

NATO SANS CLASSIFICATION

23 novembre 2017

DOCUMENT
C-M(2017)0055-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2016
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 22 novembre 2017, 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 2016 de l'ACO, joint au C-M(2017)0055, a entériné les conclusions formulées par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et a accepté que les états financiers et le rapport d'audit correspondant soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2017)0055 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

15 novembre 2017

DOCUMENT

C-M(2017)0055

Procédure d'accord tacite :

22 nov 2017 17:30

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2016
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur la vérification des états financiers 2016 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 2016. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (annexe).
3. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 22 novembre 2017 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2016 de l'ACO, qu'il aura entériné les conclusions formulées par le RPPB et qu'il aura accepté que les états financiers et le rapport d'audit correspondant soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg

Annexe 1 : Rapport du RPPB
Pièce jointe 1 : Rapport de l'IBAN
Pièce jointe 2 : États financiers consolidés de l'ACO pour 2016

1 annexe

2 pièces jointes

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 2016
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

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

Référence : IBA-AR(2017)08 Rapport du Collège

CONTEXTE

1. Le présent rapport porte sur la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice 2016.

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2016. Il a formulé six observations assorties de recommandations. Les insuffisances dans la gestion et la présentation des actifs ont de nouveau eu une incidence sur l'opinion émise sur les états financiers ainsi que sur la conformité. Les cinq autres observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise par le Collège.

3. Observation 1 – Insuffisances dans la gestion des actifs. L'IBAN a constaté que l'ACO avait, certes, apporté des améliorations significatives à la gestion des actifs, mais que des insuffisances subsistaient. Certaines de ces insuffisances sont dues au fait que l'ACO ne dispose toujours pas d'un système informatique approprié dans lequel enregistrer tous les actifs. Le RPPB note que les discussions sur la solution technique proposée pour un outil intégré de gestion des actifs se poursuivent au sein du Comité des investissements. L'ACO reconnaît pleinement qu'il est important de traiter cette unique question qui reste à régler pour qu'une opinion sans réserve puisse être formulée. Par ailleurs, le manque de continuité dû au taux élevé de rotation du personnel aggrave la situation en Afghanistan, et ce problème continue d'avoir une incidence sur la gestion des actifs. L'ACO a fourni des réponses très détaillées aux questions mises en avant dans le rapport d'audit. L'IBAN a noté avec satisfaction que des mesures avaient été prises, et il les examinera dans le cadre de la vérification des états financiers 2017 de l'ACO.

4. Les nombreuses initiatives que l'ACO continue de prendre pour améliorer la gestion des actifs sont de nature à rassurer le RPPB, qui constate notamment que les modifications apportées à la directive de l'ACO relative à la comptabilisation et au contrôle des biens, ont eu un impact et ont contribué à améliorer la gestion et la comptabilisation des actifs. L'ACO a également continué d'améliorer la formation des agents, a défini des procédures plus

efficaces pour les diverses parties prenantes à l'échelle du Commandement (ainsi qu'avec d'autres entités OTAN) et a délimité plus clairement les responsabilités. La mise en œuvre de ces améliorations prendra du temps, et le RPPB est d'accord avec la constatation de l'IBAN selon laquelle la gestion des actifs est un domaine qui nécessitera toujours une grande attention afin que des contrôles internes appropriés soient en place et que les actifs soient comptabilisés de manière exhaustive. Le RPPB redit, comme dans la conclusion qu'il avait formulée dans le rapport qu'il avait établi concernant le rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2015 de l'ACO¹, qu'il faut sans relâche déployer des efforts dans l'ensemble de l'OTAN, dans tous les domaines – effectifs, procédures et systèmes –, pour assurer une bonne gestion des actifs.

5. Observation 2 – Mise en œuvre du Règlement financier de l'OTAN (NFR). L'IBAN a constaté que l'ACO avait continué de faire des progrès sur la voie de la mise en œuvre du NFR, en particulier pour ce qui concerne les articles relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne. Il a aussi constaté que l'important travail d'évaluation et de consignation par écrit des procédures de contrôle interne et de gestion des risques se poursuivait et que l'ACO avait adopté le cadre de contrôle interne du COSO. Le RPPB rappelle que la question du cadre de contrôle interne a été soulevée dans le contexte des enseignements à tirer de la mise en œuvre du NFR, et que les discussions à ce sujet se poursuivent au sein du Comité des budgets. Il souligne qu'il faut faire en sorte que le renforcement du contrôle interne et de la gestion des risques tel qu'il est prévu dans le NFR incombe au chef d'organisme OTAN, et qu'il ne soit pas uniquement du ressort des contrôleurs des finances.

6. Le RPPB prend note des observations de l'IBAN concernant l'article 25 du NFR, qui porte sur les engagements, les autorisations de programme et les reports. Il note aussi que le Comité des budgets tiendra compte de ces observations dans le cadre du recensement des enseignements à tirer et déterminera si les questions évoquées peuvent être réglées sans qu'il faille modifier le NFR avant la fin de 2017. Le RPPB est favorable à l'approche pragmatique que l'ACO a suivie pour l'application de la méthode de la « comptabilité de caisse modifiée » aux biens et aux services fournis dans le cadre des contrats relatifs aux ventes militaires à l'étranger (FMS) passés avec les États-Unis, et il note avec satisfaction que l'IBAN accepte l'interprétation faite par l'ACO. Tout en prenant note des préoccupations exprimées par l'IBAN quant à la fiabilité des estimations s'agissant de la budgétisation des contrats FMS, le RPPB souscrit à l'approche adoptée par la Force NAEW&C², et il est d'accord avec l'analyse de l'ACO selon laquelle une telle interprétation de l'article 25.3 respecte l'esprit du NFR.

7. Observation 3 – Absence de garantie quant au fonctionnement continu d'un système essentiel au sein de la Force NAEW&C. L'IBAN a formulé une observation sur le système logistique intégré au programme (PILS), utilisé par la Force pour le traitement des stocks, exprimant en particulier des inquiétudes face à la diminution du soutien administratif fourni au quotidien à ce système suite à la réduction des effectifs. L'ACO est d'accord avec

¹ AC/335-N(2016)0092.

² Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN.

l'observation de l'IBAN, et le RPPB note qu'un plan de continuité d'activité est en train d'être mis en place pour le PILS.

