, que deux questions avaient été partiellement réglées, que quatre questions étaient devenues caduques suite aux observations portant sur l'exercice 2015, qu'une question n'avait plus lieu d'être en raison des adaptations apportées au cadre comptable OTAN et qu'une question restait à régler.

Le Collège a adressé une lettre (référence IBA-AML(2016)05) au chef d'état-major de l'ACO.

Les commentaires officiels de l'ACO et la position du Collège à leur sujet sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 4. L'ACO souscrit globalement aux observations du Collège. Ses commentaires officiels détaillés donnent un complément d'information au lecteur, mais ne modifient pas les observations et les recommandations du Collège. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a émis une position sur certains des commentaires officiels de l'ACO.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. INSUFFISANCES DANS LA GESTION DES ACTIFS POUR LA MISSION RESOLUTE SUPPORT

Contexte

1.1 Dans le cadre d'opérations complexes et de longue durée comme la mission Resolute Support en cours, une gestion efficace des actifs est nécessaire pour la conduite des opérations militaires et l'application des procédures de désengagement et de clôture. Les personnels clés doivent avoir une connaissance approfondie des systèmes logistiques et comptables de l'OTAN, et il faut une approche cohérente et globale de la gestion des actifs de l'Organisation sur le terrain.

1.2 Le Règlement financier de l'OTAN (NFR), les règles et procédures financières de l'OTAN (FRP) et la directive 60-80 de l'ACO, relative à la comptabilité et au contrôle des biens, définissent les procédures à respecter pour la comptabilisation des actifs de l'OTAN, ainsi que les rôles et la responsabilité des agents comptables des biens (PAO).

1.3 Dans la perspective du désengagement, de la réaffectation et de la cession/mise au rebut d'actifs financés par l'OTAN s'agissant de la mission Resolute Support, l'ACO a établi un certain nombre de procédures et d'instructions d'exploitation. Des exposés ont été faits à plusieurs reprises au Comité des budgets au sujet des procédures qui ont été mises en place pour les sorties d'immobilisations concernant des biens OTAN se trouvant en Afghanistan, pour la présence OTAN après la mission Resolute Support et pour le transfert, à terme, d'infrastructures au gouvernement de la République islamique d'Afghanistan.

1.4 Sur la base des orientations données par le SHAPE, la Commission des besoins pour la gestion des crises (CMRB) a décidé, en 2014, que la chaîne de commandement de l'OTAN resterait responsable du compte rendu financier pour l'ensemble des équipements et des infrastructures financés par l'Organisation jusqu'à la fin de la mission Resolute Support.

Observations

1.5 Au cours de l'audit, le Collège a évalué l'exactitude et l'exhaustivité des données relatives aux immobilisations corporelles et aux stocks qui ont été présentées dans les états financiers de l'ACO pour la mission Resolute Support ainsi que des données de l'ACO relatives aux immobilisations corporelles antérieures à 2013. Par ailleurs, il a examiné les procédures en vigueur pour la radiation et la cession/mise au rebut des biens de l'OTAN sur le théâtre et s'est penché sur les préparatifs du désengagement et du transfert au gouvernement afghan d'actifs financés par l'OTAN.

1.6 Le Collège a relevé un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support, qui ont une incidence sur la présentation des stocks et des immobilisations corporelles antérieures à 2013 ainsi que sur la présentation des radiations dans les états financiers de l'ACO.

Suppression incorrecte des stocks des livres comptables de l'ACO

- L'aéroport international Hamid Karzaï (HKIA) et l'aérodrome de Kandahar (KAF) ont été pris en charge par les pays-cadres, à savoir la Turquie et les États-Unis, le 1^{er} janvier 2015. Le Collège a constaté que les stocks de l'ACO dans ces deux endroits avaient été supprimés des livres comptables du Commandement et que, de ce fait, ils n'avaient pas été présentés dans les états financiers de l'ACO clos le 31 décembre 2015. Aucun transfert officiel des stocks vers les pays-cadres n'a eu lieu et, en vertu de la politique de l'ACO, ces stocks auraient dû rester sous le contrôle du Commandement et auraient donc dû faire l'objet d'un compte rendu par celui-ci. De ce fait, les stocks à l'aéroport international de Kaboul (KAIA) et au KAF ne sont pas correctement présentés dans les états financiers de l'ACO clos le 31 décembre 2015.
- Le Collège a aussi constaté que l'Accord technique passé avec la Turquie pour l'utilisation des équipements et des infrastructures financés par l'OTAN n'avait pas encore été signé, bien que la Turquie soit devenue un pays-cadre le 1^{er} janvier 2015. Cela engendre un certain nombre de risques étant donné que les conditions fixées pour la gestion des équipements OTAN n'ont pas été officiellement signées et acceptées.

Insuffisances dans la radiation d'actifs financés par l'OTAN et les transferts entre agents comptables des biens

- Plus de 200 radiations et procès-verbaux de vérification (ROS) portant sur un montant total de 33 895 431 EUR ont été approuvés en 2015, comme il ressort des états financiers 2015 de l'ACO. Le Collège a constaté que certains procès-verbaux de vérification approuvés en 2015 par le contrôleur des finances portaient sur des actifs d'un montant d'au moins 9 MEUR qui, en réalité, avaient été radiés en 2014. Par exemple pour le KAIA, une partie significative des procès-verbaux de vérification pour les actifs cédés/mis au rebut en 2014 n'ont été approuvés qu'en 2015, après leur cession/mise au rebut. Cela a une incidence sur les chiffres présentés dans les états financiers de l'ACO, parce que les radiations enregistrées pour la mission Resolute Support couvrent aussi bien des actifs radiés en 2014 que des actifs radiés en 2015, sans qu'une explication claire soit fournie.
- Le Collège a constaté qu'un procès-verbal de vérification relatif à la radiation de 387 articles de la rubrique Transformateurs portant sur un montant de

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

7 670 413 EUR au KAF ne concernait pas en réalité une radiation, mais bien une reclassification des actifs de la catégorie des équipements financés par l'OTAN (NFE) vers la catégorie des infrastructures financées par l'OTAN (NFI). Il s'agissait aussi d'un transfert de la responsabilité de la gestion d'actifs des logisticiens au Service Génie, mais, comme aucune procédure de transfert/reprise en bonne et due forme n'a eu lieu, on ne sait pas si un agent comptable des biens (PAO) a été désigné comme responsable du contrôle et de la tenue de registres pour ces actifs. Le Collège estime que la procédure de radiation n'est pas le bon instrument à utiliser pour la reclassification et le transfert d'actifs entre PAO. Cela engendre un certain nombre de risques, comme le risque de suppression d'actifs des listes, le risque de manque de clarté quant à la responsabilité de la gestion des actifs et le risque de disparition d'actifs. Sur la base de cette observation, le Collège estime que le montant des radiations présenté dans la note J jointe aux états financiers de l'ACO est surévalué de 7,7 MEUR.

- Le Collège a relevé plusieurs exemples dans lesquels des actifs avaient été radiés parce qu'ils étaient manquants, parce qu'ils avaient déjà été transférés au gouvernement afghan ou parce qu'ils avaient été donnés à titre gratuit. La radiation a été approuvée après le transfert alors qu'elle aurait dû être préparée et approuvée avant le transfert. Le Collège estime que le fait qu'il y ait eu transfert, utilisation et perte de visibilité d'actifs sans en référer au PAO montre qu'il y a un manque global de contrôle. Ceci accroît le risque de vol et de fraude.
- Un procès-verbal de vérification utilisé pour la radiation de 12 véhicules résistants aux mines portant sur un montant total de 6 225 447 EUR n'était pas assorti des documents nécessaires pour son approbation.

Données incomplètes concernant les immobilisations corporelles de la mission Resolute Support

- Sur la base des informations communiquées par les ingénieurs du Commandement allié de forces interarmées de Brunssum (JFCBS), le Collège a constaté qu'il n'existait pas de registres complets des actifs Infrastructure OTAN pour la mission Resolute Support. Le système de stocks de l'OTAN, appelé système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS), n'est pas utilisé pour l'enregistrement des actifs Infrastructure. Il n'existe pas à ce jour d'autre système de gestion et de contrôle des actifs Infrastructure financés par l'OTAN. À des fins de compte rendu financier, l'ACO a établi une liste recensant les actifs antérieurs à 2013 pour la mission Resolute Support, y compris certains actifs Infrastructure. Cette liste n'est toutefois pas utilisée par les ingénieurs pour le contrôle et la gestion des actifs Infrastructure, et elle ne constitue donc pas un système de gestion des actifs. Ainsi, le Collège ne peut avoir la certitude que toutes les infrastructures financées par l'OTAN ont été comptabilisées.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

- L'ACO fait état de 18 bâtiments dans le tableau L-B, qui recense les immobilisations corporelles antérieures à 2013 pour le secteur Mission Resolute Support dans les états financiers de 2015. Sur la base des entretiens qu'il a eus avec les ingénieurs du JFCBS et d'une comparaison avec les cartes des bases militaires sur le théâtre, le Collège a constaté que, pour l'HKIA par exemple, l'ACO exerce le contrôle sur 40 bâtiments au moins. Les données présentées ne sont donc pas correctes. Le Collège n'est pas en mesure d'évaluer le nombre total de bâtiments sur le théâtre étant donné qu'il n'existe pas de registres complets.
- Bien que des améliorations aient été apportées à l'identification et à la comptabilisation des actifs fournis après 2013, le Collège a relevé deux exemples de manque d'exhaustivité des données relatives à des actifs comptabilisés après 2013. Dans trois autres cas, le coût des actifs comptabilisés ne correspondait pas au montant indiqué dans les factures justificatives. Cela tient au fait que les actifs ont été fournis par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) et que les coûts communiqués par la NSPA à l'ACO n'étaient pas les coûts définitifs des actifs.

1.7 Parmi les facteurs en cause figure le manque de priorisation sur le théâtre, qui a fait que la direction a prêté peu d'attention à la gestion des actifs, et que peu de ressources ont été octroyées à l'exécution des tâches nécessaires. Le manque de continuité dû au taux élevé de rotation du personnel joue également un rôle important. Le caractère incomplet des registres des actifs de l'OTAN sur le théâtre entravera la préparation du transfert, à terme, d'équipements et d'infrastructures financés par l'OTAN au gouvernement afghan.

Recommandations

1.8 Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre son travail de recensement, d'enregistrement et de compte rendu pour tous les actifs détenus sur le théâtre. Le Commandement devrait mettre en place des procédures et des méthodes claires, faire en sorte qu'il y ait une coordination efficace entre toutes les parties prenantes et affecter suffisamment de personnel à l'exécution des tâches nécessaires.

1.9 Le Collège recommande aussi à l'ACO d'établir et de suivre des procédures claires de transfert/reprise de biens de l'OTAN, pour les transferts internes et les transferts aux pays, aux contractants et à d'autres entités. De telles procédures sont indispensables compte tenu du projet de futur transfert à grande échelle de biens d'un montant élevé au gouvernement afghan et à divers pays de l'OTAN.

2. MANQUE D'EXACTITUDE ET DE FIABILITE DES MONTANTS RELATIFS AUX MOYENS DEPLOYABLES QUI ONT ETE COMMUNIQUE AU SHAPE PAR L'AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION (NSPA)

Contexte

2.1 En vertu du Règlement financier de l'OTAN, le secrétaire général, les commandants stratégiques 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.

2.2 Les immobilisations corporelles qui répondent aux critères de comptabilisation en tant qu'actifs doivent être valorisées à leur coût effectif. Le coût d'une immobilisation corporelle comprend son prix d'achat et tous les coûts directement liés à son transport vers l'emplacement voulu et aux conditions nécessaires afin qu'elle puisse être utilisée selon les modalités prévues.

2.3 En juillet 2015, l'ACO et la NSPA ont signé un nouveau mémorandum d'accord (MOA) en matière de coopération logistique, qui stipule notamment que le SHAPE définira des exigences spécifiques en matière de compte rendu pour chaque accord de soutien logistique (LSA) et que la NSPA fournira à temps des données financières fiables qui devront être présentées dans les états financiers de l'ACO conformément au cadre comptable OTAN.

Observations

2.4 Pour évaluer l'exactitude et l'exhaustivité des moyens déployables au SHAPE, le Collège a effectué un inventaire physique au Centre d'exploitation Sud, où les moyens déployables de l'ACO sont stockés et gérés par la NSPA au nom du Commandement. Le Collège a par ailleurs comparé les données présentées dans les états financiers de l'ACO aux données détaillées de la NSPA dans le but d'évaluer l'exactitude de la valeur des actifs.

2.5 Sur la base des chiffres fournis par la NSPA, le SHAPE a enregistré un montant de 74 MEUR (valeur nette comptable : 48 MEUR au 31 décembre 2015) pour les immobilisations corporelles livrées pendant la période allant de 2013 à 2015 s'agissant des moyens déployables gérés et stockés par la NSPA, mais utilisés par le SHAPE. Le Collège a relevé des différences significatives entre le montant des coûts mentionné sur les factures et le montant des coûts communiqué par la NSPA au SHAPE et présenté dans les états financiers de l'ACO. Il s'agit aussi bien de surestimations que de sous-estimations des coûts des actifs.

2.6 Par ailleurs, le Collège a constaté que les coûts des actifs ne comprenaient pas tous les coûts directement liés à la mise en service des actifs, par exemple les coûts de gestion de projet. Selon le cadre comptable OTAN, ces coûts pourraient être portés à

l'actif, sur la base d'une évaluation au cas par cas. En outre, au cours d'un inventaire, le Collège a constaté qu'il existait des pièces de rechange pour les moyens déployables. Les données s'y rapportant n'ont pas été présentées séparément au SHAPE et, de ce fait, la valeur des stocks n'a pas été répertoriée et présentée de manière appropriée dans les états financiers de l'ACO. Le Collège n'a pas été en mesure d'évaluer les coûts des stocks et le montant des coûts liés à la formation, à la gestion de projet et à d'autres éléments encore.

2.7 Le Collège a aussi constaté que le SHAPE n'effectuait pas des contrôles suffisants pour vérifier l'exactitude des données qui lui étaient communiquées par la NSPA. Étant donné que les actifs concernés appartiennent au SHAPE et qu'ils sont présentés dans les états financiers de l'ACO, c'est à ce dernier qu'incombe la responsabilité principale s'agissant de veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité des documents. Par ailleurs, au sein de la communauté logistique du SHAPE, des informations relatives aux moyens déployables fournis, aux pièces de rechange et à d'autres éléments encore sont disponibles et elles devraient être exploitées par les services financiers de l'ACO pour la vérification de l'exactitude des informations communiquées par la NSPA. L'ACO devrait être en mesure de s'assurer que tous les processus de la NSPA le concernant soient solides et cohérents.

2.8 En outre, le Collège a constaté que la NSPA n'avait pas fourni de piste d'audit détaillée à l'appui des données fournies au SHAPE en fin d'exercice. De plus, les données fournies par la NSPA sont groupées au niveau « projet », ce qui signifie que les coûts d'acquisition de chacun des actifs ne sont pas présentés au SHAPE. Le Collège comprend que la NSPA n'est pas actuellement en mesure de fournir et de répartir les coûts d'acquisition pour chacun des actifs. Cela engendre certains problèmes pour l'ACO. Par exemple, pour la cession/mise au rebut et la radiation d'actifs, il sera difficile de déterminer les coûts de chacun des actifs radiés.

2.9 Sur la base de ce qui précède, le Collège conclut que les montants comptabilisés dans les états financiers de l'ACO pour les immobilisations corporelles du SHAPE ne sont pas exacts. Le Collège n'a pas pu établir avec suffisamment de certitude que les données fournies étaient fiables.

Recommandations

2.10 Le Collège recommande que l'ACO, en concertation avec la NSPA, examine la valeur de tous les actifs déployables enregistrés et effectue les ajustements nécessaires. Il est important de conserver la documentation relative aux coûts des actifs (par exemple la répartition des coûts, les calculs et la liste des factures) et de faire en sorte qu'elle puisse être rapidement disponible. De manière générale, il faudrait améliorer les échanges d'informations entre l'ACO et la NSPA, et, si possible, faire en sorte qu'ils aient lieu plus régulièrement. De plus, l'ACO devrait faire en sorte qu'il y ait une coordination efficace en interne entre toutes les parties prenantes au sein du Commandement.

2.11 Le Collège recommande également que l'ACO, en concertation avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière et avec d'autres entités OTAN, définisse une méthode comptable détaillée spécifiant les informations qui doivent être présentées impérativement et les responsabilités qui doivent être assumées par toute agence de l'OTAN jouant le rôle de fournisseur de services pour un autre organisme OTAN. C'est particulièrement important lorsqu'une agence de l'OTAN joue le rôle de pays hôte pour des projets financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP), mais que l'utilisateur des actifs fournis est un autre organisme OTAN.

3. INEXACTITUDES DANS LA PRESENTATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ACQUISES AVANT ET APRES 2013 S'AGISSANT DU GROUPE SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE L'OTAN (NCISG)

Contexte

3.1 Selon le cadre comptable OTAN, les entités OTAN présentant des états financiers doivent inscrire à l'actif toute immobilisation corporelle contrôlée par elles et dont la valeur excède le seuil OTAN acceptable. Elles peuvent considérer que les immobilisations corporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 ont été entièrement passées en charges. Pour les immobilisations corporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 qui n'étaient pas comptabilisées en tant qu'actifs, les entités doivent fournir, dans les notes jointes aux états financiers, une brève description des immobilisations corporelles enregistrées dans leurs systèmes de comptabilisation des immobilisations corporelles. Cette description doit préciser au minimum la nature des immobilisations corporelles concernées, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments par catégorie d'actifs.

Observations

3.2 Dans le cadre de son audit du NCISG, le Collège a relevé 22 immobilisations corporelles représentant un montant brut de 4 954 440 EUR qui ont été reçues avant 2013 mais qui ont été ajoutées, à tort, aux immobilisations corporelles de 2015 dans les états financiers de l'ACO. En outre, dans un bataillon de transmissions relevant du NCISG, deux de ces actifs n'ont pas été inscrits dans le registre des actifs alors qu'ils avaient été livrés et étaient physiquement présents. Cela signifie que les immobilisations corporelles sont surévaluées d'un montant brut de 4 954 440 EUR.

3.3 Cette erreur s'est produite parce que la comptabilisation des actifs a été effectuée, à tort, lorsque ceux-ci ont été transférés du site d'une agence de l'OTAN vers les trois bataillons OTAN de transmissions, qui relèvent du NCISG. De l'avis du Collège, le Groupe doit comptabiliser les actifs qui lui ont été livrés et qu'il a acceptés, quel que

soit le lieu où ils sont stockés. L'emplacement physique des actifs n'est pas un motif valable pour justifier leur non-comptabilisation.

3.4 Le Collège a également relevé un certain nombre d'autres inexactitudes dans la présentation des immobilisations corporelles détenues avant 2013. Il a constaté que, dans quatre cas, le nombre d'articles présenté était supérieur au nombre effectif d'actifs physiquement présents. Dans deux de ces cas, cela tient au fait que les articles cédés/mis au rebut n'avaient pas été retirés comme il se devait des registres d'actifs. Le Collège a également relevé trois cas dans lesquels le nombre d'articles présenté était inférieur au nombre effectif d'actifs présents. Cela tient au fait que les actifs reçus n'avaient pas été correctement comptabilisés.

3.5 En raison de ces erreurs, le Collège estime que les immobilisations corporelles enregistrées dans les états financiers de l'ACO sont surévaluées de 4 954 440 EUR (montant brut). Cela a également une incidence sur les charges d'amortissement. Le Collège estime aussi que les données présentées pour les immobilisations corporelles détenues par le NCISG avant 2013 ne donnent pas une image fidèle des actifs effectivement disponibles.

Recommandation

3.6 Le Collège recommande à l'ACO de faire en sorte que les actifs qui lui ont été livrés et qu'il a acceptés soient correctement enregistrés et comptabilisés dans les états financiers en conformité avec le cadre comptable OTAN. Dans le cas spécifique du NCISG, il doit être bien entendu que les actifs, une fois livrés et acceptés, sont sous le contrôle de l'ACO, quel que soit le lieu où ils sont stockés.

4. IMPACT DES INSUFFISANCES CONSTATEES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE L'EXERCICE TRIDENT JUNCTURE 2015 SUR LA SOLUTION D'ACQUISITION

Contexte

4.1 L'exercice Trident Juncture 2015 était un exercice de poste de commandement parrainé par le Commandement allié Transformation (ACT) et combiné à un exercice réel. Placé sous la direction du JFCBS, cet exercice de forces déployables à plusieurs niveaux a servi de lieu de certification de niveau interarmées pour la Force de réaction de l'OTAN 2016. Il s'est déroulé en Italie, en Espagne et au Portugal du 3 octobre au 6 novembre 2015.

4.2 Selon les principes relatifs au financement commun OTAN pour la formation, l'entraînement, les exercices et l'évaluation, il y a admissibilité au financement pour la mise en place des moyens nécessaires en plus de ceux dont on peut raisonnablement s'attendre à disposer grâce aux ressources nationales. Il faut continuer de faire une

distinction claire entre l'identification des besoins, l'admissibilité au financement commun et l'abordabilité sans dépassement des plafonds fixés. De plus, les besoins militaires doivent être justifiés de manière appropriée.

4.3 Le soutien du pays hôte est un facteur important dans tout scénario opérationnel ou scénario d'exercice. La planification et l'exécution du soutien du pays hôte doivent être guidées par le souci d'utiliser les ressources disponibles le plus efficacement et le plus économiquement possible pour répondre aux besoins. S'agissant de la planification et de l'exécution du soutien du pays hôte, il est essentiel, pour des raisons d'efficacité opérationnelle et d'efficience et pour éviter toute concurrence concernant les ressources, que les autorités de l'OTAN et les autorités nationales travaillent en coordination.

4.4 Selon la directive 60-70 des deux commandements stratégiques (Achats et marchés), lorsqu'un besoin a été établi et validé et qu'il est probable qu'il sera financé, il faut commencer à planifier le processus d'acquisition. La complexité des besoins détermine l'ampleur du travail de planification de l'acquisition. Seuls les besoins ou les capacités opérationnels militaires qui sont essentiels et financièrement abordables devraient faire l'objet d'une procédure de mise en concurrence. L'optimisation des conditions de concurrence entre les fournisseurs éligibles et capables de répondre aux besoins aide à réduire au minimum les coûts des biens et des services. Des dérogations aux méthodes normales d'acquisition peuvent être octroyées pour des raisons de sécurité, d'urgence opérationnelle, de normalisation ou pour d'autres raisons pratiques. Toutefois, l'urgence liée à l'absence de décision en temps utile ne constitue pas un motif valable pour déroger aux exigences concernant le nombre minimum de fournisseurs.

Observations

4.5 Le JFCBS a été chargé de diriger l'ensemble de l'exercice Trident Juncture 2015. Ainsi, il était responsable de la planification de l'exercice, de son exécution et du compte rendu. Il devait également faire en sorte que le soutien de vie en campagne nécessaire soit fourni. À cette fin, il a coordonné et approuvé le soutien du pays hôte, et des solutions de sous-traitance ont été recherchées pour le soutien non fourni par les pays hôtes.

4.6 Le Collège a relevé un grand nombre de dérogations concernant la passation des contrats pour la fourniture de services de soutien de vie en campagne pour l'exercice Trident Juncture 2015. Tous les contrats conclus avec des fournisseurs extérieurs pour des montants dépassant le niveau B des limites financières établies (20 000 EUR) dérogeaient aux procédures normales de mise en concurrence. En tout, 16 contrats portant sur un montant total de 1 317 268 EUR ont été passés sur la base de demandes de dérogation. Les biens et services restants ont été acquis dans le cadre de solutions fournies par la NSPA, la NCIA ou des autorités nationales, ou n'ont pas fait l'objet d'une mise en concurrence étant donné que les contrats portaient sur des montants inférieurs au niveau B.

4.7 Le Collège note que toutes les dérogations s'appuyaient sur des éléments justificatifs et qu'elles ont été approuvées officiellement par le contrôleur des finances. Le JFCBS a estimé que les services visés étaient indispensables pour l'exercice.

4.8 Le processus complet de planification de l'exercice n'entrait pas dans le champ du présent audit. Le Collège a toutefois relevé plusieurs exemples illustrant les insuffisances dans la planification et la coordination de l'exercice, qui ont entravé la communication, dans les délais, des besoins au service Marchés du JFCBS.

- Selon les principes en vigueur, les pays doivent fournir le soutien nécessaire pour la mise en place, l'exploitation et l'enlèvement des moyens déployables pour les exercices en suivant pour cela le processus de « génération de force ». Dans le cas présent, les pays n'ont toutefois pas fourni intégralement le soutien nécessaire. De ce fait, le JFCBS a fait appel à des fournisseurs extérieurs. Étant donné que la nécessité d'une mise en concurrence a été établie tardivement dans le cadre du processus de planification, le JFCBS a décidé qu'il fallait déroger aux procédures normales d'acquisition basées sur la mise en concurrence.
- L'exercice en question était le premier qui mettait en jeu certains moyens déployables de l'OTAN. Dans certains cas, ces moyens étaient incomplets. C'est pourquoi le JFCBS a décidé d'acquérir de nouveaux articles pour pallier les insuffisances. Ainsi, le Commandement a acheté des escaliers pour donner accès aux conteneurs sanitaires et des « passerelles » pour couvrir tous les câbles. Comme pour les insuffisances dues à l'absence de génération de force, ces besoins ont été identifiés trop tard pour qu'un processus de mise en concurrence puisse avoir lieu en vue de l'acquisition des solutions nécessaires.
- À mesure que l'exercice a pris de l'ampleur, des demandes de soutien du pays hôte ont été soumises au cas par cas sans qu'il y ait une vision complète de ce que le pays hôte pouvait réellement fournir. De ce fait, ce n'est qu'à un stade tardif du processus que l'on s'est rendu compte que les pays hôtes n'étaient pas en mesure de répondre pleinement aux besoins définis pour l'exercice, et il a donc fallu faire appel à des sous-traitants en dérogeant aux procédures normales.

4.9 Un autre exemple illustrant les insuffisances dans le processus de planification est celui du mode de transport choisi pour les déplacements du Groupe de commandement du JFCBS vers les lieux de l'exercice Trident Juncture 2015. Pour répondre au besoin en matière de transport, un jet a été affrété pour la durée de l'exercice, pour un coût de 230 000 EUR. Le besoin n'avait pas été bien défini au départ et il n'a cessé de changer à mesure que la planification de l'exercice évoluait. Bien que le Collège reconnaisse que le service Marchés du JFCBS ait cherché la solution la plus économique pour affréter un avion, il estime que la décision prise et la justification du choix d'un jet au lieu d'autres moyens de transport n'ont pas été étayées par des documents appropriés. De plus, rien ne montre qu'une évaluation des différents types de

solution et des coûts de différents moyens de transport a été réalisée à l'appui de la décision prise.

Recommandation

4.10 Afin que l'OTAN puisse bénéficier de la meilleure solution en termes de coût, le Collège recommande que, pour les futurs exercices, l'ACO prenne des mesures pour faire en sorte qu'un délai suffisant soit prévu pour la planification, ce qui permettrait d'analyser de manière approfondie les solutions envisageables et d'avoir plus souvent recours aux procédures d'appel à la concurrence.

5. LACUNES DANS LE PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS S'AGISSANT DU COMMANDEMENT ALLIÉ DE FORCES INTERARMÉES DE NAPLES (JFCNP), DE LA COMPOSANTE E-3A ET DU COMMANDEMENT AÉRIEN ALLIÉ (AIRCOM)

Contexte

5.1 Selon le Règlement financier de l'OTAN, le contrôleur des finances fait en sorte que les principes d'acquisition et de passation de marchés soient respectés et qu'ils cadrent avec les principes de saine gestion financière.

5.2 De plus, selon la directive 60-70 des deux commandements stratégiques (Achats et marchés), la personne responsable des marchés est autorisée à passer, à administrer ou à résilier des marchés, ainsi qu'à prendre des décisions et à formuler des constatations quant à ces marchés. Elle peut engager l'entité juridique dans les limites des pouvoirs définis dans son mandat. Des registres écrits retraçant les mesures d'acquisition et détaillant l'historique du processus d'acquisition doivent être tenus.

5.3 Toutes les demandes de dérogation aux méthodes normales d'acquisition doivent être pleinement justifiées, et les documents justificatifs doivent être conservés dans les dossiers relatifs aux marchés. Des dérogations peuvent être octroyées pour des raisons de sécurité, d'urgence opérationnelle, de normalisation et pour d'autres raisons pratiques. Les demandes de dérogation doivent être fondées sur l'impossibilité pour les quartiers généraux de l'ACO de répondre raisonnablement aux exigences de mise en concurrence. Par ailleurs, l'urgence liée à l'absence de décision en temps utile ne constitue pas un motif valable pour déroger aux exigences concernant le nombre minimum de fournisseurs et pour contourner l'exigence de mise en concurrence d'un maximum de fournisseurs éligibles.

Observations

5.4 Dans le cadre de son audit des commandements de l'ACO, le Collège a vérifié la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN dans le domaine des acquisitions et

de la passation de marchés. Il note que l'ACO a mis en place de nouveaux mécanismes de contrôle dans le cadre du processus d'acquisition, et qu'il a notamment créé des commissions d'étude des appels d'offres, établi des dispositions prévoyant la participation du conseiller juridique aux comités d'adjudication des marchés, mis sur pied des formations par des centres accrédités, et prévu des visites d'assistance de l'état-major et des visites d'assurance de la conformité dans les quartiers généraux de l'ACO. Ces procédures visent à garantir la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN, à améliorer encore les pratiques existantes et à assurer la cohérence dans l'ensemble de l'ACO.

5.5 Le Collège a toutefois relevé des insuffisances dans le processus de passation de marchés et d'acquisition au sein du JFCNP, de la Composante E-3A et de l'AIRCOM, qui sont décrites ci-dessous.

- Sur les 46 acquisitions portant sur des montants supérieurs au niveau B (20 000 EUR) qui ont été effectuées par le JFCNP en 2015, dix l'ont été sur la base de l'octroi d'une dérogation aux méthodes normales d'acquisition. Le Collège a examiné 13 marchés attribués en 2015 par le JFCNP et a constaté que, dans trois cas, la dérogation n'avait pas été dûment justifiée. Dans le premier cas, l'urgence a été invoquée comme justification de la demande de dérogation, alors que la demande était liée à l'absence de décision en temps utile. Dans le deuxième cas, rien ne justifiait pourquoi un seul contractant spécifique recommandé serait en mesure de fournir le service demandé, service qui devait par ailleurs être fourni à court terme, bien que l'urgence (non opérationnelle) ne puisse jamais être un motif justifiant une dérogation. Dans le troisième cas, qui concernait la fourniture d'équipement pour les activités sociorécréatives, le motif invoqué était la normalisation des équipements dans l'ensemble de l'OTAN et le fait qu'il s'agissait d'un fournisseur reconnu et tenu en haute estime. Le Collège considère que la justification pour des raisons de normalisation n'est pas censée être appliquée à tous les types d'équipements, et en particulier pas aux équipements destinés à des activités sociorécréatives.
- Au sein de la Composante E-3A, le Collège a relevé un cas où la demande de dérogation et l'ordre d'achat portant sur un montant de 26 378 EUR ont été approuvés après que les services ont été fournis et facturés. De plus, le Collège a noté que, sur 16 marchés attribués sur la base d'une dérogation aux méthodes normales d'acquisition, deux avaient été passés dans le cadre d'un marché de gré à gré, mais que le dossier relatif au marché ne contenait pas de document justifiant l'approbation d'une demande de dérogation. Dans un autre cas, qui concernait des services de réparation portant sur un montant de 125 000 EUR, la demande de dérogation avait été dûment approuvée, mais il n'y avait pas de trace de la décision du comité d'adjudication des marchés.
- S'agissant de l'AIRCOM, le Collège a relevé un cas (portant sur un montant de 21 500 livres sterling) où le dossier relatif à l'acquisition et à la passation de

marché n'était pas complet et ne contenait pas toute la documentation nécessaire pour le processus d'acquisition. Le dossier ne contenait pas non plus d'analyse ni d'évaluation des trois offres reçues et, dès lors, la décision d'adjudication du marché n'était pas étayée par des documents. Le Collège a par ailleurs constaté que l'offre la moins disante n'avait pas été sélectionnée. L'évaluation des offres reçues n'ayant pas été étayée par des documents, rien ne justifiait pourquoi l'offre la moins disante n'avait pas été sélectionnée.

5.6 S'agissant en particulier de la Composante E-3A, le Collège a constaté que, pour les travaux d'infrastructure et les autres services fournis par le pays hôte en vertu du memorandum d'entente (MOU) relatif à l'exploitation et au soutien et du memorandum d'accord (MOA) Administration civile/Génie civil, la demande de réalisation de travaux adressée au pays hôte n'avait pas été signée par une personne responsable du marché. Le Collège estime que cette façon de procéder n'est pas pleinement conforme aux FRP et à la directive 60-70 des deux commandements stratégiques (Achats et marchés), qui stipulent clairement que cette personne a la responsabilité exclusive s'agissant de procéder à des acquisitions de biens et de services et de prendre des engagements juridiquement contraignants pour l'entité.

5.7 S'agissant du carburant aviation, la Composante E-3A l'achète directement au pays hôte à la base d'opérations principale (MOB). La fourniture de carburant est fondée sur les accords de normalisation OTAN (STANAG) et sur le MOU passé avec le pays hôte, bien que ce document ne mentionne que globalement la fourniture de carburant parmi les services normaux de soutien des bases. De plus, il est indiqué dans le MOU que des accords de soutien séparés seront conclus pour la fourniture du soutien demandé par la Composante E-3A. Le Collège comprend qu'aucun accord de soutien séparé n'a été conclu pour la fourniture de carburant aviation et que, de ce fait, les modalités détaillées pour la fourniture de carburant ne sont pas spécifiées.

Recommandations

5.8 Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre son travail d'amélioration des processus dans le domaine de la passation de marchés et des acquisitions afin d'assurer la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN, les règles et procédures financières de l'OTAN et la directive 60-70 des deux commandements stratégiques (Achats et marchés).

5.9 S'agissant de l'acquisition de carburant aviation au sein de la Composante E-3A, l'ACO devrait faire en sorte qu'un accord de services logistiques détaillé soit mis en place avec le pays hôte. Cela permettrait de disposer d'une base juridique claire et d'avoir des rôles, des responsabilités et des conditions clairement définis.

6. NECESSITE D'ETABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA

Contexte

6.1 La directive 60-70 des deux commandements stratégiques (Achats et marchés) prévoit, dans le cadre du régime de financement par le client, que des accords spécifiques portant sur les questions financières et sur les projets doivent être établis entre les clients et l'Agence OTAN. Comme il est réaffirmé dans les nouvelles règles et procédures financières de l'OTAN, les accords doivent comprendre les éléments suivants :

- des MOA fixant les conditions générales de l'engagement entre les deux parties ;
- des accords sur les niveaux de service (NCIA) et des accords de soutien logistique (NSPA) fixant des conditions spécifiques, y compris l'acceptation des risques et des responsabilités ; ces accords décrivent les livrables détaillés attendus de l'agence concernée et les indicateurs de performance ;
- l'exécution annuelle des accords se fera sur la base d'ordres d'achat qui répartissent les crédits approuvés alloués en fonction des livrables définis dans les accords.

Observations

6.2 En juillet 2015, l'ACO et la NSPA ont signé un nouveau MOA en matière de coopération logistique, qui fixe le cadre global pour le soutien logistique. Son application nécessite l'établissement d'accords de soutien logistique (LSA) spécifiques. L'ACO a passé un certain nombre de LSA avec la NSPA. Le soutien pour la mission Resolute Support en est un exemple.

6.3 S'agissant de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C) et de la Composante E-3A, le Collège a constaté que l'accord en vigueur, signé en 1985, ne définissait pas d'indicateurs permettant d'évaluer la performance de la NSPA. Il ne définit pas non plus d'exigences spécifiques en matière de compte rendu. De plus, le Collège note que la Composante E-3A a décidé d'externaliser ses acquisitions locales et a confié à la NSPA le soin de s'en charger, ce qui vaut pour l'exercice 2016 et les exercices suivants. Le LSA en vigueur ne couvre toutefois pas pleinement de telles activités.

6.4 Le Collège a par ailleurs constaté qu'aucun LSA n'avait été passé entre l'ACO et la NSPA pour l'acquisition, le soutien et la gestion des moyens déployables financés sur le NSIP. Le NCISG et le SHAPE utilisent ces moyens lorsqu'ils déploient des forces pour des exercices et des opérations. Un grand nombre de moyens déployables ont été fournis à l'ACO au cours de ces dernières années. En général, ces moyens sont stockés dans

les bataillons de transmissions du NCISG ou au Centre d'exploitation Sud, géré par la NSPA. Le Collège sait qu'un projet d'accord a été établi, mais qu'il n'est pas encore finalisé.

6.5 Dans les sections deux et trois du présent rapport, le Collège a formulé une observation faisant état de l'inexactitude des données relatives aux moyens déployables s'agissant du SHAPE et du NCISG. Étant donné qu'aucun LSA n'a été signé à ce stade avec la NSPA, les rôles et les responsabilités en matière de soutien et de gestion logistiques ne sont pas clairement établis. Sans un accord signé, l'ACO ne peut tenir la NSPA pour responsable de la bonne gestion des activités et du compte rendu. L'ACO n'est donc pas en mesure d'obtenir l'assurance que les processus de la NSPA sont solides et cohérents. Dans le cadre de précédents audits, le Collège a formulé à maintes reprises des observations et des recommandations en la matière.

Recommandation

6.6 Pour une meilleure gestion des moyens déployables et du soutien de la Composante E-3A, le Collège recommande à l'ACO de prendre des mesures afin d'établir des accords globaux avec la NSPA. Pour assurer une transparence et un compte rendu optimum, ces accords devraient spécifier clairement les services à fournir, les rôles, les responsabilités, les conditions, les indicateurs de performance, les indicateurs de qualité et les exigences en matière de compte rendu.

7. NECESSITE DE MESURES COMPLEMENTAIRES POUR UNE PLEINE CONFORMITE AVEC LA VERSION REVISEE DU REGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTROLE INTERNE, A L'AUDIT INTERNE ET A LA GESTION DES RISQUES

Contexte

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

7.2 Les dispositions du NFR révisé sont plus explicites que celles de la version précédente s'agissant de la gestion des risques (article 11), du contrôle interne (article 12), de l'audit interne (article 13) et de l'établissement d'une commission consultative sur l'audit (article 16). Selon ces dispositions, il faut définir des procédures

de gestion des risques qui soient conformes aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie, mettre en place les fonctions de gestion nécessaires à un contrôle interne efficace, faire en sorte que les organismes OTAN disposent d'une fonction d'audit interne permanente, dotée de ressources suffisantes et exercée conformément aux normes d'audit interne reconnues au niveau international, et établir une commission consultative sur l'audit. De plus, l'article 3 stipule que, dans un souci de saine gestion financière et aux fins du respect de l'obligation de rendre compte, les états financiers et les déclarations sur le contrôle interne doivent être signés chaque année par le chef d'organisme OTAN et par le contrôleur des finances.

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

Observations

7.4 Le Collège a constaté que l'ACO avait réalisé de grands progrès sur la voie de l'application du nouveau Règlement financier de l'OTAN, mais qu'il devait prendre des mesures supplémentaires pour pouvoir respecter pleinement ce règlement. Cette constatation n'a en fait rien de surprenant sachant que la version révisée du NFR n'a été approuvée par le Conseil qu'en mai 2015, et que les FRP, plus détaillées, demandées à l'article 4 de cette version n'ont été approuvées par le Comité des budgets qu'à la fin du mois de février 2016.

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

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

Article 3 – Responsabilité et obligation de rendre compte

7.6.1 Le Collège a constaté que le commandant suprême des forces alliées en Europe (SACEUR) et le contrôleur des finances de l'ACO avaient tous deux signé la déclaration sur le contrôle interne ainsi que les états financiers, ce qui est pleinement conforme à la nouvelle version du NFR.