8. Observation 4 – Reports non conformes au NFR. L'IBAN a constaté que le niveau des reports était inhabituellement élevé – à savoir 12 MEUR en tout – dans le budget alloué au maintien en puissance de la capacité financée en commun du système OTAN de défense aérienne intégrée, et il estime que cela n'est pas conforme au principe de budgétisation annuelle prévu dans le NFR. Le RPPB prend note avec satisfaction de la mesure corrective que l'ACO a prise en concertation avec l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA), son fournisseur de services dans ce domaine. En raison de l'octroi d'une autorisation de programme supplémentaire et de la restitution de crédits non engagés qui ne seront pas nécessaires en 2017, le montant des reports dans ce budget diminuera considérablement, ce qui ira bien dans le sens du NFR et, pour l'établissement du budget 2018, la NSPA a déjà adapté son approche pour faire en sorte que ce budget soit établi sur la base d'une estimation exacte des livrables pour cet exercice. Ainsi, la question devrait avoir été réglée d'ici à la vérification des états financiers de 2017.

9. Observation 5 – Absence de mémorandum d'accord avec la NCIA³. L'IBAN a constaté que l'ACO ne disposait pas encore d'un accord global avec la NCIA qui fixerait les principes généraux ainsi que les rôles et les responsabilités et qui servirait ainsi de cadre formel pour la coopération entre les deux parties. Il existe au sein de l'ACO un certain nombre d'accords sur les niveaux de service (SLA) qui ont été passés avec la NCIA pour la fourniture d'un soutien spécifique des SIC. L'ACO prend note de l'observation de l'IBAN. Il note aussi que les négociations concernant un mémorandum d'accord (MoA) se poursuivent, mais que, en raison de la complexité des questions en jeu, il n'est pas en mesure de dire quand ces négociations seront terminées. Le RPPB déplore le fait qu'il n'y ait pas encore d'accord sur un MoA, et il attend des deux parties qu'elles fassent en sorte que les négociations aboutissent au plus vite, pour garantir le respect des règles et procédures financières pertinentes⁴.

10. Observation 6 – Excédents cumulés non encore restitués au NSIP⁵. L'IBAN a fait état d'un problème qui se pose depuis de nombreuses années et qui concerne des excédents cumulés d'un montant de 8,9 MEUR qui aurait dû être remboursé au NSIP. Ces excédents proviennent des pertes et gains de change réalisés et non réalisés pendant la période 1991-2003, et des intérêts perçus depuis 2008. L'ACO travaille actuellement avec le Bureau OTAN des ressources et avec l'IBAN à la recherche d'une approche appropriée pour traiter ces montants, qui devrait être finalisée avant la fin de 2017.

11. Suites données aux observations antérieures. L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que cinq questions avaient été rendues caduques par des observations formulées pour l'exercice 2016, que deux questions avaient été réglées, que deux questions avaient

³ Agence OTAN d'information et de communication.

⁴ BC-D(2015)0260-REV1, règle XXVII, alinéa 3 a).

⁵ Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité.

été partiellement réglées et qu'une question restait à régler. S'agissant de la question restant à régler, l'ACO a finalisé le plan de soutien des SIC pour la mission Resolute Support, en Afghanistan. Ce plan fait actuellement l'objet d'un examen par la NCIA.

CONCLUSIONS

12. L'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACO ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2016. Les insuffisances dans la gestion et la présentation des actifs ont de nouveau eu une incidence sur l'opinion émise. Elles restent le principal obstacle à la formulation d'une opinion sans réserve sur les états financiers, même si des améliorations significatives ont été apportées par l'ACO. Le RPPB réaffirme qu'il faut sans relâche déployer des efforts dans l'ensemble de l'OTAN, dans tous les domaines – effectifs, procédures et systèmes – pour assurer une bonne gestion des actifs. Les efforts que l'ACO déploie en continu pour régler toutes les questions évoquées par l'IBAN dans son rapport d'audit sont de nature à rassurer le RPPB et ils témoignent de l'engagement et du dévouement à la tâche de tous les agents concernés dans l'ensemble du Commandement. Cela étant, il est important de faire en sorte que le renforcement du contrôle interne et de la gestion des risques tel qu'il est prévu dans le NFR incombe au chef d'organisme OTAN, et qu'il ne soit pas seulement du ressort des contrôleurs des finances. Il faudrait que les négociations que l'ACO et la NCIA mènent au sujet d'un mémorandum d'accord aboutissent au plus vite pour garantir le respect des règles et procédures financières pertinentes.

RECOMMANDATIONS

13. Le RPPB recommande au Conseil :

- a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2017)08 ;
- b) d'entériner les conclusions figurant au paragraphe 12 du présent rapport ;
- c) d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et des états financiers 2016 correspondants de l'ACO.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1
IBA-AR(2017)08

**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 2016**

Le Collège a vérifié les états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. En 2016, 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 (même chiffre qu'en 2015). En outre, l'ACO a déboursé 0,6 million d'euros (MEUR) (contre 1,3 MEUR en 2015) 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 ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé six observations ainsi que des recommandations. Ses constatations sont présentées dans la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3).

On trouvera ci-après un relevé des principales constatations. L'observation 1 a une incidence sur l'opinion émise par le Collège concernant les états financiers ainsi que la conformité.

1. Insuffisances dans la gestion et la présentation des actifs s'agissant des commandements et des opérations de l'ACO.
2. Réalisation de progrès sur la voie de la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne.
3. Absence de garantie quant au fonctionnement continu d'un système essentiel au sein de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF).
4. Reports dans le budget Défense aérienne (sol) non conformes au Règlement financier de l'OTAN.
5. Absence de mémorandum d'accord avec l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).
6. Excédent cumulé de 8,9 MEUR non encore restitué au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

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 3), avec un point de la situation.

Les commentaires officiels de l'ACO et la position du Collège à leur sujet sont reproduits dans l'appendice à l'annexe 3. Même si, globalement, l'ACO souscrit aux observations formulées par le Collège, il a fourni des commentaires officiels longs et détaillés. Ces commentaires donnent un complément d'information au lecteur, mais ne modifient pas les observations et les recommandations du Collège. À l'avenir, l'ACO devrait s'efforcer de fournir des commentaires concis, pour en faciliter la lecture. Lorsqu'il y avait lieu, le Collège a émis une position sur certains des commentaires officiels de l'ACO.

22 août 2017

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 2016

**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 2016 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 2016.

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 avant 2013 avaient été correctement comptabilisées et présentées dans les états financiers consolidés du Commandement. De ce fait, il n'a pas 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 des commandements et des opérations de l'ACO. L'opinion avec réserve tient aussi au fait que le Collège a constaté des insuffisances significatives dans les contrôles internes relatifs à la gestion des actifs, qui sont évoquées dans l'observation 1 de la lettre d'observations et de recommandations figurant dans le présent rapport d'audit.

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 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

En plus d'être responsable, comme il est dit plus haut, de la formulation d'une opinion sur les états financiers, le Collège est chargé de se prononcer sur le point de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN. Il lui incombe notamment d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir si les fonds ont été

utilisés pour le règlement de dépenses autorisées et si les opérations correspondantes ont été exécutées conformément à la réglementation en vigueur dans le domaine financier et en matière de personnel. De telles procédures prévoient notamment l'évaluation des risques de non-conformité significative.

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

Justification de l'opinion avec réserve émise sur la conformité

Le Collège n'a pas obtenu suffisamment d'éléments pour établir avec certitude que des registres comptables complets répertoriant 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 et la présentation des actifs concernant plusieurs de ses commandements et de ses opérations, l'ACO ne peut garantir l'exactitude des registres comptables relatifs à ces biens.

Le Collège a également relevé des insuffisances significatives dans le contrôle interne de la gestion des actifs, et a notamment constaté que les contrôles des actifs de l'OTAN appartenant à l'ACO étaient insuffisants. Cela mène à des risques de détournement d'actifs et de manque de clarté concernant la responsabilité et l'obligation de rendre compte, et pourrait avoir un impact sur les activités. Des informations détaillées sur ces insuffisances sont données dans l'observation 1 de la lettre d'observations et de recommandations figurant dans le présent rapport d'audit.

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 22 août 2017

Hervé-Adrien Metzger
Président

22 août 2017

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 2016

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 2016 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 six 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 et la présentation des actifs s'agissant des commandements et des opérations de l'ACO.

Les cinq autres observations n'ont pas d'incidence sur l'opinion émise par le Collège.

2. Réalisation de progrès sur la voie de la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN, et en particulier avec les articles relatifs au contrôle interne, à la gestion des risques et à l'audit interne.
3. Absence de garantie quant au fonctionnement continu d'un système essentiel au sein de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF).
4. Reports dans le budget Défense aérienne (sol) non conformes au Règlement financier de l'OTAN.
5. Absence de mémorandum d'accord avec l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).
6. Excédent cumulé de 8,9 MEUR non encore restitué au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que deux questions avaient été pleinement réglées, que deux questions avaient été partiellement réglées, qu'une question restait à régler et que cinq questions avaient été rendues caduques par les observations formulées pour l'exercice 2016. Le Collège a, certes, constaté des améliorations dans certains domaines, mais, sur les dix questions ayant fait l'objet d'observations dans son rapport d'audit pour 2015, cinq n'ont toujours pas été réglées par l'ACO et sont toujours présentées en tant qu'observations dans le présent rapport.

Le Collège a adressé au chef d'état-major de l'ACO une lettre (IBA-AML(2017)03), dans laquelle il présente dix observations portant principalement sur les insuffisances dans le processus d'acquisition, les insuffisances dans les contrôles internes s'agissant de l'autorisation de dépenses et les insuffisances dans le recensement des charges à payer.

La lettre d'observations et de recommandations a été soumise à l'ACO, dont les commentaires officiels ont été reproduits dans l'appendice à la présente annexe avec, le cas échéant, la position du Collège à leur sujet.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. INSUFFISANCES DANS LA GESTION ET LA PRÉSENTATION DES ACTIFS S'AGISSANT DES COMMANDEMENTS ET DES OPÉRATIONS DE L'ACO

Contexte

1.1 En vertu du Règlement financier de l'OTAN (NFR), le secrétaire général, les commandants suprêmes et les autres chefs d'organisme OTAN sont chargés d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant leur obligation de rendre compte. Ils veillent notamment à mettre en place des contrôles internes pour assurer la préservation de l'actif, l'exactitude et la fiabilité des données comptables et la conformité avec les procédures établies. En outre, le contrôleur des finances doit veiller à établir et à tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs et passifs.

1.2 Le Règlement financier de l'OTAN (NFR), les règles et procédures financières (FRP) et la directive 060-080 de l'ACO, relative à la comptabilisation et au contrôle des biens, définissent les procédures à suivre pour la comptabilisation des actifs de l'OTAN, ainsi que les rôles et la responsabilité des agents comptables des biens (PAO). Par ailleurs, le cadre comptable OTAN prévoit que toute immobilisation corporelle contrôlée par une entité et dont la valeur excède le seuil OTAN applicable doit être inscrite à l'actif. L'entité peut considérer que les immobilisations corporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2013 ont été entièrement passées en charges, mais elle doit fournir, dans les notes jointes aux états financiers, une brève description des immobilisations corporelles enregistrées dans ses 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.

1.3 C'est aux commandants de l'ACO qu'il incombe globalement et en dernier ressort de préserver les actifs financés sur des fonds communs ou contrôlés par les commandements, et de veiller à ce qu'ils soient utilisés de manière efficace et efficiente. S'agissant des actifs de théâtre, la Commission des besoins pour la gestion des crises (CMRB) a décidé en 2014, en s'appuyant sur les orientations données par le Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (SHAPE), 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. 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. 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.

Observations

1.4 Dans son rapport sur les états financiers consolidés de l'ACO pour l'exercice 2015, le Collège avait signalé des insuffisances dans la gestion et dans la comptabilisation des actifs pour la mission Resolute Support et pour le Groupe Systèmes d'information et de communication de l'OTAN (NCISG), ainsi qu'un manque d'exactitude et de fiabilité des valeurs relatives aux moyens déployables qui avaient été communiquées au SHAPE. Il avait aussi fait état d'insuffisances dans la gestion des actifs au sein de l'ACO pour des exercices antérieurs.

1.5 Le Collège a constaté que l'ACO avait déployé des efforts considérables en 2016 pour établir un registre fiable et exact des actifs de l'OTAN pour la mission Resolute Support. Le commandant du Commandement allié de forces interarmées de Brunssum (JFCBS) a insisté sur la nécessité d'établir des procédures appropriées de gestion des actifs sur le théâtre. Ainsi, de nouvelles procédures ont été mises en place par des logisticiens en 2016 et, sur cette base, des inspections régulières et des contrôles ponctuels des équipements financés par l'OTAN et comptabilisés dans le système de soutien des dépôts de l'OTAN (NDSS) ont été effectués dans chacun des sites sur le théâtre. Chaque site a fait l'objet de plusieurs visites en 2016, et des corrections ont été apportées dans le NDSS là où des problèmes ont été constatés. Par ailleurs, des ingénieurs ont commencé à mettre en place un registre des actifs des infrastructures financées par l'OTAN, et une équipe d'agents financiers et de logisticiens du JFCBS a veillé à l'exactitude des données de ce registre.