Article 11 – Gestion des risques

7.6.2 Le Collège a constaté qu'il y avait un processus gestion des risques aux niveaux stratégique et opérationnel au sein de l'ACO depuis 2012. La gestion des risques à l'ACO a été mise en place initialement en 2012 avec la nouvelle structure de commandement et a évolué depuis. Le cadre de gestion des risques à l'ACO vient en complément du plan de gestion stratégique de l'ACO pour 2016–2020, qui est mis à jour chaque année. L'ACO aligne ses activités de gestion des risques sur ses buts et ses objectifs stratégiques et sur ceux des commandements qui lui sont subordonnés. Chacun de ces commandements est responsable, à son niveau, de la mise en œuvre de ses propres processus de gestion des risques et de leur alignement sur le cadre fixé par l'ACO. Il existe un registre des risques centralisé, qui est tenu à jour par le SHAPE. Les commandements subordonnés à l'ACO rendent compte en permanence au SHAPE des risques identifiés portant sur des éléments qui dépassent le cadre de leurs responsabilités.

7.6.3 La Force NAEW&C et la Composante E3-A ne font pas partie du cadre de gestion des risques stratégiques mis en place par l'ACO. La Force met actuellement au point sa propre gestion des risques en réponse à une instruction donnée par son commandant. Le Collège a constaté que les progrès étaient réels et qu'ils allaient bien dans le sens des instructions et des orientations données. En particulier, la Force et la Composante ont commencé à identifier et à gérer les risques liés à la restructuration organisationnelle et au passage de la capacité opérationnelle initiale (IOC) à la capacité opérationnelle totale (FOC).

7.6.4 Le contrôleur des finances de l'ACO a établi un cadre de gestion des risques financiers en 2015, qui devrait être mis en œuvre dans l'ensemble de la communauté financière de l'ACO (y compris au sein de la Force NAEW&C et de la Composante E-3A) au cours de l'exercice 2016. Il n'existe pas encore de registres des risques détaillés pour la communauté financière de l'ACO, mais un processus d'établissement de tels registres a commencé en 2016. Le signalement des risques portant sur des éléments qui n'entrent pas dans le mandat du contrôleur des finances se fait dans le cadre du processus de gestion stratégique de l'ACO.

Article 12 – Contrôle interne

7.6.5 Le Collège a constaté que l'ACO s'emploie actuellement à établir un cadre de contrôle interne et une directive, qui devraient être mis en œuvre pour la fin de 2016. Par ailleurs, on ne dispose pas d'un cadre de contrôle interne commun applicable à l'ensemble de l'OTAN. Or un tel cadre, étayé par des documents et des procédures appropriés, est indispensable pour garantir et pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne est en place.

7.6.6 La communauté financière de l'ACO s'emploie actuellement à identifier, à documenter, à évaluer et à examiner l'ensemble des processus et des procédures de

contrôle interne déjà en place pour les fonctions finances et acquisition. Des ateliers sont organisés, et des facilitateurs ont été désignés pour mener des activités de formation et de soutien. Grâce à ces activités, l'ACO entend faire en sorte qu'une approche et une méthode communes soient appliquées dans l'ensemble de la communauté financière.

7.6.7 Comme indiqué dans les sections un, deux et cinq ci-dessus, au cours de son audit des états financiers 2015 de l'ACO, le Collège a relevé des insuffisances dans les contrôles internes portant sur la gestion des actifs ainsi que dans le suivi et le contrôle des activités des agences. Tant qu'un cadre de contrôle interne spécifique n'aura pas été défini par l'ACO et été étayé par l'établissement systématique de documents sur les procédures de contrôle interne, le Collège ne sera pas en mesure de déclarer qu'un système complet de contrôle interne conforme à l'article 12 de la version révisée du NFR est bien en place.

Article 13 – Audit interne

7.6.8 Le Service Audit interne de l'ACO a entrepris un grand nombre d'activités d'audit interne dans l'ensemble du Commandement. Toutefois, comme un cadre de contrôle interne n'est pas encore pleinement mis en œuvre, il ne peut analyser globalement l'efficacité du contrôle interne.

Article 16 – Commission consultative sur l'audit

7.6.9 Le Collège a constaté que l'ACO avait mis en place une commission consultative sur l'audit ainsi que le prévoit l'article 16 de la nouvelle version du NFR. Le mandat de cette commission a été défini et décrit ses fonctions et ses responsabilités. La Commission consultative sur l'audit a approuvé le plan d'audit interne de l'ACO pour 2016.

Recommandations

7.7 Le Collège recommande à l'ACO :

- a) de poursuivre le travail de mise en œuvre d'une gestion des risques financiers, y compris l'établissement et l'utilisation d'un registre des risques financiers ;
- b) de poursuivre le travail de mise au point d'un cadre de contrôle interne spécifique, fondé sur des normes reconnues au niveau international, et de fournir systématiquement des documents sur les procédures de contrôle interne détaillées à l'appui de ce cadre ; selon le Collège, une coordination doit être assurée de façon à ce que l'on procède de la même manière dans l'ensemble des organismes OTAN ;

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4

C-M(2016)0066 (INV)

- c) de faire en sorte que les activités d'audit interne soient suffisamment ciblées sur l'évaluation de la gestion des risques et du contrôle interne dans l'ensemble du Commandement.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits, et il a constaté que trois questions avaient été réglées, que deux questions avaient été partiellement réglées, que quatre questions étaient devenues caduques suite aux observations portant sur l'exercice 2015, qu'une question n'avait plus lieu d'être en raison des adaptations apportées au cadre comptable OTAN et qu'une question restait à régler. On en trouvera un récapitulatif dans le tableau ci-dessous.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) ACO – Exercice financier 2014 IBA-AR(2015)19, paragraphe 1 INEXACTITUDES SIGNIFICATIVES DANS LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET LES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACO de respecter le cadre comptable OTAN et le Règlement financier de l'OTAN pour la comptabilisation et la présentation des immobilisations corporelles. L'ACO devrait s'assurer qu'il reçoit les informations pertinentes au sujet de tous les actifs qui lui sont fournis au cours d'un exercice financier, quelle que soit la source de financement (par exemple le NSIP ou le budget militaire). À cette fin, le Commandement devrait établir une procédure claire pour la livraison et la réception des actifs financés sur le NSIP, qui préciserait que les officiers sur le théâtre réceptionnent les actifs et les projets de construction et en rendent compte à la communauté financière. Les ingénieurs sur le théâtre détiennent des informations clés sur l'avancement des projets en cours d'exécution, et l'ACO devrait faire en sorte que toutes les informations disponibles en interne au sein du Commandement soient utilisées pour l'évaluation et le recensement des immobilisations corporelles. Par ailleurs, l'ACO devrait demander avec insistance aux agences de l'OTAN de lui fournir des informations actualisées plus détaillées concernant tous les projets achevés ou en cours, y compris ceux qui ont fait l'objet d'une livraison partielle. Enfin, dans le cadre de la remise/reprise des actifs SIC de théâtre, l'ACO devrait faire en sorte qu'une définition claire des équipements SIC soit établie et que la remise/reprise soit achevée comme prévu pour la fin septembre 2015.	Le Collège estime que les montants enregistrés dans les états financiers de l'ACO pour les actifs du SHAPE ne sont pas corrects et il ne peut avoir la certitude que les données fournies sont fiables.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(2) ACO – Exercice financier 2014 IBA-AR(2015)19, paragraphe 2 INEXACTITUDES DANS LA PRÉSENTATION DES ACTIFS ACQUIS AVANT 2013 Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACO de revoir sa méthode d'élaboration du tableau pour l'établissement des états financiers de 2015 en tenant compte de l'objectif général de présentation d'informations sur les actifs anciens, et de faire en sorte que des informations claires et exactes soient présentées dans les états financiers. En outre, le Collège recommande à l'ACO de faire en sorte que tous les quartiers généraux relevant du Commandement traitent de la même manière et comptabilisent dans les mêmes catégories les immobilisations corporelles acquises avant 2013. Enfin, l'ACO devrait veiller à ce que seuls les actifs dont il exerce le contrôle soient présentés dans les états financiers.	Des améliorations ont été apportées à la présentation des immobilisations corporelles acquises avant 2013, et les quartiers généraux de l'ACO procèdent tous de la même manière. S'agissant de la mission Resolute Support et du Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN, le Collège estime toutefois que la présentation des immobilisations corporelles acquises avant 2013 n'est pas correcte et qu'elle ne donne pas une image fidèle des immobilisations corporelles avant cette date. Voir les observations formulées dans le présent rapport. Par ailleurs, le Collège a relevé quelques cas de double écriture concernant les actifs relatifs au SHAPE et à la Composante E-3A.	Question partiellement réglée.
(3) ACO – Exercice financier 2014 IBA-AR(2015)19, paragraphe 3 SURÉVALUATION DE 15,3 MEUR DES CRÉANCES À LONG TERME ET DES PRODUITS NON ACQUIS DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACO de s'assurer, avant d'enregistrer des créances à long terme correspondant à des provisions, que des fonds n'ont pas déjà été reçus à cet effet.	L'ACO a republié ses états financiers de 2014 pour corriger cette erreur.	Question réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(4) ACO – Exercice financier 2014 IBA-AR(2015)19, paragraphe 4 INSUFFISANCES DANS LA GESTION ET LA COMPTABILISATION DES ACTIFS DE LA FORCE INTERNATIONALE D'ASSISTANCE À LA SÉCURITÉ (FIAS) (AUJOURD'HUI LA MISSION RESOLUTE SUPPORT (RSM)) Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACO d'envisager de créer des postes à plus long terme pour les fonctions clés de gestion des actifs de théâtre afin de garantir la stabilité et une meilleure gestion des actifs dans le cadre des opérations. De plus, l'ACO devrait faire en sorte que les gestionnaires d'actifs respectent ses directives et ses instructions permanentes actualisées concernant la gestion des actifs. Enfin, le Collège recommande à l'ACO de faire en sorte que les principaux gestionnaires d'actifs sur le terrain soient adéquatement formés à l'utilisation du NDSS afin que les actifs des missions soient gérés efficacement.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.
(5) ACO – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)20, paragraphe 3 L'ACO EST TRIBUTAIRE DES ACTIVITÉS QUI SONT EXTERNALISÉES À L'AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION (NSPA), MAIS IL N'ÉVALUE PAS LA PERFORMANCE DE LA NSPA Recommandation du Collège L'ACO et la NSPA devraient fixer des priorités et continuer de mettre en œuvre des mécanismes devant permettre au Commandement d'évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles en place sur le terrain. Par exemple, il faudrait établir des indicateurs de qualité et des indicateurs de performance en vue de l'évaluation de la qualité de la gestion de projet par la NSPA. Cette recommandation est conforme aux conclusions du rapport spécial du Collège au Conseil évoqué plus haut. Dans ce rapport, le Collège estime qu'il incombe aux services logistiques et financiers de l'ACO, et aux autres départements qui seraient concernés, de trouver collectivement le juste équilibre entre les différents risques. Comme le Collège le recommande, il convient, dans cette perspective, qu'ils participent plus activement à la définition de toute la gamme des besoins, formulent des orientations plus claires à	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
l'intention de la NSPA et assurent un meilleur suivi des résultats. L'ACO devrait être en mesure de s'assurer que tous les processus de la NSPA le concernant soient solides et cohérents. Considérant qu'aux échelons « dépôt », plus de 1,6 million de pièces de rechange sont traitées pour l'ACO, il faut veiller à ce que des systèmes de contrôle efficaces soient en place. Il faudrait envisager d'autoriser le service d'audit interne de l'ACO à examiner les processus qui ont été externalisés et confiés à la NSPA. Le Collège recommande que tous les mécanismes de contrôle proposés soient spécifiés dans le memorandum d'accord et dans les modalités de soutien logistique (LSA) établis entre la NSPA et l'ACO.		
(6) ACO – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)20, paragraphe 4 ABSENCE D'ACCORD JURIDIQUE AVEC L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA) POUR LA FOURNITURE DE SERVICES À LA FORCE INTERNATIONALE D'ASSISTANCE À LA SÉCURITÉ (FIAS) Recommandation du Collège Le Collège recommande que le QG du JFCBS établisse officiellement des arrangements détaillés relatifs au soutien des SIC pour la FIAS avant d'émettre un ordre d'achat portant sur une année et destiné à couvrir les coûts d'exploitation et de maintenance. Cela fait maintenant plusieurs années que le Collège formule une telle recommandation.	En 2015, l'ACO a établi un projet d'accord avec la NCIA pour la fourniture de services SIC sur le théâtre. Ce document n'a toutefois pas encore été signé, les discussions à son sujet étant toujours en cours avec la NCIA.	Question restant à régler.
(7) ACO – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)20, paragraphe 5 NÉCESSITÉ D'UNE CONFIRMATION PAR LES ENTITÉS OTAN DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF EN FIN D'EXERCICE Recommandation du Collège Le Collège recommande que, à partir de l'exercice 2014, l'ACO se fasse confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers.	Pour les procédures de fin d'exercice, l'ACO envoie une lettre aux autres entités OTAN dans laquelle il leur demande de confirmer le solde des éléments d'actif et de passif restants entre elles.	Question partiellement réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	De plus, chacun des commandements relevant de l'ACO a été en contact avec les autres entités OTAN pendant la clôture des comptes afin de confirmer les soldes détaillés. De nombreux soldes ont été confirmés et approuvés, mais l'ACO n'a pas dans tous les cas reçu une réponse de la NSPA ou de la NCIA. En particulier pour les biens et services fournis dans le cadre de la mission Resolute Support, les soldes n'ont pas été pleinement confirmés dans tous les cas. Le Collège recommande à l'ACO de continuer, en concertation avec la NSPA et la NCIA, de chercher à obtenir auprès des autres entités OTAN confirmation des soldes.	
(8) ACO – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)20, paragraphe 8 NON-RESPECT DES NOUVELLES RÈGLES RELATIVES À L'INDEMNITÉ DE REPRÉSENTATION Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre, en collaboration avec les commandements qui lui sont subordonnés, ses travaux portant sur l'élaboration de modalités d'application afin qu'il puisse mettre en œuvre correctement les règles et procédures nouvellement établies concernant la perception et l'utilisation de l'indemnité de représentation. Le Collège recommande également à l'ACO de fournir dans ses états financiers des informations sur l'indemnité de représentation, ainsi qu'il est prévu dans la procédure approuvée par le Conseil.	Le Collège n'a pas relevé de cas de non-conformité avec les règles pour ce qui est d'indemnité de représentation.	Question réglée.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(9) ACO – Exercice financier 2013 IBA-AR(2014)20, paragraphe 9 INEXACTITUDES DANS LES SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES CONTRACTUELLES ET NON-RESPECT DES EXIGENCES RELATIVES AUX APPELS D'OFFRES INTERNATIONAUX AU QUARTIER GÉNÉRAL DU COMMANDEMENT ALLIÉ DES FORCES INTERARMÉES DE NAPLES (QG DU JFCNP) Recommandation du Collège Le Collège recommande que, à l'avenir, le QG du JFCNP se conforme pleinement aux règles relatives à la passation de marchés. Il recommande également au QG du JFCNP de faire en sorte que les spécifications techniques contractuelles et les estimations de coût soient dûment prises en compte et déterminées avant l'octroi du marché. Il note, certes, que les marchés étaient exceptionnellement complexes (services de maintenance au nouveau QG du JFCNP), mais estime que le QG du JFCNP devrait solliciter un avis professionnel s'il ne dispose pas des ressources nécessaires ou si son expertise n'est pas suffisante.	Le Collège n'a pas trouvé, dans l'échantillon examiné, de cas où des spécifications techniques contractuelles ou des estimations de coût n'étaient pas présentées ou calculées correctement.	Question réglée.
(10) ACO – Exercice financier 2011 IBA-AR(2012)30, paragraphe 5.1.4 INSUFFISANCES DANS LES PROCÉDURES DE VALIDATION S'AGISSANT DES ACQUISITIONS FAITES AUPRÈS D'AUTRES ENTITÉS OTAN ET DES PAYS Recommandation du Collège Alors que le Collège a noté que l'ACO travaillait avec les agences à l'amélioration des procédures en la matière, il recommande au Commandement et aux organismes de définir un calendrier pour la finalisation des processus d'atténuation des risques. Les processus doivent être adaptés à l'environnement d'exploitation, et les procédures sur le théâtre doivent être suffisamment solides pour faire face aux fréquentes rotations du personnel.	Observation rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.	Question rendue caduque par une observation formulée pour l'exercice 2015.
(11) ACO – Exercice financier 2011 IBA-AR(2012)30, paragraphe 5.5 MANQUE DE COHÉRENCE DES DONNÉES POUR LES VENTES MILITAIRES À L'ÉTRANGER (FMS) Recommandation du Collège Le Collège reconnaît que la validation des informations concernant les livraisons présente des difficultés sur le plan logistique, et que l'ACO n'a pas	Une version révisée du cadre comptable OTAN a été approuvée par le Conseil le	Question rendue caduque suite

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable au Monténégro

ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
de prise sur certains éléments de ce processus. Il recommande néanmoins à l'ACO de travailler avec la NAMSA en vue d'obtenir des données plus précises, qui lui permettront de préparer des états financiers qui soient conformes aux principes de la comptabilité d'exercice.	3 mai 2016. Elle autorise les entités OTAN à présenter des informations suivant la méthode de la comptabilité de caisse modifiée pour le compte rendu relatif aux FMS.	aux adaptations apportées au cadre comptable OTAN.

**COMMENTAIRES OFFICIELS DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS ET
LA POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX
COMPTES DE L'OTAN**

**OBSERVATION 1 :
INSUFFISANCES DANS LA GESTION DES ACTIFS POUR LA MISSION RESOLUTE
SUPPORT**

Commentaires officiels de l'ACO

1. Comme indiqué dans le rapport du Collège, cette observation a un impact sur l'opinion émise par le Collège sur les états financiers ainsi que sur la conformité. Le Collège a pris pour base l'article 12 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) pour formuler une opinion avec réserve sur la conformité. Il est à noter que, au paragraphe 7.6 de son rapport, le Collège déclare clairement que l'exercice 2015 est considéré comme une année de transition compte tenu de l'absence de règles détaillées jusqu'à la fin de 2015. L'ACO ne souscrit donc pas à la réserve émise concernant la conformité.

2. L'ACO souscrit partiellement à l'observation portant sur les insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support et aux recommandations faites par le Collège. Le Commandement reconnaît que les actifs se trouvant dans les stocks détenus à l'aérodrome de Kandahar (KAF) et à l'aéroport international Hamid Karzaï (HKIA) auraient dû être présentés dans les états financiers conformément à la décision qu'a prise la Commission des besoins pour la gestion des crises (CMRB) du SHAPE de maintenir l'obligation de rendre compte de tous les actifs financés par l'OTAN. L'ACO n'est toutefois pas d'accord avec l'observation du Collège selon laquelle il n'y a pas eu de transfert officiel des stocks vers les pays-cadres et selon laquelle l'absence d'accord technique à l'HKIA pourrait générer un certain nombre de risques étant donné que les conditions de la gestion des équipements de l'OTAN n'ont pas été officiellement signées et acceptées. Il est à noter que le SACEUR met les équipements financés par l'OTAN (NFE) et les infrastructures financées par l'OTAN (NFI) à la disposition du commandant de la mission de formation, de conseil et d'assistance de l'OTAN, et non à la disposition du pays-cadre. De plus, le transfert des actifs au commandant de cette mission est prévu dans l'arrangement financier relatif à la mission Resolute Support. La mise en œuvre d'un accord technique avec le pays-cadre avait plutôt pour but de répondre à la demande des États-Unis qui concernait le KAF et qui visait à ce qu'un tel accord soit mis en place afin qu'ils puissent se conformer à leur réglementation interne. L'accord technique concernant le KAF a dès lors été mis au point avec les États-Unis et signé, et vaut pour le dernier trimestre de 2014, avant la clôture de la

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

APPENDICE 1

ANNEXE 4

C-M(2016)0066 (INV)

mission de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), et pour toute la durée de la mission Resolute Support. S'appuyant sur l'exemple du KAF, le JFCBS a adressé une demande au SHAPE dans le courant de 2015 en vue de la signature d'un accord technique similaire avec la Turquie pour l'HKIA. Il n'a toutefois pas été possible de finaliser l'accord technique avec la Turquie avant la fin de 2015 en raison de retards internes au niveau des autorités turques. L'ACO estime toutefois que les risques de mauvaise gestion des actifs financés par l'OTAN que fait peser l'absence d'accord technique peuvent être atténués grâce aux politiques et aux procédures mises en œuvre par le Commandement pour la gestion, le désengagement et la cession/mise au rebut des NFE/NFI. Ces politiques sont en fait maintenant appliquées de la même manière dans toute la chaîne de commandement de l'ACO et dans tous les lieux de la mission Resolute Support où les pays-cadres fournissent des services d'aérodrome à l'OTAN, et des consultants civils internationaux (ICC) sont en poste au KAF et à l'HKIA pour faire en sorte qu'il ait une continuité suffisante dans la gestion et le contrôle des biens, sous la supervision du gestionnaire responsable sur le théâtre (TAM) pour la mission Resolute Support.

3. *Le SHAPE reconnaît la nécessité de tenir des registres des immeubles pour les opérations et les missions de l'Alliance en tant qu'outils à l'appui des activités de planification des opérations et des ressources ; toutefois, le Collège pourrait souhaiter noter que le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) part de l'hypothèse que le pays hôte souverain est le propriétaire des installations fixes (financées sur le NSIP) (référence : Manuel du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité, version 2011). Alors que l'OTAN conserve l'usufruit de l'infrastructure visée en vertu des divers accords relatifs à la Convention sur le statut des forces, on ne sait pas si l'ACO doit comptabiliser les infrastructures fixes dans ses états financiers. S'il était tenu de le faire, cela pourrait signifier que même les infrastructures relevant du financement national qui sont mises à la disposition de l'OTAN devraient aussi être présentées dans les états financiers consolidés.*

4. *L'ACO souscrit partiellement à l'observation du Collège concernant les insuffisances dans la radiation d'actifs financés par l'OTAN, et plus particulièrement à l'observation selon laquelle certains procès-verbaux de vérification (ROS) ont été approuvés par le contrôleur des finances de la mission Resolute Support alors que les actifs concernés avaient déjà été cédés/mis au rebut. Il est à noter que, conformément aux procédures simplifiées qui ont été autorisées par le Comité des budgets et par le Comité des investissements pour la radiation des NFE/NFI s'agissant de la mission de la FIAS et de la mission Resolute Support et qui sont définies dans la directive 080-102 de l'ACO, le pouvoir d'approuver la radiation et la cession/mise au rebut d'actifs appartient aux commissions d'examen des besoins de l'ACO, et non au contrôleur des finances, dont la signature sur le procès-verbal de vérification sert plutôt à*

NATO SANS CLASSIFICATION

formaliser la décision des commissions de l'ACO, ce qui garantit dans le même temps la conformité avec la directive 060-080 de l'ACO. Sur la base de ces procédures de radiation simplifiées, les agents comptables des biens (PAO) pour la mission Resolute Support ont la possibilité de soumettre aux commissions des listes d'actifs qu'il est proposé de radier, qui peuvent être prises en considération à la place des ROS exigés dans l'AD 060-080. Pour les NFE/NFI financés sur le NSIP, le Comité des investissements, dans sa décision consignée dans l'AC/4-DS(2014)0006, a également autorisé l'ACO à prendre des mesures de cession/mise au rebut appropriées pour les actifs excédentaires financés sur le NSIP préalablement à toute inspection mixte de réception officielle (JFAI) et à toute demande de suppression de tels actifs des stocks de l'OTAN. Il est vrai toutefois que la formation insuffisante des PAO à ces procédures simplifiées ainsi que la rotation du personnel aux postes de PAO ont créé une situation où la procédure normale de radiation telle qu'elle est prévue dans l'AD 060-080 a été appliquée au lieu des procédures simplifiées définies dans l'AD 080-102. L'ACO est certain que la formation complémentaire qui a été donnée et le plan de communication qui a été mis en œuvre permettront d'éviter que des problèmes semblables se posent à l'avenir.

5. *L'ACO souscrit à l'observation du Collège selon laquelle la procédure de radiation n'est pas le bon instrument à utiliser pour la reclassification et le transfert d'actifs entre les PAO. La radiation qui était en fait une reclassification de certains équipements installés de la rubrique NFE vers la rubrique NFI a été effectuée par erreur et constitue un cas isolé. La reclassification en soi était conforme aux dispositions de l'AD 080-102 et à la version révisée de la méthode comptable de l'ACO pour l'équipement fixe. La politique définie dans l'AD 080-102 prévoit que des transferts d'actifs peuvent être effectués de la rubrique NFE à la rubrique NFI à condition qu'un registre des stocks Infrastructure portant sur les NFI ait été mis en place pour permettre le transfert des actifs du système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS) vers ce registre, garantissant ainsi la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte des actifs. Le Collège devrait noter que ce problème est également dû à l'absence d'outil commun pour la comptabilisation des données, un tel outil étant nécessaire pour une gestion des actifs correcte et cohérente. Cette question est en principe traitée dans le cadre du projet de services fonctionnels « logistique » (LOG FS), mais les améliorations au programme final ne devraient être mises en service qu'après 2018, et elles ne couvrent donc pas les opérations en cours.*

6. *L'ACO prend note avec satisfaction des observations du Collège relatives aux améliorations apportées à l'identification et à la comptabilisation des actifs fournis après 2013. Comme cela a déjà été souligné l'an dernier, les insuffisances constatées tiennent à la mise en œuvre des méthodes comptables applicables dans l'ensemble de l'ACO plutôt qu'aux méthodes elles-mêmes. L'ACO estime que des efforts considérables ont été déployés en vue de*

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

APPENDICE 1

ANNEXE 4

C-M(2016)0066 (INV)

l'établissement d'un ensemble de procédures claires pour l'identification, la comptabilisation et le compte rendu s'agissant de l'ensemble des actifs détenus sur le théâtre. Un haut degré de coordination des activités des différentes parties prenantes s'exerce au travers des commissions d'examen des besoins de l'ACO. Parallèlement, le SHAPE déploie des efforts en vue du renforcement, au sein de chacun des commandements de l'ACO, de l'interaction entre les parties prenantes internes, comme la J4, la JENG et la J6, et, ainsi, de l'amélioration de la communication des informations financières portant sur les immobilisations corporelles et les stocks. De plus, les problèmes rencontrés par le passé pour ce qui est du manque de PAO ou du manque de continuité dans l'exercice de cette fonction ont été résolus grâce au recrutement de trois consultants civils internationaux (un pour chaque base) qui travaillent là où se trouvent la majorité des NFE/NFI, à savoir au quartier général de la mission Resolute Support, au KAF et à l'HKIA. Un TAM militaire en poste au quartier général de la mission Resolute Support veille à ce qu'il y ait une supervision et une coordination des activités menées par les consultants civils internationaux. Les politiques en place prévoient notamment des procédures claires pour le transfert/la reprise des NFE/NFI, qui font aussi partie de l'AD 080-102. En la matière, l'ACO a établi un certificat de transfert pour les équipements et matériel transférés ou donnés à titre gratuit. De plus, le SHAPE compte, en concertation avec le JFCBS et avec la mission Resolute Support, établir un plan global pour les dons de NFE/NFI excédentaires et, ainsi, être prêt pour le transfert des actifs au gouvernement afghan avant la fin de la mission Resolute Support si l'on estime que les dons servent les intérêts de l'OTAN.

7. *Le Collège devrait noter que le SHAPE a l'intention de continuer de se consacrer à l'analyse des immobilisations corporelles et des stocks dans l'ensemble des sites de l'ACO grâce à des visites sur place, en concertation avec les agents locaux, le but étant de valider les données pour ce qui des quantités, des catégories d'actifs et des critères de contrôle. L'ACO a également établi des procédures qui s'appliquent à compter de l'exercice 2016 et qui prévoient d'étendre la procédure de clôture intermédiaire aux comptes d'actifs dans le cadre de la préparation de la clôture de fin d'exercice, ce qui devrait permettre de disposer de données plus précises sur les actifs pour les états financiers de 2016. Le SHAPE continuera de renforcer la coordination interne entre les diverses parties prenantes. Pour 2016, il entend élargir la coordination interne aux bureaux Logistique et Génie et, à cette fin, une lettre sera adressée par son chef d'état-major à ses homologues des commandements de l'ACO pour mettre l'accent sur le fait qu'ils doivent rendre compte de la bonne gestion des actifs en conformité avec le Règlement financier de l'OTAN, les règles et procédures financières de l'OTAN ainsi qu'avec les politiques et les directives de l'ACO.*

NATO SANS CLASSIFICATION

Position du Collège

Le Collège émet une opinion avec réserve sur la conformité parce que des registres comptables complets répertoriant tous les biens de l'ACO n'ont pas été établis et tenus pour la mission Resolute Support, alors que le NFR le requiert. L'exigence selon laquelle il faut établir des registres comptables complets pour tous les actifs et passifs reste d'application dans la nouvelle version du NFR.

Par ailleurs, en vertu du cadre comptable OTAN, les immobilisations corporelles sur lesquelles une entité exerce le contrôle doivent être présentées dans ses états financiers. Pour les immobilisations corporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013, il faut fournir dans les notes jointes aux états financiers une description précisant au minimum la nature des immobilisations corporelles détenues, leur emplacement et le nombre approximatif d'éléments détenus.

Le Collège affirme par conséquent qu'il incombe à l'ACO de tenir des registres d'actifs complets pour tous les actifs dont il exerce le contrôle, y compris les actifs Infrastructure.

S'agissant des procédures de radiation, le Collège reconnaît que les procédures décisionnelles relatives aux NFE pour la mission Resolute Support sont traitées par l'ACO dans le cadre des commissions d'examen des besoins du Commandement comme stipulé dans l'AD 080-102. Selon cette directive, l'approbation d'une demande de radiation, telle qu'acceptée par les commissions d'examen de l'ACO, est officialisée par le contrôleur des finances si cette demande entre dans le champ des pouvoirs qui lui ont été délégués en matière de radiation. Le Collège affirme que l'approbation des radiations par le contrôleur des finances devrait avoir lieu avant toute cession/mise au rebut ou tout transfert effectif d'actifs dans un souci de conformité avec le NFR et avec les directives de l'ACO.

OBSERVATION 2 : MANQUE D'EXACTITUDE ET DE FIABILITE DES MONTANTS RELATIFS AUX MOYENS DEPLOYABLES QUI ONT ETE COMMUNIQUE AU SHAPE PAR L'AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION (NSPA)

Commentaires officiels de l'ACO

8. *L'ACO souscrit aux observations de l'IBAN (à l'exception de celle qui est faite au paragraphe 2.6), et à sa recommandation visant l'établissement d'une méthode comptable OTAN détaillée pour un compte rendu financier cohérent sur les immobilisations corporelles à l'échelle de l'OTAN. Dans la pratique, l'ACO reste confronté à des difficultés s'agissant de la gestion des actifs des tiers, ce*

qui a des incidences sur le compte rendu financier. Sachant que, dans le domaine considéré, l'ACO n'a pas le pouvoir de choisir des fournisseurs de services autres que les agences de l'OTAN, on notera que les problèmes relatifs aux actifs gérés au nom de l'ACO tiennent principalement à deux raisons : premièrement, à l'absence de méthode comptable OTAN commune concernant les immobilisations corporelles et, deuxièmement, à l'utilisation de systèmes informatiques différents pour la gestion des actifs. S'agissant du premier point, l'ACO souhaiterait que le Collège note que le Commandement participe activement aux travaux qui visent à établir une méthode comptable cohérente pour les actifs à l'échelle de l'OTAN et qui sont placés sous la direction du Bureau du responsable OTAN de la politique en matière d'information financière (HFRP). S'agissant du second point, comme le Collège sait, ce problème endémique devrait être atténué lorsque le système informatique pour les services fonctionnels « Logistique » (LOG FS) de l'OTAN sera finalement mis en service, ce qui veut dire en principe que l'amélioration n'interviendra pas avant 2018 et que, malheureusement, elle ne concernera pas les opérations en cours. Il faut toutefois noter que le SHAPE a fait part de certaines préoccupations quant à la diversité des outils choisis pour répondre au besoin décrit et à l'absence d'intégration automatique de ces divers outils.

9. En attendant, l'ACO continuera, en concertation avec les agences de l'OTAN et avec l'aide de l'HFRP et de l'IBAN, de définir les mesures d'atténuation nécessaires pour résoudre les divergences dans la gestion des actifs d'une entité OTAN à l'autre.

10. S'agissant de l'accord de soutien logistique (LSA) passé entre l'ACO et la NSPA, il est à noter que les négociations ont duré six mois et ont été finalisées en septembre 2015. Depuis, la NSPA a cherché, dans le cadre de l'examen de cet accord par ses services et en particulier par le conseiller juridique, à apporter des modifications au texte approuvé précédemment. Cela a débouché sur l'établissement d'une version révisée du document, qui a été soumise au SHAPE en mai 2016. Les modifications proposées par la NSPA font actuellement l'objet d'un examen par le SHAPE, et l'ACO compte fournir une réponse à la NSPA pour la fin juillet 2016. Le SHAPE était prêt à signer le LSA en décembre 2015, et il espère toujours que cet accord sera signé avant la fin septembre 2016.

11. Compte tenu des initiatives en cours mentionnées plus haut et de leur état d'avancement, l'ACO est d'avis que les divergences dans la gestion des actifs d'une entité OTAN à l'autre ne peuvent plus être résolues sur la base d'accords bilatéraux entre l'ACO et les agences de l'OTAN. Il estime que des efforts considérables et suffisants ont été déployés au cours de ces dernières années en vue du renforcement de la coopération avec les agences extérieures et, ainsi, de l'amélioration de la fiabilité des données financières relatives aux actifs qui sont gérées par les agences de l'OTAN au nom de l'ACO. Si le Collège considère

que ces efforts ont déjà mené à d'importantes améliorations pour les actifs gérés par des tiers, l'ACO estime toutefois qu'une approche plus adaptée en vue de la résolution du problème passe par la finalisation dans les meilleurs délais d'une méthode comptable commune pour les immobilisations corporelles. Cela permettrait aux entités de l'OTAN de suivre une approche commune en matière de gestion des actifs pour des profils fournisseur de services/clients et mènerait à la mise en place d'un socle commun d'exigences pour la communication des données concernant les actifs.

**OBSERVATION 3 :
INEXACTITUDES DANS LA PRESENTATION DES IMMOBILISATIONS
CORPORELLES ACQUISES AVANT ET APRES 2013 S'AGISSANT DU GROUPE
SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE L'OTAN (NCISG)**

Commentaires officiels de l'ACO

12. *L'ACO souscrit globalement à l'observation du Collège.*

13. *L'ACO est d'accord pour dire que les actifs en question ont été achetés dans le cadre du paquet de capacités (CP) CP5A0146 par la NAMSA/NSPA avant 2013 et ont été stockés dans deux endroits par deux agences de l'OTAN, à savoir le Centre d'exploitation Sud (SOC) de la NAMSA (maintenant la NSPA), à Tarente (Italie), d'une part, et le dépôt logistique des SIC (CLD) de l'Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA) (maintenant le Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) de la NCIA) à Brunssum (Pays-Bas), d'autre part. La NSPA, qui est l'un des pays hôtes du CP149, était chargée de la réception des actifs au nom de l'ACO. La réception des actifs par la NSPA aurait dû être suivie d'une procédure de transfert/reprise par l'ACO, en dépit du fait que les actifs resteraient physiquement dans les agences. Le problème ne devrait pas se reproduire à l'avenir étant donné que l'ACO a renforcé les procédures de remise/reprise des actifs acquis en son nom par des tiers, pour faire en sorte que les données relatives à ces actifs soient rapidement communiquées à l'ACO après la livraison par l'industrie et la réception officielle par la NSPA.*

14. *L'ACO reconnaît que les actifs en question n'ont pas été comptabilisés correctement dans les états financiers de 2015 et il réglera la question en republiant les soldes de 2015. De plus, l'ACO s'emploie actuellement à revoir les dispositions du projet de LSA avec la NSPA pour faire en sorte que des informations soient communiquées rapidement au SHAPE lorsque des actifs ont été livrés par l'industrie, officiellement acceptés par la NSPA et enregistrés dans la base de données interne de l'Agence, devenant ainsi la propriété de l'ACO.*

15. Concernant l'observation faite au paragraphe 3.4 du rapport de l'IBAN, l'ACO ne souscrit que partiellement aux commentaires du Collège faisant état d'inexactitudes dans la présentation des immobilisations corporelles détenues par le Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISG) avant 2013. Les raisons expliquant certaines des inexactitudes relevées par le Collège sont expliquées en détail ci-après. À cet égard, le Collège devrait noter que la J4 du NCISG a déjà pris des mesures administratives correctrices en concertation avec le deuxième bataillon OTAN de transmissions (2NSB), avec la J4 du SHAPE et avec la NSPA en vue d'un rapprochement entre les données relatives aux actifs et les données découlant des inventaires physiques. Par ailleurs, l'ACO entend renforcer les mesures de contrôle des biens déjà en place au sein du NCISG, pour éviter à l'avenir toute inexactitude dans les comptes NDSS des NSB et dans les listes du registre des actifs fixes. Il compte procéder comme suit :

- a. renforcer les enquêtes et les inspections sur site dans les NSB et les modules SIC déployables (DCM), avec des contrôles par sondage, des inventaires « floor-to-list » (données physiques vers données comptables) et des inventaires « list-to-floor » (données comptables vers données physiques) ;
- b. demander aux NSB de fournir chaque trimestre un rapport sur tous les articles des immobilisations corporelles qui ont été ajoutés dans leurs comptes ;
- c. chercher à obtenir auprès de la J4 du SHAPE, de la NCIA (CSSC) et de la NSPA l'assurance et des éléments probants permettant d'établir qu'ils ont bien supprimé des comptes NDSS des NSB tous les articles d'immobilisations corporelles des NSB ayant fait l'objet d'une radiation ou d'un transfert vers d'autres entités OTAN s'agissant des articles pour lesquels il leur incombe d'effectuer cette opération (il s'agit principalement des actifs achetés avec des fonds du NSIP).

16. Dans son rapport, le Collège fait état de cinq cas spécifiques où le nombre d'articles présentés est supérieur au nombre effectif d'articles physiquement présents dans un bataillon de transmissions. Le NCISG reconnaît que les articles cédés/mis au rebut n'ont pas été supprimés de manière appropriée dans les registres d'actifs, mais il signale que le problème s'est produit dans deux cas seulement et non dans trois cas.