1.6 Au sein du NCISG, sur la base des instructions et des orientations données par le chef d'état-major, des efforts considérables ont été déployés en vue de la mise à jour des registres des actifs pour chaque bataillon de transmissions, le but étant que tous les actifs contrôlés par le Groupe soient comptabilisés de manière appropriée.

1.7 Malgré l'amélioration significative de la situation et l'importance accrue accordée à la gestion appropriée des actifs au sein de l'ACO, le Collège a constaté un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des actifs pour ce qui concerne certains commandements de l'ACO et la mission Resolute Support. Ces insuffisances ont une incidence sur la présentation des immobilisations corporelles dans les états financiers de l'ACO et sur la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN.

1.8 Certaines des insuffisances relevées sont dues au fait que l'ACO ne dispose pas d'un système informatique approprié dans lequel enregistrer tous les actifs. Par exemple, l'ACO n'a pas de système ni de base de données pour la comptabilisation des actifs d'infrastructure. De ce fait, soit ces actifs sont enregistrés manuellement dans différents tableaux Excel ou dans d'autres bases de données, soit, dans le pire des cas, ils ne font l'objet d'aucun enregistrement comptable. Pour d'autres types d'actifs, l'ACO utilise le NDSS, ou, pour la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF), le système logistique intégré au programme (PILS) afin de comptabiliser les actifs et d'assurer leur gestion logistique. Ces systèmes ne permettent toutefois pas

de répondre aux exigences en matière de compte rendu financier et ils ne sont pas pleinement intégrés dans le système financier. De ce fait, les agents des services financiers établissent de manière séparée des listes regroupant tous les actifs afin de répondre à ces exigences. De plus, le manque de continuité dû au taux élevé de rotation des effectifs sur le théâtre joue également un rôle important. L'ACO a signalé au Collège que l'acquisition d'un nouvel outil logistique de gestion des actifs (services fonctionnels « logistique ») était en cours, avec des fonds du NSIP (NCIA pays hôte). Il estime toutefois que ce système ne résoudra pas pleinement les problèmes auxquels il doit faire face, notamment parce que le nouveau système n'aura pour but de répondre aux exigences en matière de compte rendu financier. Par ailleurs, le nouveau système ne remplacera pas tous ceux qui sont actuellement en place, et donc, l'ACO devra continuer de travailler avec différents systèmes de gestion d'actifs.

1.9 Les insuffisances et les problèmes constatés sont présentés ci-après.

Absence à ce stade de liste exacte et complète des équipements et des infrastructures de la mission Resolute Support

1.10 Comme le Collège l'a indiqué pour l'exercice 2015 et pour des exercices antérieurs, il n'existe pas de liste complète recensant les actifs d'infrastructure pour la mission Resolute Support. L'établissement d'un registre de l'ensemble des actifs d'infrastructure de théâtre est en cours, mais le travail n'est pas encore achevé. Des visites ont été effectuées dans deux sites de l'OTAN sur le théâtre, et des listes ont été établies et arrêtées au 31 décembre 2016, mais il faut encore établir des listes des actifs pour les trois autres sites. Les listes nouvellement établies pour les deux sites sur le théâtre n'ont toutefois pas été validées par l'agent comptable des biens (PAO). Par ailleurs, le Collège croit savoir que les ingénieurs du JFCBS chargés de fournir une capacité de télésoutien (reach back) pour la mission Resolute Support n'ont pas souhaité examiner ni valider les listes car ils ont estimé qu'elles n'étaient pas encore complètes et exactes.

1.11 L'ACO n'a donc pas été en mesure de fournir au Collège l'assurance que, pour la mission Resolute Support, le nombre des bâtiments (134) et le nombre des autres actifs d'infrastructure (52) présentés dans ses états financiers 2016 consolidés étaient exacts et complets, et donc que l'ensemble des infrastructures financées par l'OTAN étaient comptabilisées de manière appropriée, ainsi que l'exige la réglementation.

1.12 En dépit des améliorations significatives apportées au contrôle des actifs OTAN exercé par le PAO sur le théâtre, on ne sait pas avec certitude si tous les actifs appartenant à l'OTAN ont été comptabilisés. Suite aux entretiens qu'il a eus avec des responsables du JFCBS au cours de l'audit, le Collège sait que certains pays et certains titulaires de marché ont quitté le théâtre sans qu'il y ait eu un processus de transfert/reprise et de désengagement en bonne et due forme, d'où l'existence possible d'actifs qui ne seraient pas contrôlés par le PAO, mais qui pourraient être considérés comme des actifs contrôlés par l'ACO et, de ce fait, générer des obligations pour ce

commandement. Cela accroît le risque que l'OTAN doive prendre en charge les coûts d'élimination de ces biens. Le Collège n'a pas pu déterminer si des procédures améliorées de recensement et d'enregistrement des actifs sur lesquels le PAO n'exerce pas un contrôle au quotidien ont été mises en place. Il estime qu'il est essentiel de rassembler des données concernant les actifs, de recenser les actifs et de les inscrire dans un registre afin que les décisions portant sur leur sort final (destruction, vente, don ou réaffectation) puissent être prises sur la base d'informations exactes.

La procédure suivie pour la mise à jour du registre des actifs pour la mission Resolute Support a mené à des erreurs dans la présentations des immobilisations corporelles dans les états financiers

1.13 Pour l'établissement du compte rendu financier, l'actuel registre consignait les immobilisations corporelles acquises avant 2013 a été mis à jour, sur la base des informations récentes relatives aux actifs d'infrastructure qui ont été obtenues lors des visites effectuées sur place. Le Collège a constaté que plusieurs actifs d'infrastructure appartenant à l'OTAN avaient été supprimés, par erreur, du registre des actifs, notamment des bâtiments et d'autres infrastructures situés à Kandahar qui avaient auparavant été dûment comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles. Cette erreur est due à un malentendu entre les agents des services financiers au sein de l'ACO. En outre, un certain nombre d'actifs ont été supprimés afin qu'il n'y ait pas de double enregistrement mais, en raison de la nouvelle description des actifs et du manque d'informations détaillées, il est difficile de vérifier si toutes les suppressions étaient justifiées.

1.14 Ainsi, l'ACO n'a pas été en mesure de fournir au Collège l'assurance que toutes les données relatives aux infrastructures appartenant à l'OTAN qui sont présentées dans ses états financiers 2016 consolidés sont exactes et complètes pour ce qui concerne la mission Resolute Support.

1.15 Par ailleurs, le Collège a constaté que le processus que les agents des services financiers de l'ACO ont suivi pour mettre à jour le registre consignait les immobilisations corporelles acquises avant 2013 générait un certain nombre de risques et que, par exemple, des actifs avaient été reclassés et regroupés d'une manière différente de celle qu'utilisent les logisticiens pour l'enregistrement de ces mêmes actifs dans le NDSS. De ce fait, les chiffres de ces deux bases de données, à savoir le registre des actifs financiers et le NDSS, ne correspondaient pas dans tous les cas, et il n'a pas été facile de retracer dans le registre des actifs tenu par les services financiers les mises à jour ainsi que les modifications effectuées dans le NDSS. Cela génère un risque d'inexactitude dans le registre des actifs qui sert à établir le compte rendu financier, sans parler du fait que la tenue de deux registres d'actifs par diverses parties prenantes prend beaucoup de temps.

1.16 Le Collège a constaté que, sur le théâtre, les équipements étaient en train d'être regroupés dans des ensembles supérieurs. Au 31 décembre 2016, ce travail était toujours en cours et, de ce fait, les mêmes types d'actifs situés dans des sites différents sur le théâtre ont été présentés selon des niveaux de regroupement différents. Par exemple, dans un site, les articles d'un système de télécommunications et d'alerte ont été regroupés en un seul système, alors que, dans d'autres sites, les articles du même système ont été présentés sous la forme de plusieurs éléments d'actif. Cela signifie que les actifs n'ont pas fait l'objet d'un regroupement homogène au 31 décembre 2016.

1.17 En raison des erreurs commises dans le regroupement d'actifs, le nombre total d'actifs radiés qui est présenté dans les états financiers (221 articles) pour la mission Resolute Support ne correspond pas au nombre d'articles recensés dans les procès-verbaux de vérification (246 articles). Cela tient au fait que certains articles qui ont été radiés et éliminés ont été regroupés incorrectement par les services financiers avant leur présentation dans les états financiers.

Aucune mesure n'a été prise concernant les équipements et les stocks laissés sur le théâtre par un titulaire de marché en 2014

1.18 Le Collège a constaté que des équipements et des stocks acquis avec des fonds de l'OTAN pour un montant d'environ 1 400 000 EUR (avant 2013) avaient été laissés sur le théâtre en 2014 par un titulaire de marché. Les articles en question avaient été enregistrés dans le NDSS en 2014, et immédiatement radiés. La radiation avait été approuvée par le contrôleur des finances de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en juillet 2014. Le 31 décembre 2016, ces articles se trouvaient toujours dans des conteneurs sur le théâtre, et aucune mesure n'avait été prise pour les éliminer. Presque trois ans après la décision de radiation, rien n'avait été fait pour éliminer ces actifs, ce qui n'est pas conforme aux directives de l'ACO.

1.19 Le Collège sait que le passage de la mission de la FIAS à la mission Resolute Support et la remise de l'aéroport international Hamid Karzaï à un pays-cadre ont compliqué et retardé la prise de décision concernant le sort final des équipements et des stocks évoqués, en raison du fait qu'on ne savait pas si ces équipements seraient encore nécessaires. Le Collège comprend, certes, la situation, mais il estime que les actifs dont la radiation a été approuvée devraient être éliminés en temps utile, et, s'ils ne le sont pas, une décision d'annulation du procès-verbal de vérification devrait être prise, et les actifs de nouveau être enregistrés dans les livres comptables de l'OTAN. Le fait de ne pas éliminer des actifs en temps utile engendre un risque de disparation d'actifs, de manque de clarté quant à la responsabilité, de perte de valeur et de fraude.

Réaffectation d'actifs de théâtre sans transfert en bonne et due forme à l'entité demandeuse

1.20 Trois caméras faisant partie d'un système de surveillance enrichie de grande envergure d'une valeur initiale d'environ 3 500 000 EUR ont été ramenées d'Afghanistan en Europe en 2015 à la demande du Groupe de soutien de la base du SHAPE. Le système n'était plus nécessaire sur le théâtre et, de ce fait, sur la base d'une décision de répartition des équipements en bon état, il a été transféré en Europe. Deux des caméras se trouvaient déjà en Europe pour des réparations à l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA), et la troisième a été transférée à Geilenkirchen.

1.21 Le Collège a constaté qu'il n'y avait pas eu de transfert en bonne et due forme des actifs de l'entité d'origine (mission Resolute Support) à l'entité destinataire (SHAPE) en 2015. De ce fait, les actifs n'ont pas été effacés du registre d'actifs dans le NDSS pour la mission Resolute Support, et ils n'ont donc pas été inscrits dans le registre des actifs du SHAPE.

1.22 Cela étant, le SHAPE a ensuite estimé qu'il ne serait pas en mesure d'utiliser ces moyens et, dès lors, en février 2016, il a été décidé de radier et d'éliminer les trois caméras et, en juillet 2016, de radier les éléments restants du système. Étant donné que ces actifs étaient toujours enregistrés dans le NDSS pour la mission Resolute Support – alors qu'ils n'étaient pas physiquement présents sur le théâtre –, la radiation a été approuvée par le contrôleur des finances sur le théâtre. Au moment où cette décision a été prise, cela faisait plus d'un an que les actifs étaient stockés en Europe dans plusieurs sites, et personne n'avait été chargé d'en exercer le contrôle.

1.23 Au moment de l'établissement du présent rapport, les actifs étaient toujours entreposés à Brunssum, et aucune mesure n'avait été prise pour les éliminer, alors que leur radiation avait été approuvée au printemps 2016. De plus, ils étaient inscrits dans le registre des actifs du JFCBS alors qu'ils avaient été radiés. L'une des caméras a été enregistrée, par erreur, en tant que bien acquis après 2013, et elle apparaît donc avec une valeur comptable nette de 733 734 EUR dans les états financiers consolidés de l'ACO.

1.24 Selon le Collège, les constatations susmentionnées montrent qu'il y a des insuffisances dans les contrôles internes de la gestion des actifs. Aucune entité ACO n'a accepté de prendre en charge les actifs en question après leur réaffectation. Cela signifie qu'aucune entité n'a repris à sa charge la responsabilité de la gestion de ces actifs ayant une valeur élevée et que, de ce fait, le contrôle physique de ces actifs n'a pas été assuré. Il y a donc un risque accru de perte, de transfert ou d'utilisation abusive de ces actifs, à l'insu de l'entité. De plus, les biens n'ont pas été éliminés en temps utile, et aucun élément justificatif approprié n'a été fourni pour expliquer le retard dans leur élimination.