- a. grues mobiles, trois articles : il s'agit d'actifs gérés de manière centrale, qui ont été enregistrés directement par la NAMSA/NSPA dans le NDSS avant 2013 ; le 2NSB est en mesure de prouver que l'une des trois grues enregistrées dans le NDSS se trouve bien dans

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

APPENDICE 1

ANNEXE 4

C-M(2016)0066 (INV)

les stocks et a été reçue en 2012 ; des recherches sont actuellement en cours pour vérifier la présence des deux autres articles ;

b. abri modulaire pour kit d'interface utilisateur (UIE) ACO2, neuf articles : les documents existants montrent que quatre des neuf abris ont été transférés au CLD/CSSC en 2007 ; les cinq autres sont physiquement présents dans le 2NSB ;

(1) l'ACO est d'accord pour dire que ces quatre articles auraient dû être supprimés dans les comptes NDSS du NCISG et dans les listes du registre des actifs fixes ; des mesures sont actuellement prises pour corriger ces inexactitudes, en concertation avec le CSSC et la J4 du SHAPE, étant donné qu'il incombe à ces organes d'effectuer ce type d'opération dans le NDSS ;

(2) de plus, le Collège souhaitera peut-être noter que, selon l'ACO, ces abris et tous les autres actifs qui font partie intégrante des systèmes de SIC déployables (DCIS) devraient être considérés comme des actifs SIC déployables et, ainsi, être la propriété de la NCIA et faire l'objet d'un compte rendu par celle-ci ; cette approche a déjà été examinée avec l'équipe dirigée par l'HFRP, et des définitions communes figureront dans la méthode comptable OTAN pour les immobilisations corporelles.

c. abri pour atelier ACO2, un article : l'article est physiquement présent au sein du 2NSB et n'a pas été radié ;

d. terminal terrien transportable de satellite (TSGT) T2 SHERPA, quatre articles : tous les articles ont été livrés à l'ACO et acceptés par celui-ci avant 2013 ; trois de ces articles ont été livrés au 2NSB en 2014, et ils sont physiquement présents dans les différents lieux hébergeant des DCM du 2NSB ; un article se trouve au DCM-D (colocalisation avec le 2NSB), un article au DCD-E, à Bucarest (Roumanie), un article au DCM-F, à Gorna Malina (Bulgarie) (actuellement en intervention de maintenance corrective au CSSC) et un article a été transféré en 2015 à l'École des systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISS), à Latina (Italie), pour une formation, et il s'y trouve toujours ;

e. Groupe électrogène portable Bruno 18 KV/A, neuf articles : le 2NSB fait état de la présence physique de trois articles seulement, qui se trouvent actuellement au point de soutien avancé (FSP) Sud

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

APPENDICE 1
ANNEXE 4
C-M(2016)0066 (INV)

du CSSC, à Lago Patria, pour une mise à niveau en vue de leur future utilisation dans les TSGT améliorés ;

- (1) les six autres actifs ont été transférés à diverses entités OTAN en 2007, quatre d'entre eux au CLD/CSSC et deux à la FIAS ; l'ACO dispose de la documentation nécessaire pour justifier le transfert d'actifs au CLD/CSSC et pour justifier l'un des deux transferts à la FIAS/Resolute Support ;*
- (2) l'ACO est d'accord pour dire que ces six articles auraient dû être supprimés dans les comptes NDSS du NCISG et dans les listes du registre des actifs fixes ; des mesures sont actuellement prises pour corriger ces inexactitudes, en concertation avec le CSSC, avec Resolute Support et avec la J4 du SHAPE, étant donné qu'il incombe à ces organes d'effectuer cette opération dans le NDSS.*

17. Le Collège a également relevé trois cas dans lesquels le nombre d'articles présentés était inférieur au nombre effectif d'actifs présents. Pour les actifs qui n'ont pas été enregistrés dans les comptes NDSS et dans les listes du registre des actifs fixes, il a été demandé à la NSPA de fournir les documents pertinents qu'elle pourrait avoir concernant la livraison de ces actifs au 2NSB ; grâce à ces informations, les actifs peuvent aujourd'hui être enregistrés de manière appropriée dans le NDSS et il en ira de même à l'avenir ; les toutes dernières informations en date concernant chacun de ces trois cas sont communiquées ci-après afin que l'IBAN en prenne connaissance :

- a. palette électrique, sept articles : il y a en réalité huit articles au lieu de sept, et ils se trouvent tous dans les stocks du 2NSB ; ces articles ont été achetés par la NSPA et livrés au 2NSB en 2014 ; ils ont déjà été enregistrés de manière appropriée dans le NDSS et apparaîtront bientôt dans la liste du registre des actifs fixes ;*
- b. élévateur (six piliers), deux articles : le NCISG a déjà obtenu confirmation que ces articles n'avaient pas été achetés par la NSPA, et il va maintenant essayer de retrouver leur origine au sein de la NCIA ; dès que de la documentation concernant leur acquisition et leur livraison aura été trouvée, l'ACO enregistrera ces actifs dans le NDSS et les fera ensuite apparaître dans la liste du registre des actifs fixes du NCISG ; bien que la date exacte de la livraison de ces actifs au 2NSB ne soit pas connue, les éléments dont on dispose portent à croire que la livraison a eu lieu avant 2013 ;*

NATO SANS CLASSIFICATION

c. tentes, dix articles + sept articles : l'ACO confirme l'existence physique de 17 tentes au 2NSB. Plus précisément, sept de ces tentes font partie des moyens SIC de différents DCIS, principalement le LINC-E (SIC provisoire limité pour la Force de réaction de l'OTAN) et, de ce fait, ils sont enregistrés par la NCIA dans son outil de gestion des commandes et des stocks, basé sur Oracle ; les dix autres tentes, qui ont été achetées pendant la période allant de 2012 à 2015 par la NCIA et par le NCISG (cinq par l'Agence et cinq par le Groupe) sont des tentes à usage général et sont donc considérées comme des actifs ne relevant pas des SIC ; quatre de ces tentes ont été enregistrées dans le NDSS en 2015, mais aucune d'elles n'a été inscrite sur les listes du registre des actifs fixes ; des corrections sont actuellement apportées en vue de l'enregistrement correct des dix tentes dans le NDSS et de leur inscription dans les listes du registre des actifs fixes.

OBSERVATION 4 :

IMPACT DES INSUFFISANCES CONSTATEES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE L'EXERCICE TRIDENT JUNCTURE 2015 SUR LA SOLUTION D'ACQUISITION

Commentaires officiels de l'ACO

18. L'évaluation faite par l'IBAN semble acceptable. Les planificateurs d'exercice et les parties prenantes exprimant les besoins doivent spécifier clairement et à temps les besoins et le financement afin que les agents chargés des acquisitions aient suffisamment de temps pour octroyer les contrats sur la base d'une mise en concurrence.

OBSERVATION 5 :

LACUNES DANS LE PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS S'AGISSANT DU COMMANDEMENT ALLIÉ DE FORCES INTERARMÉES DE NAPLES (JFCNP), DE LA COMPOSANTE E-3A ET DU COMMANDEMENT AÉRIEN ALLIÉ (AIRCOM)

Commentaires officiels de l'ACO

19. L'ACO souscrit globalement à l'observation du Collège.

20. Concernant les constatations portant sur les acquisitions effectuées auparavant par la Composante E-3A, des problèmes de calendrier et de classement se sont posés en raison du manque de coordination entre les gestionnaires des fonds et les agents chargés des acquisitions. La

Force NAEW&C a pris des mesures pour que les futurs gestionnaires de fonds reçoivent une formation. Pour les principaux problèmes, ils ne sont plus d'actualité étant donné que, à l'avenir, la NSPA sera chargée de ce type d'acquisitions en suivant ses propres règles en la matière (avec audit de l'IBAN à la NSPA). S'agissant de l'apposition de la signature d'une personne responsable du marché sur les demandes de travaux d'infrastructure pour le pays hôte, le formulaire sera modifié de manière appropriée afin que cette signature puisse y apparaître.

21. S'agissant de l'acquisition de carburant aviation au sein de la Force NAEW&C, le contrôleur des finances de la Force a fait un exposé au Comité des budgets le 8 juillet 2016, dans lequel il a évoqué les procédures d'acquisition en vigueur depuis plus de 34 ans, qui reposent sur les STANAG de l'OTAN ainsi que sur le MOA correspondant passé avec le pays hôte. Il a été convenu avec les auditeurs de l'IBAN et avec la J8 de l'ACO d'essayer d'arriver à un accord mutuel avec l'Allemagne, qui contiendrait une description détaillée de la procédure à suivre, en particulier pour la base d'opérations principale (MOB) de Geilenkirchen. À cette fin, la directive interne du Centre logistique de la Bundeswehr pour les livraisons de carburant à l'OTAN à la MOB de Geilenkirchen, qui est déjà appliquée par les deux parties depuis de nombreuses années, sera traduite en anglais puis transmise aux autorités allemandes afin qu'elles en fassent officiellement un accord de services logistiques. La Force NAEW&C n'a pas de prise sur la décision de signature finale par une autorité allemande, et la question doit donc être suivie par le SHAPE et par l'autorité militaire nationale allemande. Le contrôleur des finances de la Force proposera une dérogation permanente aux dispositions relatives au carburant dans son livre budgétaire pour 2017, en vue de son examen et de son approbation par le Comité des budgets.

OBSERVATION 6 :
NECESSITE D'ETABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA

Commentaires officiels de l'ACO

22. Le travail d'actualisation des documents de la Force NAEW&C relatifs à la gouvernance sera lancé en août 2016 au cours d'une réunion avec le contrôleur des finances de la Force. Les accords de soutien logistique (LSA) devront être soumis à l'approbation finale du Comité de direction de l'Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) pour la fin 2016. Cette approbation est nécessaire étant donné que les LSA remplaceront plusieurs documents de la NAPMO (comme le MOA

tripartite, les textes fondamentaux, et d'autres documents) conformément au MOA passé entre le SHAPE et la NSPA.

OBSERVATION 7 :

NECESSITE DE MESURES COMPLEMENTAIRES POUR UNE PLEINE CONFORMITE AVEC LA VERSION REVISEE DU REGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTROLE INTERNE, A L'AUDIT INTERNE ET A LA GESTION DES RISQUES

Commentaires officiels de l'ACO

23. L'ACO souscrit à l'observation du Collège et prend note de son commentaire selon lequel l'exercice 2015 doit être considéré comme une année de transition en raison de l'absence de règles détaillées jusqu'à la fin de 2015, sur la base de quoi la formulation d'une réserve quant à la conformité ne semble pas justifiée. Compte tenu de l'octroi d'une période de transition en vue de la pleine conformité avec l'article 12 du NFR, l'ACO réitère le commentaire qu'il a fait en réponse à la réserve émise par l'IBAN dans l'observation relative aux insuffisances dans la gestion des actifs pour la mission Resolute Support.

24. L'ACO note avec satisfaction que le Collège a reconnu les efforts considérables que le Commandement a déjà déployés concernant l'application de la nouvelle version du NFR et des FRP et de la mise en œuvre d'un cadre de contrôle interne. L'ACO estime qu'un travail considérable a déjà été mené dans l'ensemble du Commandement pour jeter les bases d'un cadre de contrôle interne en vue d'une pleine conformité avec le nouveau texte du NFR. On peut citer comme exemples le système de gestion stratégique de l'ACO tel qu'il est défini dans le plan de gestion stratégique de l'ACO (ASMP), ainsi que le cadre de gestion des risques de l'ACO (ARMF). D'autres mesures seront prises sous peu par l'ACO pour compléter et uniformiser les contrôles déjà en place au moyen d'un cadre de contrôle interne global. Le Bureau Développement et analyse organisationnels (ODA) du Groupe consultatif d'état-major (SAG) a été chargé par la Commission consultative sur l'audit de l'ACO d'établir un cadre de contrôle interne pour le Commandement, en concertation avec la Section Gestion stratégique (STM) de la Division Planification capacitaire interarmées (JCAP), la J8 et la J8 IAB. Un projet de cadre de contrôle interne sera présenté pour la fin 2016 et tiendra compte de la recommandation de l'IBAN. Une interaction permanente entre tous les acteurs concernés garantira la cohérence avec l'ASMP. Par ailleurs, l'ACO prend note avec satisfaction de l'observation du Collège saluant les efforts que le contrôleur des finances du Commandement déploie sans relâche pour mettre en place des procédures de gestion des risques financiers et de contrôle interne au sein de la communauté financière de l'ACO ainsi que le prévoit le NFR. Les procédures financières qui seront mises en place

devront être en phase avec le système global de gestion stratégique de l'ACO. Le cadre de contrôle interne pour les activités d'acquisition sera rapidement communiqué au personnel chargé des acquisitions, aux contrôleurs des finances dans l'ensemble de l'ACO et aux entités OTAN, afin qu'ils prennent les mesures nécessaires. Il sera également transmis pour information au Groupe de commandement et au service d'audit interne du SHAPE. Un élément clé de l'évaluation globale comprise dans le produit final est le tableau d'auto-évaluation, qui cadre avec les orientations et les instructions en vigueur au sein de l'ACO pour les activités, les politiques et les directives relatives aux acquisitions. Un cadre de contrôle interne pour le compte rendu financier suivra immédiatement après.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(2) ACO – Exercice financier 2014

IBA-AR(2015)19, paragraphe 2

INEXACTITUDES DANS LA PRÉSENTATION DES ACTIFS ACQUIS AVANT 2013

Commentaires officiels de l'ACO

25. Pour la mission Resolute Support, de nombreux actifs manquants ont été ajoutés à la liste des immobilisations corporelles. Ce travail se poursuit et implique l'ACO, les pays-cadres et les agences de l'OTAN pour ce qui concerne les actifs acquis suite à la définition de besoins urgents liés à des opérations de réponse aux crises (CUR). Un autre problème était la rotation rapide du personnel de la mission Resolute Support. Des consultants civils internationaux (ICC) ont été recrutés au milieu de l'année 2015 pour exercer les fonctions d'agents comptables des biens (PAO). Cela facilitera les choses et permettra de résoudre partiellement le problème en assurant la continuité de l'exercice de cette fonction.

26. La Force NAEW&C s'emploie actuellement à éliminer les doubles enregistrements pour les articles acquis avant 2013. Les rapports établis par le système logistique intégré au programme (PILS) sont pertinents pour la présentation des immobilisations corporelles acquises avant 2013.

27. La J4 du NCISG a déjà pris des mesures administratives correctrices en concertation avec le 2NSB, la J4 du SHAPE et la NSPA en vue d'un rapprochement entre les données relatives aux actifs et les données découlant des inventaires physiques. Les mesures actuellement appliquées sont présentées dans la réponse à l'observation 3.4 du Collège.

(6) ACO – Exercice financier 2013

IBA-AR(2014)20, paragraphe 4

ABSENCE D'ACCORD JURIDIQUE AVEC L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA) POUR LA FOURNITURE DE SERVICES À LA FORCE INTERNATIONALE D'ASSISTANCE À LA SÉCURITÉ (FIAS)

Commentaires officiels de l'ACO

28. La J8 du SHAPE a pris l'initiative de mettre au point au cours de l'année 2015, au niveau de l'ACO et en concertation avec le JFCBS et la J6, un accord-cadre appelé « Plan de soutien de la mission (MSP) – Accord sur les services (SA) » pour la fourniture en opération de services SIC par la NCIA, le but étant d'assurer un contrôle approprié, le respect de l'obligation de rendre compte et une bonne gouvernance dans le cadre de l'exécution de la tâche de soutien incombant à l'Agence pour la mission Resolute Support. À cet égard, le chef d'état-major adjoint (DCOS) de la Direction SIC et cyberdéfense (CCD) a demandé au directeur général de la NCIA son soutien pour le MSP-SA proposé entre le JFCBS et la NCIA pour la fourniture de services SIC à la mission Resolute Support (voir le document du SHAPE SH/CCD J6/319/15-311087, du 30 septembre 2015). L'objectif n'était pas de mettre en place un accord sur les niveaux de service (SLA) pour les opérations sans prévoir la flexibilité nécessaire dans un contexte opérationnel en évolution constante, mais bien d'établir des principes-cadres régissant de manière appropriée les relations entre les clients et le fournisseur de services.

29. Le DCOS de la CCD a approuvé cette initiative parce que le MSP-SA proposé offre plus de flexibilité qu'un SLA pour les quartiers généraux fixes tout en fournissant un cadre adapté pour la gestion financière et juridique. La NCIA n'a pas souscrit à la proposition de MSA-SA, mais elle suggère un autre accord-cadre pour l'avenir. La réponse du directeur général de la NCIA a été donnée dans le document diffusé sous la cote NCIA/DM/2016/02028 le 5 février 2016.

30. Dans sa réponse, le directeur général estime que le document proposé par l'ACO ne constitue pas la meilleure solution pour la bonne exécution des responsabilités de la NCIA s'agissant de la fourniture de services SIC pour la mission Resolute Support.

31. Une version révisée du document sous la forme d'une lettre d'acceptation a été établie par la NCIA. Le document a été reçu en juillet 2016 et fait actuellement l'objet d'une révision au sein de l'ACO.

(7) ACO – Exercice financier 2013

IBA-AR(2014)20, paragraphe 5

**NÉCESSITÉ D'UNE CONFIRMATION PAR LES ENTITÉS OTAN DU SOLDE DES
ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF EN FIN D'EXERCICE**

Commentaires officiels de l'ACO

32. La question n'est toujours pas réglée et constitue un sujet de préoccupation majeure. La qualité des informations reçues s'améliore, et l'ACO continuera de travailler en concertation avec les agences de l'OTAN pour faire en sorte que les informations soient fournies dans les délais et qu'elles soient exactes.



ALLIED COMMAND OPERATIONS CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015



ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

Allied Command Operations Consolidated Financial Statements 2015

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

TABLE OF CONTENTS

Executive Statement Allied Command Operations (ACO)	1
Statement of Internal Control	6
Statement 1 ACO Consolidated Statement of Financial Position	S1-1
Statement 2 ACO Consolidated Statement of Financial Performance	S2-1
Statement 3 ACO Consolidated Cash Flow Statement	S3-1
Statement 4 ACO Consolidated Statement of Changes in Net Equity	S4-1
Statement 5/1 ACO MB Budget Execution Report	S5/1-1
Statement 5/2 Summary Budget Execution Report - Other	S5/2-1
Notes to the Financial Statements	N-1
Acronyms	

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

Allied Command Operations

Executive Summary

Introduction

1. The Allied Command Operations' (ACO) mission is to fulfil NATO's core tasks by providing early crisis identification; planning, preparing and conducting military operations; and cooperating with partners in order to contribute to the overall security and territorial integrity of NATO member states.
2. The ultimate controlling and decision-making entity for the Alliance and its components are the 28 Alliance Member Nations, which provide military forces along with physical and fiscal resources for the daily operations of ACO and its subordinate Commands.
3. ACO's principal headquarters, the Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE), is located in Casteau, Belgium. The ACO organization includes two Allied Joint Force Commands (JFCs) located in Brunssum, the Netherlands and Naples, Italy. The JFCs currently provide theatre oversight and assistance in the Balkans (Sarajevo, Bosnia Herzegovina; Pristina, Kosovo) and Afghanistan. There are three ACO single service commands: Allied Land Command in Izmir, Turkey; Allied Maritime Command in Northwood, United Kingdom; and Allied Air Command in Ramstein, Germany. The NATO Communications and Information Systems Group (NCISG) is located in Casteau, Belgium and includes three subordinate NATO Signal Battalions located in Wesel, Germany; Grazzanise, Italy; and Bydgoszcz, Poland.
4. There are two NATO Force Structure units with organizational and financial reporting requirements to ACO include the NATO Airborne Early Warning and Control Force (NAEW & CF), and the NATO Alliance Ground Surveillance Force (NAGSF). The NAEW & CF E-3A aircraft are a key element of the Alliance's early warning capability, providing airborne surveillance, warning and control capability over large distances and at low altitude. The NAEW & CF implemented its new force structure on 01 November 2015, with the Force Command Headquarters relocating from SHAPE, Belgium, to the NATO Air Base, Geilenkirchen, Germany. The restructuring included a reduction in the number of wings and squadrons, with the deactivation of the Information Technology Wing, the Training Wing, the Aircraft Maintenance Squadron, the Electronic Maintenance Squadron and Flying Squadron 3 as of 01 November 2015. The Base Support Wing was reactivated and will be, together with the Operation Wing and the Logistics Wing, the backbone of the Control Force operational structure.
5. The NAGSF core capabilities enable the Alliance to perform persistent surveillance over wide areas from High-Altitude Long-Endurance (HALE) aircraft, operating at considerable stand-off distances and in any weather or light conditions. Using advanced radar sensors, these systems will continuously detect and track moving objects within specified operational areas and will provide radar imagery of areas of interest and stationary objects. The NAGSF main operating base is located at Sigonella Air Base, Italy, which serves multiple purposes as a NATO Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (JISR) deployment base, and data exploitation and training centre.

Role of ACO

6. ACO's mission is supported by the ACO Strategic Management Plan (ASMP) which, coupled with reporting and risk management systems, seeks to enable a unity of effort across ACO in delivering the required outputs by synchronising the prioritisation and resource management processes with developing operational requirements.

7. The ASMP includes a number of explicit and implicit tasks and activities that are essential to support a visible deterrence posture, to maintain situational awareness, to detect emerging crises, and to contribute to Alliance security. These tasks are prioritised and executed in a comprehensive and synergistic way and include:

- a. Core tasks: Collective Defence, Crisis Management and Cooperative Security.
- b. Permanent tasks: Strategic Awareness Deterrence; Visible Assurance; Air and Missile Defence; Cyber Defence; Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Defence; and Advanced Planning.
- a. Transition to NATO Command Structure (NCS) Full Operational Capability (FOC): ACO Operational Headquarters are now manned, trained and equipped to undertake all missions defined in the Military Committee FOC Criteria. The transition also incorporated mandates from the 2014 Wales Summit, particularly the implementation of the Readiness Action Plan (RAP) and the resultant assurance and adaptation measures within ACO, which are still in progress.

2015 Highlights

8. 2015 marked the first year of the post International Security Assistance Forces mission in Afghanistan, as it transitioned to the Resolute Support Mission effective 01 January 2015. Key to this effort was the transfer of base operating and support functions from NATO to specified Framework Nations and established operating bases. ACO coordinated the required approvals through the NATO Resource Boards and Finance Committees for NATO operational support areas eligible for NATO Common Funding and further negotiated the necessary support agreements between ACO, the respective Framework Nations, and, as required, with NATO Agencies. Planning efforts continued for post Resolute Support Mission operations, and NATO member and partner nations and Allies continue to support the long-term financial sustainment of the Afghan National Army (ANA) via the NATO-ANA Trust Fund, which is financially administered by SHAPE.

9. ACO reached FOC for the implementation of its Enterprise Resource Planning system with the integration of the Financial Services (FinS) system into the NAEW & CF. However, the full integration of automated asset accounting and reporting into FinS will not be achieved until the implementation of the NATO-wide Logistics Functional Services (LOGFS) system, currently scheduled for 2018. Until such time, ACO will continue to coordinate with the NATO Agencies to mitigate risks and ensure timely and accurate reporting of NATO common funded assets.

ACO Military Budget

10. ACO managed approximately €905 Million in allocated NATO common funding within the annual 2015 Military Budget, as well as providing oversight for NATO Security and Investment Programmes (NSIP) funds, Nation Borne Costs (NBC), Trust Funds, and Morale and Welfare Activity (MWA) Funds.

11. The initial 2015 annual funding allocated to the Military Budget amounted to €901 Million, reflecting a decrease of €208 Million over 2014. The final budgets in the ACO budget group [NATO Command Structure Entities and Programmes (NCSEP), Allied Operations and Missions (AOM), NAEW & CF, and NAGSF] were, on average, committed at a rate of 99.31% (including expenditures, regular and special carry forwards). The special carry forward of 2014 and 2015 credits authorised by the North Atlantic Council (NAC) amounted to €100.3 Million for the entire ACO budget group.

Policies

12. The approval of the new NATO Financial Regulations (NFRs) effective 01 May 2015 marked the first major revision of NATO financial policies in over 30 years. The associated revisions to the Financial Rules and Procedures (FRP) were placed into effect on 01 January 2016, and any necessary policy revisions will be captured in subsequent annual financial statements. The revised NFRs and FRPs capture, among others, the new NATO Command Structure, Agency Reform initiatives, the adoption of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), the introduction of the NATO Accounting Framework (NAF), and address the demands by the Nations for transparency and strengthened accountability for sound financial management.

13. Accordingly, ACO has undertaken compliance efforts in several notable areas. The ACO Audit Advisory Panel (AAP) was established as a means of providing oversight for Internal Control systems, governing the annual ACO Internal Audit Plan and associated functions, and monitoring the results and corresponding corrective measures for Internal and External audits conducted throughout ACO. Risk Management functions were bolstered to encompass strategic objectives outlined in the ASMP, as well as the implementation of an ACO Financial Risk Management program. The Supreme Commander and ACO Financial Controller have embraced their responsibility and accountability functions prescribed in Article 3.1 of the NFRs, through their joint signing of the annual Statement of Internal Controls and the Annual Financial Statements.

14. The revised NFRs have also condensed the timelines for annual financial reporting by one month, and now require NATO bodies to submit annual financial statements by 31 March of the following year. It should also be noted that the recruitment and term limit policies for NATO Financial Controllers has been modified to allow for open recruitment and selection of Financial Controllers from all member Nations, as well to limit the period of appointment to two, 3-year terms only.

15. ACO Directive 80-102 was issued in November 2015, in order to provide the necessary guidance and instruction for the management and disposition of NATO Funded Equipment and Infrastructure (NFE/NFI) in preparation for an eventual transition to a post-Resolute Support NATO presence in Afghanistan. Transition planning efforts must include the final disposition of NATO and Partner Troop Contributing Nations (TCNs) capabilities and resources, including contractors, not required for the post Resolute Support NATO presence. In addition to the redeployment of capabilities and resources to national peacetime locations, NATO and Partner TCNs must also coordinate the proper disposal of remaining equipment to ensure optimisation of resources, facilities and infrastructure, with due respect for the people and the environment of Afghanistan by leaving sites in a clean and safe condition including the proper disposal of any hazards and waste generated as a result of NATO military operations.

ACO Relations with NATO Agencies

16. ACO has continued to work with the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) and NATO Communications and Information Agency (NCIA) throughout 2015 to implement the necessary agreements and contractual arrangements resulting from the new NATO Command Structure and Agency Reform initiatives.

17. A formal Memorandum of Agreement (MOA) with NSPA, which defines the Agency service provider responsibilities and financial data reporting requirements, was signed in 2015. The MOA is supplemented by individual Logistics Support Arrangements (LSA) for each major programme, which is intended to resolve a systemic problem in obtaining relevant and reliable financial data from NSPA. Existing LSAs include the provision of Integrated Logistics Support Services (ILSS) for the Resolute Support Mission, and the provision of support and maintenance for the Deployable non-CIS Capability Packages. A LSA for the provision of contractor integrator capability was in progress in 2015 and is awaiting final approval by the NATO Budget Committee at the time of this report. ACO and NSPA have also committed resources towards the development of key quality indicators and key performance indicators as part of the customer funded relationship between the two organizations. Also, starting in 2015, the NSPA Director of Finance provided an official financial certification of the reliability of the financial data and controls executed by the service provider, which allows ACO to properly assess the control criteria and reliability of financial data for the services provided by NSPA. This is an on-going process where ACO will continue to invest efforts to guarantee improvements on the levels of quality control for services provided.

18. 2015 proved successful in finalising the standard Service Level Agreements (SLA) with NCIA, which serve to provide consistent Communication and Information Systems (CIS) service funding and control mechanisms throughout ACO. However, the more complex SLAs related to NCISG and its NATO Signal Battalions deployability, and NCIA support to ACO operations and missions, will likely require hybrid solutions due to NCIA's new Property Accounting structure, and are still in development. The Hand Over/Take Over of Resolute Support CIS NFE was finalized in August 2015, thus completing the final ownership transfer of CIS assets from ACO to NCIA, as per the 2012 NAC mandate.

IBAN Observations on Previous ACO Financial Statements

19. ACO has maintained a positive trend of improving the accuracy and reliability of financial data reporting, with the most recent 2014 IBAN audit resulting in 4 observations, 2 of which led to qualification of the 2014 ACO financial statements. In comparison, the 2013 IBAN audit resulted in 9 observations, but the same 2 observations related to Property, Plant and Equipment (PP&E) also resulted in a qualified audit opinion and continue to present challenges in achieving the goal of an unqualified opinion on subsequent financial statements.

20. With the NAC mandate for full IPSAS implementation and the subsequent 2013 approval of the NAF, ACO has made continuous progress in developing comprehensive property accounting records in order to address PP&E observations. The success of this endeavour will require continued cooperation with NSPA, NCIA and other third parties, as well as the implementation of best practises within theatres of operation. However, the disparity between the various NATO reporting and inventory management systems prevents proper consolidation and centralisation of information, including those for financial accounting, inventory and reporting, and highlights the need to better align the various processes, systems and policies.

21. With regard to previous years' audits, 7 observations remain open, with 2 partially settled and 5 outstanding. ACO has committed to resolving the outstanding observations throughout

2015; however some issues reflect structural or cross organisational challenges, which are outside the remit of ACO and require collaboration with other NATO entities. A recurring observation related to the reconciliation of United States System Programme Office and Foreign Military Sales assets remains unsettled despite the continued efforts by NATO bodies and the United States authorities to provide detailed and thorough information. This is a systemic issue which has been addressed by the Resource Policy and Planning Board and the Head of Financial Reporting Policies, and is beyond ACO's span of control to correct.

Responsibility

22. The attached, unaudited fiscal year 2015 ACO consolidated financial statements for the period starting 01 January 2015 and ending 31 December 2015 have been prepared in accordance with the NFRs, NAF and IPSAS standards. In accordance with NFR Article 3.2, they are jointly signed by the ACO Strategic Commander and the ACO Financial Controller, conform to the responsibility and accountability principles prescribed in NFR Article 3.1, and are submitted to the IBAN in accordance with NFR Article 35.

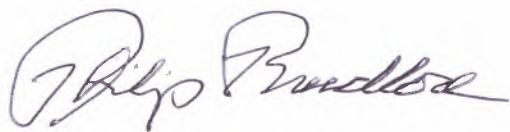
23. In preparing these accounts, ACO has:

- a. Observed the relevant accounting and disclosure requirements, and applied suitable accounting policies on a consistent basis;
- b. Made judgements and estimates on a reasonable basis;
- c. Stated whether applicable accounting standards approved by the NAC have been followed and disclosed, and explained any material departures; and
- d. Prepared the accounts on a going concern basis.

24. We hereby certify that to the best of our knowledge, we have a reasonable assurance that the attached financial statements and notes present a true and fair view of the financial activities of ACO as at 31 December 2015. We are confident that the revised format adopted for the 2015 ACO Financial Statements, as recommended by the Resource Policy and Planning Board and Head of Financial Reporting Policy for all NATO entities, will facilitate the readability of the financial data and enhance financial transparency and accountability in accordance with the requests of the Nations during the Wales Summit.



Mr Christophe Rappe
Financial Controller
Allied Command Operations



Philip M. Breedlove
General, U.S. Air Force
Supreme Allied Commander Europe

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

STATEMENT OF INTERNAL CONTROL

Scope of Responsibility

1. As Supreme Allied Commander Europe, I am responsible and accountable for maintaining a sound system of internal control that supports the achievement of ACO's goals, objectives, and priority of efforts and resources. These are detailed in the ACO Strategic Management Plan (ASMP), which establishes an objective, evidence-based management system to determine ACO's capacity and ability to undertake its current and future functions and activities, as well as align activities, track organizational progress and manage risk.
2. As ACO Financial Controller, I have responsibility for safeguarding the Nations' common funds and assets that have been entrusted to ACO, in accordance with the responsibilities assigned to me in the NATO Financial Regulations (NFR).

Purpose of the System of Internal Control

3. At the organisational level, Internal Control is broadly defined as a process carried out by the entity's management and other personnel in order to minimize risks and to provide reasonable assurance that the objectives of the organisation are achieved, specifically with regards to the efficiency and effectiveness of operations; accuracy and reliability of financial reporting; and compliance with laws and regulations. Internal Control is designed to manage, rather than to eliminate risk, and therefore it can only provide reasonable and not absolute assurance of effectiveness.
4. ACO's Internal Control system is an on-going process designed, within a risk management framework, to identify the principal tasks necessary for achieving the organisation's aims and objectives, to evaluate the nature and extent of those risks, and to manage them efficiently, effectively and economically.

Capacity to Handle Risk

5. The Command's ability to respond to the demands of a complex and resource constrained strategic environment is paramount. The agility required to realign priority of efforts and resources relies on fundamental knowledge of the operating environment, clear understanding of objectives, and proper risk management and performance management in key areas. As such, risk and performance management are at the core of ACO's strategic management functions. ACO Strategic Risk Management is conducted at all levels of the organisation, requiring stakeholders to identify, assess and respond to risks and opportunities within their area of responsibility.
6. Nevertheless, some risks and issues with significant operational impact remain beyond ACO's capacity to handle, and are usually dependent upon the Nations in the areas of manning, capability delivery, and common funded resources. For example, the short-term goal of 100% ACO manning is still pending provision by the Nations, and the implementation of the NATO Communications and Information Systems Group (NCISG) is delayed due to deferred delivery of the requisite deployable capabilities and manning, and requirements are taken at risk owing to insufficient resources. Such deficiencies and the associated risks and issues will continue to be monitored through our normal procedures of the ASMP, and reported to the Military Committee.

7. Within the ACO Strategic Risk Management construct, the ACO Financial Controller manages risk under a Financial Risk Management framework, which was introduced in 2015 for initial implementation throughout the ACO financial community in 2016. Identified risks that are beyond the remit of the ACO Financial Controller, will be reported through the ASMP and further to the appropriate NATO authority as necessary.

Risk and Control Framework

8. The ACO Risk Management Framework (ARMF), contained within Annex D of the ASMP, describes the overall risk management structure, roles and responsibilities, objectives and activities required to successfully conduct Strategic Risk Management. The aim of ARMF is to ensure a directed, deliberate approach to risk management, through the acknowledgement of ACO's risk environment and the identification, assessment, prioritisation and effective, efficient management of risks impacting the achievement of objectives.

9. ACO has an appropriate organisational structure for planning, executing, controlling and monitoring business operations in order to achieve the Command's objectives. Lines of responsibility and delegations of authority are documented, and key elements of the internal control system include, but are not limited to:

- a. NATO Code of Conduct;
- b. NATO Financial Regulations (NFR) and Financial Rules and Procedures (FRP);
- c. NATO Civilian Personnel Regulations;
- d. 2015-2020 Military Budget Medium Term Financial Plan;
- e. Annual Military Budget Guidance;
- f. ACO Strategic Management Plan;
- g. ACO Risk Management Framework;
- h. Bi-SC Directives, ACO Directives and standard operating procedures and policies;
- i. An ACO Internal Audit function and an associated ACO Audit Advisory Panel;
- j. A clear delineation of responsibilities in line with the NFRs as well as an effective delegation system compliant with the FRPs; and
- k. Proper and effective segregation of duties between Budget Officers, Authorising Officers, Accounting Officers and Treasurer, and between requirement holders and Purchasing and Contracting Officers.

10. The ACO centralised Financial System (FinS) provides a technical platform for improved business processes, which enhances the accuracy and reliability of financial data reporting, while also serving as a financial internal control framework. The latter includes control procedures designed to ensure complete and accurate accounting for financial transactions and to limit potential exposure to fraud or loss of assets. These procedures are relevant across

ACO and provide for incremental approvals and monitoring at increasingly higher levels of management.

Review of Effectiveness

11. The current ASMP format was established in 2014 as a mechanism to track ACO's progress in achieving Full Operating Capability (FOC). While the initial risks and issues reported from all ACO Headquarters were against progress to FOC, the scope was broadened in 2015 to include all strategic-level risks. The current Risk & Issue Database (Risk Register) is available ACO-wide, and the revised ARMF was included in the new 2016-2020 ASMP, which was approved in 2015. The ARMF is intended to operate on a continuum by revising or creating new objectives, and the associated risks and issues, as they arise in ACO's dynamic strategic environment.

12. The ACO Internal Audit function is designed to provide management with reasonable assurances regarding risk exposures and the effectiveness of internal controls in managing risk within ACO's governance, operations and information systems. The annual Internal Audit Plan is developed in accordance with the criteria set forth in the NFRs, is further supplemented by ACO-centric risks and issues from the ARMF, and is approved by the ACO Audit Advisory Panel (AAP). ACO Internal Audit findings, recommendations, and corrective actions are maintained in a centralized database and an annual Internal Audit Report is also presented to the AAP for review.

13. The ACO AAP was established in 2015 with a charge to provide ACO strategic leadership oversight to ACO Internal Audit functions, ACO-related IBAN audit observations, and to monitor the effectiveness of existing internal control systems and proper implementation of necessary corrective actions for identified deficiencies.

14. Past Internal Control deficiencies in the area of procurement, particularly regarding contract support to operations, have been addressed via the effective implementation of corrective measures as recommended by the ACO Board of Inquiry Implementation Board:

- a. Establishment of Solicitation Review Boards;
- b. Reinforcement of the Contract Award Committees;
- c. Creation of an ACO Contract Information Hub;
- d. ACO Procurement Staff Assistance Visits conducted by the ACO Head of Contracts; and
- e. Creation of a NATO accredited ACO Contingency Contracting Course.

15. ACO financial operations undergo periodic strategic reviews, which include consideration of long-term financial projections and the evaluation of possible alternatives. The consolidated ACO annual budget and three-year strategic plans are actively monitored, with performance objectives reviewed internally by the ACO Management Board, and externally at various NATO oversight Boards and Committees.

16. The reliability of ACO's financial reporting is dependent upon sound internal control systems to include an effective Enterprise Resource Planning (ERP) financial system. The ACO FinS system utilizes a corporate model for centralised financial transactions and reporting,

which have enhanced internal business processes and improved the accuracy and reliability of financial data.

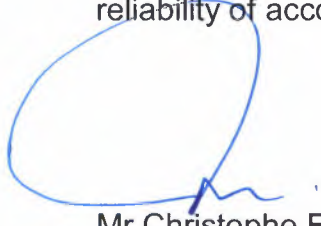
Areas of Improvement or Concern

17. 2015 was marked by a simultaneous increase in ACO operational planning efforts and a decrease in resource allocations for the 2016 ACO budget. The global strategic environment will continue to influence NATO's political and military objectives, just as it will influence the member Nations' individual resource capabilities. As such, ACO must continue to focus on the efficient, effective and economic management of available resources.

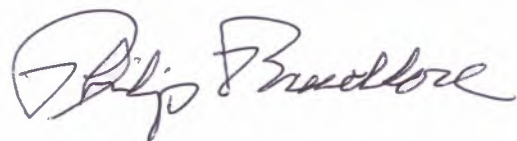
18. ACO continues to face challenges with third party asset management and reporting, particularly with organizations that utilize disparate Information Technology (IT) systems that are not compatible with FinS for transactional reporting. The NATO Logistics Functional Services (LOGFS) IT system will ultimately provide a common reporting platform to resolve this issue, but is not scheduled for implementation until 2018. In the interim, ACO in conjunction with NATO Agencies and assisted by the Head of Financial Reporting Policy and the International Board of Auditors for NATO (IBAN), will continue to identify mitigation measures necessary to resolve property accounting discrepancies. ACO will also continue to participate in the development and implementation of the LOGFS system in order to ensure the final capability enables full reporting compliance for ACO assets. Enduring efforts are also being applied towards the improved accountability of assets in ACO theatres of operation, specifically within the Resolute Support Mission. Proper asset management and reporting in the Resolute Support Mission is an on-going process and requires continuous oversight and monitoring of asset registers due to the high rotation of staff in key accountability positions, as well as a very dynamic operational environment and high rate of asset turnover.

19. The ASMP, ARMF and Financial Risk Management initiative will all require continuous monitoring and refinement in order to ensure the efficient and effective use of scarce resources and the achievement of ACO's strategic objectives. In addition, an ACO Internal Control Framework Directive is in development for implementation by the end of 2016. We are confident that we can optimize our existing business processes, and are committed to instilling a strong risk and performance management culture throughout ACO.

20. We will therefore, continue to ensure that the necessary internal management functions are in place to support effective internal control and provide reasonable assurance that assets are properly safeguarded; that established managerial and command policies are adhered to; that the Command operates in an efficient manner; that a system of internal financial and budgetary controls are in place, which embrace all aspects of financial management for appropriated and non-appropriated funds within our jurisdiction; and that the accuracy and reliability of accounting data and records are verified.



Mr Christophe Rappe
Financial Controller
Allied Command Operations



Philip M. Breedlove
General, U.S. Air Force
Supreme Allied Commander Europe

ACO Consolidated Financial Statements 2015

STATEMENT 1: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

For the year ended 31 December 2015
in EUR

Notes

2015

Restated
2014 (II)

Reclassified
2014 (III)

ASSETS**Current Assets**

Cash and Cash Equivalents	B.2	873,029,369	860,977,108	860,977,108
Short Term Investments	B.3	230,000,000	80,000,000	80,000,000
Receivables	B.4	135,150,946	139,170,396	139,170,396
Prepayments	B.5	29,365,867	22,316,524	18,678,359
Other Current Assets	B.6	21,560,979	8,447,457	23,827,457
Inventories	B.7	27,721,714	27,806,223	26,069,445

Total Current Assets

1,316,828,875

1,138,717,708

1,148,722,764

Non-current Assets

Receivables		1,777	1,777	1,777
Property, Plant & Equipment	B.8	109,469,300	83,629,502	72,619,400
Other Non-current Assets	B.9	4,208,214	3,352,885	3,352,885

Total Non-current Assets

113,679,291

86,984,164

75,974,062

Total ASSETS

1,430,508,166

1,225,701,872

1,224,696,826

LIABILITIES**Current Liabilities**

Payables	B.10	(248,207,693)	(236,726,685)	(236,751,574)
Deferred Revenue	B.11	(734,964,984)	(538,986,438)	(548,966,606)
Advances	B.12	(309,019,416)	(338,738,659)	(338,738,659)
Short Term Provisions	B.13	(24,638,559)	(24,267,703)	(24,267,703)
Other Current Liabilities	B.14	(31,436)	-	-

Total Current Liabilities

(1,316,862,088)

(1,138,719,485)

(1,148,724,542)

Non-current Liabilities

Long Term Provisions	B.15	(4,208,214)	(3,352,885)	(3,352,885)
Non-current Deferred Revenue	B.16	(109,353,193)	(83,629,502)	(72,619,400)
Other Non-current Liabilities	B.17	(84,670)	-	-

Total Non-current Liabilities

(113,646,078)

(86,982,387)

(75,972,285)

Total LIABILITIES

(1,430,508,166)

(1,225,701,872)

(1,224,696,827)

NET ASSETS

C.22

-

-

-

(I) In all tables, credit amounts/balances such as liabilities and revenue are presented with negative signs. Debit amounts such as assets and expenses carry a positive sign.