Manque d'exhaustivité du registre des immobilisations corporelles acquises avant 2013 s'agissant du NCISG

1.25 Dans le cadre des inventaires effectués dans plusieurs sites du NCISG, le Collège a constaté un certain nombre d'incohérences dans les registres des actifs acquis avant 2013.

- Lors de ses visites au Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) et dans des hangars situés à Brunssum, le Collège a constaté que 16 articles faisant partie des immobilisations corporelles (sur les 39 articles de l'échantillon) étaient physiquement présents, mais qu'ils n'étaient inscrits dans aucun registre d'actifs. Il a constaté en outre que 5 remorques ramenées d'Afghanistan et placées sous le contrôle du JFCBS n'étaient pas inscrites dans le registre des actifs du JFCBS. Le NCISG en a informé le JFCBS.
- Concernant le deuxième bataillon OTAN de transmissions, le Collège a constaté que 10 articles faisant partie des immobilisations corporelles (sur les 150 articles de l'échantillon) n'étaient pas inscrits dans le registre des actifs alors qu'ils étaient physiquement présents sur place.

1.26 Ainsi, l'ACO n'a pas fourni au Collège l'assurance que les données relatives aux actifs communiquées par le NCISG et présentées dans les états financiers consolidés de l'ACO étaient exactes et complètes. Le NCISG ayant pour but le déploiement et le maintien en condition opérationnelle des capacités déployables, il est particulièrement important de comptabiliser correctement les moyens déployables.

Absence d'élimination en temps utile d'actifs appartenant au NCISG

1.27 Lors d'un inventaire, le Collège a constaté que 42 articles faisant partie des moyens de transport et du matériel nécessaire à la mission étaient stockés à l'intérieur ou à l'extérieur de hangars à Brunssum. Ces équipements n'étaient pas inscrits dans le registre des actifs du NCISG car ils étaient censés avoir été radiés plusieurs années auparavant, mais aucune mesure d'élimination n'avait encore été prise. La majorité des biens sont stockés à Brunssum depuis plusieurs années et ne sont pas utilisés.

1.28 Certains des actifs en question appartenaient à l'ex-Agence OTAN de services de systèmes d'information (NCSA). Ils n'ont jamais fait l'objet d'un transfert en bonne et due forme au NCISG. Ils ont été radiés pendant la période allant de 2008 à 2012, mais ils n'ont jamais été éliminés. Pour certains autres actifs, on ne savait pas si les articles avaient déjà été radiés et, de ce fait, le NCISG doit chercher à savoir si leur radiation a déjà été approuvée. Si elle ne l'a pas été, des procès-verbaux de vérification doivent être établis afin que les articles puissent être éliminés de manière appropriée.

1.29 Selon les directives de l'ACO, les articles radiés doivent être transférés sans délai à l'agent liquidateur des biens (PDO) afin qu'ils puissent être éliminés en temps utile et de manière efficace. Le fait que du matériel de transport ait été stocké pendant des années sans qu'aucune mesure d'élimination n'ait été prise accroît le risque de disparition d'actifs, de manque de clarté quant à la responsabilité et de fraude.

Manque d'exhaustivité du compte rendu financier concernant les véhicules acquis avant 2013 s'agissant de la Force NAEW&C

1.30 En tout, la Force NAEW&C dispose de 275 véhicules de différents types : 40 de ces véhicules ont été achetés après 2012 et dûment enregistrés dans le PILS et dans le système comptable de la Force, et les 235 autres ont été acquis avant 2013.

1.31 Le Collège a constaté que, sur les 235 véhicules acquis avant 2013, 203 n'étaient pas présentés dans le tableau L-B des immobilisations corporelles acquises avant 2013, qui figure dans les états financiers consolidés de l'ACO. Les données relatives aux immobilisations corporelles présentées pour la Force sont donc incomplètes.

1.32 Les 203 véhicules en question sont des équipements fournis par l'OTAN. Ils sont stockés et utilisés dans les différents sites où les AWACS sont réparés et entretenus (ateliers de réparation). Le Collège croit savoir que, avant 2013, les équipements en prêt dans les ateliers de réparation étaient enregistrés de manière différente dans l'outil logistique PILS. Pour cette raison, ces véhicules ne figuraient pas dans les rapports PILS de fin d'exercice qui servent à établir le compte rendu financier, ces rapports ne présentant que les articles en stock, et non les articles en prêt.

Valeur incorrecte des immobilisations corporelles présentées dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2016

1.33 Le Collège a relevé plusieurs exemples de manque d'exhaustivité concernant des biens acquis après 2013, ainsi que des inexactitudes dans la valeur des immobilisations corporelles comptabilisées.

- S'agissant du NCISG, trois articles (un pour chacun des bataillons) acquis pour un montant de 18 000 EUR n'ont pas été enregistrés en tant qu'immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière.
- S'agissant de la mission Resolute Support, 11 réservoirs souples de stockage de carburant arrivés à la fin de leur cycle de vie ont été remplacés dans deux sites en 2016, pour un coût total de 464 322 dollars des États-Unis. Ces actifs n'ont pas été enregistrés ni comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles en 2016. Ils l'ont seulement été en 2017, après paiement au titulaire du marché.
- S'agissant de la Force NAEW&C, trois articles achetés en 2016 pour un montant total de 281 496 EUR n'ont pas été enregistrés en tant qu'immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière. Ils ont été prêtés à d'autres

divisions sans mention d'un numéro de série et ils ont donc été traités comme des articles provenant de stocks.

- Le 31 décembre 2016, le SHAPE faisait état d'un montant de 91 825 204 EUR (valeur comptable nette : 46 366 224 EUR) pour les immobilisations corporelles acquises pendant la période allant de 2013 à 2016. S'agissant des moyens déployables stockés par la NSPA au Centre d'exploitation Sud, à Tarante, le Collège a relevé un certain nombre de cas où le coût des actifs communiqué était différent des valeurs indiquées dans les pièces justificatives. Il s'agissait aussi bien de surestimations que de sous-estimations. Dans un cas qui portait sur 6 articles faisant partie du matériel nécessaire à la mission et représentant un coût total de 698 000 EUR, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir les justificatifs de la valeur communiquée. Un certain nombre de facteurs, notamment les écarts temporaires, la facturation tardive et les erreurs humaines, ont été avancés pour expliquer les différences. Sur la base de l'échantillon examiné, le Collège a estimé que le taux moyen d'écart (en valeur absolue) était d'environ 6 %. L'écart le plus élevé a été observé pour l'acquisition, en 2013 et en 2014, de moyens déployables, tandis qu'aucun écart significatif n'a été observé pour les acquisitions faites en 2015 et 2016. Bien qu'il ait constaté un certain nombre de différences dans la valeur des immobilisations corporelles, le Collège estime qu'il est improbable que ces insuffisances aient mené à des inexactitudes significatives dans la valeur notifiée pour les immobilisations corporelles du SHAPE.

Recommandations

1.34 Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre les efforts visant à mettre à jour les registres d'actifs sur la base des actifs effectivement contrôlés par chaque entité. Pour ce faire, il faudrait veiller à ce que les données relatives aux actifs qui sont enregistrées dans les outils logistiques (NDSS, PILS ou listes établies à la main) fassent l'objet d'un rapprochement avec celles des registres d'actifs qui servent à établir le compte rendu financier. De plus, il faut assurer une coordination appropriée entre toutes les parties prenantes et affecter suffisamment de personnel à l'exécution des tâches nécessaires.

1.35 S'agissant de l'implémentation d'un nouvel outil logistique de gestion des actifs (LOG FS), le Collège recommande que l'ACO collabore étroitement avec le pays hôte pour faire en sorte que tout nouveau système serve les besoins du Commandement à la fois en matière de gestion des actifs et de compte rendu financier. De plus, l'ACO devrait travailler avec le pays hôte pour faire en sorte que, dans la mesure du possible, tout nouveau système remplace les systèmes actuels de gestion des actifs et que, ainsi, un seul outil logistique soit utilisé dans l'ensemble du Commandement.

1.36 Le Collège recommande à l'ACO de faire en sorte que les procédures de liquidation d'actifs radiés soient correctement appliquées, de sorte que les articles hors service soient radiés et éliminés en temps utile, et, lorsque c'est nécessaire, supprimés du NDSS et d'autres registres d'actifs.

1.37 Le Collège recommande aussi à l'ACO d'évaluer, de documenter et de motiver les décisions relatives à l'utilisation, à la réaffectation ou à l'élimination des équipements ayant une valeur élevée. Une fois les décisions prises, il est essentiel de tracer physiquement les actifs, de procéder à leur transfert en bonne et due forme et de prendre les mesures nécessaires sur la base des décisions arrêtées.

2. RÉALISATION DE PROGRÈS SUR LA VOIE DE LA CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE, À LA GESTION DES RISQUES ET À L'AUDIT INTERNE

Contexte

2.1 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. »

2.2 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. L'article 25 permet quant à lui l'engagement de crédits budgétaires correspondant aux biens et services à fournir pendant l'exercice.

2.3 La 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, 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. Il importe de

souligner que le nouveau texte exige par ailleurs qu'un environnement de contrôle robuste soit en place pour la préparation des états financiers, de manière à garantir que les informations financières répondent aux normes les plus rigoureuses en termes de qualité et d'exactitude étant donné qu'elles sont désormais rendues publiques.

2.4 Les normes comptables applicables à l'OTAN sont définies dans le cadre comptable OTAN. Ce cadre est fondé sur les IPSAS et sur les principes de la comptabilité d'exercice, avec quelques exceptions. Une des exceptions prévoit que les organismes OTAN sont autorisés à appliquer la méthode de la « comptabilité de caisse modifiée » pour le compte rendu des dépenses liées aux ventes militaires à l'étranger (FMS), car il a été établi que les données communiquées par les États-Unis ne reposaient pas sur les principes de la comptabilité d'exercice. Ainsi, les charges FMS sont notifiées sur la base des relevés de facturation fournis par les États-Unis, qui mentionnent la date à laquelle les autorités américaines ont payé les fournisseurs. Le cadre comptable ne donne pas de définition précise de la « comptabilité de caisse modifiée », ce qui laisse la porte ouverte à diverses interprétations.

Observations

2.5 Le Collège a constaté que l'ACO avait continué de faire des progrès s'agissant de se conformer à la totalité des dispositions de la nouvelle version du NFR, mais il estime que davantage encore doit être fait pour y parvenir. Cette constatation n'a en fait rien de surprenant sachant que les FRP, plus détaillées, demandées à l'article 4 de la version révisée du NFR, n'ont été approuvées qu'à la fin du mois de février 2016. Par ailleurs, les modifications apportées au NFR sont considérables, et le Collège reconnaît qu'il faudra un certain temps pour les appliquer correctement. La bonne application des dispositions devrait permettre à l'ACO de tirer de réels avantages de la nouvelle version du NFR et pas simplement de montrer qu'il respecte les nouvelles exigences.

2.6 Compte tenu de ce qui précède, le Collège considère que 2016 est une année de transition pour l'ACO. Le Collège attend du Commandement qu'il se conforme pleinement au NFR en 2017. Il a une fois de plus 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 2016.

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

Article 3 – Responsabilité et obligation de rendre compte

2.7.1 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 et les états financiers, ce qui est pleinement conforme à la nouvelle version du NFR.

Article 11 – Gestion des risques – et article 12 – Contrôle interne

2.7.2 La gestion des risques aux niveaux stratégique et opérationnel à l'ACO a commencé à être mise en place en 2012 avec la nouvelle structure de commandement, et elle a évolué depuis. Le cadre ACO de gestion des risques vient en complément du plan ACO de gestion stratégique 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. Chaque commandement est chargé de mettre en œuvre, à son niveau, ses propres processus de gestion des risques, et de les aligner sur le cadre fixé par l'ACO. Il existe un registre des risques centralisé, qui est tenu à jour par le SHAPE.

2.7.3 La Force NAEW&C ne fait pas partie du cadre ACO de gestion des risques au niveau stratégique. Elle met actuellement au point son propre cadre de gestion des risques, en réponse à une instruction donnée par son commandant. Le Collège a constaté que les progrès étaient réels et allaient bien dans le sens des instructions et des orientations données.

2.7.4 En 2015, l'ACO a adopté le cadre de contrôle interne du COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission). Ce cadre comporte un volet sur la gestion des risques. Un certain nombre d'autres organismes OTAN, dont le Commandement allié Transformation (ACT) et l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), l'ont eux aussi adopté. L'adoption d'un cadre spécifique, reconnu au niveau international et qui plus est adopté par d'autres organismes OTAN, constitue un grand pas en avant.