(II) Restatement mainly concerns inventory and PP&E. More information can be found in the relevant note disclosure

(III) Reclassified based on the recommended common layout structure. Ref: AC/335N(2015)-0088

(IV) Not all balances provided are reported on accrual basis. More information can be found in the Note B5. Ref. ACO Accounting Policy, Note A.

ACO Consolidated Financial Statements 2015

STATEMENT 2: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE*For the year ended 31 December 2015
in EUR**Notes***2015***Restated
2014 (II)**Reclassified
2014 (III)***Revenue**

Revenue	(891,665,389)	(1,089,448,104)	(1,075,811,516)
Other Revenue	(3,559,099)	(3,423,290)	(3,180,516)
Financial Revenue	(10,055,241)	(7,397,069)	(7,397,069)
Total to be returned to the Nations	9,947,565	10,015,535	9,772,761

Total Revenue

C.20

(895,332,164)**(1,090,252,927)****(1,076,616,340)****Expenses**

Personnel	191,734,179	213,475,073	213,475,073
Contractual Supplies and Services	623,553,098	820,365,622	821,299,527
Foreign Military Sales (FMS) (IV)	36,228,169	-	-
Depreciation and Amortization	38,982,871	39,407,585	24,837,094
Provisions	1,168,363	16,197,351	16,197,351
Other Expenses	15,985	10,027	10,027
Financial Costs	3,649,499	797,268	797,268

Total Expenses

C.21

895,332,164**1,090,252,927****1,076,616,340****Result of the year**

-

-

-

(I) In all tables, credit amounts/balances such as liabilities and revenue are presented with negative signs. Debit amounts such as assets and expenses carry a positive sign.

(II) Restatement mainly concerns inventory and PP&E. More information can be found in the relevant note disclosure

(III) Reclassified based on the recommended common layout structure. Ref: AC/335N(2015)-0088

(IV) The amount for FMS is on cash rather than accrual basis. Ref: ACO Accounting Policy, Note A.

ACO Consolidated Financial Statements 2015

STATEMENT 3: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

<i>As at 31 December 2015 in EUR</i>	<i>2015</i>	<i>Restated 2014 (II)</i>	<i>Reclassified 2014 (III)</i>
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Result of the year	-	-	-
Non-cash movements			
Depreciation	38,982,871	39,407,585	24,837,094
Increase (Decrease) in payables	11,481,011	1,097,466	1,122,358
Increase (Decrease) in other current liabilities	166,830,156	36,256,280	46,236,445
Increase (Decrease) in other non-current liabilities	855,329	3,352,885	3,352,885
Increase (Decrease) in deferred revenue for PP&E	25,723,691	51,699,829	40,689,727
(IV) Property, plant and equipment, received from NSIP	(54,355,884)	(81,139,150)	(55,206,785)
(Increase) Decrease in other current assets	(20,362,865)	44,229,826	32,487,991
(Increase) Decrease in other non-current assets	(855,329)	(3,354,662)	(3,354,662)
(Increase) Decrease in receivables	4,019,450	(52,797,375)	(52,797,375)
(Increase) Decrease in Inventories	84,509	(3,828,380)	(2,091,602)
Net cash flows from operating activities	172,402,939	34,924,304	35,276,076
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Purchase of property, plant and equipment and WIP	(10,466,784)	(9,968,264)	(10,320,036)
Proceeds from sale of plant and equipment	-	-	-
Proceeds from sale of investments	-	-	-
Short term investment	(150,000,000)	(80,000,000)	(80,000,000)
Net cash flows from investing activities	(160,466,784)	(89,968,264)	(90,320,036)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from borrowings	139,900	-	-
Repayment of borrowings	(23,794)	-	-
Distribution/dividend to Nations	-	-	-
Net cash flows from financing activities	116,106	-	-
Change in cash flow	12,052,261	(55,043,960)	(55,043,960)
Cash and cash equivalents at beginning of period	860,977,108	916,021,068	916,021,068
Cash and cash equivalents at end of period	873,029,369	860,977,108	860,977,108
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents	12,052,261	(55,043,960)	(55,043,960)

(I) In all tables, credit amounts/balances such as liabilities and revenue are presented with negative signs. Debit amounts such as assets and expenses carry a positive sign.

(II) Restatement mainly concerns inventory and PP&E. More information can be found in the relevant note disclosure

(III) Reclassified based on the recommended common layout structure. Ref: AC/335N(2015)-0088

(IV) Other funding refers to assets funded through NSIP where other entities and SHAPE are acting as Host Nation. This did not require any cash outflow from ACO

ACO Consolidated Financial Statements 2015

STATEMENT 4: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN NET EQUITY

<i>For the year ended 31 December 2015</i> <i>in EUR</i>	<i>Notes</i>	<i>2015</i>	<i>Restated</i> <i>2014</i>	<i>Reclassified</i> <i>2014</i>
Equity at beginning of year		-	-	-
Result of for the year		-	-	-
Net recognized revenue and expenses for the year		-	-	-
Equity at End of year		-	-	-

ACO Consolidated Financial Statements 2015

STATEMENT 5/1: ACO BC BUDGET EXECUTION REPORT

(Note H)

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2015 NCSEP at 28												
	365,927,256	20,750	365,948,007	17,013	365,965,019	4,851,018	370,816,037	30,707,293	338,193,698	368,900,991	30,707,293	1,915,045
Budget 101 SHAPE	61,926,428	(280,869)	61,645,559	71,187	61,716,746	-	61,716,746	4,512,167	56,710,202	61,222,369	4,512,167	494,377
Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM	23,768,575	-	23,768,575	(658,645)	23,109,930	-	23,109,930	348,724	22,232,616	22,581,340	348,724	528,590
Budget 104 JFC HQ NAPLES	28,635,265	-	28,635,265	(200,000)	28,435,265	(1,134,000)	27,301,265	816,309	26,480,225	27,296,535	816,309	4,730
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	17,660,235	-	17,660,235	(50,000)	17,610,235	(526,219)	17,084,016	975,225	15,740,422	16,715,647	975,225	368,369
Budget 111 HQ LC IZMIR	11,880,982	306,000	12,186,982	83,000	12,269,982	(3,000)	12,266,982	1,126,217	11,116,775	12,242,992	1,126,217	23,990
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	7,879,449	(4,381)	7,875,068	(175,000)	7,700,068	(8,910)	7,691,157	420,331	7,270,826	7,691,157	420,331	-
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	846,445	-	846,445	-	846,445	8,644,963	9,491,408	8,944,168	547,240	9,491,408	8,944,168	-
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	10,643,086	-	10,643,086	(224,086)	10,419,000	-	10,419,000	1,386,750	9,029,245	10,415,995	1,386,750	3,005
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	28,992,785	-	28,992,785	1,664,987	30,657,772	-	30,657,771	9,871,756	20,759,809	30,631,566	9,871,756	26,206
Budget 166 ACCS Support	24,393,024	-	24,393,024	(614,430)	23,778,594	-	23,778,594	1,067,239	22,679,729	23,746,968	1,067,239	31,626
Budget 177 NCCB	122,779,925	-	122,779,925	-	122,779,925	(604,231)	122,175,694	1,054,197	120,783,244	121,837,441	1,054,197	338,253
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	22,681,058	-	22,681,058	-	22,681,058	(1,424,958)	21,256,100	50,738	21,175,130	21,225,867	50,738	30,233
Budget 502 PFP ACO	3,016,000	-	3,016,000	50,000	3,066,000	(50,000)	3,016,000	110,767	2,857,641	2,968,408	110,767	47,592
Budget 506 MEDITERRANEAN DIALOGUE (ACO)	800,000	-	800,000	70,000	870,000	(30,000)	840,000	22,704	799,221	821,925	22,704	18,075
Budget 512 ICI Activity (ACO)	24,000	-	24,000	-	24,000	(12,626)	11,374	-	11,374	11,374	-	-
2015 AGS at 26												
	2,923,528	-	2,923,528	-	2,923,528	-	2,923,528	51,045	1,066,832	1,117,877	51,045	1,805,651
Budget 167 AGS	2,923,528	-	2,923,528	-	2,923,528	-	2,923,528	51,045	1,066,832	1,117,877	51,045	1,805,651
2015 AGS at 28												
	875,000	-	875,000	-	875,000	(457,286)	417,714	9,374	408,059	417,433	9,374	281
Budget 168 AGS CIS	875,000	-	875,000	-	875,000	(457,286)	417,714	9,374	408,059	417,433	9,374	281
2015 NAEW at 16												
	254,967,203	-	254,967,203	-	254,967,203	-	254,967,203	33,293,964	221,464,711	254,758,674	33,293,964	208,529
Budget 162 NAEW&CF	252,567,203	-	252,567,203	-	252,567,203	-	252,567,203	31,558,798	221,008,405	252,567,203	31,558,798	-
Budget 123 NAEW Reorganisation	2,400,000	-	2,400,000	-	2,400,000	-	2,400,000	1,735,165	456,306	2,191,471	1,735,165	208,529
2015 NAEW at 17												
	1,432,797	-	1,432,797	-	1,432,797	-	1,432,797	24,432	1,219,700	1,244,132	24,432	188,665
Budget 112 NAEW&C FC	1,432,797	-	1,432,797	-	1,432,797	-	1,432,797	24,432	1,219,700	1,244,132	24,432	188,665
2015 AOM at 28												
	274,998,463	(91,840)	274,906,623	(335,600)	274,571,023	-	274,571,023	49,991,225	222,446,188	272,437,414	49,991,225	2,133,609
Budget 183 Balkans Operations	23,778,057	-	23,778,057	(263,000)	23,515,057	-	23,515,057	3,912,080	17,947,735	21,859,815	3,912,080	1,655,242
Budget 187 NATO Support to the African Union	270,805	102,740	373,545	-	373,545	-	373,545	1,821	319,873	321,694	1,821	51,851
Budget 189 Operation Active Endeavour	373,480	(112,655)	260,825	(58,080)	202,745	-	202,745	56,322	137,837	194,159	56,322	8,586
Budget 191 Operation Ocean Shield	336,847	(81,925)	254,922	(14,520)	240,402	-	240,402	5,648	205,588	211,236	5,648	29,165
Budget 194 RSM	250,239,274	-	250,239,274	-	250,239,275	-	250,239,274	46,015,353	203,835,155	249,850,509	46,015,353	388,765
Total	901,124,247		901,053,157		900,734,571	4,393,732	905,128,301	114,077,333	784,799,188	898,876,522	114,077,333	6,251,780

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2014 NCSEP at 28												
	26,162,365	-	26,162,365	-	26,162,365	755,000	26,917,365	6,396,290	19,534,576	25,930,866	6,396,290	986,499
Budget 101 SHAPE	6,746,452	-	6,746,452	-	6,746,452	(99,883)	6,646,569	738,374	5,908,195	6,646,569	738,374	-
Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM	1,765,597	-	1,765,597	-	1,765,597	(238,541)	1,527,056	-	1,515,556	1,515,556	-	11,500
Budget 104 JFC HQ NAPLES	503,685	-	503,685	-	503,685	(55,113)	448,571	24,552	424,020	448,571	24,552	-
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	815,238	-	815,238	-	815,238	(51,709)	763,528	249,799	480,954	730,753	249,799	32,775
Budget 111 HQ LC IZMIR	481,053	-	481,053	-	481,053	(102,644)	378,409	-	376,309	376,309	-	2,100
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	549,987	-	549,987	-	549,987	(12,414)	537,573	20,000	517,573	537,573	20,000	-
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	352,065	-	352,065	-	352,065	809,465	1,161,530	810,579	346,191	1,156,770	810,579	4,760
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	440,581	-	440,581	-	440,581	744,000	1,184,581	25,754	807,581	833,334	25,754	351,247
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	9,504,517	-	9,504,517	-	9,504,517	-	9,504,517	2,411,678	6,629,278	9,040,955	2,411,678	463,562
Budget 166 ACCS Support	3,499,895	-	3,499,895	-	3,499,895	-	3,499,895	2,115,554	1,384,341	3,499,895	2,115,554	-
Budget 177 NCCB	678,000	-	678,000	-	678,000	(402)	677,598	-	677,598	677,598	-	-
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	457,880	-	457,880	-	457,880	(75,564)	382,315	-	379,928	379,928	-	2,387
Budget 502 PFP ACO	255,727	-	255,727	-	255,727	(147,189)	108,538	-	19,644	19,644	-	88,894
Budget 506 MEDITERRANEAN DIALOGUE (ACO)	111,690	-	111,690	-	111,690	(15,006)	96,684	-	67,410	67,410	-	29,274
2014 AGS at 26												
	18,646	-	18,646	-	18,646	-	18,646	7,521	9,507	17,028	7,521	1,618
Budget 167 AGS	18,646	-	18,646	-	18,646	-	18,646	7,521	9,507	17,028	7,521	1,618
2014 NAEW at 16												
	43,322,917	-	43,322,917	-	43,322,917	-	43,322,917	6,800,692	36,253,699	43,054,390	6,800,692	268,527
Budget 162 NAEW&CF	43,322,917	-	43,322,917	-	43,322,917	-	43,322,917	6,800,692	36,253,699	43,054,390	6,800,692	268,527
2014 NAEW at 17												
	39,647	-	39,647	-	39,647	-	39,647	-	39,452	39,452	-	195
Budget 112 NAEW&C FC	39,647	-	39,647	-	39,647	-	39,647	-	39,452	39,452	-	195
2014 NAEW at 26												
	-	-	-	-	-	2,330,226	2,330,226	2,330,226	-	2,330,226	2,330,226	-
Budget 161 NAEW&C Reassurance Measures	-	-	-	-	-	2,330,226	2,330,226	2,330,226	-	2,330,226	2,330,226	-
2014 AOM at 28												
	71,393,701	-	71,393,701	-	71,393,701	-	71,393,701	37,492,309	7,372,880	44,865,189	37,492,309	26,528,512
Budget 183 Balkans Operations	2,960,896	-	2,960,896	-	2,960,896	-	2,960,896	62,769	2,752,597	2,815,366	62,769	145,531
Budget 185 ISAF	68,305,735	-	68,305,735	-	68,305,735	-	68,305,735	37,370,555	4,556,765	41,927,320	37,370,555	26,378,414
Budget 187 NATO Support to the African Union	8,354	-	8,354	-	8,354	-	8,354	244	7,622	7,866	244	488
Budget 189 Operation Active Endeavour	106,830	-	106,830	-	106,830	-	106,830	54,774	48,516	103,290	54,774	3,540
Budget 191 Operation Ocean Shield	11,886	-	11,886	-	11,886	-	11,886	3,967	7,380	11,347	3,967	538
Total	140,937,276		140,937,276		140,937,276	3,085,226	144,022,502	53,027,037	63,210,113	116,237,150	53,027,037	27,785,352

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2013 NCSEP at 28												
	21,278,183	-	21,278,183	-	21,278,183	(8,348,120)	12,930,063	6,595,247	5,537,396	12,132,643	6,595,247	797,420
Budget 101 SHAPE	2,686,370	-	2,686,370	-	2,686,370	(218,561)	2,467,809	-	2,467,809	2,467,809	-	-
Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM	790,943	-	790,943	-	790,943	(353,471)	437,472	-	419,779	419,779	-	17,693
Budget 104 JFC HQ NAPLES	300,931	-	300,931	-	300,931	(56,092)	244,839	-	159,694	159,694	-	85,145
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	18,660	-	18,660	-	18,660	(8,162)	10,498	-	1,857	1,857	-	8,640
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	87,346	-	87,346	-	87,346	(5,956)	81,390	-	81,216	81,216	-	174
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	10,184,883	-	10,184,883	-	10,184,883	(3,404,753)	6,780,131	6,595,247	159,460	6,754,707	6,595,247	25,424
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	110,960	-	110,960	-	110,960	(34,558)	76,402	-	76,402	76,402	-	-
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	1,540,134	-	1,540,134	-	1,540,134	-	1,540,134	-	1,129,978	1,129,978	-	410,155
Budget 166 ACCS Support	27,552	-	27,552	-	27,552	-	27,552	-	13,869	13,869	-	13,683
Budget 177 NCCB	5,370,283	-	5,370,283	-	5,370,283	(4,170,257)	1,200,026	-	979,804	979,804	-	220,222
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	87,608	-	87,608	-	87,608	(68,001)	19,607	-	19,607	19,607	-	-
Budget 502 PFP ACO	47,776	-	47,776	-	47,776	(26,850)	20,926	-	4,647	4,647	-	16,278
Budget 506 MEDITERRANEAN DIALOGUE (ACO)	24,737	-	24,737	-	24,737	(1,458)	23,278	-	23,272	23,272	-	6
2013 NAEW at 16												
	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	13,656,679	-	-
Budget 162 NAEW&CF	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	-	13,656,679	13,656,679	-	-
2013 AOM at 28												
	277,235	-	277,235	-	277,235	-	277,235	-	103,091	103,091	-	174,144
Budget 183 Balkans Operations	192,486	-	192,486	-	192,486	-	192,486	-	67,274	67,274	-	125,211
Budget 185 ISAF	77,344	-	77,344	-	77,344	-	77,344	-	35,817	35,817	-	41,528
Budget 187 NATO Support to the African Union	4,684	-	4,684	-	4,684	-	4,684	-	-	-	-	4,684
Budget 189 Operation Active Endeavour	2,721	-	2,721	-	2,721	-	2,721	-	-	-	-	2,721
Total	35,212,096		35,212,096		35,212,096	(8,348,120)	26,863,977	6,595,247	19,297,166	25,892,413	6,595,247	971,564
Total for all MB Cost Shares, Years and Budgets	1,077,273,620	-	1,077,202,530	-	1,076,883,943	(869,162)	1,076,014,781	173,699,618	867,306,467	1,041,006,085	173,699,618	35,008,695

ACO Consolidated Financial Statements 2015
ACO BC CONTRACT AUTHORITIES

EUR

	<i>Initial budget</i>	<i>Transfers</i>	<i>BA2</i>	<i>Transfers</i>	<i>BA3</i>	<i>Transfers</i>	<i>Final Budget</i>	<i>Net Commitment</i>
NCSEP at 28								
	64,594,607	82,222,295	146,816,902	47,858,507	194,675,409	20,973,342	215,648,752	163,186,718
101 SHAPE	8,549,032	13,315,902	21,864,934	-	21,864,934	-	21,864,934	1,154,034
103 JFC HQ BRUNSSUM	1,703,359	-	1,703,359	4,021,680	5,725,039	-	5,725,040	5,894
104 JFC HQ NAPLES	7,511,107	(1,033,482)	6,477,625	-	6,477,625	-	6,477,625	4,152,823
105 HQ AC RAMSTEIN	-	-	-	170,000	170,000	-	170,000	65,816
164 AIR DEFENCE GROUND (ADG)	16,195,000	-	16,195,000	-	16,195,000	-	16,195,000	-
166 ACCS Support	7,408,000	-	7,408,000	-	7,408,000	-	7,408,000	-
177 NCCB	23,228,109	69,939,875	93,167,984	43,666,827	136,834,811	20,973,342	157,808,153	157,808,152
AGS at 26								
	4,000,000	-	4,000,000	-	4,000,000	-	4,000,000	-
167 AGS	4,000,000	-	4,000,000	-	4,000,000	-	4,000,000	-
NAEW at 18								
	43,950	-	43,950	-	43,950	-	43,950	-
112 NAEW&C FC	43,950	-	43,950	-	43,950	-	43,950	-
NAEW at 16+1								
	123,742,820	3,734,654	127,477,474	39,425,000	166,902,474	-	166,902,474	110,996,141
162 E3A Component	96,681,320	3,734,654	100,415,974	39,425,000	139,840,974	-	139,840,974	109,063,541
NAEW at 16								
	27,061,500	-	27,061,500	-	27,061,500	-	27,061,500	1,932,600
123 NAEW Reorganisation	27,061,500	-	27,061,500	-	27,061,500	-	27,061,500	1,932,600
AOM at 28								
	6,493,005	749,000	7,242,005	53,377,554	60,619,559	7,422,833	68,042,392	1,623,837
183 Balkans Operations	6,493,005	-	6,493,005	(236,446)	6,256,559	-	6,256,559	967,837
194 Resolute Support Mission	-	749,000	749,000	53,614,000	54,363,000	7,422,833	61,785,833	656,000
Total for all MBC Cost Shares, Years and Budget	198,874,381	86,705,949	285,580,330	140,661,061	426,241,392	28,396,175	454,637,568	275,806,696

ACO Consolidated Financial Statements 2015
STATEMENT 5/2: SUMMARY BUDGET EXECUTION REPORT - OTHER

EUR

	<i>Expenditure Ceiling</i>	<i>Net Commitment</i>	<i>Actual Expenses</i>	<i>Total Spend</i>
	20,153,042	567,335	16,548,167	17,115,502
2015	18,040,318	558,845	15,065,798	15,624,644
259 ACT EXERCISES & TRAINING	18,040,318	558,845	15,065,798	15,624,644
2014	645,796	8,490	460,078	468,567
259 ACT EXERCISES & TRAINING	645,796	8,490	460,078	468,567
2013	1,466,928	-	1,022,291	1,022,291
259 ACT EXERCISES & TRAINING	1,466,928	-	1,022,291	1,022,291

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Notes to the ACO Consolidated Financial Statements 2015

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

NOTES to the ACO Consolidated financial statements at 31 December 2015

INDEX	PAGE N
A. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES	2
Statement of accounting policies	2
Basis of preparation	2
Impending application of newly issued accounting standards not yet effective	2
Accounting estimates and judgments	2
Changes in Accounting Policy and Standards	3
Reclassification	3
Restatements	3
Foreign currency	3
Consolidation	3
Services in-kind	4
Financial Instruments disclosure/presentation	4
Assets	4
Liabilities	8
Net Assets	8
Revenue and expense recognition	8
Result of the year	9
Trust Funds	9
Cash-flow statement	9
B. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	10
1. Statement of Financial Position - Reclassification	10
2. Cash and cash equivalents	11
3. Short Term Investments	12
4. Receivables	13
5. Prepayments	14
6. Other current assets	14
7. Inventories	15
8. Property, Plant and Equipment	15
9. Other Non-Current Assets	17
10. Payables	17
11. Deferred Revenue	18
12. Advances	19
13. Short Term Provisions	19
14. Other Current Liabilities	20
15. Long Term Provisions	20
16. Non-current Deferred Revenue	20
17. Other Non-Current Liabilities	20
C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE	21
18. Statement of Financial Performance - Reclassification	21
19. Revenue	21
20. Expenses	21
21. Total to be returned	24
D. CONTINGENT ASSETS, CONTINGENT LIABILITIES AND PROVISIONS	24
E. SEGMENT REPORTING	32
F. RELATED PARTIES DISCLOSURE	44
G. EVENTS AFTER REPORTING DATE	45
H. MB BUDGET EXECUTION	45
I. NSIP PROJECT EXECUTION	49
J. WRITE OFF AND DONATIONS	50
K. TRUST FUNDS	51
L. PP&E AND INVENTORY PRIOR TO 2013	51
M. ACO MORALE & WELFARE ACTIVITIES	53

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

A. Significant accounting Policies**Statement of accounting policies**

The consolidated financial statements (FS) of the Allied Command Operation (ACO) have been prepared in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and are based on International Financial Reporting Standards (IFRS/IAS), as adopted by the North Atlantic Council (NAC) in 2002. In 2013, the NAC adopted an adaptation to IPSAS to better suit the specific requirements of the Alliance and an associated NATO Accounting Framework (NAF), applicable for financial reporting periods beginning on 1 January 2013.

The FS comply with the accounting requirements of the NATO Financial Regulations (NFRs) and the relevant ACO directives and policies. Where the NAF permits a choice of accounting policy, the accounting policy which is judged to be most appropriate to the particular circumstances of the ACO for the purpose of giving a true and fair view has been selected. The specific policies adopted by ACO are described below. They have been applied consistently in dealing with items that are considered material to the financial statements. Any exception to this principle is disclosed in the notes.

Basis of preparation

The FS have been prepared on a going-concern basis. The assumption that ACO is a going concern and will continue in operation and meet its strategic objectives and its obligations for the foreseeable future is based on all available information about the future, which is not limited to, twelve months from the approval of these FS. The assumption on the going-concern basis is not affected by the closure of some of the ACO consolidated entities as it refers to ACO as a whole.

The FS have been prepared on the historical cost basis except for financial instruments that are measured at fair value at the end of each reporting period. The principal accounting policies are set out below. They have been applied consistently to all periods presented. The accounting principles deemed as appropriate for the recognition, measurement and reporting of the financial position, performance and cash flows on an accrual based accounting using historical costs have been applied consistently throughout the reporting period. There is one exception related to the Foreign Military Sales acquired from the US Defence Department where the financial data on accrual basis are not available and are therefore reflected on a modified cash basis. Details are disclosed in the relevant notes.

In accordance with Article 2.1 of the NFRs, the financial year of ACO begins on 1 January 2015 and ends on 31 December 2015.

Impending application of newly issued accounting standards not yet effective

ACO discloses whenever it has not yet applied a new accounting standard, and provides any information relevant to assessing the possible impact that the initial application of the new standard would have on the FS. There were no new standards issued at the date of reporting that ACO is required to apply.

Accounting estimates and judgments

In accordance with IPSAS and generally accepted accounting principles, the FS necessarily include amounts based on estimates and assumptions made by the management and based on historical experience as well as on the most reliable information available. A degree of caution was included in the estimations in light of the principle of 'prudence' required by IPSAS in order not to overstate assets or revenue or understate liabilities or expenses.

Specifically, when precise information was not available for measuring the value of Property Plant & Equipment (PP&E) to be recognised in the statement of financial position some estimates have been applied by reference to the buying price of similar assets in an active and liquid market or to the historical cost trend of similar acquisitions occurred over the last 3 - 5 years. Moreover, the percentage of the acquisition costs of the infrastructure handed over by territorial host nations versus its installed equipment derived from official project authorisation has been applied for determining the value of the fixed assets and the installed equipment where the project authorisation breakdown was not available.

The estimates and underlying assumptions are reviewed on an on-going basis. These estimates and assumptions affect the amounts of assets, liabilities, revenue and expenses reported. By their nature, these estimates are subject to measurement uncertainty. The effect of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant to the FS.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Changes in Accounting Policy and Standards

The same accounting policies are applied within each period and from one period to the next, unless a change in accounting policy meets one of the criteria set in IPSAS 3. For the 2015 FS, the accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

The main change derives from the in-depth analysis performed during 2015 within each ACO Command in order to consistently implement the classification of the assets and the control criteria reflected in the NAF. The categories of Buildings, Other Infrastructure and Installed Equipment have been reassessed and broken down in sub-categories.

The impacts of any other change to the ACO accounting policy have been identified in the notes under the appropriate headings.

Reclassification

A reclassification of some ACO accounting classes was required to adopt the recommended common layout structure¹ proposed by the Head of Financial Reporting Policy. Details are reflected in the relevant notes.

Restatements

ACO has restated a number of balances in the FS. They mainly relate to PP&E, Inventory and proper assessment of previous years' audit observations. Further details are shown in the relevant notes.

Foreign currency

These FS are presented in Euro, which is the ACO functional and reporting currency. All entities included in the consolidated FS adopt Euro as functional currency. Data from ACO budgets approved in different currency is converted and reported in Euro using a fixed rate. The fixed rate applied for GBP for 2015 is equal to 0.7989 EUR.

Foreign currency transactions are translated into Euro at the NATO exchange rates prevailing at the date of the transaction. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies at year-end are translated into Euro using the NATO exchange rates applicable at 31 December 2015. Resulting realised and unrealised gains and losses are recognised in the Statement of Financial Performance.

Consolidation

The ACO Consolidated FS include the financial results of ACO as the controlling entity exercising control over the controlled entities listed below.

ACO HQ NAME	LOCATION
SHAPE HQ	Casteau, Belgium
JFC Brunssum HQ	Brunssum, Netherlands
Resolute Support Mission HQ	Kabul, Afghanistan
NAEW&C Force GK HQ	Geilenkirchen, Germany
JFC Naples HQ	Naples, Italy
AIRCOM Ramstein ² HQ	Ramstein, Germany
MARCOM Northwood HQ	Northwood, UK
NCIS Group HQ ³	Casteau, Belgium
KFOR HQ	Pristina, Kosovo
NHQSa HQ	Sarajevo, Bosnia Herzegovina
LANDCOM Izmir HQ	Izmir, Turkey
ACO Corporate Accounting and Control Office	Casteau, Belgium

¹ Ref. AC/335-N(2015)0088, Improvement to layout of Financial Statements, dated 11 Dec. 2015.

² It includes data related to AIRCOM HQ, Ramstein, Germany, Deployable Air Command and Control Centre, Poggio Renatico (DACC), Italy, Combined Air Operations Centre (CAOC), Uedem, Germany, Combined Air Operations Centre (CAOC), Torrejon, Spain

³ It includes data related to the NCISG HQ, SHAPE, Belgium, 1st NSB, Wesel, Germany, 2nd NSB, Grazianise, Italy, 3rd NSB, Bydgoszcz, Poland

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Inter-entity balances and transactions have been eliminated in consolidation. ACO has obtained from the above listed Commands all the information and financial data necessary for the production of the accounts that show ACO's consolidated assets and liabilities as well as revenues and expenses. The Financial Controllers of the above mentioned controlled entities have certified the correctness of the data reported to ACO CAC for further analysis and consolidation in the ACO FS.

The ACO MWA financial data are not consolidated into the primary ACO FS in accordance with the adapted IPSAS 6 included in the NAF which prescribes that the NATO reporting entities shall not consolidate the Morale and Welfare Activities and/or Staff Association activities into their respective FS even when they are considered to be under the control, from a financial reporting perspective, of the NATO Reporting Entity preparing and issuing the FS. Relevant details are reported by way of a disclosure note (Note M).

Services in-kind

In these consolidated FS, services in kind are not recognised.

Financial Instruments disclosure/presentation

Financial assets and financial liabilities are recognised when the entity becomes a party to the contractual provisions of the instrument.

ACO uses only non-derivative financial instruments as part of its normal operations. These financial instruments include cash and cash equivalents, short-term investments, accounts receivable, liabilities. They are recognised in the statement of financial position at fair value.

Financial risk factors

ACO 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.

Credit risk

ACO's clients are mainly NATO Members' Nations or Troop Contributing Nations (TCNs) very often sponsored by NATO's Nations and NATO agencies. ACO is therefore not exposed to material credit risks.

Liquidity risk

ACO is not exposed to any liquidity risk due to the funding mechanisms from the contributing NATO's Member Nations, as well as internal policies and procedure put in place to ensure there are always appropriate resources to meet the financial obligations.

Foreign currency risk

ACO has some exposure to foreign currency because some contracts and activities are denominated in currencies different than Euro, mainly USD and GBP. A constant monitoring of the various activities in foreign currencies is executed to identify the potential exposure to exchange rate variations and to manage the risk accordingly. ACO doesn't maintain significant assets or liabilities in foreign currency, except for minor operational balances related to service provided to the TCNs in theatre.

Realised and unrealised gains and losses resulting from the settlement of transactions in foreign currencies and from the revaluation at the reporting date are recognised in the Statement of Financial Performance.

Interest rate risk

ACO has successfully implemented a centralised Cash Management centre. Therefore, the liquidity is kept and managed at corporate level to guarantee higher interests revenue. Liquidity is invested in saving accounts until 3 months or short term deposits for not more than 12 months to ensure the best possible return on cash holdings considering the current financial market situation. The exposure to interest risk strictly follows the current market for all public and international organisations.

Assets

a. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents comprise cash on hand, petty cash, current bank accounts, deposits held with banks, other short-term investments (with a maturity of three months or less). Any amounts held in a foreign currency are translated into Euro at the exchange rate on the date of reporting.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

b. Short-term investments

These are short-term investments with a maturity of more than 3 and less than 12 months.

c. Receivables

Receivables are stated at net realisable value, after provision for doubtful and uncollectible debts. It also includes amounts due by other NATO entities and nations.

Contribution receivables are recognised when a call for contribution has been issued to the member nations. No allowance for impairment loss is recorded with respect to member nations' assessed contributions receivable except for exceptional and agreed technical reasons.

d. Inventories

In accordance with the adapted IPSAS 12 as approved within the NAF items acquired from 1 January 2013 and held on stock at the reporting date are recorded as inventories if their useful life is less than one year and they exceed the materiality threshold reported in the table below.

Inventory Categories	Threshold	Basis
Consumable	€50,000	Per location/warehouse
Spare parts	€50,000	Per location/warehouse
Ammunition	€50,000	Per location/warehouse

ACO Inventory items are classified by group classes with the exception of NAEW&C Force GK HQ for which the Tech Degree codes (ERRC) is considered the first filter for categorizing items as inventory⁴. Remaining codes are classified in accordance with the assigned group class.

As the logistic tool used for recording of inventories in most ACO sites (NDSS) is not able to provide reports to identify the OUT transactions in relation to when the items were actually received (i.e. whether prior or after 1 January 2013) for the purpose of recognising items acquired before or after the cut-off date prescribed in the NAF, ACO has applied the approach that all write offs and OUT transactions are first applied to items acquired before the cut-off date being applied to new items. This is done on a general basis for quantities per category and location. Shipping/transportation costs have been added for the recognition of new items as actual cost, if identifiable, or apportioned from the total costs of delivering inventory to the warehouse. The materiality threshold is 2% of the overall budget executed by the respective ACO Command.

In ACO inventories are reported using the WAC method where adjustment is made to cater for the reduced value of non-strategic slow moving items. ACO is using the data related to the recorded quantities only for all type of transactions and the monetary value only for items received in inventory systems other than PILS. Based on the quantity and value for received items an overall WAC is applied to the other transactions. This applies to Fiscal year 2013. For the following years the opening quantity balance and value is added to the quantity and value of received items when calculating the overall WAC.

Inventories qualified as non-strategic held on stock at the reporting date and which were identified as 'slow moving' over the last three reporting periods are written down to the net realisable value, it being 35% of the last WAC of the same inventory item, if the total value of slow moving items exceeds the ACO materiality threshold; however the category of 'slow moving' items is not applicable for 2015, since only items acquired starting from 1 January 2013 are reported, which means that nothing has been in stock for more than three years.

ACO is also reporting legacy assets (i.e. those acquired before 1 January 2013) by way of a disclosure note to include the approximate number of items per inventory category for each respective location.

No inventory is pledged as security for liabilities.

e. Property, Plant and Equipment

According to the NAF all assets qualified as PP&E, which were under the control of ACO at the reporting date, acquired (received) from 1 January 2013 have been capitalised and recognised as non-current assets in the statement of financial position if acquisition cost exceed the ACO capitalisation thresholds. No PP&E is pledged as security for liabilities.

⁴ For example, items flagged with XB and XF ERRC codes are always categorized as inventory Items items regardless of the group class. Items that are serialised and tracked individually are always classified as PP&E with no regard to the ERRC code.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Depreciation is recognised to write off the cost of the assets less their residual values over their estimated useful lives, using the straight-line method. The estimated useful lives, residual values and depreciation method are reviewed at the end of each reporting period, with the effect of any changes in estimate accounted for on a prospective basis.

An item of PP&E is derecognised upon disposal or when no future economic benefits are expected to arise from the continued use of the asset. Any gain or loss arising from the disposal or retirement of an item of Pt is determined as the difference between the sales proceeds and the carrying amount of the asset and is recognised in the statement of financial performance.

ACO PP&E categories for static HQs are listed in the table below:

Category	Threshold	Depreciation life
Land	€200,000	N/A
Buildings	€200,000	40 years
Other infrastructure	€200,000	40 years
Installed equipment	€30,000	Dependent on type
Machinery	€30,000	10 years
Vehicles	€10,000	5 years
Aircraft (& Spare parts)	€200,000	Dependent on type
Vessels	€200,000	Dependent on type
Mission equipment	€50,000	3 years
Furniture	€30,000	10 years
Communications	€50,000	3 years
Automated Information Systems	€50,000	3 years

The above categories and thresholds are valid also for the ACO AOM operations assets physically located in a theatre of operation. However, according to the NAF each of the AOM PP&E asset categories has a useful life of one year to reflect the intensive nature of the operations.

PP&E items have been identified based on the groups and classes identified by the US Federal Supply Classification which classifies items of supply identified under the Federal Cataloguing Program. This approach is in place within all the ACO Commands with the exception of NAEW&C Force GK HQ where the primary criterion is related to the serialisation of the item.

During 2015 SHAPE has continued to work with the subordinate Commands in order to consistently implement the classification of the assets in accordance with the categories established for PP&E by the NAF. In this regard the categories provided for in the NAF of Building, Other infrastructures and Installed Equipment have been broken down into sub-categories which provide a more precise list of assets to be reported under each of the three aforementioned asset categories. In particular the definition as installed equipment of elevators, Heating, Ventilation and Air Condition (HVAC) installations, generators/UPS and access control and surveillance systems such as alarm systems, finger print systems, badge readers etc. or others such as water treatment plants, gates and barriers ensures a consistent accounting treatment of these assets across the ACO Commands. It also ensures that they are clearly distinguished from other assets qualified as buildings and other infrastructure such as road networks, parking areas, runway, helipad, fences. Accordingly, the useful life of the assets qualified as installed equipment has been further tailored to reflect the period over which the asset is expected to be available for use by ACO.

Due to these changes in the PP&E accounting policy for ACO, the data for PP&E previously recognised in the ACO FS or reported as acquired before 2013 have been reviewed for restatement during on-site visits made in 2015 by ACO CAC Staff in coordination with each ACO site in order to validate the data in terms of correct quantity, asset category and control criteria.

The CIS assets (Communication and Automated Information System) reported in the 2015 ACO FS relate to KFOR, NHQSa and NAEW&C Force GK HQ. In all those 3 ACO sites the CIS assets are not under the control of the NCIA but of ACO. For the latter the CIS assets were not part of the NAC decision to transfer the ownership of the CIS assets from ACO to the NCIA. Whilst at NHQSa and KFOR CIS services are provided through, respectively, EUFOR and NSPA. Consequently, ACO has decided to report the CIS assets held by the NHQSa and KFOR, in addition to its own CIS assets of the NAEW&C Force GK HQ for transparency and accountability.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

The category of 'work in progress' (WIP) refers to NSIP projects expenses occurred after 1 January 2013 for ACO requirements and implemented by SHAPE as HN; WIP is reported by ACO until the project is accepted by the users (completed) and put in service by the receiving HQ. It also includes infrastructure projects managed by local HQs via annual budgets mainly related to NAEW&C Force GK HQ.

Assets acquired through other NATO entities and handed-over at the reporting date to ACO or managed by third parties on behalf of ACO, such as the deployable non-CIS assets stored in the NSPA Depot in Taranto (ITA) are included in the ACO FS.

As far as the PP&E data of RS are concerned, they include the NATO assets located at HQ RS plus the four regional airports of KAF, MeS, Herat and HKIA where USA, Germany, Italy and Turkey respectively assumed responsibilities as Framework Nations (FWN). The Memorandum Of Understanding (MOUs) for the RS Mission airfield services refer to Technical Agreements (TA) to be signed between SHAPE and the FWNs to determine the responsibilities for the use of the NATO-funded assets by the FWN. So far only the KAF TA with USA has been signed and the one with TUR for HKIA is in progress. Nonetheless, the SHAPE CMRB decision dated 8 September 2014 clarified that the NATO Chain of Command remains accountable for all the NATO funded assets through the end of the RS. To this extent the transfer of NATO assets from ISAF to RS Mission following the procedures set forth by the ACO Directive 80-100⁵ has been considered under the on-going concern principle.

The data related to NATO assets in use in RS were initially analysed during 2015 to allow SHAPE to report to the BC on the status of the NATO Funded Equipment (NFE) in Afghanistan. The data reported to the BC in November 2015 were collected by SHAPE J8 from the Theatre's Property Accounting Officers through an on-site visit made in September 2015 by SHAPE and validated afterwards through coordination efforts amongst the various stakeholders, namely the logistic and engineer Divisions of SHAPE, JFCBS and RS. The RS assets recognised in 2013/2014 for RS have been reconciled with write-offs and RS additions occurred during 2015 and further assessed with the NFE reported to the BC in November 2015 in order to identify the assets to be recognised at the reporting date in the ACO FS vis-à-vis those to be disclosed as legacy assets.

Building and infrastructure facilities in use across the ACO static Commands have been analysed in light of the control criteria set forth by the NAF and the Garrison Support Agreements as well as the Host Nation Support Policy and Standards⁶, the Base Support Concept⁷ and the NSIP regulations, to determine whether they are under the control of ACO or the HNs. Although the analysis highlighted that the HN, besides being the owners maintain also a certain level of control over the infrastructure, these buildings and infrastructure have been reported in the ACO FS even when for some criteria the control over the infrastructure has resulted to be either of ACO or shared between ACO and the HNs. The HQ facilities in Sarajevo for NHQSa are not reported as they are under the control and responsibility of EUFOR based on the Berlin Plus Agreement.

ACO does not report assets of the Alliance Defence Ground (ADG) and Air Command and Control System (ACCS) either, as they are under National control and responsibility.

ACO is reporting also the legacy assets (i.e. those acquired before -1 January 2013) by way of a disclosure note to include the approximate number of items per asset category for each respective location.

Leases

Leases are classified as finance leases whenever the terms of the lease substantially transfer all the risks and rewards of ownership to the lessee. All other leases are classified as operating leases. Rental payable under lease contract are recognised as an expense in the statement of financial performance on a straight line basis over the lease term.

In these FS ACO is reporting assets and liabilities related to finance lease for SHAPE HQ.

f. Intangible Assets

ACO does not hold intangible assets at the reporting date.

Impairment of tangible and intangible assets

At the end of each accounting period, ACO reviews the carrying amounts of its tangible and intangible to

⁵ The ACO DIR 80-100 REV 3(5 May 2014) for ISAF has been revised in the context of RS and under the new Reference ACO DIR 80-102 (23 November 2015).

⁶ PO(2011)0020 dated 8 February 2011

⁷ CM-128-2011 dated 16 November 2011

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

determine whether there is any indication of impairment. If any such indication exists, the recoverable amount of the asset is estimated, being the greater of the asset's fair value minus costs to sell and value in use. Impairment losses, if any, are recognised in the statement of financial performance.

Liabilities

a. Payables

Payables (including amounts due to other NATO entities) are amounts due to third parties for goods and services received that remain unpaid as of the reporting date. They are recognised at their fair value. This includes estimates of accrued obligations for goods and services received at year-end but not yet invoiced.

b. Deferred Revenue

Deferred revenue represents income/contributions from member nations and/or third parties that have been called for current or prior years' budgets and that have not yet been recognised as revenue.

c. Advances

Advances are income/contributions from member nations/third parties called or received related to future years' budgets.

d. Employee benefits

The ACO's employees participate in one of the three NATO pensions funds: the Provident Fund, the Coordinated Pension Scheme or the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO and RMCF. The assets and liabilities for these pension schemes are accounted for centrally at NATO Headquarters and therefore are not recognised in these FS.

DCPS and Provident Fund:

ACO contributes a specified percentage of payroll costs to the DCPS and to the Provident Fund to fund the benefits. In addition to the employer's contribution, a portion of the employees' salaries is deducted and contributed to the annual financing of the DCPS, or provident fund. These contributions are recognised as an expense during the year the services are rendered and represent the total pension obligation of the ACO HQs.

Coordinated Pension Scheme:

Employees who have joined NATO before 1 July 2005 are members of the NATO Coordinated Pension Scheme which is a funded defined benefit plan. Under the plans and upon completion of 10 years employment with NATO, the employees are entitled to retirement benefits of 2% per year of service of final basic salary on attainment of a retirement age of 60. No other post-retirement benefits are provided to these employees. Staff members whose length of service is not sufficient to entitle them to a retirement pension are eligible for a leaving allowance.

ACO recognises a provision in the Statement of Financial Position for the TFR to be paid to the Italian Local Wage Rate employees by JFC HQ Naples as a termination benefit (further details are disclosed in Note D.

e. Provisions

Provisions are recognised when the entity has a legal or constructive obligation as a result of past event, and where it is probable that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and where a reliable estimate of the amount of the obligation can be made.

Net Assets

Net assets represent the residual interest in the assets of the entity after deducting its liabilities.

Revenue and expense recognition

a. Revenue

Revenue comprises contributions from Member Nations and income from other customers to fund ACO's requirements through the Military Budget (MB) and the NATO Security Investment Programme (NSIP). It is recognised in the year when these contributions are used for their intended purpose. Revenue is recognised to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to the entity and the revenue can be measured reliably. Unused contributions and other revenue that relate to future periods are deferred accordingly.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Interest income is accrued on a time-basis, by reference to the principal outstanding and at the effective interest rate applicable.

Bank interests earned and accrued as of 31 December 2015, exchange rate revenue due to transactions in foreign currency and realised exchange rate revenue in accordance with the entity Policy IPSAS 4 – Effect of the foreign exchange rate are recognised as financial revenue.

b. Expenses

Budgetary expenses are recognised when occurred. Accruing of expenses is based on the concept of accruing when goods and services are received.

Bank charges, exchange rate losses due to transactions in foreign currency and realised/unrealised exchange rate losses are recognised as finance costs

Result of the year

In accordance with ACO accounting policies ACO revenue is recognised up to the amount of the matching expenses.

Trust Funds

ACO manages a number of trust funds on behalf of other entities. The primary purpose of trust funding is to provide a mechanism for the NATO Commander to achieve objectives and undertake authorised activities, complimentary to the mission, which are not eligible for NATO common funding through the Military budget or the NSIP.

Trust Funds are not considered core activities of ACO. NATO recognises an asset when it controls access to the asset and gains economic benefit or service potential, but matches this to an equal liability. ACO does not recognise any expenditure or revenue in relation to the Trust Funds in its statement of financial performance which it does not control with the only exception of the remaining KSF project related to KFOR, if required. Further details are shown in Note K.

Cash-flow statement

The cash flow statement is prepared using the indirect method and the format follows the layout provided by IPSAS 2 (Cash flow statement).

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

B. Notes to Statement of Financial Position**1. Statement of Financial Position - Reclassification**

<i>As at 31 December 2014</i>		<i>Reclassified</i>	
<i>in EUR</i>		<i>2014</i>	<i>2014</i>
ASSETS			
Current Assets			
	Cash and Cash Equivalents	860,977,108	940,977,108
	Short Term Investments	80,000,000	-
	Receivables	139,170,396	132,975,170
	Prepayments	18,678,359	25,888,099
	Other Current Assets	23,827,457	-
	Inventories	26,069,445	26,069,445
	Total Current Assets	1,148,722,764	1,125,909,822
Non-current Assets			
	Financial Assets		26,167,605
	Receivables	1,777	-
	Property, Plant & Equipment	72,619,400	72,619,400
	Other Non-current Assets	3,352,885	-
	Total Non-current Assets	75,974,062	98,787,005
	Total ASSETS	1,224,696,826	1,224,696,827
LIABILITIES			
Current Liabilities			
	Payables	(236,751,574)	(236,751,574)
	Deferred Revenue	(548,966,606)	(887,705,265)
	Advances	(338,738,659)	-
	Short Term Provisions	(24,267,703)	(27,620,588)
	Other Current Liabilities	-	-
	Total Current Liabilities	(1,148,724,542)	(1,152,077,427)
Non-current Liabilities			
	Long Term Provisions	(3,352,885)	-
	Non-current Deferred Revenue	(72,619,400)	(72,619,400)
	Other Non-current Liabilities	-	-
	Total Non-current Liabilities	(75,972,285)	(72,619,400)
	Total LIABILITIES	(1,224,696,827)	(1,224,696,827)
	NET ASSETS	-	-

NATO UNCLASSIFIED

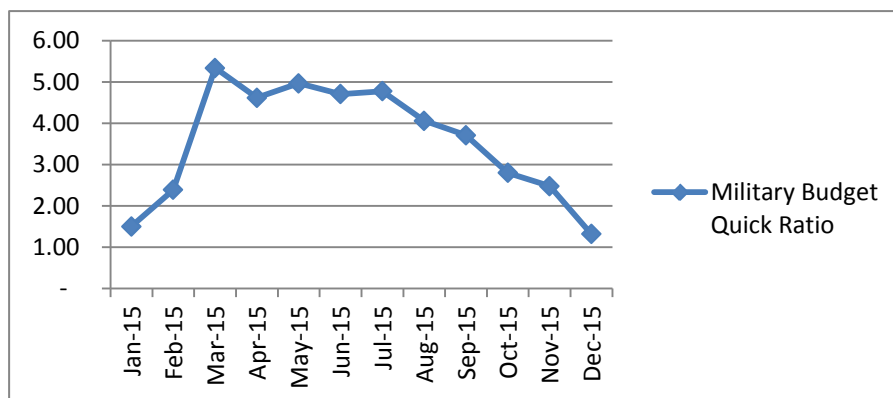
ACO Consolidated Financial Statements 2015

Assets – Current Assets**2. Cash and cash equivalents**

Cash and cash equivalents	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Cash accounts	234,612	167,545	167,545
Petty Cash and Advances	320,129	316,949	316,949
Current Bank Accounts	872,476,863	860,492,668	860,492,668
Clearing-Bank accounts	(2,235)	(54)	(54)
Total	873,029,369	860,977,108	860,977,108

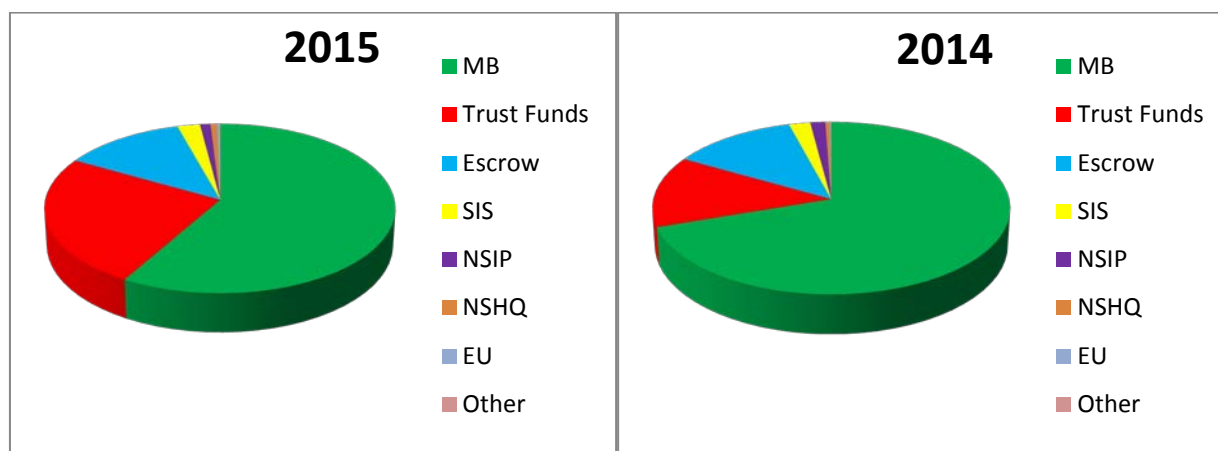
Cash and cash equivalents balances tend to increase towards the end of the financial year due to the cash received upon the final cash call and the request of some nations to liquidate uncalled contributions for the following year. Therefore, the year-end balance is not representative of the average cash holdings during the financial year. The trend continues until March of the following financial year. The cash holdings are shown in the chart below through the Quick Ratio. This ratio measures the ability of the entity to meet its short-term obligations at a certain point in time; a value higher than 1 means that the entity can pay off all its short-term liabilities.

Table 1.A – ACO Quick ratio Fiscal year 2015



At ACO the cash and cash equivalents shown above include balances for purposes other than MB budget and NSIP. Since ACO has control of these balances, they are shown as asset of ACO with a matching liability. The breakdown for the main categories is reported below:

Table 1.B - Cash and cash equivalents breakdown



The total cash and cash equivalents increased in 2015 for all non NATO entities for an overall of 175.5 MEUR mainly due to an increase in the ANA TF Cash holdings. The NSIP overall cash holdings decreased for 2.4 MEUR. The MB cash holding was managed differently reflecting an increase of the STI reported in Note B3.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

The local cash and cash equivalents balances are kept as low as possible to ensure liquidity for all scheduled payments within the year. The ACO approach is to keep the liquidity at a central level in order to have better banking conditions and higher interests to be shared amongst the nations at year's end.

Funds categorized as cash equivalent are invested in saving accounts for a period not exceeding 3 months. They are convertible to known amounts of cash and subject to no risk of changes in value.

3. Short Term Investments

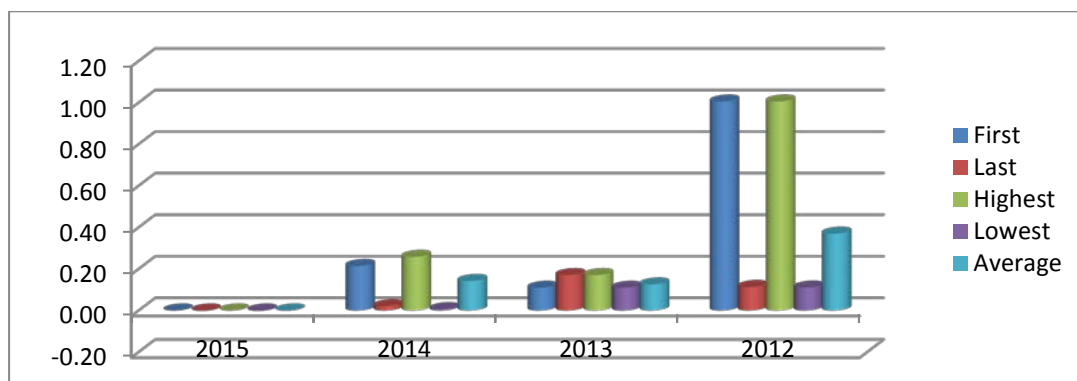
Short Term Investments	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Short Term Investments	230,000,000	80,000,000	80,000,000
Total	230,000,000	80,000,000	80,000,000

Short-term investments include ACO investments if their maturity is within a period of 12 months or less. All investments are managed centrally by ACO CAC branch.

Interest rates

During the last few years, financial markets all over the world crashed and some of the largest economies in the world plunged into recession. When an economy is struggling, it is standard practice for a central bank to cut interest rates. That makes saving less attractive and borrowing more so, boosting the amount of money being spent and kick-starting an economic recovery. In June 2014, the European Central Bank (ECB) became the first major central bank to adopt negative rates when it cut the interest rate on its deposit lending facility below zero. A second cut followed a few months later, and a third in December 2015 when the ECB cut the interest again to its current level (minus 0.3%). That explains our decreasing interest revenue since 2014.

Table 3 –EURIBOR – 2012-2015



The tendency to think in nominal terms has prevented most commercial banks from passing on negative rates to customers (in real term the interests have been negative for quite some time now). However, in early 2016 some banks have started charging negative interests to customers holding deposits of above 5 million euro in their bank account.

Moreover, negative interests could also have some adverse consequences for financial stability. Negative rates might send investors in search of better returns in other currencies, leading to depreciation of the currency. This is what we experienced with the lowering value of the euro currency during 2014 and 2015 which in turn increased ACO's realized exchange rate loss.

However, it is worth noting that this situation is not affecting ACO with any of the banks in use and it is constantly monitored. It is also worth mentioning that interest revenue is only one part of the relationship ACO has with banks. ACO pays almost no fees taking into account the volume of the transactions managed in all currencies and countries (involving corresponding banks and potential extra costs). In addition, ACO regularly analyses and considers the most valuable approach regarding foreign currencies.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

4. Receivables

Receivables	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Receivables Contribution from Member Nations	40,268,428	77,710,096	77,710,096
Receivables from Troop Contributing Nations	40,622,009	28,203,026	28,203,026
Receivables from Other NATO bodies	17,291,247	7,663,032	7,663,032
Receivables from Staff Members	470,003	549,790	549,790
Receivables from Nations	6,059,392	6,720,169	6,720,169
Other Receivables/Recoverable	12,497,831	12,129,056	12,129,056
Receivables > 12 months	17,942,036	6,195,226	6,195,226
Total	135,150,946	139,170,396	139,170,396

A high percentage of accounts receivable is reported in the ACO CAC accounting book. ACO CAC receives funds mainly from Nations for Calls for Contributions, recovery of the NBC and other calls for contribution.

The accounts in foreign currencies are converted to the reporting currency at the NATO exchange rate prevailing at the end of the reporting period.

Receivables Contribution from Member Nations

YEAR	MILITARY BUDGET OUTSTANDING CONTRIBUTIONS BALANCE (EURO)				
	NAEW	AOM	NCSEP	AGS O&S	TOTAL (EUR)
2014	9,409,167.69	35,940,322.64	32,096,324.82	80,536.68	77,526,351.83⁸
2015	14,079,702.31	4,053,535.00	21,830,602.19	304,588.82	40,268,428.32
variance	149.64%	11.28%	68.02%	378.20%	51.94%

In 2015 there is a decrease in receivables contributions outstanding for less than within 12 months mainly because:

- the second call for contribution was issued a month earlier in 2015 than in 2014 therefore the Nations had more time to pay their contribution in 2015
- the AOM budget has significantly decreased in 2014, 2015 and 2016

YEAR	BUDGET (MEUR)					variance
	NAEW	AOM	NCSEP	AGS O&S	TOTAL (MEUR)	
2014	250.00	493.62	363.34	2.27	1,109.23	
2015	256.40	274.96	366.39	2.92	900.67	81.20% (2015/2014)
2016	278.00	204.08	400.76	12.90	895.74	99.45% (2016/2015)

Receivable from TCNs

Receivable from TCNs	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
NHQSa NBC	50,163	53,796	53,796
KFOR NBC	1,740,432	1,890,578	1,890,578
ISAF/RSM NBC	38,831,414	26,258,652	26,258,652
Total	40,622,009	28,203,026	28,203,026

These credits are for NBC outstanding for less than 12 months from Nations participating in the AOM activities and for which ACO is providing all services related to their troops.

⁸ The balance includes only MB outstanding calls.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

The outstanding credits are closely monitored; dunning letters are sent quarterly, with additional exceptional reminders for a few Nations. NBC workload continues to be work intensive with much liaison between ACO and the Nations to ensure payments are met.

The ending receivable balances for 2015 is showing a significant amount of uncollected NBC items. A major amount of the outstanding NBC credits is mainly accrued from long outstanding NBC payments. Despite ACO efforts to collect the outstanding amounts receivable, some nations changed the way they are paying NBC and delayed their payments. All actions were already performed to fix the issue. Therefore, ACO assess the recovery of these amounts as low risk since most of them are related to NATO nations or to TCNs sponsored by some of them.

Receivable from other NATO bodies

These are receivables for other NATO entities for services provided to them. The balance includes approx. 10 MEUR for NATO Special Operations HQ (NSHQ), approx. 3,4 MEUR for ACT, 1,4 MEUR for NCIA and 350 KEUR for NSPA.

Receivable from staff members

These are receivables from staff members, such as short term loans, salaries and allowances to be reimbursed by staff members and other receivables. Collections are assured through payroll withholding and staff separation payments.

Receivable > 12 months

This category includes ACO outstanding credits for more than 12 months. The main balance of 17 MEUR is related to long outstanding credits for NBC and Calls for Contributions, both managed at central level.

5. Prepayments

Prepayments	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Advances and Prepayments	29,365,867	22,316,524	18,678,359
Total	29,365,867	22,316,524	18,678,359

Prepayments are net of related accruals previously recorded and associated expenses. Advances entered in foreign currency were accrued in that currency. The reported amounts are mainly advances and prepayments to other NATO entities and LWR Severance Pay (TFR) for JFC Naples. It should be noted that the prepayments related to NAEW&C Force GK HQ reflects mainly advances done for FMS for which financial data on accrual basis are not available.

This prepayment balance includes also approx. 12, 9 MEUR to NSPA (that is also the reason of the increase between 2015 and 2014 Fiscal Year) and 2MEUR to NCIA.

6. Other current assets

Other current assets	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Bank Interest Accrued	679,929	1,014,514	1,014,514
Receivable for Provisions	20,881,050	7,432,943	22,812,943
Total	21,560,979	8,447,457	23,827,457

The majority of the Bank Interest Accrued relates to deposits with ACO CAC bank accounts and the Escrow USD bank account managed by ACO CAC.

The Receivable for Provisions reflects the amount of Short-term Provision for which there is no Special Carry Forward approved and no other budget credits available as of 31 December 2015.

The restated balance for 2014 of 7,432,943 reflects the correction made for receivable against provisions where funds were already called⁹.

⁹ IBA-AR(2015)0019, dated 25 Sep. 2015

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

7. Inventories

Inventories	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Consumable	12,496,574	13,299,081	12,568,800
Spare parts	15,225,140	14,507,142	13,500,645
Ammunition	-	-	-
Total	27,721,714	27,806,223	26,069,445

ACO is reporting inventory as established in the ACO accounting policy.

Restatement of the 2014 inventories

The restatement of the 2014 closing balance for inventories is due mainly to the inclusion of CIS inventory for KFOR HQ and NHQSa.

Assets - Non-current Assets**8. Property, Plant and Equipment**

Property, Plant & Equipment	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Land	-	-	-
Buildings	14,270,159	14,939,228	16,758,367
Other infrastructure	16,425,203	21,931,447	14,334,117
Installed Equipment	7,917,099	5,051,143	3,202,723
Machinery	617,755	765,774	1,411,176
Vehicles	8,271,712	5,938,102	1,587,920
Airplanes (& Spare Parts)	3,345,816	2,125,741	2,125,741
Mission Equipment	50,124,648	27,683,125	27,781,287
Furniture	688,960	628,830	628,830
Communication	1,841,006	1,752,006	1,384,673
Automated Information Systems	1,328,159	1,289,828	1,560,952
WIP	4,638,782	1,524,278	1,843,614
Total for Property, Plant and Equipment	109,469,300	83,629,502	72,619,400

According to the NAF all assets qualified as PP&E under the control of ACO at the reporting date, acquired (received) from 1 January 2013 have been capitalized and recognised as non-current assets in the statement of financial position in accordance with the ACO capitalisation thresholds.

The CIS assets relate to CIS assets at NAEW&C Force GK HQ, KFOR HQ and NHQSa HQ.

Restatement 2014

WIP for NAEW&C Force GK reported in 2014 were reassessed showing a decrease in the restated balance.

PP&E, other infrastructure, and vehicles balances changed due to information received from NSPA related to former ISAF HQ and to NCISG HQ for CP149.

2015 data

It should be mentioned that, as already disclosed for the inventory, PP&E items are classified as such using the group classes identified by ACO. There is one exception for NAEW&C Force GK HQ where all serialised items are also always recorded as PP&E and for which the Tech Degree codes (ERRC) is considered the next filter for categorizing items as inventory or PP&E as described in the accounting policy for inventory. Remaining items are categorised based on the assigned group class (e.g. Valves, powered reflected as Installed Equipment versus the Inventory category in use for all the other ACO HQs.

The biggest increase in PP&E for 2015 is in the Mission Equipment asset category, mainly due to delivery of deployable assets in Taranto for CP 156 and CP 109.

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2015

TABLE 6 – Property, Plant and Equipment – Breakdown of transactions for the year

Property, Plant and Equipment	Land	Buildings	Other infrastructure	Installed Equipment	Machinery	Vehicles		
Acquisition cost as of 1 January 2014	-	27,526,788	2,319,256	2,447,096	811,593	3,677,162		
Adjustment to opening balance	-	269,000	15,488,512	(25,791)	(693,579)	6,052,218		
	-	27,795,788	17,807,768	2,421,305	118,014	9,729,380		
+ Additions	-	21,836,644	15,635,493	1,519,899	1,821,693	1,815,306		
Adjustment to additions 2014	-	(2,102,952)	11,681,301	2,495,669	(32,842)	60,000		
- Disposals/retirements	-	-	-	-	-	-		
- Capitalized/Exensed WIP	-	-	-	-	-	-		
+ Revaluations	-	-	-	-	-	-		
- Impairments	-	19,733,692	27,316,794	4,015,568	1,788,852	1,875,306		
	-	47,529,480	45,124,562	6,436,873	1,906,866	11,604,686		
- Accumulated depreciation	-	(24,779,175)	(193,271)	(430,908)	(30,874)	(1,286,597)		
Adjustment to opening balance	-	(6,725)	(6,453,547)	(198,466)	22,660	(550,532)		
	-	(24,785,900)	(6,646,818)	(629,374)	(8,214)	(1,837,128)		
+ Disposals/retirements	-	-	-	-	-	-		
- Depreciation 2014	-	(7,825,890)	(3,427,360)	(333,364)	(1,191,237)	(2,617,951)		
Adjustment to depreciation 2014	-	21,538	(13,118,936)	(422,992)	58,358	(1,211,504)		
	-	(32,590,253)	(23,193,114)	(1,385,730)	(1,141,092)	(5,666,583)		
Ending balance as of 31 December 2014	-	14,939,228	21,931,447	5,051,143	765,774	5,938,102		
Acquisition cost as of 1 January 2015	-	47,529,480	45,124,562	6,436,873	1,906,866	11,604,686		
Adjustment to opening balance	-	-	1	-	-	(730,487)		
	-	47,529,480	45,124,562	6,436,873	1,906,866	10,874,198		
+ Additions	-	-	9,583,934	2,969,844	305,334	5,819,338		
- Disposals/retirements	-	-	(0)	384,068	0	0		
- Capitalized/Exensed WIP	-	-	-	-	-	-		
+ Revaluations	-	-	-	-	-	-		
- Impairments	-	-	9,583,934	3,353,912	305,334	5,819,338		
Accumulated acquisition cost	-	47,529,480	54,708,496	9,790,786	2,212,200	16,693,536		
- Accumulated depreciation as of 1 January 2015	-	(32,590,253)	(23,193,114)	(1,385,730)	(1,141,092)	(5,666,583)		
Adjustment to opening balance	-	-	0	(36,964)	-	730,487		
	-	(32,590,253)	(23,193,114)	(1,422,694)	(1,141,092)	(4,936,096)		
+ Disposals/retirements	-	-	-	-	-	-		
- Depreciation 2015	-	(669,068)	(15,090,179)	(450,993)	(453,353)	(3,485,728)		
Adjustment to depreciation 2015	-	(33,259,321)	(38,283,293)	(1,873,687)	(1,594,445)	(8,421,824)		
Ending balance as of 31 December 2015	-	14,270,159	16,425,203	7,917,099	617,755	8,271,712		

	Airplanes Components	Mission Equipment	Furniture	Communications	AIS	WIP	Total
Acquisition cost as of 1 January 2014	698,514	15,621,595	311,105	1,337,015	775,516	4,703,103	60,228,744
Adjustment to opening balance	-	(415,641)	-	60,860	-	-	20,735,579
	698,514	15,205,955	311,105	1,397,875	775,516	4,703,103	80,964,323
+ Additions	1,491,397	22,667,429	391,256	105,574	1,101,618	1,794,969	70,181,268
Adjustment to additions 2014	-	(9,614)	-	435,000	(274,360)	(319,337)	11,932,865
- Disposals/retirements	(0)	(65,586)	(0)	-	-	-	(65,586)
- Capitalized/Exensed WIP	-	-	-	-	-	(4,654,447)	(4,654,447)
+ Revaluations	-	-	-	-	-	-	-
- Impairments	1,491,397	22,592,228	391,256	540,574	827,258	(3,178,825)	77,394,100
	2,189,911	37,798,183	702,361	1,938,449	1,602,774	1,524,278	158,358,423
- Accumulated depreciation	(5,347)	(1,449,420)	(20,566)	(11,583)	(91,328)	-	(28,299,070)
Adjustment to opening balance	-	113,262	-	(15,215)	711	-	(7,087,850)
	(5,347)	(1,336,157)	(20,566)	(26,798)	(90,617)	-	(35,386,921)
+ Disposals/retirements	-	21,863	-	-	-	-	21,863
- Depreciation 2014	(58,822)	(9,014,594)	(52,964)	(46,333)	(224,854.17)	-	(24,793,370)
Adjustment to depreciation 2014	(64,170)	(10,115,058)	(73,531)	(186,443)	(312,945)	-	(14,570,491)
Ending balance as of 31 December 2014	2,125,741	27,683,125	628,830	1,752,006	1,289,829	1,524,278	83,629,503
Acquisition cost as of 1 January 2015	2,189,911	37,798,183	702,361	1,938,449	1,602,774	1,524,278	158,358,423
Adjustment to opening balance	-	(159,366)	-	-	-	-	(889,853)
	2,189,911	37,638,817	702,361	1,938,449	1,602,774	1,524,278	157,468,569
+ Additions	1,297,613	40,660,694	139,308	261,000	571,982	3,879,493	65,488,540
- Disposals/retirements	(0)	(168,300)	-	-	0	-	215,768
- Capitalized/Exensed WIP	-	-	-	-	-	(764,988)	(764,988)
+ Revaluations	-	-	-	-	-	-	-
- Impairments	1,297,613	40,492,394	139,308	261,000	571,982	3,114,505	64,939,320
Accumulated acquisition cost	3,487,524	78,131,210	841,669	2,199,449	2,174,756	4,638,783	222,407,889
- Accumulated depreciation as of 1 January 2015	(64,170)	(10,115,058)	(73,531)	(186,443)	(312,946)	-	(74,728,920)
Adjustment to opening balance	-	79,683	-	-	(5)	-	773,202
	(64,170)	(10,035,375)	(73,531)	(186,443)	(312,951)	-	(73,955,718)
+ Disposals/retirements	-	-	-	-	-	-	-
- Depreciation 2015	(77,538)	(17,971,187)	(28,006,562)	(172,000)	(533,646)	(846,597)	(38,982,871)
Adjustment to depreciation 2015	(141,708)	(28,006,562)	(152,710)	(358,443)	(846,597)	-	(112,938,589)
Ending balance as of 31 December 2015	3,345,816	50,124,648	688,960	1,841,006	1,328,159	4,638,783	109,469,300

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

9. Other Non-Current Assets

Other Non-Current Assets	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Long Term Receivables for Provisions	4,208,214	3,352,885	3,352,885
Other Non-Current Assets	-	-	-
Total	4,208,214	3,352,885	3,352,885

The accounts Long Term Receivable for Provisions cover amounts reported as Provisions for which there is no Special Carry Forward approved and no other budget credits available as of 31 Dec. 2015. The 2 cases are related to the Pension contribution gap for NHQSa (855,329 EUR) and the Company's claim for electricity arrears at former JFC Naples HQ compound (3,352,885 EUR). Details can be found in Note D.

Liabilities – Current Liabilities**10. Payables**

Payables	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Payables to Suppliers	(237,662,423)	(223,897,742)	(223,897,741)
Payables to Staff members	(98,069)	(290,618)	(290,618)
Payables to Nations	(715,471)	(460,488)	(485,376)
Other Payables	(9,731,730)	(12,077,837)	(12,077,837)
Total	(248,207,693)	(236,726,685)	(236,751,574)

Accrued amounts for goods and services are not automatically classified by the accounting system to match the reported categories. They are reported as Payable to Suppliers. Only manual accruals are assigned to an ad-hoc category.

Payables to suppliers

Payables to suppliers include:

- Suppliers as third parties invoices received from commercial vendors not settled and goods and services received and accrued where no invoice has been received by reporting date.

Foreign Military Sales (FMS) cases. This category represents payables due to goods and services acquired for NAEW&C Force GK HQ through NSPA including those related to FMS cases acquired from the US Defence Department through the Agency. The NAEW&C Force GK HQ conducts twice a year (March and September) FMS case review meetings with several US organisations (AFSAC, DFAS, ANG, NAPMO US Agent, TCG). Key factor of these meetings is the review of each single pending FMS case with respect of period of performance, deliveries and budgets in order to ensure financial correctness, at least in terms of cash expenditures as no accruals data are available. Therefore, the financial information related to FMS is reflected in the ACO FS on a modified cash basis and not on accrual basis.

- NATO Agencies providing services to ACO Commands. The accrued and open payable balances include approx. 4, 2 MEUR for ACT, 39, 6 MEUR for NSPA and 105, 3 MEUR for NCIA.

Other payables

Following IBAN recommendation¹⁰ unrealised currency fluctuations for NSIP, not yet returned, have been excluded from interest and reimbursements to the Nations, since 1987. At the end of 2001 they amounted to 11,424,945 EUR.

NSIP accounts at SHAPE were maintained on BUDCOM and at the time of migration to NAFS, on 31 December 2003, unrealised currency fluctuations amounted to 7,622,095 EUR.

Since there is no revaluation of the intercompany accounts, the balance is also reported at the end of 2015, adjusted for any other identified currency differences.

¹⁰ See (IBA-IR (2002)86)

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

11. Deferred Revenue

Deferred Revenue	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Deferred Revenue MB	(177,968,248)	(160,769,373)	(176,149,373)
Liabilities from MB Lapse	(55,417,157)	(60,094,712)	(60,094,712)
Liabilities from MB Result of the year	(8,112,360)	(7,231,865)	(7,231,865)
Liability from unrealised exchange rate differences	(5,067,746)	(3,275,087)	(3,032,313)
Deferred Revenue NSIP	(12)	(789,319)	(789,319)
Liabilities from NSIP Cash Call	504,919	(1,014,063)	(1,014,063)
Liabilities from NSIP Accumulated result of the year	(1,257,547)	(1,215,001)	(1,215,001)
Other Deferred Revenue	(459,925,119)	(276,790,795)	(273,370,515)
Deferred Revenue Inventory	(27,721,714)	(27,806,223)	(26,069,445)
Total	(734,964,984)	(538,986,438)	(548,966,606)

Deferred Revenue MB

Deferred revenue for MB budgets corresponds to contributions for each budget/cost share under ACO responsibility eligible for call to NATO members' Nations for which corresponding expenditures will be incurred after the reporting date. It is accounted for by type, cost share, mission and year in accordance with the ACO policy.

Liabilities from MB Lapse

MB Lapse	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Budgetary lapses	(35,008,695)	(38,125,376)	(38,125,376)
Overestimated accruals	(20,280,035)	(22,071,672)	(22,071,672)
Other adjustments	(128,427)	102,336	102,336
Total	(55,417,157)	(60,094,712)	(60,094,712)

These liabilities are used to record unused budget credits authorized as of end of year 2015. The lapse is an amount owed back to the Nations. The balance will be included in the 2nd Assessment call for 2016 and will be distributed by type and cost share as per below table.

Cost share	16N NAEW	17N NAEW	28N NCSEP	26N AGS	28N AGS	28N AOM
TOTAL	477,054	221,634	8,818,627	1,807,269	281	44,092,292

Liabilities from Result of the year

Distribution of Result of the year	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Result of the year MB	(9,947,565)	(9,772,761)	(9,772,761)
Unrealised exchange rate gain/loss	1,792,659	2,497,282	2,497,282
Result of the year NSIP	42,546	43,614	43,614
Liabilities from Result of the year	(8,112,360)	(7,231,865)	(7,231,865)

The net amount of miscellaneous income, interest revenue, bank charges, realised gain/losses to be returned to the Nations is summarised at ACO consolidation level, apportioned by type, cost share and mission and reflected as a liability.

The balance will be included in the 2nd Assessment call for 2016 and will be distributed by type and cost share as per below table.

Cost share	16N NAEW	17N NAEW	28N NCSEP	26N AGS	28N AGS	28N AOM
TOTAL	2,977,461	5,121	3,537,956	9,564	3,043	1,579,215

The unrealised gain/loss for exchange rate is not part of the redistribution.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Deferred Revenue NSIP

On a quarterly basis, expenses, forecasts and status of the projects are updated in the CIRIS system tracking the NSIP projects for all the HNs. The quarterly revision is the basis for the calculations of the NSIP calls for contributions. Calls not expensed in the year are Deferred Revenue. Any difference is normally returned with the following cash calls.

Liabilities from NSIP Cash Call

The difference between forecasted expenses and the actual expenses is returned with the cash calls for the following period. The balance represents the forecasted amounts for 3rd and 4th quarter 2015 less actual expenses. The call for 2015 represented the actual expense.

Liabilities Result of the year NSIP

Result of the year NSIP	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Cumulated result of previous years	(1,215,001)	(1,171,387)	(1,171,387)
Result of the year	(42,546)	(43,614)	(43,614)
Liabilities Result of the year NSIP	(1,257,547)	(1,215,001)	(1,215,001)

Interest and results, distributed by cost share, have been reported on a recurring basis. However, the accumulated result from 2008 to 2015 still needs to be redistributed to the Nations. This is the responsibility of the NOR.

Other Deferred Revenue

The amount represents funds called but not used in respect for ACO non-core activities, like SHAPE International School (SIS), Trusts Funds, NSHQ, the EUFOR and the Escrow account.

Deferred Revenue Inventory

This amount consists of Deferred Revenue received from Nations used for acquisition of inventories. It will be recognised as revenue in the applicable reporting period

12. Advances

Advances	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Advance MB Contributions	(308,707,154)	(338,454,675)	(338,454,675)
Other Advance	(312,262)	(283,984)	(283,984)
Total	(309,019,416)	(338,738,659)	(338,738,659)

Advance MB Contributions

The amount is related to:

- Advance contribution called on the 2nd call 2015 for an amount of EUR 225,676,583 (NAEW/AGS/NCSEP/AOM cost share) and related to budget authorization for 2016. These advances are recorded using appropriate account code by type/year/cost share. The amount is lower than 2014 due to the decrease in the 2016 budget authorisation.
- Advances for an amount of EUR 83,030,571 made by some member Nations, mainly in coordination with the NATO IS Treasury for non ACO called advances.

13. Short Term Provisions

Short Term Provisions	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Short Term Provisions	(24,638,559)	(24,267,703)	(24,267,703)
Total	(24,638,559)	(24,267,703)	(24,267,703)

Provisions are valued with best accounting estimate available. The amounts of the provisions reported in the ACO 2015 statement of financial position are shown in more detail in Note D, Table. All of them are recognised as Short Term with the exception of 2 legal Provisions totalling 4,208,214 EUR reported as Long Term.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

14. Other Current Liabilities

Other Current Liabilities	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Short Term Loans	(31,436)	-	-
Total	(31,436)	-	-

The short term loan reported above is the part of the finance leases recorded for SHAPE HQ to be paid in 2016.

Liabilities – Non-Current Liabilities**15. Long Term Provisions**

Long Term Provisions	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Long Term Provisions	(4,208,214)	(3,352,885)	(3,352,885)
Total	(4,208,214)	(3,352,885)	(3,352,885)

See Note B9

16. Non-current Deferred Revenue

Deferred Revenue	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Deferred Revenue for PP&E and WIP	(109,353,193)	(83,629,502)	(72,619,400)
Total	(109,353,193)	(83,629,502)	(72,619,400)

In accordance with the NATO IPSAS Manual, option 1 has been applied in the ACO Consolidated FS. Revenue is recognised incrementally and equally with the depreciation. The revenue is matched to the depreciation to correspond to revenue earned with the consumption of the asset. With this option, there are no surpluses or deficit resulting from asset depreciation or acquisition.

The Deferred Revenue is the counterpart of the PP&E Net Value net of the amount recorded as liability for finance lease.

17. Other Non-Current Liabilities

Other Non-Current Liabilities	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Long Term Loans	(84,670)	-	-
Non-Current Liabilities	-	-	-
Total	(84,670)	-	-

The long term loan represents the liability related to the finance lease reported for SHAPE HQ.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

C. Notes to Statement of Financial Performance

18. Statement of Financial Performance - Reclassification

<i>For the year ended 31 December 2014</i>		<i>Reclassified</i>	
<i>in EUR</i>		<i>2014</i>	<i>2014</i>
Revenue			
ACO BC			(1,068,542,133)
ACO NSIP			(534,463)
Non-Consolidated BC			(6,734,920)
Miscellaneous ACO Income			(3,180,516)
Revenue	(1,075,811,516)		
Other Revenue	(3,180,516)		
Financial Revenue	(7,397,069)		(7,397,069)
Total to be returned to the Nations	9,772,761		9,772,761
Total Revenue	(1,076,616,340)		(1,076,616,340)
Expenses			
ACO BC			1,043,705,040
Personnel			212,597,020
Contractual Supplies and Services			827,883,911
Capital and Investment			3,224,109
ACO NSIP			534,463
Capital and Investment			534,463
Non-Consolidated BC			6,734,920
Personnel			94,466
Contractual Supplies and Services			6,640,454
Capital and Investment			-
Personnel	213,475,073		
Contractual Supplies and Services	821,299,527		
Depreciation and Amortization	24,837,094		24,837,094
Provisions	16,197,351		-
Other Expenses	10,027		10,027
Financial Costs	797,268		794,796
Total Expenses	1,076,616,340		1,076,616,340
Result of the year	-		-

19. Revenue

The revenue recognition is matched with the recognition of expenses against the ACO budgets.

20. Expenses

Expenses for ACO entities are recognised by nature as follows:

a) *Personnel*

All civilian and military Personnel expenses as well as other non-salary related expenses, in support of common funded activities. The amounts include expenses for salaries and emoluments for approved NATO permanent civilian positions and temporary personnel, for other salary related and non-related allowances including overtime, medical examinations, recruitment, installation, and removal and for contracted consultants and training.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Employee Disclosure

Employees in ACO are compensated for the service they provide in accordance with rules and amounts established by NATO.

The compensation consists of basic salary, various allowances, health insurance, pension plan and other benefits as agreed with each Host Nation and the Protocols of NATO. Cash compensations are exempt from income tax in accordance with NATO Nations agreement. ACO is not liable for retirement benefits.

Different pension plans are applicable to employees in ACO; provident fund, defined benefit plan, and defined contribution plan. All pension plans are managed by NATO HQ and are therefore not included in the ACO FS. Contributions to the plans are expensed when occurred. The total amount paid for 2015 is 3,170,500 EUR (which shows a slight increase as compared to 2,848,703 EUR paid in 2014) for NIC staff. Accurate data is not available for locally hired staff, LWR and LCH, but based on available data the total expense is estimated to be 1.7 MEUR.

Paid leave is an employee benefit and as such part of overall personnel expenses. An entity can designate paid leave as transferable to future years or can specify that paid leave can only be taken in the financial year, when it is earned. Calculation for the amount reported as untaken leave is already disclosed in Note D.

Termination benefits are applicable if PE positions are deleted and replacement of an employee is not possible. This change requires approval at high level and budget credits must be approved by the BC. Termination benefits are recorded as a liability when employees have been notified of termination, as described under Note D for provision, and expensed when paid.

ACO has different groups of employees. Below is a table showing a summary of the different groups with number for approved and filled positions.

Table C20 – ACO Personnel

ACO Position	Approved PE/CE	Filled Positions PE/CE
Civilian (PE)	1,136	1,026
Civilian (CE)	57	56
Military	6,783	5,943
LWR	803	727
VNC	12	48
Others	69	58
ICC	165	154
LCH	263	245
ACO Grand Total	9,288	8,257

b) Contractual Supplies and Services

Contractual Suppliers and Services	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Total	623,553,098	820,365,623	821,299,527

Contractual Supplies and Services expenses include expenses for general administrative overheads, and the maintenance costs of buildings/grounds, communication and information systems, transportation, travel expenses, representation/hospitality and miscellaneous expenses. These expenses were mainly needed to meet HQs' operational requirements in order to fulfil the different missions. The expenses reflected in this area are also related to budget credits nominally labelled '*Capital & Investment*'.

Acquired assets of PP&E which exceed the materiality thresholds are capitalized and depreciated over their useful life as per ACO accounting policy. Expenses related to projects are reported as WIP for expenses occurred in 2014, except for projects approved for repair and maintenance.

As required by NSIP regulations, ACO J8 reports for each project where SHAPE has been nominated HN, on authorisations in funds, cumulative expenses and forecasts of future expenditures.

This expense category includes a considerable amount for the maintenance of the NAEW Fleet aircraft performed in three levels: maintenance performed directly by the Logistic Wing for the first and intermediate level; and the third level required by legal or contractual obligations such as Depot Level

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Maintenance (DLM). The third level is typically performed by Industry and contractually governed by the DLM Contract MG2012 between NSPA and IAMCO. 2014 amount was lower than average even with only 2 DLM events with no reduction of the overall maintenance costs due to the unchanged number of aircrafts. The 2015 Fiscal Year represents a return to a more linear funding for DLM events also reflecting the retirement of one of the aircraft.

During 2015 NAEW&C Force GK HQ provided support to the reassurance measures for an amount of 2.4 MEUR in excess of the annual budget. This amount was covered through lapses from previous year's funding as authorised by the BC¹¹.

The expense occurred during 2015 for Foreign Military Sales totalling 36,228,169 EUR are reported in a separate line as it reflects cash based amount versus accrual basis. This is in line with the ACO Accounting Policy reflected in Note A.

c) Operating Leases

The following table shows a list of operating leases in force in the various ACO Commands at the reporting date. The disclosure of this information is made for those leases which exceed ACO's financial reporting materiality threshold of 50,000 Euro per lease contract/year, in relation to lease payments occurred during the reporting year, and expose ACO to future liabilities beyond the reporting period. The information shown in the table includes the amount of payments recognised as an expense in the reporting period, the total of future payments to be made in the subsequent periods, a general description of the leasing arrangements including renewal or purchase options and/or restrictions.

Site	PPE category	Asset leased	Amount paid in 2015 (€)	Amount to pay in 2016 (€)	Amount to pay in 2017-2020 (€)	Renewal or purchase options/restrictions
JFCBS	Transport Equipment	Civilian lease-fleet	158,327	151,761	241,000	-
NAEW&CF	AIS	Servers	289,623	289,623	579,246	Expires 2018
NAEW&CF	AIS	Copiers	61,485	61,485	61,485	Expires 2017
JFCNP	Structures	NS2AU Villa Addis Ababa	137,074	143,928	394,575	-
JFCNP	Transport Equipment	NS2AU car rental	56,607	54,830	150,314	-
JFCNP	AIS	Multi-Functional Devices	131,573	163,325	484,579	Expires 2020

d) Depreciation

Depreciation and Amortization	2015	2014 Restated	2014 Reclassified
Total	38,982,871	39,407,585	24,837,094

The increase on the 2014 restated amount is mainly due to changes in the depreciation for PP&E, other infrastructure, and vehicles balances reported in Note B8. The assessment of the asset categories (Buildings, Other Infrastructure and Installed Equipment) has also an impact due to the difference in the useful life.

Reimbursable activities

ACO manages a number of reimbursable activities on behalf of other entities. The total expenses made by ACO for reimbursable activities in 2015 amount to 60.9 MEUR which reflects an increase of 3 MEUR compared to 2014. The reimbursable costs relate to a variety of services financially administered by ACO, as follows:

- An amount of 4.4 MEUR relates to reimbursable costs made by HQ NAEW&C Force GK HQ for the provision of aviation fuel for national use.
- An amount of 3.2 MEUR corresponds to travel services and administration of payrolls provided to the NCIA mainly by LANDCOM HQ and JFC Naples HQ, plus few other ACO entities.
- A total amount of approximately 23 MEUR corresponds to real life support services provided by KFOR and RS HQs to the TCNs, such as messing, water, billeting, laundry, fuel whose costs are not eligible for common funding and, therefore, shall be borne by the Nations (NBC). The NBC costs are, therefore, pre-financed by ACO and afterwards recovered from the TCNs through an established cost recovery mechanism.

¹¹ Ref. nr. BC-DS(2015)0081 dated Dec. 2015

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

- Expenses for the remaining amount were made mainly by the ACO static HQs on behalf of local NMRs, MWAs, Host Nations and other co-located entities in accordance with Memorandum of Understanding or other ad-hoc agreements. This includes but is not limited to, advance payments made by ACO for shared utilities, maintenance and cleaning services, etc. which is recovered from the customers through charges calculated on a pro-rata basis.

21. Total to be returned

The result of the year is the difference of non-budgetary revenue and expenses, such as interests, exchange rate loss or gain, and depreciation. The amount, except unrealised gain/losses for exchange rate, will be re-distributed to the Nations in the 2nd Assessment Call for 2016.

D. Contingent Assets, Contingent Liabilities and Provisions**Contingent Assets**

For the closing reporting period ACO has no contingent assets to disclose.

Contingent Liabilities

Based on IPSAS 19.101 and the nature of the items identified for the 2015 reporting period, ACO has aggregated the contingent liabilities reported by the ACO consolidated entities in the following two classes:

A. Those related to employment issues and to third party liabilities. This class includes all kind of employment issues which could give rise to an outflow of resource for ACO to settle the liabilities, such as litigations pending before the local Labour Courts or the NATO Administrative Tribunal; as well as claims made against ACO in accordance with the NATO SOFA (art. VIII) for damages to any property owned by the Host Nation caused by a NATO staff member or employee in the execution of his/her duties or arose from the use of any vehicle, vessel or aircraft owned by the NATO forces¹²;

B. Those of a legislative/contractual nature. This includes liabilities deriving from legislation such as environmental regulations or from contracts and/or MOUs including those which are under negotiation and not yet signed, as well as claims for alleged breaks of contractual clauses.

The estimates of the outcome and the financial impact of the contingencies have been determined based on judgment supplemented by past experience of similar transactions.

The provisions and contingencies reported below are based on the information provided by the Legal Offices of the respective ACO Command and the local ACO Financial Controllers. All reported contingencies and provisions were further analysed at corporate level by SHAPE to make a final assessment on the recognition of provisions and the disclosure of contingent assets and liabilities. This final assessment is the result of internal coordination and additional clarifications occurred during the preparation of the ACO FS between SHAPE, the local sites and the NATO agencies when involved in the business.

Other than those recognised and disclosed in the Notes to the FS, SHAPE is not aware of any other event that could give rise to potential provisions, contingent assets and/or liabilities.

A. Contingent liabilities related to employment issues and to third party liabilities.

With regard to the first class of contingent liabilities the overall aggregated total for this class of contingent liabilities has been estimated at approximately 38.4 MEUR. The amount for this class of contingencies has slightly increased in 2015 as compared to 2014 where the same class was estimated at 36.5 MEUR. The overall increase of 1.9 MEUR is mainly due to the review of the Belgian security clearance issue with the most up to date information at the reporting date which is partially off-set by the reclassification from class A to B of the claim for accommodation rental services at KFOR. A breakdown of the above mentioned amount of contingent liabilities reported in the 2015 FS is provided in the following paragraphs¹³:

A.1. SHAPE – Belgian NATO International Civilians (NICs) and Local Wage Rates (LWRs) – Security clearance (37.4 MEUR)

This case was also reported in 2014. It relates to the new procedure provided by the Belgian law with the Royal Decree of 4 September 2013 that requires the payment of a fee by NATO International

¹² With regard to NHQSa, the claims process in the BiH theatre of operations is governed by the GFAP SOFA and Claims Annex to the Technical Arrangement between the Republic of BiH Ministry of Justice and Implementation forces, not by article VIII of NATO SOFA.

¹³ Figures in brackets have been rounded

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Civilians of Belgian nationality who request a new or the renewal of the security clearance BEL National Security Authority (NSA). SHAPE's view is that the payment of the fee is the responsibility of either the Nation or the individual concerned. The issue is, however, related to the liability for employment termination and potential Loss of Job Indemnity (LOJI) due to the lack of a valid security clearance. SHAPE has decided to disclose a possible liability in the event that SHAPE has to terminate the contract with its Belgian employees. The potential costs associated with the notice period and the LOJI should the employment contracts be terminated were reported by SHAPE to the BC on 1 December 2014¹⁴. The average cost to be paid by SHAPE to a NIC or a LWR in such an event was calculated as 123 KEUR and 165 KEUR, respectively, which include the six months' notice period plus the LOJI. The overall amount is estimated based on the number of SHAPE Peace Establishment (PE) positions filled in at the end of 2015. By applying the two above mentioned average costs to the existing Belgian NICs and LWRs as at the end of 2015 the overall amount to settle the liability increases to 37,389,000 EUR.

The issue was discussed in January 2015 by the Budget Committee who considered that it was not within its remit to take any action and recommended SHAPE to bring the issue to the attention of the Deputies Committee (DPRC). It was subsequently discussed at the 19 March 2015 meeting of the NATO Advisory Panel on Administration where the Panel considered that it was not the responsibility of the Organization to pay the costs associated with the security clearances and noted the possible discussions at the DPRC. Following the recommendation of the Budget Committee SHAPE brought to the attention of the DPRC on 30 September 2015¹⁵ the issue of the potential financial impact resulting from the initial decision taken by Belgium to impose a charge for the production of security clearances, and the subsequent decision taken by ACO that such charge should be paid by the individuals concerned and not by the Organization. Until now the issue has not been discussed by the DPRC and any decision on where these financial charges should lie is still pending.

A.2. NHQSa Pension contribution of Local Civilian Hire (LCH) Staff (838.6 KEUR)

A contingent liability of 838,584 EUR is disclosed in relation to the social contribution underpaid by the Military Budget and NSIP in the period from January 1996 to March 2006 to local civilian hires (LCH) employed at NHQSa. During the above mentioned period NATO directly paid the contributions to the LCH rather than into a governmental pension fund. Although this was done in accordance with the Labor Annex to the Technical Agreement between Bosnia and Herzegovina (BiH) and IFOR, the BiH pension funds never established a scheme by which these LCH employees could make payments and thereby get credit towards their pensions. This case was also reported in the 2014 ACO FS and the estimated amount due by NATO to the pension fund was fully disclosed as a contingent liability due to the uncertainties surrounding the calculation of the precise amount required by NATO to settle its liability. The calculation prepared by JFCNP/NHQSa has been recently audited by SHAPE Internal Audit¹⁶ to quantify the employer's liability; the result of the internal audit has highlighted that the amount of 774,657 EUR plus 80,672 EUR corresponds to the share of the liability for the MB and the NSIP, respectively and they have been recognised as a provision in the 2015 ACO FS. However, the aforementioned amounts are net of the member's share of the total contribution. Had NATO been requested to assume the entire cost of the required contribution the share of the liability for the MB and the NSIP would increase to the amount of 1,515,276 EUR and 178,637 EUR, respectively. The difference between the total amount of the liability for both the MB and the NSIP (1,693,913 EUR) and the amount recognised as a provision (855,329 EUR) is therefore considered as a contingent liability for 2015.

A.3. Various HQs – Claims under NATO SOFA Article VIII (31.7 KEUR). An overall amount of 31,792

EUR is considered reliable and potentially required to settle various ACO liabilities due to intergovernmental and/or third parties' claims presented in accordance to article VIII of the NATO SOFA, including ex gratia payments due to damages incurred by the use of official vehicles. Compared to 2014 the amount of contingent liabilities related to the 'ex gratia claims' has reduced as no contingent liability is disclosed in the 2015 FS in relation to Glamoc Range claims for which a provision has been recognised as further explained in the paragraph related to the legal provisions.

A.4. Various HQs – labour and employment issues (106 KEUR). An overall amount of 106,070 EUR is

reported by SHAPE and LANDCOM as possibly required settling various liabilities related to employment cases pending at the reporting date before the respective HN's labour courts. At this time,

¹⁴ Reference to ACO Financial Controller letter FC306/14 dated 1 December 2014 and BC-D(2014)0250 dated 4 December 2014

¹⁵ SH/RESJ1/PER/15-310923 dated 30 September 2015

¹⁶ SH/J8IA/ML/16-11 dated 24 March 2016

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

ACO cannot provide an estimate as to the outcome of the above lawsuits nor can it determine the likelihood or the final amount of loss or legal costs associated with the outcome.

- A.5. **Various HQs – liabilities with no reliable amount.** It should be noted that contingent liabilities in this class include various cases for which it is not possible at this stage to estimate reliably the amount necessary to settle the liability. Within this group it is worth noting the following case:
- o **NHQSa – Request for conversion of International Civilian Consultants (ICCs) at NHQSa to NICs.** Nine ICCs at NHQSa who are represented by the Omnia Strategy LLP have requested NATO to convert their posts into NICs. Although the ICC they have a contractual relationship with NHQSa they have decided to bring their claims against SHAPE and went before the NATO Administrative Tribunal (NAT) to request to be granted the status of NATO civilians with retroactive effective to when they were recruited by NHQSa as ICCs. JFCNP J1 has estimated that the potential overall annual cost increase for NHQSa in the event that the ICCs were converted into NICs would amount to 247,4KEUR. This amount, however, only addresses the annual cost increase and does not take into account any potential retroactive liabilities resulting from the conversion¹⁷. Overall the nine ICCs have in fact requested a payment ranging between 12 to 20 MEUR. However, this is not considered a reliable amount as many of the allowances they claim do not have a retroactive effect. Against the request made by the ICC before the NAT SHAPE has so far raised a question of jurisdiction contesting the competency of the NAT to discuss the case as the Tribunal has only jurisdiction upon NATO Bodies and NHQSa does not hold this status. Nevertheless, the Tribunal may want to hear the merit of the case. Although SHAPE does not expect a decision by the NAT in favour of the claimants this case is relevant due to the potential impact on other ICCs ACO-wide who may decide to follow the example of the ICCs of the NHQSa.

B. Contingent liabilities of a legislative/contractual nature

With regard to the second class of contingent liabilities the overall aggregated total amount is equal to an estimated value of 418 MEUR. The significant increase in value of this class of contingent liabilities compared to 2014 where the same class amounted to 27.9 MEUR is due to the decision to disclose as a potential liability the share of the TCNs for 3 contractors' claim related to ISAF/RS, i.e. Supreme Fuel and Food claims and the claim for the Container Storage Fees at Karachi Port. It should be noted that many of the costs associated to the liabilities reported herein are covered by a special carry forward of credits into 2016 approved by BC. A reconciliation of the special carry forward approved in 2015 by the BC with the associated contingent liabilities and legal provisions is provided in the relevant table included in the notes to the FS. More detailed information about the liabilities disclosed under the above mentioned class is provided in the following paragraphs:

B.1. ISAF closure - Contractual claim by the Supreme Group against JFCBS and SHAPE - Fuel Contracts KAF and Herat (394.7 MEUR)

On 1 December 2015 the former contractor for NATO fuel services in ISAF issued, via a NLD law firm, a claim form (summons) against SHAPE and JFCBS via a NLD court for claims relating to the KAF and Herat Fuel BOAs (ISAF legacy). A total amount of 431,897,895 USD has been reported by JFCBS in relation to issues related to the provision of fuel in ISAF with Supreme Group. The amount has been converted in 394,679,608 EUR using the exchange rate as at 31 December 2015 and the liability includes the amount of 42,159,156 EUR corresponding to the NATO share, plus liability attributable to the TCNs at 352,520,452 EUR. It should be noted that JFCBS is analysing whether there are elements to justify filing a defence and counterclaim due to possible systemic overcharging of BOA customers by the contractor between 2009 and 2014. "SHAPE updated the RPPB on 15 February 2016 on the current status of the fuel contracts and claims. Additionally, the RPPB, through an official report, informed the NAC of the current situation.

B.2. JFC BRUNSSUM/SHAPE – ISAF closure – Various short-term liabilities (14.1 MEUR)

For the liabilities listed below the BC has approved a total special carry forward of credits of 27,163,910 EUR to cover potential ISAF related liabilities and has agreed that this amount should be frozen until required¹⁸. Of this total, 14.1 MEUR represents specific liabilities which are expected to mature in the near future, as follows:

- o **Container storage cost (2.3 MEUR).** This relates to the possible claim from the Pakistan authorities regarding ISAF containers stored at the Karachi port for which relevant fees have not been paid since 2011 pending validation of ownership and liability, which has to be determined by the US for containers clearly marked as US and for NATO for those containers marked as a

¹⁷ Reference to JFCNP/SPT/J1/OJSHRX/2540/TT13028-14 dated 18 November 2014

¹⁸ BC-DS(2015)0081 dated 20 January 2016

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

consignee of ISAF/NAMSA. A special carry forward of credit was approved by the BC amounting to 6,879,500 EUR, based on the estimate of the potential liability of 427 containers at €150 per day, until the end of 2014. Any liability in 2015 or beyond would further increase the liability. A review of the container list however shows quite clearly that the majority are ISAF/NAMSA containers mainly linked to Sodexho, and therefore JFCBS has recently undertaken a further assessment responsibility, estimating that the amount of 61,000 USD (55,743 EUR) corresponds to the NATO share of the liability with the remaining amount of 2,231,451 EUR attributable to the TCNs.

- o **Food Claim (9.1 MEUR):** on 24 October 2014 the former contractor for NATO food services in ISAF expressed its intent to submit a claim at the end of the ISAF catering contract. The claim is currently under JFCBS Legal revision as the contractor has only recently submitted an initial set of supporting documents necessary to evaluate how the claim process should proceed. It should be noted that this initial set of documentation may lead to a need for a full document analysis for which additional staff and legal advice may be required. The current estimated NATO liability amounts to 913,826 EUR with the amount of 8,224,436 EUR identified as the TCN share of the liability. A special carry forward of 1.7 MEUR from the 2014 ISAF budget into 2016 has been approved by the BC for this liability.
- o **NAEW delegation (175 KEUR).** NAEW expects 175,000 EUR shortfalls in 2014/ISAF delegation to cover overtime costs. The current amount is an estimated amount primarily to manage currency fluctuations for fuel deliveries yet to be billed from the period of NAEW support to ISAF in 2014. Where the final amounts would further exceed the estimated 175 KEUR, these will be charged to the potential long-term future liabilities. A special carry forward of the same amount of the liability has been approved by the BC from the 2014 ISAF budget into 2016.
- o **JFC BRUNSSUM/SHAPE – ISAF closure – NSPA employees LOJI (2.6 MEUR).** Due to the termination of the ISAF mission on 31 December 2014 and the NATO reduced footprint in RSM SHAPE holds responsibility towards NSPA for the payment of the LOJI associated with redundant NSPA NIC manpower approved by SHAPE to support the ISAF operation. The total at 2.6 MEUR includes an amount of 2.3 MEUR identified as a potential liability at the ISAF closure on 31 December 2014 for which funds have been ring-fenced within the ISAF 2014 Budget plus an amount of 299 KEUR related to NSPA personnel who transferred between ISAF and Resolute Support with the associated potential LOJI to be funded by the RS 2015 budget. A special carry forward of credits of 1,410,300 EUR was approved by the BC to cover this liability.

B.3 JFC BRUNSSUM/SHAPE ISAF closure Dining Facility (2.2 MEUR)

In the special report C-M(2015)0052 dated 17 July 2015 the IBAN recommended that ACO use all available means to recoup money related to overpayments to the HQ ISAF catering contractor for costs related to the amortization of the dining facility. These overpayments totalled €2.2 million, which the contractor acknowledged. The RPPB recommended [AC/335-N(2015)0006-REV1, dated 3 March 2015] that JFCBS resolve the issue of overpayments no later than mid-August 2015. Subsequently, €2.2 million was unilaterally withheld from the final monthly invoices and remains secured in the ACO Treasury pending final closure of all the contractual claims with the HQ ISAF catering contractor. However, this could lead to litigation with the contractor that may request the release of the 2.2 MEUR.

B.4 JFC BRUNSSUM - Trident Juncture 2015 NSPA Project Management Cost (130.6 KEUR)

NSPA has also claimed an amount of 130,637 EUR due to outstanding NSPA Project Management Cost (PMC) in support of the Trident Juncture exercise. The actual cost of the NSPA PMC is 150 KEUR. This cost was to be recaptured within two cost structures: one being a surcharge to the meals delivered by each swipe and the other via a surcharge to the Debit Card sales and MWR/Coffee Tent sales. The amount captured from the meal sales (13 KEUR) was very little in comparison to the expected revenue from meals served. The MWR Tent saw also very little sales compared to the other commercial areas on base and managed to recoup only 6 KEUR. NSPA and JFCBS are currently discussing a way ahead for NSPA to recover the difference of 131 KEUR of the total actual costs sustained.

B.5 HQ NAEW&C Force HQ – NSPA accruals – (512.5 KEUR)

Based on ACO policy on accruals at NAEW in relation to services provided by NSPA in the event that NSPA has provided services in excess to what ordered by NAEW&C Force HQ and the services in excess are not covered by a contract authority approved by the BC, NAEW&C Force HQ may decide not to receive the services and deny payment to NSPA. For this reason NAEW&C Force HQ discloses only a possible liability and does not recognise the provision. The value disclosed above includes an amount of 321.5 KEUR related to services provided in 2014 plus the amount of 191 KEUR of services provided in 2015.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

B.6 Closure of HQ NAEW&C Force GK HQ Airframe DLM contractor's Activities (5.8 MEUR)

As a consequence of the NAEW&C fleet decision to reduce the aircraft Depot Level Maintenance (DLM) from two companies down to one, the contractor that will cease the provision of DLM services to NAEW&C Force GK HQ, provided a Rough Order of Magnitude (ROM) cost amounting to 18 MEUR for closure/deactivation of all activities related to NAEW&C Force GK HQ airframe source of repair (SOR). The ROM was followed in January 2015 by a more precise estimate of 11,200,000 EUR made by the contractor of costs and damages suffered due to the DLM closure at NAEW. NSPA replied in February 2015 to the contractor confirming that some areas of the claim are considered eligible for reimbursement, i.e. material buy back, handling, packaging and support and repair independent activity during the termination period; whereas the areas of contractor's employee relocation, 10 year technical support and loss of profits are not considered eligible. As a result a potential amount of 5,800,000 EUR is considered eligible out of the total amount claimed by the contractor of 11,200,000 EUR. However, the costs related to the eligible areas shall be first documented and substantiated by the contractor and verified through NSPA's procurement and audit in order to establish payable amounts. It should be noted that the BC approved a special carry forward in 2016 of 1,000,000 EUR from the 2015 NAEW&C reorganization budget to cope with this liability. Moreover an amount of 2,000,000 EUR has been ring fenced within the 2016 NAEW&C Force GK HQ reorganization budget out of the overall amount of 5,000,000 EUR so far approved by the BC for contract authority to cover costs for the DLM SOR de-activation. Reconciliation with the special carry forward is provided in the relevant table of the special

B.7 KFOR – Claim for accommodation rental services at KFOR (491.2 KEUR).

In 1999 KFOR/SHAPE contracted with a private company to rent premises for housing and related services for KFOR troops at the Sports and Recreation Centre in Pristina. The total amount of the contract was 360 KUSD. KFOR stopped making the payments for the rent shortly after signing the contract, when it was discovered that the facilities provided by the company at the Sports and Recreation Centre in Pristina were actually publicly owned property which KFOR was legally entitled to use free of charge. KFOR indicated a willingness to continue to pay for the services rendered (separate from the rent) but the company never accepted to provide invoices on that basis. In 2001 the company succeeded in obtaining an arbitration award against NATO to pay the amount outstanding including interest of 537.5 KUSD (491,182 EUR). NATO does not consider this award valid because the contractor did not comply with the contractual preconditions for such arbitration and the proceedings were not conducted in accordance with the procedures applicable to such arbitration. In 2010 the Belgian court sent an execution order to several of the vendors located at the Staff Centre, as the companies are under Belgian law, ordering to make payments, normally payable to NATO to the company until the outstanding amount is settled (491,182 EUR). NATO continues to oppose those court decisions because the view is that those rulings violate the special legal status which NATO enjoys under the Ottawa Agreement. At present different court proceedings are on-going and it is difficult to predict when those proceedings will be finalized and what the final outcome may be. Although the court procedures are not yet finalised and it is not clear to what extent the outcome of those procedures will affect NATO/KFOR directly, it is deemed it prudent to disclose this issue as a potential liability for KFOR.

B.8 JFC BRUNSSUM/SHAPE – ISAF closure – Long-term liabilities

Contractually NATO has a potential liability for five years after the end of the contract and from a tort perspective three years after the end of the contract. At this time, and based upon recent issues with the food and fuel contracts, it has been determined that there remains an opportunity for contractors to submit claims against ISAF in the future. These future liabilities could include restoration of facilities, pollution claims, site reclamation and environmental clean-up and other contractors' claims. In order to ensure that the Nations avoid additional fund requests for ISAF liabilities, the Budget Committee authorised a special carry forward of 12,146,471 EUR in 2016 from the 2014 ISAF budget. At this time, ACO cannot provide an estimate as to the outcome of these future liabilities nor can it determine the likelihood or the final amount of costs associated with them.

B.9 NAEW&C Force GK HQ – Turkish VAT liability for DLM services

An outstanding issue was reported by NSPA to ACO with regard to Turkish VAT liabilities levied against IAMCO for DLM and services provided to NAEW&C Force GK HQ through NSPA. The last documentation on this subject provided by NSPA to SHAPE was dated April 2012 reflecting an amount of approximately 270,000 EUR with projection for growing of approximately 36,000 EUR per annum only for fixed cost. NATO is normally exempted from VAT liabilities and it is unlikely a contractor or subcontractor would succeed to claim VAT against NATO. For this reason the above

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

mentioned amount is not deemed a contingent liability at this stage. SHAPE will continue to monitor the issue with the Turkish authorities through NSPA.

Provisions

a. TFR

Provisions were made in JFC HQ 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 contract takes place; this applies to LWR. The value of this liability is determined 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 a termination benefit calculated as one extra monthly instalment of the annual pay.

b. Untaken leave

Paid leave is an employee benefit and as such part of overall personnel expenses. An entity can designate paid leave as transferable to future years or can specify that paid leave can only be taken in the financial year when it is earned.

In ACO the remaining balance at year end may be carried forward to the following calendar year. Any balance that is carried forward in this way must be taken prior to 30 April¹⁹. If a – rare - special permission is obtained, leave can even be carried over to subsequent financial years.

IPSAS requires the specific disclosure of employee benefits. Employee benefits relating to the current financial year are reported as an expense under "Personnel, in the Statement of Financial Performance". In view of the above untaken leave is specifically reported under IPSAS if the monetary value of untaken leave is material: the ratio Untaken Leave at 31 December 2015 / Total Annual Leave Entitlement exceeding 10%.

The cost for these untaken leave days has been absorbed during the year through the monthly salaries whereas the loss of production capacity when the leave to be taken is pushed forward into the next year. This clearly constitutes a liability towards the future which needs to be provisioned.

c. Bad debts and doubtful debts

An allowance is provided for known and estimated bad debts. Provisions for doubtful debts are raised on very old outstanding credits and their amount depend on estimation methodologies and techniques.

This provision is created for the outstanding credits of more than 12 months for which no write-off has been requested using a ratio of 0.5%, recognising a high probability that 0.5% of long outstanding credits will not be recovered. No materiality threshold is implemented for 2015.

d. Legal Provisions (7.2 MEUR)

Under this category the following provisions above the materiality threshold of 5,000 EUR have been recognised in the FS for an overall amount of 7,236,145 EUR. The amount for 2015 is 12.9 MEUR lower as compared to 2014 mainly as a result of reviewing some of the 2014 provisions made for the closure of the ISAF mission, such as TCSOR MOU liabilities, remediation, descoping and redeployment activities (Thales containers). These provisions have either materialised during 2015 or were reversed at the reporting date if a transfer of economic benefits or service potential was no longer deemed probable.

1. JFC NAPLES

a) **Company's claim for cleaning contract at Bagnoli Compound (200 KEUR)**

In the second half of 2012, JFC NAPLES started to move to the new compound in Lago Patria. JFC NAPLES P&C issued new contracts for cleaning and ground maintenance services at the new site. At the same time JFC NAPLES gradually reduced the scope of maintenance at Bagnoli and finally, in December 2012, terminated the contracts extant in Bagnoli for both the above-mentioned services with the former contractor.

At that date JFC NAPLES also decided to suspend outstanding payments to the provider mostly related to non-satisfactory contract performance and also because of the contractor's employees claiming that the company had failed to pay salaries, severance pay, pension contributions, etc. In March 2014 the company obtained a payment injunction from the Court of Naples based on the invoices for which payment had been

¹⁹ It can be exceptionally expanded to 31 October of the subsequent year in accordance with NCPR art. 42.3.5 and 42.3.6 (Amendment 8 April 2012).

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

suspended by JFC NAPLES for the reasons above. JFC NAPLES challenged this injunction before the Court of Naples which has so far acknowledged JFCNP's right to make sure that no payments be made to the contractor before the contractor settles its case(s) with its former employees.

The final outcome of this case is likely to depend on JFC NAPLES's ability to prove the company's failure to perform as well its non-fulfilment of contractual obligations. However, according to JFC NAPLES Legal Office the case may make JFC NAPLES liable to pay the aforementioned amount thus requiring the recognition of a provision in accordance with IPSAS 19 for a total of 200,000 EUR.

b) Remediation cost for soil pollution at Bagnoli compound (194.8 KEUR)

At the end of 2013 JFC NAPLES issued a contract to a specialized company in order to assess the possible additional costs related to the reclamation of the NATO site at Bagnoli and oil contamination of the subsoil. The majority of the works have not been performed as of 31-Dec-2014 as it requires prior approval by the appropriate local authorities. At the end of 2015 a first meeting was held with the IT authorities who by law are to approve the plan for the survey prepared by JFC NAPLES contractor, and to then supervise its implementation. JFC NAPLES has been requested to enlarge the area to be surveyed, which may lead to additional fees to be paid to JFC NAPLES contractor. Furthermore, JFC NAPLES may be requested to apply more restrictive criteria to assess the level of pollution. This item is currently reserved to Italian authorities' decision. It is possible the final cost of the samplings to assess the environmental risk will be higher due to the enlargement of the area surveyed. No additional cost information is available and therefore it is recommended to recognise a provision of the same amount as last year of 194,800 EUR.

c) Company's claim for electricity arrears at Bagnoli Compound (3.3 MEUR)

Former JFC NAPLES energy supplier has claimed the payment of approx. 3.3 MEUR for arrears for the period 2005 – 2008 related to a malfunctioning of the electrical meter in the Bagnoli compound which was discovered in 2012 based on the recalculation of energy consumption by JFC NAPLES after the supplier discovered the malfunctioning of a meter. Fiscal documentation of the amounts claimed by company has been provided to JFC NAPLES and seems consistent with the alleged malfunctioning. JFC NAPLES has hired a technical consultant engineer), who will assess the issue from a technical standpoint (the malfunctioning of the meter). JFC NAPLES has also requested a written legal opinion to an external counsel on possible Court actions - if any - available to better protect JFC NAPLES interests in the matter. The technical consultant has provided a preliminary assessment, according to which the technical aspects of the malfunctioning as alleged by the energy supplier may not be grounded as described. If confirmed, this may lead to a reduction of the amounts possibly due to the company. The technical assessment of the malfunctioning issue by an engineer will constitute the basis for any further legal and financial consideration. With the contribution of the legal counsel JFC NAPLES will evaluate all the possible options in terms of court proceedings to pursue and protect JFC NAPLES interests in this matter. An outflow of resources is still very likely, but it is possible that the final amount to be paid will be lower than the contractor's request amounting to 3,352,885 EUR on which the provision was based. Nevertheless, it is recommended to keep the provision at the same amount as last year.

d) Challenge of termination by two LWRs formerly employed at JFC NAPLES SDNEI Verona (100 KEUR)

After the closure of the Verona site and the Reduction in Force (RIF) of JFCN LWRs, three of LWRs challenged the termination before the local Court. JFC NAPLES won the first degree case. JFC NAPLES settled the case with one of the three former employees, who waived her right to challenge the first degree judgement in exchange of the payment of the gross amount of approximately 10,000 EUR. The remaining two plaintiffs appealed the first degree judgement before the Court of Appeal of Venice. During the hearing held on 28 Jan 16, the Court summoned both parties and strongly urged the parties to find an agreed settlement before a judgment is issued. A proposal to settle the case for an amount equal to 24 salaries each had been submitted by the plaintiffs' counsel and rejected by JFC NAPLES LEGAD prior to the hearing. After the 28 Jan hearing and the clear indication from the Court that the parties should find a settlement, JFC NAPLES will investigate the possibility to start a negotiation with the counterparts based on the maximum amount of 12/14 salaries. The final amount should take into account the amounts that the plaintiffs would have to give back to JFC NAPLES (termination by out, etc.), interests, taxes, pension contributions, legal expenses, etc., Calculations will be complex and an update will be made later on. The Court of Appeals of Venice requested an update by the next hearing, scheduled on 17 Mar ch. Amount indicated of €100.000 is based on a settlement of 12 salaries calculated by JFC NAPLES J1. This is the best estimate at this stage.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

2. JFC BRUNSSUM HQ**a) NCIA invoices (254 KEUR)**

The amount of 253,808 EUR recognised as a provision includes outstanding invoices for: 171 routers of decommissioned POPs, Procurement support for Camp Dogan CISA-11 CIS removal and ICN Base Station Relocation. This amount is covered by the special carry forward in 2016 amounting to 27,163,910 EUR approved by the BC from the 2014 ISAF budget.

3. NAEW&C Force GK HQ**a) Employment case pending before the Court (8KEUR)**

Labour dispute of a LWR pending at the local labour court in Aachen/Heinsberg about lost allowances after re-organization.

b) NAEW&C Force GK HQ – NSPA accruals (61.5 KEUR)

Based on ACO policy on accruals for NAEW budgets in relation to services provided by NSPA, in the event that NSPA has provided services in excess to what ordered by NAEW&C Force HQ and the services in excess are covered by a contract authority approved by the BC, NAEW&C Force HQ has an obligation to receive the services and cannot deny payment to NSPA. For this reason, NAEW&C Force HQ recognises a provision due to lack of funds. The amount of 61,497 EUR recognized as a provision relates to goods and services provided by NSPA to NAEW&C Force HQ in 2015.

4. SHAPE HQ / NCISG HQ**a) Third party responsibility for Article VIII (14.2 KEUR)**

A provision amounting to 8,617 EUR and 5,610 EUR have been reported by SHAPE and the NCISG, respectively, representing 75% of the total amount due by NATO in accordance with article VIII SOFA for damages caused by NATO staff due to car accidents to third parties. For both claims the likelihood of the payment is assessed as virtually certain, thus requiring the recognition of a provision.

5. LANDCOM HQ**a) Labour court cases (27.4 KEUR).**

Two employment cases pending before the Court whose costs amount to 15,486 EUR and 11,922 EUR respectively are both expected to be settled in favour of the claimants.

6. NHQSa HQ**a) Third party responsibility for article VIII NATO SOFA (127.9 KEUR)**

The A total amount of 127,925 EUR has been estimated for various claims for third party liability. NHQSa is confident as to the outcome of those claims in favour of the claimants as well as of the likelihood and the final costs associated with the outcome.

b) Pension contribution gap (855.3 KEUR).

The amount of 855,329 EUR corresponds to the common funding share of the overall employer's liability amounting to 1,562,578 EUR for the social contributions underpaid by NATO in the period from January 1996 to March 2006 to local civilian hires (LCH) employed at NHQSa as explained in Paragraph A.2 above related to the contingent liabilities. The amount of the provision includes 774,657 EUR attributable to the MB and reflected in the NHQSa segment reporting, plus 80,672 EUR to the NSIP, recognised in the NSIP segment reporting.

c) Review of the provision made for Glamoc Range claims (900 KEUR).

With DC (2013)0013 dated 14 February 2013 NATO HQ agreed that SHAPE could proceed with the settlement of the claims.

A settlement plan was implemented in 2013 by NHQSa for the Glamoc Range claims related to damages provoked by NATO, IFOR, SFOR and AF BiH to privately owned land and houses for all manner of live fire training from 1996 to 2005 when the range was handed back to BiH. As at 31 December 2015 NHQSa received a total of 1451 claims. Out of the total number of claims received, 500 claims have been settled for an overall amount of 2,022,727 EUR while 704 claims were denied. A six-month extension of the program to 30 June 2016 was approved in December 2015 with the remaining 247 claims expected to be settled for a total amount of 900 KEUR. Accordingly this amount has been recognised as a provision in the 2015 ACO FS. A special carry forward for the same amount of the liability has been approved by the BC from the 2015 Balkans Operation budget into 2016.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

7. KFOR HQ**a) Claim related to the Gazela Shoe Factory for the outstanding rental costs of the NATO Liaison Office Skopje office location (1 MEUR)**

The amount of the claim is 1,060,214 Euro. Subject to the final legal assessment the Budget Committee has approved a special carry forward in 2016 from the 2015 Balkans Operations budget; the amount has been recently unfrozen subject to a detailed presentation of the claim and the legal position to the Committee following the finalisation of the legal proceedings.

b) VCN Site Antennas - use and damage of land (35 KEUR)

Case related to several VHF Communication Network Antennas that KFOR uses for direct line of sight communication. The Antennas belong to KFOR, however some of these antennas are actually located on private land and these claims represent a one-time agreement with the land owners. The following amount is considered reliable and the claim is expected to be settled in favour of the claimants

c) Forward Assembly Area in Novo Selo (35 KEUR).

The area asphalted by KFOR for Reserve Forces to use in case of need. According to KFOR Legal Claims Advisor, there are portions of this area owned by private owners that have approached KFOR Legal Claims Advisor office for discussions regarding their entitlement for claimed land damages. The following amount is considered reliable and the claim is expected to be settled in favour of the claimants.

8. Resolute Support Mission HQ**a) Third party liability (10 KEUR)**

A provision has been recognised in relation to personal injury suffered by an employee in RS on his way for work. The RS Legal Advisor as estimated the amount of 10,052 EUR shall be paid to the concerned staff.

9. Various HQs – provisions not recognised below the materiality threshold (73.2 KEUR)

ACO Commands reported several cases related to liabilities for which payments are likely to be required. Under normal circumstances these cases would require the recognition of a provision in accordance with IPSAS 19. However, since the amounts concerned lie below the materiality threshold of 5 KEUR they have not been recognised in the FS. They mainly relate to the above mentioned Class A with the majority being related to Article VIII SOFA claims and some others to employment issues pending before the respective Labour Courts; whilst one case belongs to the class B of contingent Liabilities and relates to a SHAPE concessionaire who went bankrupt leaving some outstanding debts with SHAPE unpaid. The overall amount of such cases is estimated at 73,232 EUR

Table D-A – Summary ACO provisions (Short Term/Long Term)

	Untaken Leave	LOJI	TFR (Italy)	Other Provisions	Total	Doubtful and uncollectible AR
FS 2014	4,169,010	-	3,231,575	20,220,003	27,620,588	208,911
Restatement 2014	-	-	-	-	-	-
31-Dec-14	4,169,010	-	3,231,575	20,220,003	27,620,588	208,911
Adjustment	-	-	-	-	-	-
1-Jan-15	4,169,010	-	3,231,575	20,220,003	27,620,588	208,911
Addition	4,119,885	14,365,689	181,630	7,236,148	25,903,352	5,659
Used	-	-	(288,154)	-	(288,154)	(128,927)
Reversed	(4,169,010)	-	-	(20,220,003)	(24,389,013)	-
31-Dec-15	4,119,885	14,365,689	3,125,051	7,236,148	28,846,773	85,643

In the statement of financial position the receivable of more than 12 months have been reported net of the amount for doubtful and uncollectible receivables.

E. Segment Reporting

In accordance with IPSAS 18, ACO discloses financial statement information about distinguishable activities of its consolidated reporting entities. IPSAS 18 distinguishes two types of 'segments':

a) 'service segments' refer to a distinguishable component of an entity as engaged in providing outputs or achieving particular operating objectives consistent with the overall mission of each entity; and

b) 'geographical segments' are a distinguishable component of an entity as engaged in providing outputs or achieving particular operating objectives within a specific geographical area.

The financial reporting by segments elected by ACO is based on service segments on the HQ structure shown under the 'Consolidation' section that represents the grouping of activities for which ACO is

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

responsible. In the preparation of the ACO 2015 FS the segment reporting has been prepared in conformity with the accounting policies and also reported in the ACO guidance for EOY 2015. The tables presented for the segment reporting are adjusted for balances against other parts/segments within the entity. Where reported, the column 'restated' reflects mainly the changes in inventory, PPE and provision. Each segment includes the intercompany balance at year-end between ACO consolidated entities that is cleared at consolidated level.

NSIP is shown as a separate segment and includes all 4 locations executing the different projects for which SHAPE is HN.

The aggregated segment information disclosed is reconciled to the information reported in the consolidated FS, according to IPSAS 18, para 64.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Segment reporting MB
Statement of Financial Position per HQ

	SHAPE HQ			JFC Brunssum HQ			AIRCOM Ramstein HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	15,577	14,321	14,321	194,495	226,247	226,247	52,400	344,839	344,839
Interentity	39,054,671	27,911,119	27,911,119	70,039,632	141,847,781	127,267,781	1,063,728	925,874	925,874
Receivables	20,826,661	16,970,382	16,970,382	5,416,736	3,126,510	3,126,510	606,351	203,139	203,139
Prepayments	4,133,601	5,706,091	2,285,811	34,489	296,044	296,044	1,441,085	1,269,468	1,269,468
Other Current Assets	898,747	620,203	620,203	327,942	385,279	14,965,279	162,084	171,108	171,108
Inventories	503,536	584,961	584,961	204,131	144,667	144,667	110,875	81,721	81,721
Total Current Assets	65,432,792	51,807,077	48,386,797	76,217,425	146,026,529	146,026,528	3,436,523	2,996,149	2,996,149
Non-current Assets									
Receivables	1,777	1,777	1,777	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	55,227,575	30,877,049	32,037,644	1,195,907	1,278,963	1,241,289	201,882	-	-
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	55,229,352	30,878,826	32,039,421	1,195,907	1,278,963	1,241,289	201,882	-	-
Total ASSETS	120,662,144	82,685,903	80,426,218	77,413,332	147,305,492	147,267,817	3,638,406	2,996,149	2,996,149
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(55,608,587)	(43,562,552)	(43,562,552)	(58,661,178)	(115,744,251)	(115,744,251)	(2,774,925)	(2,594,885)	(2,594,885)
Deferred Revenue	(8,300,766)	(7,060,043)	(3,639,763)	(15,684,130)	(14,756,722)	(14,756,722)	(509,068)	(170,825)	(170,825)
Advances	(1,934)	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	(898,747)	(620,203)	(620,203)	(581,750)	(14,965,279)	(14,965,279)	(162,084)	(171,108)	(171,108)
Other Current Liabilities	(31,436)	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(624,536)	(566,057)	(566,057)	(1,290,368)	(560,277)	(560,277)	9,554	(59,331)	(59,331)
Total Current Liabilities	(65,466,006)	(51,808,854)	(48,388,575)	(76,217,425)	(146,026,529)	(146,026,529)	(3,436,523)	(2,996,149)	(2,996,149)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	(55,111,468)	(30,877,049)	(32,037,643)	(1,195,907)	(1,278,963)	(1,241,289)	(201,882)	-	-
Other Non-current Liabilities	(84,670)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(55,196,138)	(30,877,049)	(32,037,643)	(1,195,907)	(1,278,963)	(1,241,289)	(201,882)	-	-
Total LIABILITIES	(120,662,144)	(82,685,903)	(80,426,218)	(77,413,332)	(147,305,492)	(147,267,818)	(3,638,406)	(2,996,149)	(2,996,149)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

	ISAF HQ			NAEW&C Force HQ			JFC Naples HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	-	941,346	941,346	644,841	211,205	211,205	1,154,277	650,157	650,157
Interentity	-	19,685,892	19,685,892	10,068,490	29,675,206	29,675,206	1,769,287	2,483,175	2,483,175
Receivables	-	463,902	463,902	1,940,299	2,464,810	2,464,810	2,027,526	2,476,977	2,476,977
Prepayments	-	-	-	15,275,553	4,860,508	4,860,508	1,795,004	1,686,677	1,468,792
Other Current Assets	-	-	-	15,631,707	2,334,266	2,334,266	2,873,055	2,979,065	2,979,065
Inventories	-	4,178,748	4,178,748	21,706,641	19,271,998	19,073,093	238,171	252,528	252,528
Total Current Assets	-	25,269,889	25,269,888	65,267,532	58,817,993	58,619,088	9,857,319	10,528,578	10,310,694
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	-	9,806,769	3,034,439	40,664,250	36,266,801	35,246,871	57,971	64,871	64,871
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	3,352,885	3,352,885	3,352,885
Total Non-current Assets	-	9,806,769	3,034,439	40,664,250	36,266,801	35,246,871	3,410,856	3,417,756	3,417,756
Total ASSETS	-	35,076,658	28,304,327	105,931,782	95,084,794	93,865,959	13,268,176	13,946,334	13,728,450
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	-	(18,274,211)	(18,274,211)	(27,816,408)	(34,086,239)	(34,086,239)	(4,932,444)	(5,079,006)	(5,103,896)
Deferred Revenue	-	(7,023,228)	(7,023,228)	(21,706,641)	(20,035,316)	(19,836,410)	(483,561)	(709,914)	(709,914)
Advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	-	-	-	(15,631,707)	(2,334,266)	(2,334,266)	(4,416,580)	(4,433,786)	(4,433,786)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	-	27,551	27,551	(112,775)	(2,362,173)	(2,362,173)	(24,734)	(305,872)	(63,098)
Total Current Liabilities	-	(25,269,889)	(25,269,888)	(65,267,532)	(58,817,993)	(58,619,088)	(9,857,319)	(10,528,578)	(10,310,694)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	(3,352,885)	(3,352,885)	(3,352,885)
Deferred Revenue	-	(9,806,769)	(3,034,439)	(40,664,250)	(36,266,801)	(35,246,871)	(57,971)	(64,871)	(64,871)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	-	(9,806,769)	(3,034,439)	(40,664,250)	(36,266,801)	(35,246,871)	(3,410,856)	(3,417,756)	(3,417,756)
Total LIABILITIES	-	(35,076,658)	(28,304,327)	(105,931,782)	(95,084,794)	(93,865,959)	(13,268,176)	(13,946,334)	(13,728,450)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2015

	NHQSa HQ			LANDCOM Izmir HQ			NCIS Group HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	131,045	36,427	36,427	533,121	153,217	153,217	20,403	14,267	14,267
Interentity	796,489	819,935	19,935	(2,313,833)	(414,798)	(414,798)	5,133,059	1,530,560	1,530,560
Receivables	69,345	83,614	83,614	1,594,085	666,689	666,690	1,710,492	410,060	410,059
Prepayments	-	-	-	481,353	-	-	170,927	52,873	52,873
Other Current Assets	136,562	479,640	1,279,640	97,346	80,811	80,811	272,823	232,656	232,656
Inventories	626,248	428,452	162,959	691,951	538,073	538,073	1,218,792	854,554	854,554
Total Current Assets	1,759,689	1,848,068	1,582,575	1,084,024	1,023,993	1,023,993	8,526,496	3,094,969	3,094,969
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	52,440	69,271	69,271	136,036	58,101	57,754	7,484,463	4,350,291	-
Other Non-current Assets	774,657	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	827,097	69,271	69,271	136,036	58,101	57,754	7,484,463	4,350,291	-
Total ASSETS	2,586,786	1,917,339	1,651,846	1,220,059	1,082,095	1,081,747	16,010,958	7,445,260	3,094,969
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(90,070)	(120,395)	(120,395)	(168,976)	(213,718)	(213,718)	(6,976,817)	(2,006,024)	(2,006,024)
Deferred Revenue	(627,689)	(441,495)	(176,002)	(691,951)	(772,844)	(772,844)	(1,276,518)	(854,554)	(854,554)
Advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	(1,036,513)	(1,279,640)	(1,279,640)	(96,062)	(79,234)	(79,234)	(272,816)	(232,656)	(232,656)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(5,417)	(6,538)	(6,538)	(127,034)	41,803	41,803	(345)	(1,735)	(1,735)
Total Current Liabilities	(1,759,689)	(1,848,068)	(1,582,575)	(1,084,024)	(1,023,993)	(1,023,993)	(8,526,496)	(3,094,969)	(3,094,969)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	(774,657)	-	-	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	(52,440)	(69,271)	(69,271)	(136,036)	(58,101)	(57,754)	(7,484,463)	(4,350,291)	-
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(827,097)	(69,271)	(69,271)	(136,036)	(58,101)	(57,754)	(7,484,463)	(4,350,291)	-
Total LIABILITIES	(2,586,786)	(1,917,339)	(1,651,846)	(1,220,059)	(1,082,095)	(1,081,747)	(16,010,958)	(7,445,260)	(3,094,969)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

	Resolute Support Mission HQ			KFOR HQ			MARCOM Northwood HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	337,994	-	-	1,053,791	181,062	181,062	43,028	645,793	645,793
Interentity	78,026,058	-	-	327,140	(41,119)	(41,119)	251,161	57,331	57,331
Receivables	443,478	-	-	724,112	535,267	535,267	778,590	362,900	362,900
Prepayments	-	-	-	458,177	568,937	568,937	871	2,567	2,567
Other Current Assets	255,909	-	-	152,819	91,017	91,017	73,360	60,515	60,515
Inventories	886,700	-	-	1,405,983	1,380,107	107,727	128,686	90,412	90,412
Total Current Assets	79,950,139	-	-	4,122,023	2,715,271	1,442,891	1,275,696	1,219,518	1,219,518
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	3,848,903	-	-	81,959	163,800	173,675	116,277	84,676	84,676
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	3,848,903	-	-	81,959	163,800	173,675	116,277	84,676	84,676
Total ASSETS	83,799,042	-	-	4,203,982	2,879,071	1,616,566	1,391,972	1,304,194	1,304,194
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(78,514,629)	-	-	(1,278,638)	(1,134,695)	(1,134,695)	(892,176)	(863,903)	(863,903)
Deferred Revenue	(886,700)	-	-	(1,481,610)	(1,414,558)	(142,178)	(224,663)	(320,201)	(320,201)
Advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	(255,909)	-	-	(1,213,033)	(91,017)	(91,017)	(73,360)	(60,515)	(60,515)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(292,901)	-	-	(148,743)	(75,002)	(75,002)	(85,496)	25,101	25,101
Total Current Liabilities	(79,950,139)	-	-	(4,122,023)	(2,715,271)	(1,442,892)	(1,275,696)	(1,219,518)	(1,219,518)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	(3,848,903)	-	-	(81,959)	(163,800)	(173,675)	(116,277)	(84,676)	(84,676)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(3,848,903)	-	-	(81,959)	(163,800)	(173,675)	(116,277)	(84,676)	(84,676)
Total LIABILITIES	(83,799,042)	-	-	(4,203,982)	(2,879,071)	(1,616,567)	(1,391,972)	(1,304,194)	(1,304,194)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

	ACO Corporate Accounting and Control Office			NSIP		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS						
Current Assets						
Cash and Cash Equivalents	857,163,389	843,488,333	843,488,333	11,685,007	14,069,894	14,069,894
Short Term Investment	230,000,000	80,000,000	80,000,000	-	-	-
Interentity	(204,215,881)	(224,480,955)	(209,100,955)	-	-	-
Receivables	98,709,028	110,510,520	110,510,520	304,241	895,624	895,624
Prepayments	5,574,807	7,873,359	7,873,359	-	-	-
Other Current Assets	678,627	1,012,898	1,012,898	-	-	-
Inventories	-	-	-	-	-	-
Total Current Assets	987,909,970	818,404,155	833,784,155	11,989,248	14,965,518	14,965,518
Non-current Assets						
Receivables	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	-	-	-	401,638	608,911	608,911
Other Non-current Assets	-	-	-	80,672	-	-
Total Non-current Assets	-	-	-	482,310	608,911	608,911
Total ASSETS	987,909,970	818,404,155	833,784,155	12,471,558	15,574,430	15,574,429
LIABILITIES						
Current Liabilities						
Payables	(1,417,047)	(4,369,946)	(4,369,946)	(9,075,798)	(8,676,861)	(8,676,861)
Deferred Revenue	(672,065,877)	(471,906,215)	(487,043,441)	(1,655,903)	(5,073,657)	(5,073,657)
Advances	(309,017,482)	(338,738,659)	(338,738,659)	-	-	-
Short Term Provisions	-	-	-	-	-	-
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(5,409,564)	(3,389,336)	(3,632,109)	(1,257,547)	(1,215,001)	(1,215,001)
Total Current Liabilities	(987,909,970)	(818,404,155)	(833,784,155)	(11,989,248)	(14,965,518)	(14,965,519)
Non-current Liabilities						
Payables	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	(80,672)	-	-
Deferred Revenue	-	-	-	(401,638)	(608,911)	(608,911)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	-	-	-	(482,310)	(608,911)	(608,911)
Total LIABILITIES	(987,909,970)	(818,404,155)	(833,784,155)	(12,471,558)	(15,574,430)	(15,574,430)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Segment reporting: Reconciliation to Consolidated Financial Statement Statement of Financial Position

	TOTAL FOR SEGMENTS			ELIMINATIONS			CONSOLIDATED		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	873,029,369	860,977,108	860,977,108	-	-	-	873,029,369	860,977,108	860,977,108
Short Term Investment	230,000,000	80,000,000	80,000,000	-	-	-	230,000,000	80,000,000	80,000,000
Interentity	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receivables	135,150,946	139,170,396	139,170,394	-	-	(2)	135,150,946	139,170,396	139,170,396
Prepayments	29,365,867	22,316,524	18,678,359	-	-	-	29,365,867	22,316,524	18,678,359
Other Current Assets	21,560,979	8,447,457	23,827,458	-	-	1	21,560,979	8,447,457	23,827,457
Inventories	27,721,714	27,806,223	26,069,443	-	-	(2)	27,721,714	27,806,223	26,069,445
Total Current Assets	1,316,828,875	1,138,717,707	1,148,722,762	-	-	(2)	1,316,828,875	1,138,717,708	1,148,722,764
Non-current Assets									
Receivables	1,777	1,777	1,777	-	-	-	1,777	1,777	1,777
Property, plant & equipment	109,469,300	83,629,502	72,619,401	-	-	1	109,469,300	83,629,502	72,619,400
Other Non-current Assets	4,208,214	3,352,885	3,352,885	-	-	-	4,208,214	3,352,885	3,352,885
Total Non-current Assets	113,679,291	86,984,164	75,974,063	-	-	1	113,679,291	86,984,164	75,974,062
Total ASSETS	1,430,508,166	1,225,701,872	1,224,696,825	-	-	(1)	1,430,508,166	1,225,701,872	1,224,696,826
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(248,207,693)	(236,726,684)	(236,751,576)	-	1	(3)	(248,207,693)	(236,726,685)	(236,751,573)
Deferred Revenue	(725,595,076)	(530,539,572)	(540,519,739)	9,369,908	8,446,866	8,446,867	(734,964,984)	(538,986,438)	(548,966,606)
Advances	(309,019,416)	(338,738,659)	(338,738,659)	-	-	-	(309,019,416)	(338,738,659)	(338,738,659)
Short Term Provisions	(24,638,559)	(24,267,703)	(24,267,704)	-	-	(1)	(24,638,559)	(24,267,703)	(24,267,703)
Other Current Liabilities	(31,436)	-	-	-	-	-	(31,436)	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(9,369,907)	(8,446,866)	(8,446,866)	(9,369,907)	(8,446,866)	(8,446,866)	-	-	-
Total Current Liabilities	(1,316,862,089)	(1,138,719,484)	(1,148,724,544)	-	-	(3)	(1,316,862,088)	(1,138,719,485)	(1,148,724,541)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	(4,208,214)	(3,352,885)	(3,352,885)	-	-	-	(4,208,214)	(3,352,885)	(3,352,885)
Deferred Revenue	(109,353,193)	(83,629,502)	(72,619,400)	-	-	-	(109,353,193)	(83,629,502)	(72,619,400)
Other Non-current Liabilities	(84,670)	-	-	-	-	-	(84,670)	-	-
Total Non-current Liabilities	(113,646,078)	(86,982,387)	(75,972,285)	-	-	-	(113,646,078)	(86,982,387)	(75,972,285)
Total LIABILITIES	(1,430,508,166)	(1,225,701,872)	(1,224,696,829)	-	-	(3)	(1,430,508,166)	(1,225,701,872)	(1,224,696,826)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Statement of Financial Performance per HQ

	SHAPE HQ			JFC Brunssum HQ			AIRCOM Ramstein HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE									
Revenue	(271,097,257)	(265,781,024)	(265,977,150)	(4,237,181)	(333,673,109)	(333,713,356)	(17,271,726)	(18,209,456)	(18,209,456)
Other Revenue	(482,925)	(1,015,525)	(1,015,525)	(15,808,276)	(566,747)	(566,747)	(10,619)	(69,387)	(69,386)
Financial Revenue	1,779	(10,861)	(10,861)	-	-	-	(79)	(349)	(349)
Total to be returned to the Nations	624,536	566,057	566,057	1,290,368	560,277	560,277	(9,554)	59,331	59,331
Total REVENUE	(270,953,867)	(266,241,354)	(266,437,479)	(18,755,089)	(333,679,579)	(333,719,826)	(17,291,978)	(18,219,861)	(18,219,860)
EXPENSES									
Expenses	253,855,980	257,813,623	257,750,515	18,533,716	319,869,195	319,869,194	17,252,639	18,219,096	18,219,095
Personnel	31,771,403	39,389,988	39,389,988	9,842,349	10,901,453	10,901,453	5,005,801	5,109,018	5,109,018
Contractual Supplies and Services	222,084,576	218,423,635	218,360,527	8,691,367	308,967,741	308,967,741	12,246,838	13,110,077	13,110,077
Depreciation	16,958,365	8,242,345	8,501,578	86,994	222,315	262,562	28,111	-	-
Provisions	284,839	-	-	-	13,581,687	13,581,687	-	-	-
Other Expenses	-	-	-	10,475	-	-	-	-	-
Financial Costs	(145,317)	185,386	185,386	123,904	6,383	6,383	11,228	765	765
Total EXPENSES	270,953,867	266,241,354	266,437,479	18,755,089	333,679,579	333,719,826	17,291,978	18,219,861	18,219,860
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ISAF HQ			NAEW&C Force HQ			JFC Naples HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE									
Revenue	-	(96,949,854)	(83,327,906)	(279,993,458)	(282,166,388)	(282,625,916)	(32,148,955)	(37,959,946)	(37,959,946)
Other Revenue	-	68,965	68,965	(1,230,497)	(1,761,417)	(1,761,417)	(111,494)	(264,294)	(21,521)
Financial Revenue	-	(9,034)	(9,034)	(891,573)	(905,030)	(905,030)	(6,124)	(4,254)	(4,254)
Total to be returned to the Nations	-	(27,551)	(27,551)	112,775	2,362,173	2,362,173	24,734	305,872	63,098
Total REVENUE	-	(96,917,474)	(83,295,526)	(282,002,753)	(282,470,662)	(282,930,190)	(32,241,839)	(37,922,623)	(37,922,623)
EXPENSES									
Expenses	-	68,567,228	68,567,228	264,646,028	280,629,842	281,124,784	32,222,800	34,849,595	34,849,595
Personnel	-	36,269,121	36,269,121	82,670,071	83,437,648	83,437,648	13,963,967	15,531,117	15,531,117
Contractual Supplies and Services	-	32,298,107	32,298,107	181,975,957	197,192,194	197,687,136	18,258,833	19,318,477	19,318,477
Foreign Military Sales (FMS)	-	-	-	36,228,169	-	-	-	-	-
Depreciation	-	28,382,625	14,760,678	2,049,989	1,096,911	1,061,497	6,900	3,858	3,858
Provisions	-	-	-	13,298,118	441,276	441,276	-	3,064,766	3,064,766
Other Expenses	-	8,098	8,098	-	60	60	3,727	-	-
Financial Costs	-	(40,478)	(40,478)	2,008,618	302,573	302,573	8,412	4,404	4,404
Total EXPENSES	-	96,917,474	83,295,526	282,002,753	282,470,662	282,930,190	32,241,839	37,922,623	37,922,623
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

	NHQSa HQ			LANDCOM Izmir HQ			NCIS Group HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE									
Revenue	(3,957,060)	(3,151,049)	(3,229,914)	(12,376,000)	(14,609,546)	(14,609,893)	(26,960,322)	(13,582,487)	(12,366,042)
Other Revenue	(6,604)	(655,719)	(655,719)	(185,781)	(15,483)	(15,483)	(61)	(8,158)	(8,158)
Financial Revenue	(83)	(229)	(229)	(30,946)	(11,265)	(11,265)	(849)	(2,445)	(2,445)
Total to be returned to the Nations	5,417	6,538	6,537	127,034	(41,803)	(41,802)	345	1,735	1,735
Total REVENUE	(3,958,329)	(3,800,459)	(3,879,325)	(12,465,693)	(14,678,096)	(14,678,443)	(26,960,888)	(13,591,354)	(12,374,910)
EXPENSES									
Expenses	3,367,922	3,750,106	3,828,972	12,350,352	14,619,126	14,619,126	24,819,207	12,373,920	12,373,920
Personnel	1,962,672	1,965,317	1,965,317	5,315,600	7,099,223	7,099,223	7,250,886	6,298,053	6,298,053
Contractual Supplies and Services	1,405,249	1,784,790	1,863,655	7,034,753	7,519,903	7,519,903	17,568,321	6,075,867	6,075,867
Depreciation	57,559	47,727	47,727	8,819	4,102	4,449	2,100,948	1,216,444	-
Provisions	531,583	-	-	16,828	-	-	40,167	-	-
Other Expenses	140	178	178	-	-	-	-	-	-
Financial Costs	1,125	2,448	2,448	89,693	54,868	54,868	565	990	990
Total EXPENSES	3,958,329	3,800,459	3,879,325	12,465,693	14,678,096	14,678,443	26,960,888	13,591,354	12,374,910
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Resolute Support Mission HQ			KFOR HQ			MARCOM Northwood HQ		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE									
Revenue	(218,303,583)	-	-	(14,938,651)	(13,049,517)	(13,476,206)	(9,036,901)	(9,781,265)	(9,781,266)
Other Revenue	(33,041)	-	-	(158,170)	(85,311)	(85,311)	(4,871)	(407)	(407)
Financial Revenue	(301,717)	-	-	(1,652)	(569)	(569)	(120,225)	(3,922)	(3,922)
Total to be returned to the Nations	292,901	-	-	148,743	75,002	75,002	85,496	(25,101)	(25,101)
Total REVENUE	(218,345,440)	-	-	(14,949,731)	(13,060,396)	(13,487,084)	(9,076,501)	(9,810,695)	(9,810,696)
EXPENSES									
Expenses	200,620,429	-	-	13,573,144	12,914,501	13,337,702	9,009,607	9,700,000	9,700,000
Personnel	26,219,578	-	-	5,513,226	5,510,542	5,510,542	2,218,624	1,963,592	1,963,591
Contractual Supplies and Services	174,400,851	-	-	8,059,917	7,403,959	7,827,160	6,790,983	7,736,408	7,736,409
Depreciation	17,427,246	-	-	243,492	127,545	131,032	14,449	63,713	63,713
Provisions	255,909	-	-	1,122,016	7,471	7,471	12,862	35,530	35,530
Other Expenses	215	-	-	-	-	-	1,428	1,691	1,691
Financial Costs	41,641	-	-	11,080	10,879	10,879	38,155	9,762	9,762
Total EXPENSES	218,345,440	-	-	14,949,731	13,060,396	13,487,084	9,076,501	9,810,695	9,810,696
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

	ACO Corporate Accounting and Control Office			NSIP		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE						
Revenue	-	-	-	(1,344,295)	(534,463)	(534,463)
Other Revenue	(1,390)	-	-	-	-	-
Financial Revenue	(8,660,944)	(6,405,215)	(6,405,215)	(42,829)	(43,895)	(43,895)
Total to be returned to the Nations	7,202,223	6,129,392	6,129,392	42,546	43,614	43,614
Total REVENUE	(1,460,110)	(275,823)	(275,823)	(1,344,578)	(534,744)	(534,744)
EXPENSES						
Expenses	-	-	-	1,263,623	534,463	534,463
Personnel	-	-	-	-	-	-
Contractual Supplies and Services	-	-	-	1,263,623	534,463	534,463
Depreciation	-	-	-	-	-	-
Provisions	-	16,814	16,814	80,672	-	-
Other Expenses	-	-	-	-	-	-
Financial Costs	1,460,110	259,009	259,009	283	281	281
Total EXPENSES	1,460,110	275,823	275,823	1,344,578	534,744	534,744
Result of the year	-	-	-	-	-	-

20

²⁰ See note I NSIP Project Execution

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Segment reporting: Reconciliation to Consolidated Financial Statement Statement of Financial Performance

	TOTAL FOR SEGMENTS			ELIMINATIONS			CONSOLIDATED PERFORMANCE		
	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED	2015	2014 RESTATED	2014 RECLASSIFIED
REVENUE									
Revenue	(891,665,389)	(1,089,448,104)	(1,075,811,514)	-	-	2	(891,665,389)	(1,089,448,104)	(1,075,811,516)
Other Revenue	(18,033,730)	(4,373,482)	(4,130,709)	(14,474,631)	(950,193)	(950,193)	(3,559,099)	(3,423,290)	(3,180,516)
Financial Revenue	(10,055,241)	(7,397,069)	(7,397,068)	-	-	1	(10,055,241)	(7,397,069)	(7,397,069)
Total to be returned to the Nations	9,947,565	10,015,535	9,772,762	-	-	1	9,947,565	10,015,535	9,772,761
Total REVENUE	(909,806,795)	(1,091,203,120)	(1,077,566,529)	(14,474,631)	(950,193)	(950,189)	(895,332,164)	(1,090,252,927)	(1,076,616,340)
EXPENSES									
Expenses	851,515,446	1,033,840,696	1,034,774,593				851,515,446	1,033,840,695	1,034,774,600
Personnel	191,734,179	213,475,073	213,475,071	-	-	(2)	191,734,179	213,475,073	213,475,073
Contractual Supplies and Services	623,553,098	820,365,623	821,299,522	-	-	(5)	623,553,098	820,365,622	821,299,527
Foreign Military Sales (FMS)	36,228,169	-	-	-	-	-	36,228,169	-	-
Depreciation	38,982,871	39,407,585	24,837,094	-	-	-	38,982,871	39,407,585	24,837,094
Provisions	15,642,994	17,147,544	17,147,544	14,474,631	950,193	950,193	1,168,363	16,197,351	16,197,351
Other Expenses	15,985	10,027	10,027	-	-	-	15,985	10,027	10,027
Financial Costs	3,649,499	797,268	797,270	-	-	2	3,649,499	797,268	797,268
Total EXPENSES	909,806,795	1,091,203,120	1,077,566,528	14,474,631	950,193	950,195	895,332,164	1,090,252,927	1,076,616,340
Result of the year	-	-	1	-	-	(6)	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

F. Related Parties Disclosure

IPSAS 20 requires that FS disclose the existence of related party relationships and transactions between the entity and its related parties. This information is required for accountability purposes and to facilitate a better understanding of the financial position and performance of the reporting entity. Under IPSAS 20 related parties are parties that control or have significant influence over the reporting entity. IPSAS 20 requires the disclosure of the existence of related party relationships, where control exists, and the disclosure of information about transactions between the entity and its related parties..

(1) Identification of ACO related parties.

- (a) **key management personnel.** Key Management Personnel (KMP) includes members of the governing body **who have the greatest responsibility for the government of ACO** and the close members of their family. Based on the definitions provided by IPSAS 20.4 the key management personnel within ACO has been identified as follows²¹:
 - i. **Members of the governing body of the entity: SACEUR'S Commanders' Conference which acts as the ACO Board of Directors.** The members of the SCC considered as ACO KMP for the purpose of IPSAS 20 are those who belong to the ACO Commands which are part of the NATO Command Structure.
 - ii. **Key advisors:** in accordance with IPSAS 20.7 key advisors are those having a special working relationship with an individual who has control over an entity. They have access to privileged information and may also be able to exercise control or have the power to participate in the **financial and operating** policy decisions of an entity. Based on such definition the members of the SHAPE Management Board/Crisis Operations Board (SMB/COB) are considered as the **key advisors**.
 - iii. **Senior management group of the reporting entity: the ACO Management Board is the main executive body within ACO** for implementing command-wide strategic management on behalf of SACEUR. Based upon higher strategic direction and guidance, strategic management is the proactive and holistic management of performance, resources and associated risks/issues in order to enable the optimal delivery of ACO's core military outputs and purpose.
- (b) **Consolidated entities:** the ACO consolidated entities are considered entities controlled by SHAPE and as such they meet the definition of related party in accordance with IPSAS 20. A list of those entities have been listed in Note A;
- (c) **Other NATO entities:** this includes the NATO agencies which provide goods and services to ACO at an agreed price.

(2) Identification of the transactions between ACO and its related parties.

- (a) **ACO and the Key management personnel.** Since the remuneration of military personnel is a national responsibility under the principle of 'costs lie where they fall' the only amount charged against the international funds is to cover the salary payment of 3 NATO International Civilians (NICs) identified within this category, i.e. the ACO Financial Controller, the SHAPE Legal Advisor and the SHAPE Chief of the Strategic & International Affairs. The net salary received during the reporting year by these 3 NICs amounts to 490,991 EUR (corresponding to 114,864 EUR plus 150,206 EUR plus 225,921 EUR for the three mentioned NICs respectively). The remunerations of the Chief of the Strategic & International Affairs include the transferred salaries in foreign currencies duly converted.

As a result of a campaign of enhancing transparency at ACO and in light of IPSAS 20, as well as the NATO code of conduct, the Key management personnel was requested to fill in and sign a declaration statement of any related party transaction between them, their close family members and ACO that shall be disclosed in accordance with IPSAS 20.. The statements made by the Key Management Personnel identified above were all collected prior to publishing the 2014 FS. They will not be given public disclosure but only made available upon request for audit purposes.

- (b) **ACO and its consolidated entities.** All intercompany transactions are posted and balances are reconciled with ACO CAC as of the reporting date.
- (c) **ACO and other NATO entities.** ACO is an integral part of NATO and it transacts in its normal business activities with other NATO bodies and these transactions occur at cost.

²¹ The composition and Job titles have been updated in accordance with the AD 015-004, ACO High level Business Processes, dated 31 October 2013.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

(3) Gratuities

As part of the effective management of the ethic program and to specifically ensure that any actual, potential or apparent conflicts of interest arising from staff members' financial interests, business relationships or other outside activities can be identified and managed in the best interest of ACO, a list of gratuities accepted by the ACO Commanders on behalf of the respective Headquarters is submitted annually to ACO in accordance with the prescriptions of the ACO Directive 60-54. Negative responses are also requested to be reported to ACO.

(4) Representation of funds

A first revision of the AD 60-52 on Official Representation and Hospitality Funds was made in 2013 to cater for the guidelines on Representation Allowance issued in the same year by the NATO Secretary General²², which was followed by a second revision in 2015 to establish a more flexible approach in the use of the Funds by the ACO Commanders, whilst ensuring consistency and compliance with the new NFRs. The latest revision aimed at reducing the bureaucracy in the application of the AD; distinguishing Representation versus Hospitality and aligning the type of expenditures eligible for both Funds as well as the ratio to be used between guest(s) and host(s).

Administrative procedures for the payments and reimbursements of costs related to the use of the Representation and Hospitality Funds have been laid down in the ACO Standard Operating Procedure issued in December 2015 in order to ensure consistency in the administration of the Funds across the ACO Commands.

Within ACO Representation and Hospitality funds are provided to high officials of the ACO Headquarters, primarily the Commanders who may make sub-allocations to their most senior staff and deputy Commanders.

During 2015 the total expenditure made by ACO for Representation amounted to 226.7 KEUR which represents 85% of the overall authorised budget of 265.6 KEUR. Of the above total expenditure, the amount of 56.6 KEUR (approximately 25%) is the total cost sustained for Representation by the Chiefs of Staff and their deputies through sub allocations made by the respective ACO Commanders.

G. Events after Reporting Date

ACO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date and the date when the FS are authorized for issue by the SACEUR and the ACO Financial Controller. 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).

ACO is not aware of any events categorized under the two categories that need to be reported.

H. MB Budget Execution

According to article 34.4 of the NFRs ACO has included the ACO Budget execution report in its FS.

For 2015 ACO is not required, nor does it elect, to make its approved budgets publically available and hence IPSAS 24, Presentation of Budget Information in FS, is not applicable. Until the release of this FS, there is still no consensus amongst the Nations to make the ACO military budgets publicly available due to the sensitiveness of the information included therein.

However, it is worth noting that although ACO deems that the ACO budgets and the actual amounts in its FS are prepared on a comparable basis- albeit with some differences-, the reconciliation of the budget amounts with the actual amounts would not be required in accordance with IPSAS 24. The ACO budgets are in fact mainly driven by recurring requirements whose costs are estimated according to actual expenditures occurred in the past years and whose amounts include estimated accruals. It is true that the budgets in the year concerned do include a commitment-based component carried over from the past two years; however, excluding the special carry forwards which are approved by the BC under exceptional circumstances, the percentage in the ACO budgets of amounts estimated on a commitment basis versus those prepared on actual and accrual basis is significantly lower and it can be considered not material.

²² PO(2013)0154 dated 27 March 2013

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Table H-A Budget Authorizations and final budget credit by cost share (EUR amount).

Budget/ Year/Cost Share	(A) BA1	(B) BA2	(C) BA3	(D) FINAL	(E)=D-C Diff.
2015 - NCSEP 28N	365,927,256	365,948,007	365,965,019	370,816,037	4,851,018
2015 - AGS 26N	2,923,528	2,923,528	2,923,528	2,923,528	0
2015 - AGS 28N	875,000	875,000	875,000	417,714	(457,286)
2015 - NAEW 16N	254,967,203	254,967,203	254,967,203	254,967,203	0
2015 - NAEW 17N	1,432,797	1,432,797	1,432,797	1,432,797	0
2015 - AOM 28N	274,998,463	274,906,623	274,571,023	274,571,023	0
TOTAL	901,124,247	901,053,157	900,734,571	905,128,301	4,393,732

The average commitment rate in 2015 was 99.48% and 99, 22% for the NCSEP and the AOM budget group, respectively; whilst for the NAEW was 99.92% and 86.83% at, respectively, 16 and 17 Nations cost share.

Statement of transfers

In accordance with the NFRs, Art. 26, transfers of appropriations approved by the relevant finance committee or the Financial Controller within his/her delegated authority shall be recorded in the annual FS. Based on the new FRPs approved by the BC on 29 February 2016 the only transfers to be reported in the annual FS are the inter-budget transfers between NATO bodies. ACO received the following amounts:

- 428,000 EUR from IMS into the ACO Reorganization Budget (BC 122);
- 3,965,732 EUR from ACT into the ACO Reorganization Budget (BC 122).

The changes between the initial and the final budget which were due to reallocations either authorised by the BC or by the ACO Financial Controller are presented in the Budget Execution Report. The ACO Budget Execution Report also includes the contract authority already committed.

No transfers were made for budgets carried forward from previous years unless not authorised by the BC for Budget 122. No major variances occurred during the reporting year.

Statement of Credits Carried forward

The credits carried forward are presented in the Budget Execution Statement. They represent the unexpended balances at year end for which there is a legal liability and are equal to the closing Deferred Revenue.

Special Carry Forward

The total special carry forward of funds authorized by NAC into 2016 from the ACO budgets of the past three years amounted to a total of 100,347,134 EUR. 79.3 MEUR was carried forward from the AOM 2014/2015 budgets mainly to cover potential ISAF/RS liabilities such as for NSPA LOJI, for redeployment and disposal activities and for on-going litigations with the former ISAF provider for fuel and catering services as well as for other NATO liabilities in the Balkans due to property damages in the area of Glamoc Range and due to unpaid rental services of the Gazela Shoe Factory for the NATO Liaison Office in Skopje. An amount of 17.6 MEUR was carried forward from the ACO Reorganization Budget to cover emerging high-priority Alliance requirements; a total amount of 3.3 MEUR from the 2014/2015 NAEW&C Force GK related budgets was carried forward to cover Reassurance Measures requirements and ACO contractual liabilities due to the closure of one of the two aircraft Depot Level Maintenance (DLM).

The table below provides the summary of the approved 2016 special carry forward reconciled with the related contingent liabilities or legal provisions as further disclosed in Note D and the final amounts reported for the Special Carry Forward based on the availability of the credits.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Table H-B – ACO Special Carry Forward/Contingent Liabilities and Provisions

Budget	Amount of Special Carry Forward (EUR)	Amount of Special Carry Forward (EUR)	Amount of the provision (EUR)	Amount of CL (EUR)	Description
	BC-D(2015)0210-REV4	Breakdown			
2015 RSM (BC 194)	40,600,000	40,600,000	-	-	2016 Resolute Support Mission continuation of Phase 1 in 2016, including MEUR 39.4 related to Airfield Services extension and MEUR 10 to Train, Advise and Assist Commands (TAACs) CIS services
2014 ISAF (BC 185)	9,400,000	9,400,000	-	-	
2014 ISAF (BC 185)	27,163,910	394,884	-	2,628,000	Potential future ISAF related NSPA loss of job indemnity liability for KAF and KAIA, respectively
		1,015,416	-	-	
		2,287,935	-	-	Remediation and descopeing - Remediation cost and expected engineering investment and O&M costs
		1,192,235	-	-	Redeployment of Approx. 80 containers (Thales) at a cost of 12KEUR each and residual disposal of NFE
		253,808	253,808	-	NCIA invoices
		326	-	-	Repair and shipment of ESS camera
		6,879,500	-	55,743.00	Container stoorage cost
			-	2,231,451	Container stoorage cost
		1,700,000	-	913,826	Food claim Supreme (HQ ISAF)
			-	8,224,436	Food claim Supreme (HQ ISAF)
		175,000	-	175,000	E3A shortfall in 2014 ISAF delegation
		1,118,335	-	-	Temporary hires for ISAF archiving
		12,146,471	-	-	Future potential liabilities - Potential ISAF Liability for NSPA LOJI to be charged to the ISAF Special Carry forward.
2015 Balkans Operations (BC 183)	1,060,214	1,060,214	1,060,214	-	Gazela Shoe Factory Claim - outstanding rental costs of the NATO Liaison Office Skopje
	900,000	900,000	900,000	-	Glamoc Range claims
	250,000	250,000	-	-	Replacement of 11 KFOR vehicles
AOM sub-total	79,374,124	79,374,124	2,214,022	14,228,456	
2013 ACO Reorganization Budget (BC 122)	6,991,259	6,991,259	-	-	To be allocated, subject to RPPB endorsement, to emerging high-priority Alliance requirements which have been validated by the MC
2014 ACO Reorganization Budget (BC 122)	1,609,434	1,609,434	-	-	
2015 ACO Reorganization Budget (BC 122)	9,042,091	9,042,091	-	-	
Other @28N sub-total*	17,642,784	17,642,784	-	-	* See table below for difference between the approve CFW vs. the amout included in the FS
2014 NAEW Reassurance (BC 161)	2,330,226	2,330,226	-	-	2016 NAEW Assurance Measures
2015 NAEW Reorganisation Budget (BC 123)	1,000,000	1,000,000	-	4,100,000.00	Closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Materials (spares) buy back
			-	400,000.00	Closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Handling,packaging and support thorough Alenia Team (5 people for 6 months)
			-	450,000.00	Closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Repair independent activity during termination period
			-	850,000.00	Claim back 3% discount offered for a 10 year contract and granted during recent DLM inductions
NAEW&C sub-total	3,330,226	3,330,226	-	5,800,000.00	
GRAND TOTAL	100,347,134	100,347,134	2,214,022	20,028,456	
* Other @28N sub-total reported in the FS					
2013 ACO Reorganization Budget (BC 122)	6,595,247				
2014 ACO Reorganization Budget (BC 122)	810,579				
2015 ACO Reorganization Budget (BC 122)	8,926,077				
Other @28N sub-total	16,331,904				
Difference	(1,310,880)				
Final Special Carry Forwards					
	99,036,254				

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

Table H-C - Reconciliation between ACO authorised Budgets and Calls in 2015

The table below is showing the reconciliation between the Budget Authorisation and the Calls made in 2015:

Budget authorization 2015										
Budget Groups	Advance 2015 called in 2014	1st Call 2015	2nd Call 2015	Total by cost share called as of 31 Dec 2015	BA3 (1)	Actual as of 31 Dec 15	CF as of 31 Dec 15	Difference between Calls, Actual and CF as of 31 Dec 15	Lapse	Adjustment
28N AOM	123,400,000	82,899,050	68,313,004	274,612,054	274,571,023	222,446,188	49,991,225	2,174,641	(2,133,609)	41,032
Tot AOM	123,400,000	82,899,050	68,313,004	274,612,054	274,571,023	222,446,188	49,991,225	2,174,641	(2,133,609)	41,032
26N AGS	-	2,192,646	730,882	2,923,528	2,923,528	1,066,832	51,045	1,805,651	(1,805,651)	
28N AGS	-	656,250	218,750	875,000	875,000	408,059	9,374	457,567	(281)	457,286
Tot AGS	-	2,848,896	949,632	3,798,528	3,798,528	1,474,891	60,419	2,263,218	(1,805,932)	457,286
28N NCSEP	89,400,000	185,449,267	91,828,683	366,677,950	365,965,019	338,193,698	30,707,293	(2,223,041)	(1,915,045)	(4,138,086)
Tot NCSEP	89,400,000	185,449,267	91,828,683	366,677,950	365,965,019	338,193,698	30,707,293	(2,223,041)	(1,915,045)	(4,138,086)
16N NAEW	62,100,000	129,125,402	63,741,801	254,967,203	254,967,203	221,464,711	33,293,964	208,528	(208,529)	
17N NAEW	300,000	774,598	358,199	1,432,797	1,432,797	1,219,700	24,432	188,665	(188,665)	
Tot NAEW	62,400,000	129,900,000	64,100,000	256,400,000	256,400,000	222,684,411	33,318,396	397,193	(397,194)	
GRAND TOTAL	275,200,000	401,097,213	225,191,319	901,488,532	900,734,570	784,799,188	114,077,333	2,612,011	(6,251,780)	(3,639,768)

(1) Exchange rate: budgets authorised in GBP were converted and executed using a parity rate for the fiscal year 2015. The rate was fixed using the rate as of 1st January 2015, 1 EUR = GBP 0.7989

(2) Special Carry Forward: Amount of EUR 457,286 transferred to budget 122

(3) Special Carry Forward and exchange rate: EUR 457,286 was transferred from AGS, see note (2), EUR 428,000 was transferred from IMS and EUR 3,965,732 was transferred from ACT. Remaining difference of EUR 712,932 is due to exchange rate difference

Budget authorization 2014						
Budget Groups	Carry Forward	Adjustment to Carry Forward	Adjusted Carry Forward	Actual as of 31 Dec 14	CF as of 31 Dec 14	Lapse
28N AOM	71,393,701		71,393,701	7,372,880	37,492,308	(26,528,513)
26N AGS	18,646		18,646	9,507	7,521	(1,618)
28N NCSEP (*)	26,162,365	755,000	26,917,365	19,534,576	6,396,291	(986,498)
16N NAEW	43,322,917		43,322,917	36,253,699	6,800,692	(268,526)
17N NAEW	39,647		39,647	39,452	-	(195)
26N NAEW		2,330,226	2,330,226	-	2,330,226	-
GRAND TOTAL	140,937,276	3,085,226	144,022,502	63,210,114	53,027,038	(27,785,350)

(*) Adjustment for Budget 131. Ref. BC-D(2015)0206.903.15 dated 5 Oct. 2015

Budget authorization 2013						
Budget Groups	Carry Forward	Adjustment to Carry Forward	Adjusted Carry Forward	Actual as of 31 Dec 14	CF as of 31 Dec 15	Lapse
28N AOM	277,235		277,235	103,091	-	(174,144)
28N NCSEP (#)	21,278,183	(8,348,120)	12,930,063	5,537,396	6,595,247	(797,420)
16N NAEW (*)	13,656,679		13,656,679	13,656,679	-	-
17N NAEW (*)	-		-	-	-	-
GRAND TOTAL	35,212,097	(8,348,120)	26,863,977	19,297,166	6,595,247	(971,564)

(#) Transferred to ACT for RAP

(*) Change in cost share due to Canada withdrawal on 16 Feb. 2013

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

I. NSIP Project Execution

Table I-A - NSIP Active projects²³

OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS					
Active projects					
Status	Authorized Budget	Commitments	Actuals YTD	Actuals PJTD	Funds Available
BRUNSSUM	39,784,159	-	352,912	33,123,119	6,661,040
NAPLES	44,982,424	-	-	43,368,574	1,613,850
KFOR	14,295,343	-	116,387	12,524,169	1,771,174
NHQSa	7,887,783	-	-	7,887,783	-
SHAPE	78,375,073	481,869	971,120	77,354,921	538,283
Grand Total	185,324,782	481,869	1,440,418	174,258,566	10,584,347

Table I-B - NSIP closed projects with COFFA

OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS					
Closed projects					
Status	Authorized Budget	Commitments	Actuals YTD	Actuals PJTD	Funds Available
BRUNSSUM	45,395,316	-	-	45,395,315	1
NAPLES	3,644,378	-	-	3,644,378	-
KFOR	83,982,299	-	-	83,982,299	-
NHQSa	114,882,084	-	-	114,882,084	-
SHAPE	557,861,587	-	-	557,861,582	5
Grand Total	805,765,663	-	-	805,765,657	6

Total Tables I-A and I-B

Total	991,090,445	481,869	1,440,418	980,024,223	10,584,352
--------------	--------------------	----------------	------------------	--------------------	-------------------

Tables I-A and I-B above show, respectively, the overall value of NSIP projects assigned to SHAPE HN still active at the reporting date and those which have been completed and financially closed. The amounts shown in the tables are broken down by the ACO Command responsible for the implementation of the projects according to delegation of authority provided by SHAPE.

During 2015 a total amount of 1,440,418²⁴ EUR was spent for 9 NSIP projects in total which can refer to three main categories as follows:

- AOM.** An amount of 469.2 KEUR for AOM projects, mainly for contingency funding to repair the network of strategic Main Supply Routes (MSRs) at KFOR and for emergency repairs of Air Operating Surfaces and of static force protection installations at RS camps
- Static HQs.** An amount of 531.4 KEUR for the implementation of various projects at SHAPE such as expanding the existing NCIRC Technical Centre facility, providing a concrete cabin to house all high voltage and low voltage equipment, supply and related works and for NATO hiring personnel for a period of seven years for the creation of the new SHAPE Project Office.
- Centralised projects.** An amount of 439.7 KEUR was spent to upgrade the Force Generation Management Tool required to ensure a better support to the Generation of ISAF/RS forces and their flow in and out of Theatre as well as for the implementation of the ACO/ACT Mission Identification System (AMIS) to standardise a common AMIS ID card throughout the entire NCS.

Several completed projects totalling 31.6 MEUR for the former ISAF mission are about to be closed. The IC agreed²⁵ to such procedure for completed projects with an authorised scope of less than 3 MEUR through

²³ YTD indicates the actual data as of 31 Dec. 2015; PJTD indicates the cumulated data for all the projects until 31 Dec. 2015.

²⁴ The YTD amount reflects the actual for 2015 including the WIP as well. In the Segment Reporting for NSIP (Note E), the expense totaling 1,263,623 reflects only the YTD (1,038,780 EUR) plus the assessment of the expenses related to WIP (176,795 EUR).

²⁵ AC/4-DS(2015)0028.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

an enhanced accelerated Joint Formal Acceptance Inspection (JFAI) and the conversion of the actual expenditures into a lump sum. Consequently the IC invited the IBAN to issue a Certificate of Final Financial Acceptance (COFFA). Some other ISAF projects which are above the ceiling of the 3 MEUR will be closed under the normal NSIP procedures. The same procedure will also apply to the close out of the projects for the Balkans operations; therefore, in the 2016/2017 time frame SHAPE plans to close out a significant number of projects still reported as active in the 2015 FS.

During 2015 2 more projects, included in the total amount of 805.7 MEUR shown in Table I-B for closed projects, were also completed and the related actual costs totalling 800,686 EUR were validated by the IBAN with the COFFA.

The amounts shown in the tables above are based on data recorded in the ACO Financial system (FinS). Any discrepancies with the data provided by CIRIS for the same projects have been duly verified and reconciled.

J. Write Off and Donations

In accordance with article 17 of the NFRs, an annual summary of property and cash losses, including irrecoverable debts, written-off in 2015 is annexed to the annual FS at the following table:

ACO Headquarters Write-off Report			
in EUR			
HEADQUARTERS	HEADQUARTERS PROPERTY		Cash/Account Receivable Losses
	Equipment	Vehicles	
ACO Corporate Accounting and Control			83,465
SHAPE	425,432	450,339	11,628
HQ JFCBS	120,098	165,696	11,140
HQ JFCNP	242,943		18,817
HQ LANDCOM	98,496		
HQ AIRCOM	122,096	707,347	
HQ MARCOM			19,508
NCISG	1,499	277,526	
HQ NAEW&C Force	95,416	524,713	
RS	22,509,439	11,385,992	215
KFOR	254,084	1,267,210	
NHQSa		131,550	140
Total	23,869,503	14,910,373	144,913

Two of the main Cash/Account Receivables write-off are for ACO Corporate Accounting and Control and Marcom HQ and they were approved by the BC during 2015 Fiscal Year. It should be noted that the net amount recognised in the ACO Consolidated Statement of Financial Performance as finance write-off ACO-wide is 15,985 EUR. This amount represents the real cost net of the allowances made during previous years for bad debts totalling 128,928 EUR.

In accordance with article 17.4 of the NFRs, donations of property/assets authorised during the year by the relevant finance committee shall also be reported in the Annual FS. In 2015 the BC with BC-DS (2015)0039 dated 23 July 2015 authorised the donation of seven vehicles of the NATO Headquarter-Sarajevo (NHQSa) for a total acquisition value amounting to 120,105 EUR.

Other than this request ACO has not sought the Committee's approval to donate other property it has ownership and control of.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

K. Trust Funds

The Trust Funds reported in 2015 are the Trust Funds for Afghan National Army (ANA), Kosovo Security Forces (KSF), MHI missions and nationally-funded projects. Trust Funds contributions are transferred to the ACO CAC dedicated bank accounts. Upon proper authorisation ACO CAC also executes payments on behalf of the Trust Funds Boards. All incoming and outgoing funds are recorded in the Weekly Status Reports and in FinS. The majority of Trust Funds are managed purely for inflow and outflow through ACO CAC with the only exception of the remaining KSF project related to KFOR.

One of the main fund is the ANA Trust Fund (ANA TF), originally set up by the NAC in 2006 to support the efforts to equip the Afghan National Army. The role of ANA was expanded first in 2009 and later in 2013 taking into consideration the 2012 Chicago Summit commitments. A revised MOU dated 17 June 2014 was signed by the US, NATO HQ and SHAPE. Based on this MOU SHAPE is responsible for the financial management of the SHAPE ANA TF bank accounts by providing Treasury Functions. The daily management of the ANA TF falls to the NATO ANA TF Office (NATFO). Based on the requirements plan developed by the Afghan MoD/Mol with support by CSTC-A, a yearly Implementation Plan aims to satisfy those requirements through ANA TF projects and activities. The yearly Implementation Plan is approved by the ANA TF Board. The Implementation Plan includes funding mechanism (donor nations) and Working Plan with details of each project's scope, estimated cost, milestones, timelines, priorities and performance objectives. ACO J8 is also responsible for the transfer of funds for project execution pending the physical availability of the donations and the recurring financial reporting.

The ANA TF cash holdings increased significantly in 2015 (275 MEUR) versus 2014 (125, 8 MEUR). The following tables show the execution of the Trust Funds as of 31 December 2015:

	<u>Funds received</u>	<u>Interests</u>	<u>Actual expenses</u>	<u>Cash transfers</u>	<u>Assessment rate</u>	<u>Total</u>	<u>Accumulated balance</u>
ANA Trust Funds							
Previous years	719,819,337	3,072,323	(3,461,093)	(611,385,289)	3,869,934	111,915,212	111,915,212
2015	339,318,355	394,081		(191,403,995)	3,968,904	152,277,345	264,192,557
Total	1,059,137,692	3,466,404	(3,461,093)	(802,789,284)	7,838,837	264,192,557	
KSF Trust Funds							
Previous years	7,673,728	104,797	(7,454,074)	-	-	324,451	324,451
2015	-	1,026	(15,525)			(14,499)	309,952
Total	7,673,728	105,823	(7,469,599)	-	-	309,952	
KSF Trust Funds - US National funded							
Previous years	1,777,500	39,708	(418,549)	-	-	1,398,659	1,398,659
2015	-	4,546	-	-	-	4,546	1,403,205
Total	1,777,500	44,254	(418,549)	-	-	1,403,205	
Multinational Helicopter Initiative (MHI)							
Previous years	34,157,779	520,922	-	(22,569,474)	(51,822)	12,057,404	12,057,404
2015	(1,852,564)	828		(1,159,632)		(3,011,368)	9,046,036
Total	32,305,215	521,750	-	(23,729,106)	(51,822)	9,046,036	
POHRF - ISAF							
Previous years	5,069,355	(5,183)	-	(4,938,862)	-	125,310	125,310
2015	(49,242)	-	-	-	-	(49,242)	76,068
Total	5,020,113	(5,183)	-	(4,938,862)	-	76,068	

L. PP&E and Inventory prior to 2013

As reported in the above Note A, all the PP&E and Inventory have been analysed across ACO sites through on-site visits made in 2015 by ACO CAC Staff in coordination with local staff to validate the data in terms of correct quantity, asset category and control criteria. As a consequence the data reported in the 2014 FS have been restated also with regard to the assets acquired prior to 1 January 2013.

Data reported in the Tables below are shown net of write-offs and presented by location and type of assets with the indication of the approximate number of items held per asset category, in accordance with the requirements set forth by the NAF.

It should be noted that items reported for AIRCOM also include also assets held at the reporting date by the DACCC, the CAOC in Poggio Renatico (ITA) and the CAOC in Torrejon (SP). Likewise the assets

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

reported for the NCISG include data related to the 1st, 2nd and 3rd NSBs located, respectively, in Wesel (GER), Grazianise (ITA) and Bydgoszcz (POL)

Table L-A – Inventory prior to 2013- status as of 31 Dec. 2015 (quantities per site/category)

Inventory Categories	NAEW&C Force GK HQ	JFC Naples HQ	NHQSa	Landcom HQ	Total
Consumable	2,206,997		551,778		2,758,775
Spare parts	857,746	12,066	15,288	64,944	950,044
Ammunition	22,409				22,409
Grand Total	3,087,152	12,066	567,066	64,944	3,731,228

Inventories acquired prior to 1 January 2013 and still present as of 31 Dec. 2015 are reported by NAEW&C Force GK, JFCNP, NHQSa and LANDCOM. The former still holds a significant quantity of consumables and spare parts due to stockpiles accumulated in the past to satisfy maintenance requirements of the former NE-3A Component AWACS fleet. For the other three sites the end of year balances are expected to phase out in a relatively short-term period depending on consumption rates and write-offs due to obsolescence. The items are continuously monitored through normal stock-counting and technically checked to verify their serviceability.

Amongst the inventories shown in the Table above there are also CIS legacy for NHQSa and a minor quantity of ammunition reported by the NAEW&C Force GK HQ which represents an exception as ammunitions are normally provided by the Nations.

TABLE L-B – PP&E prior to 2013 – status as of 31 Dec. 2015 (quantities per site/category)

Asset Categories	SHAPE HQ	JFC BRUNSSUM HQ	AIRCQM HQ	RSM HQ	NAEW & C Force GK HQ	JFC NAPLES HQ	NHQSa	LANDCOM HQ	NCISG HQ	KFOR HQ	MARCOM HQ	Total
LAND	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
BUILDING	40	39	15	18	216	9	-	31	52	109	1	530
OTHER INFRASTRUCTURES	58	8	-	292	193	15	-	18	6	11	-	601
INSTALLED EQUIPMENT	105	248	179	2,788	6,522	65	-	11	166	255	5	10,344
MACHINERY	822	1,547	503	1,739	15,238	798	561	604	170	2,078	72	24,132
TRANSPORT EQUIPMENT - VEHICLES	260	66	71	438	63	61	86	43	721	132	4	1,945
TRANSPORT EQUIPMENT - AIRPLANES	-	-	-	-	16	-	-	-	-	-	-	16
TRANSPORT EQUIPMENT - AIRPLANES (& Spare Parts)	-	-	-	-	15,328	-	-	-	-	-	-	15,328
MISSION EQUIPMENT	1,108	521	371	28,673	9,897	230	162	402	353	461	6	42,184
FURNITURE	31,800	9,373	11,655	3,301	148	16,987	480	8,930	1,059	15,092	2,347	101,172
COMMUNICATION	-	-	-	-	21,327	-	632	-	-	1,728	-	23,687
AUTOMATED INFORMATION SYSTEM	-	-	-	-	2,415	-	1,747	-	-	4,037	-	8,199
Grand Total	34,193	11,803	12,794	37,249	71,364	18,165	3,668	10,039	2,527	23,903	2,435	228,140

As specified in Note A (Assets) above the legal ownership of installations and facilities fixed to the ground belongs to the respective territorial Host Nations. However, due to the fact that ACO exercises a certain control over these assets they are reported in the ACO FS. The category of buildings mainly includes the facilities provided by the HNs to ensure the effective operation of the NATO installations as well as a variety of infrastructure made by concrete/brick and by metal and wood frame. They also include other facilities such as the access control posts at the entrance gates, warehouses, storage houses, garages, bunkers, electrical stations, etc. Although traced, the electrical systems, fire detection, transformers etc. which are part of the infrastructure are not counted as separate assets from the infrastructure they serve.

The HQ facilities of the NHQSa are not reported as they are under the control and responsibility of EU Operation Althea based on the Berlin-Plus Agreement. MARCOM is reporting only 1 building which is the NATO HQ facility as all the other infrastructures are under the exclusive control of the HN.

During 2015 SHAPE has developed a clear list of assets belonging to the category of the installed equipment, namely elevators, Heating, Ventilation and Air Conditioning (HVAC) installations, generators/UPS and access control and surveillance systems such as alarm systems, finger print systems, badge readers etc. and others such as water treatment plants, gates and barriers to ensure a consistent accounting treatment of these assets across the ACO Commands. For this reason some of the legacy PP&E previously reported by ACO under other categories have been reassessed at the reporting date as Installed Equipment.

The category shown in the Table related to Transportation – Aircraft (Spare Parts) includes several airplane major spare parts held by NAEW&C Force GK HQ which are functional to the 16 aircrafts that make the AWACS fleet. Since 1985 NAEW&C Force GK HQ has operated a fleet of 17 E3A AWAC planes providing air surveillance to NATO. The decision to create the Air Ground Surveillance (AGS) and a major upgrade

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2015

approved for only 14 airplanes have resulted in the decision to dispose 3 of the planes. Plane LX-N-90449, being next in line for a DLM, was retired in June 2015 and transferred to the US for disposal; this saved approximately 14 MEUR in maintenance costs. Before the plane was transported to the US sensitive and material parts, more than 1,400 items were removed from the plane to be used as spare parts for the remaining fleet. NAEW&C Force GK HQ has reserved the right to request more parts being returned before final disposal.

The category of Furniture includes a variety of items mainly for offices such as desks, chairs, file cabinets, office storage, conference furniture, etc. There are still differences in the number of assets of legacy furniture reported across the ACO sites which may depend on different stockpiles accumulated over the years and different refurbishment plans applied in relation to the availability of funding vis-à-vis other operational requirements. However, it may also depend on how the assets have been tracked whether on a serialised-based approach in some instances rather than by unit. Further analysis will be carried out on this category to improve the consistency of the approach and reduce discrepancies amongst the various ACO sites.

The only CIS assets reported in the 2015 ACO FS relate to KFOR, NHQSa and NAEW&C Force GK as they are not under the control of the NCIA but rather of ACO as disclosed in Note A above.

M. ACO Morale & Welfare Activities

The ACO Morale & Welfare Activities report is presented on an annual basis to the BC.

All the ACO commands with the exception of NHQSa have performed MWA activities during 2015. In terms of annual performance, the 2015 ACO-wide MWA activities have shown an overall turnover of 40.3 MEUR resulting in an overall decrease of 2.1 MEUR in comparison to the aggregated restated revenue reported in 2014 (42.4 MEUR). In terms of profit, with the exception of AIRCOM and MARCOM (with a very limited loss), the rest of the ACO Commands have reported a profit which accounted for a total of 706 KEUR (versus a net loss of 1.6 MEUR generated in 2014).

The structural analysis of the financial data indicates that a high level of cash and capital reserves have been ring-fenced by the various MWA programmes to cater for current losses and future contingencies as well as to protect themselves against discontinuity of revenue income. Nevertheless, it should be pointed out that JFCNP MWA is still facing a difficult situation that may impact its sustainability for the coming years. This is due to the decision of the Italian Customs Agency and Monopoly to suspend the tax-free benefits of the IT NSE personnel assigned to JFCNP and the potential reimbursement of the 5.9 MEUR pre-financed by the NSIP for the construction of the new HQ complex which includes MWA facilities in Lago Patria. Despite this, the short-term liquidity ratios across the commands remained at a strong level which gives an indication about the long term financial viability of these entities.

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

ACRONYMS

ACO	Allied Command Operations	Strategic NATO Military HQ located in Casteau Belgium
ACT	Allied Command Transformation	Strategic NATO Military HQ located in Norfolk VA, USA
ADG	Air Defence Ground	Network of radars providing an early warning system
AGS	Alliance Ground Surveillance	The AGS system performs wide-area terrestrial and maritime surveillance in near real-time
AMB	ACO Management Board	Principal executive body within ACO for providing command-wide direction on requirements, prioritisation, and resource allocation
ANA	Afghan National Army	A service branch of the military of Afghanistan, which is currently trained by the coalition forces to ultimately take the role in land-based military operations in Afghanistan
AOM	Alliance Operations & Missions	Acronym for operations mounted by NATO in response to a crisis
AWACS	Airborne Warning and Control System	An airborne radar system designed to detect aircraft; used at a high altitude, the radars allow the operators to distinguish between friendly and hostile aircraft from hundreds of miles away
BA1	Budget Authorisation 1	Initial Budget Authorisation amount approved by the Budget Committee for a given Fiscal Year
BA2	Budget Authorisation 2	Second Budget Authorisation amount approved by the Budget Committee for a given Fiscal Year after the first review
BA3	Budget Authorization 3	Final Budget Authorisation amount approved by the Budget Committee for a given Fiscal Year after the final review
BC	Budget Committee	NATO body responsible for approving and administering annual NATO budgets
CAC	Corporate Accounting and Control	The Cash, Accounting, Finance and Travel Branch within the NATO, ACO J8 Division
CAOC	Combined Air Operations Centre	The command and control of airpower throughout the theatre of operations.
CC	Component Command	The subordinate Air, Land, or Maritime headquarters assigned under a JFC HQ within NATO
CE	Crisis Establishment	NATO command structure for a contingency operation
CF	Common Funding	Budgetary contributions provided to the Alliance by the Nations based on established cost-shares
CIS	Communications Information Services	Used occasionally to refer to communications budgets
COS	Chief of Staff	A principal staff officer, who is the coordinator of the supporting staff or a primary aide to an important individual
CRP	Consolidated Resource Proposal	Provides a summary of additional NATO and national infrastructure required (as well as associated NATO and national capital costs) and NATO operation and maintenance and manpower costs necessary to achieve the required capability
CSSC	CIS Sustainment Support Centre	NCIA's asset management and repair facility located in Brunssum, Netherlands
DACCC	Deployable Air Command and Control Centre	A fully deployable air command & control centre to support deployed NATO air operations worldwide. Located at Poggio Renatico, Italy
EOY	End of Year	Occurring or done at the end of the fiscal year
ERP	Enterprise Resource Planning	Associated with business application software suites; ERP serves as architecture for integrating business applications, they act as one system even though each module can be implemented alone
EUFOR	European Union Force– Operation Althea	European Union military mission in Sarajevo, starting from 1 st December 2004
EUR	Euro	The official currency of the Eurozone; utilized by 19 of the 28 member states of the European Union (EU) consisting of Austria, Belgium, Cyprus, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania (from 2015), Luxembourg, Malta, the Netherlands, Portugal, Slovakia, Slovenia and Spain. The currency is also used in Montenegro, Kosovo, Andorra, Monaco, San Marino and Vatican.
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate	A daily reference rate based on the averaged interest rates at which banks offer to lend unsecured funds to other banks in the euro wholesale money market
FA	Fixed Assets	A term used for assets and property which cannot easily be converted into cash

ACO Consolidated Financial Statements 2015

SHJ8/CAC/FC10/16

FinS	Financial Accounting System	NAFS is replaced by a newer version of software and a centralised architecture; this new system, pronounced "finesse" is shortened from the Bi-Strategic Command Automated Information Systems Financial Services (Bi-Sc AIS FinS)
FMS	Foreign Military Sales	Facilitates sales of arms, defense equipment, defense services, and military training to foreign governments
FOC Plus	Full Operational Capability Plus	A dedicated communications backbone; this program provides 66 points of presence across the Afghanistan theatre
FRP	Financial Rules & Procedures	Financial rules laid down by the member nations, via NATO which provide more specific guidance than the over arching rules expressed in the NATO Financial Regulations
FS	Financial Statements	A formal record of the financial activities of a business, person, or other entity
FY	Fiscal Year	Within NATO, runs from 1 January to 31 December
GPFR	General Purpose Financial Reporting	Establish and make explicit the concepts that are to be applied in developing International Public Sector Accounting Standards
HN	Host Nation	The organization appointed to be responsible for the execution of NSIP projects
HQ	Headquarter(s)	Denotes the location where most, if not all, of the important functions of an organization are coordinated
HRM	Human Resource Management	The management of an organization's workforce, or human resources. It is responsible for the attraction, selection, training, assessment, and rewarding of employees, while also overseeing organizational leadership and culture, and ensuring compliance with employment and labour laws
HSG	Headquarters Support Group	
IAMCO	International Aerospace Management Company	A joint venture company founded in 1991 acting as the Industrial Prime Contractor for the maintenance of NATO E-3A (AWACS) and Trainer Cargo Aircraft fleet
IASB	International Accounting Standards Board	An independent standard-setting body of the IFRS foundation; it is responsible for developing International Federation Reporting Standards (IFRS)
IBAN	International Board of Auditors for NATO	Provides the North Atlantic Council and the governments of NATO member countries with assurance that common funds have been properly used for the settlement of authorised expenditure.
IC	Infrastructure Committee	Responsible for monitoring, authorisation and overall implementation of all projects funded by the NATO Security Investment Programme
ICC	International Civilian Consultant	These positions are for civilian nationals of NATO Member countries and Troop Contributing Nations who can provide a NATO recognised Security Clearance certificate
IEMS	Installation Engineering Management System	Contains essential management information: to include budgetary, financial, contractual, work scheduling, timekeeping, warehousing, and daily administrative functions
IFAC	International Federation of Accountants	The global organization for the accountancy profession; the organization, through its independent standard-setting boards, establishes international standards on ethics, auditing and assurance, accounting education, and public sector accounting
IFRS	International Federation Reporting Standards	A harmonized accounting and reporting framework used widely throughout the world
IMS	International Military Staff	The executive body of the Military Committee, NATO's senior military authority
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards	A set of accounting standards issued by the International Public Sector Accounting Standards Board of the IFAC for use by public sector entities around the world in the preparation of financial statements
IPSASB	IPSAS Board	IFAC established the IPSASB to develop the IPSAS; these standards are based on the IFRS issued by the IASB with suitable modifications relevant for public sector accounting
ISAF	International Stabilisation Force – Afghanistan	NATO AOM mission in Afghanistan. Completed 31 December 2014
IT	Information Technology	The acquisition, processing, storage and dissemination of data by a microelectronics-based combination of computing and telecommunications
JFC	Joint Forces Command	Joint Headquarters overseeing the activities of separately assigned subordinate headquarters responsible for Air, Land, and Maritime operations within an assigned region of NATO
KAIA	Kabul International Airport	The primary international airfield in Afghanistan; services commercial and military flights each day

KFOR	Kosovo Force	NATO AOM operation in Kosovo
KPC	Kosovo Protection Corps	A civilian protection body having served since 1999; was dissolved on 14 June 2009
KSF	Kosovo Security Force	Dissolution of the KPC took place in parallel with the creation of the KSF; the KSF has primary responsibility for security tasks that are not appropriate for the police such as emergency response, explosive ordnance disposal and civil protection; it may also participate in crisis response operations, including peace support operations; this professional, all-volunteer force is trained according to NATO standards and placed under civilian-led, democratic control
LCH	Local Civilian Hire	ISAF positions meant for Afghan nationals.
LEGAD	Legal Advisor	A label customarily attached to lawyers who advise commanders in the field in NATO operations and within the countries participating in NATO peacekeeping
LIFO	Last In, First Out	An accounting technique used in managing inventory and financial matters meaning that the newest inventory items are recorded as sold first. This technique is not allowed in accordance with IPSAS
LOJI	Loss of Job Indemnity	Income replacement indemnity payments extended to individuals who have lost employment
LWR	Local Wage Rate	A member of the NATO work force who typically performs skilled or unskilled manual labour
M & W MWA	Morale and Welfare Morale and Welfare Activities	A network of support and leisure services and activities that enhances the lives of Military, Civilians, Families, and other eligible participants
MB	Military Budget	Follows the principles of the common funding with costs shared by the contributing Nations
MEUR	Million Euro	€ 1,000,000.00
MHI	Multinational Helicopter Initiative	Supports the financing of helicopter deployment-related activities
MOD	Ministry of Defence	The government department responsible for implementation of government defence policy and the headquarters of the Armed Forces
MOU	Memorandum of Understanding	A document describing a bilateral or multilateral agreement between parties
MTF	Medical Treatment Facility	A facility established for the purpose of furnishing medical and/or dental care to eligible individuals
NAC	North Atlantic Council	The NAC has effective political authority and powers of decision for NATO; consists of permanent representatives of all member nations and meets at least weekly
NAEW&C Force GK	NATO Airborne Early Warning and Control Force HQ	Single International Military HQ comprising the NAEW&C Force HQ, the E3A-Component and the Mission Systems Engineering Centre. Starting date is 1 Dec. 2015.
NAF	Non-Appropriated Funds	Resources internally generated by NATO military and civilian staffs through retails and service facilities operated by the Command
NAF	NATO Accounting Framework	NATO's adaption to IPSAS
NATO	North Atlantic Treaty Organisation	An intergovernmental military alliance based on the North Atlantic Treaty signed on 4 April 1949; the organization constitutes a system of collective defence whereby its member states agree to mutual defence in response to an attack by any external party
NATO IS	NATO International Staff	An advisory and administrative body, working under the authority of the Secretary General and supporting the delegations of NATO members at different committee levels and helps implement their decisions
NBC	Nation Borne Costs	Cost eligible for common funding: covered by Military Budget and the responsibility of the Troop Contributing Nation; NBC, types include: Individual Real Life Support (RLS) related costs (e.g. Food) National Entities RLS related costs (e.g. power) National Entities usage of NATO capabilities (e.g. CIS)
NCCB	NATO Centralised CIS Budget	
NCIA	NATO Communication and Information Agency	NATO Communication and Information Agency. Created by consolidating former NCSA, NC3A, and NACMA.
NCS	NATO Command Structure	Divided into two commands, one for operations and one for transformation. Allied Command Operations is located at SHAPE, Mons, Belgium.

ACO Consolidated Financial Statements 2015

SHJ8/CAC/FC10/16

		Allied Command Transformation) is located in Norfolk, Virginia. It
NCSEP	NATO Command Structure Headquarters and Programme	Budget formerly known as "MBC 28 Nations"
NDSS	NATO Depot & Support System	A software package maintained by NAMSA; it covers most areas of logistics support, such as item identification, supply, maintenance and property accounting
NFR	NATO Financial Regulations	Regulations published by NATO HQ governing the use and reporting of NATO financial assets
NHQSa	NATO Headquarter Sarajevo	NATO AOM operation in Bosnia Herzegovina
NIC	NATO International Civilian	A permanent international post of NATO grade A, L, B, or C authorized to be filled by a civilian whose pay and allowances are established by the North Atlantic Council and provided from the international budget.
NMA	NATO Military Authority	Consisting of ACO, ACT and NCSA
NMR	National Military Representative	Senior military officers from NATO nations serving as members of the Military Committee
NOR	NATO Office of Resources	Brings together all international staff working on NATO military common-funded issues with the aim of reinforcing military common-funded resource management at the NATO HQ
NSHQ	NATO Special Operations Headquarters	Manages the NATO Special Operations capabilities. HQ is located at SHAPE, Casteau
NSIP	NATO Security Investment Programme	Funds authorized and allocated by the BC for specific NATO projects e.g., runways, bunkers, roads, buildings, etc.
NSPA	NATO Support Agency	Agency created by consolidating former NAMSA, NAMA, and CEPMA.
NSU	National Support Unit	Responsible for relaying logistics and personnel support to the respective national units
O&M	Operations and Maintenance	A category of appropriations which traditionally finance those things whose benefits are derived for a limited period of time, i.e., expenses, rather than investments. Examples of costs financed by O&M funds are headquarters operations, civilian salaries and awards, travel, fuel, minor construction projects, expenses of operational military forces, training and education, recruiting, depot maintenance, base operations support,
OCC	Operational Capability Concept	Designed to establish new means and mechanisms to reinforce Partnership for Peace's operational capabilities through enhanced and closer military cooperation
OPLAN	Operational Plan	Military plan prepared by ACO to conduct a mission approved by the NAC
OS	Ocean Shield	NATO's contribution to international efforts to combat piracy off the Horn of Africa
PAO	Property Accounting Officer	Maintains inventory records, for NATO-owned equipment and is responsible for assigning property, performing inventories, and for providing reports and information concerning equipment inventory records
PE	Peacetime Establishment	NATO command structure
PILS	Program Integrated Logistics System	Used by E3A to manage the data of procurement, supply and maintenance processes
PO	Private Office (memo)	File designation for correspondence coming directly from the NATO Secretary General's Office
POW	Program of Work	
PPE	Property, Plant and Equipment	Referring to IPSAS 17. this principal a) recognizes the assets, b) determines their carrying amounts and c) depreciates charges and impairment losses to be recognized in relation to them
RAP	Readiness Action Plan	NATO strategy to ensure responds to security challenges
RPPB	Resource Policy and Planning Board	The senior advisory body to the NAC on the management of all NATO resources; responsible for the overall management of NATO's civil and military budgets, as well as NSIP and manpower
RSM	Resolute Support Mission	NATO AOM mission in Afghanistan. Started 1 January 2015
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe	The commanding officer of Allied Command Operations
SACT	Supreme Allied Commander Transformation	The commanding officer of Allied Command Transformation
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe	The major NATO HQ for ACO located Casteau, Belgium

ACO Consolidated Financial Statements 2015

SHJ8/CAC/FC10/16

SILCEP	Security Investment, Logistics and Civil Emergency Planning	
SLA	Service Level Agreement	A service level agreement is a negotiated agreement between two parties where one is the customer and the other is the service provider; this can be a legally binding formal or informal "contract"
SMB	SHAPE Management Board	ACO Principal body within SHAPE for providing direction on SHAPE related requirements, prioritisation, and resource allocation issues
SMG	Senior Management Group	Those key advisors who have access to privileged information and have power to exercise control or participate in the financial operating policy decisions of ACO
SOFA	Status of Forces Agreement	Legally binding document entered into between nations governing all legal aspects of military forces treatment when assigned outside their national boundaries; NATO governs the legal administration of NATO assigned forces when operating within a specific country also enters into these agreements
SRB	Senior Resource Board	A subsidiary body of the NAC and the Defence Planning Committee which have given the Board a lead policy and planning role in all military resource areas
STANAG	Standard NATO Agreement	An agreement promulgated by the Director NATO Standardization Agency under the authority vested in him by the NATO Standardization Organisation Charter
TCSOR	Theatre Capability Statement of Requirements	Specific capabilities included in the OPLAN
TF	Trust Funds	Funding provided by nations to achieve objectives complimentary to the NATO mission which are not eligible for NATO common funding
TFR	Trattamento di Fine Rapporto	a vested benefit payable to the employee for a part of his/her salary deferred in time to the moment when termination of contract takes place
USAREUR	U. S. Army Europe	Trains and leads Army Forces in support of U.S. European Command and Headquarters, Department of the U. S. Army
VNC	Voluntary National Contribution	Supports NATO's Counter-IED (C-IED) Action Plan the fund facilitates multinational cooperation by combining financial and non-financial national contributions in support of specific C-IED projects
WAC	Weighted Average Cost	A method of calculating ending inventory cost
WG	Working Group	An assembly of experts brought together for intensive work on a specific topic
WIP	Work in Progress	Work that has been started but not yet completed

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

ACO Consolidated Financial Statements 2015

**THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK
THIS PAGE IS NOT INCLUDED IN THE PAGE COUNT**