2.7.5 L'important travail d'évaluation et de consignation par écrit des diverses procédures de contrôle interne et de gestion des risques qui a commencé début 2016 est toujours en cours. Des contrôles internes pour les activités d'acquisition ont été définis en 2016 sur la base d'une auto-évaluation effectuée par le contrôleur des finances et le chef de la Section Achats et contrats à l'échelle locale, et ils ont ensuite fait l'objet d'un examen au niveau de l'ACO. Un travail d'évaluation et de consignation par écrit des contrôles internes est aussi en cours pour d'autres fonctionnalités placées sous la responsabilité du contrôleur des finances de l'ACO. S'agissant de la gestion des risques, l'ACO a recensé et consigné par écrit les risques liés aux activités de gestion des liquidités et à l'utilisation de cartes d'achat. Le travail et les activités dans les domaines de la budgétisation, des acquisitions et des finances devraient être achevés en 2017, et les risques devraient alors avoir été identifiés.

2.7.6 La consignation par écrit des diverses procédures de contrôle interne et de gestion des risques est indispensable pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne et de gestion des risques est en place. Tant que l'évaluation n'aura pas été menée à bien et que les documents voulus n'auront pas été produits, le Collège ne sera pas en mesure de déclarer qu'un système complet de contrôle interne

(et de gestion des risques) conforme aux articles 11 et 12 de la version révisée du NFR est bien en place.

Article 13 – Audit interne

2.7.7 Le Collège a constaté que le service d'audit interne de l'ACO n'avait pas encore pleinement évalué, dans l'ensemble de l'organisme, l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information, ainsi que le prévoit l'article 13. Cela tient en partie au fait que l'ACO, comme indiqué plus haut, n'a pas encore établi la documentation complète nécessaire concernant ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Article 16 – Commission consultative sur l'audit

2.7.8 Le Collège a constaté que l'ACO avait établi en 2016 la commission consultative sur l'audit prévue par l'article 16. À la date de l'audit, cette commission s'était réunie à trois reprises. Elle a approuvé le plan d'audit interne de l'ACO pour 2016.

Article 25 – Engagements, autorisations de programme et reports

2.7.9 Le Collège a constaté que tous les commandements de l'ACO avaient continué de procéder à des engagements pour des biens et des services – principalement des déplacements – à recevoir pendant l'exercice suivant et non pendant l'exercice en cours. Le montant de ces engagements n'est pas significatif et représente moins de 1 % du budget.

2.7.10 L'ACO a justifié ces reports en invoquant le paragraphe 17 de l'article XXV des FRP, qui dispose ce qui suit :

« Afin que l'entité puisse recevoir les biens et services qui, pour des raisons opérationnelles, doivent impérativement lui être fournis en début d'exercice, les contrôleurs des finances peuvent engager des autorisations de l'exercice en cours pour des biens et services à recevoir avant la fin février de l'exercice suivant, à condition que le montant total ne dépasse pas 1 % du budget de l'entité. Le plafond pour chaque engagement est de 20 000 EUR. »

2.7.11 Le Collège n'a pas d'avis particulier sur la marge de manœuvre qu'offrent les FRP. Il estime toutefois que le NFR ne permet pas une interprétation aussi large et que les FRP vont dès lors au-delà de ce qui est autorisé dans le NFR. Par principe, il convient de remédier à cette situation.

Article 25 – Engagements et reports concernant les FMS

2.7.12 Normalement, et comme cela se fait dans les autres organismes OTAN, les paiements FMS sont comptabilisés en tant que paiements anticipés (éléments d'actif) jusqu'à la réception des relevés de facturation des États-Unis. À ce moment-là, ils devraient en principe être portés en charge. Le Collège a toutefois constaté que la Force NAEW&C enregistrait les charges FMS dans l'état de la performance financière sur la base des paiements qu'elle effectuait à la NSPA, laquelle est chargée d'acheter les biens et services FMS au nom de la Force, plutôt qu'au moment de la réception des relevés de facturation des États-Unis. Étant donné que le cadre comptable OTAN ne donne pas de définition précise de la « comptabilité de caisse modifiée », le Collège accepte l'interprétation qui est faite de ce principe pour autant qu'elle soit clairement exposée dans les états financiers.

2.7.13 S'agissant du budget, le Collège a toutefois constaté ce qui suit :

- l'engagement de crédits budgétaires d'un exercice en cours est fondé sur une estimation des activités pour cet exercice, qui est établie sur la base des lettres d'acceptation FMS signées avec les États-Unis ;
- les opérations liées à l'exécution budgétaire (charges) sont aussi enregistrées au moment où les paiements sont effectués à la NSPA, plutôt qu'au moment où les relevés de facturation des États-Unis sont reçus ; cela permet en général à la Force NAEW&C d'exécuter son budget en l'espace de deux exercices financiers, que les biens ou les services aient ou non été reçus au cours des deux exercices considérés.

2.7.14 Les incertitudes concernant la date de réception des biens et des services FMS et l'envoi des relevés de facturation correspondants par les États-Unis ont mené à des adaptations du cadre comptable OTAN. La version révisée du NFR n'a toutefois pas fait l'objet d'adaptations analogues, et elle prévoit toujours que les crédits budgétaires doivent être engagés et que les charges budgétaires doivent être enregistrées pour des biens et services à recevoir pendant l'exercice en cours. Le fait que des crédits budgétaires soient engagés et soient reportés ou enregistrés en tant que charges dans l'état de l'exécution du budget – alors que l'on ne sait pas toujours avec certitude quand ou si les biens ou les services correspondants ont effectivement été fournis, et encore moins quand les relevés de facturation seront envoyés par les États-Unis –, n'est pas conforme au NRF.

2.7.15 Au 31 décembre 2016, la Force NAEW&C avait effectué des reports d'un montant de 18 467 559 EUR portant sur des contrats FMS. Compte tenu de ce qui précède, le Collège n'est pas en mesure de déterminer si les reports étaient dus à des retards dans l'exécution de contrats – ce cas de figure étant prévu par les FRP –, et donc si le report du solde évoqué est conforme ou non au NFR et aux FRP.

Recommandations

2.8 Le Collège formule les recommandations suivantes :

- a) l'ACO devrait poursuivre le travail d'évaluation et de consignation par écrit des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vue d'une mise en conformité avec son cadre de contrôle interne ;
- b) le service d'audit interne de l'ACO devrait évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme, et il devrait veiller à ce que ce travail soit clairement documenté, de manière à ce que l'on puisse aboutir à la conclusion que l'ACO respecte le cadre COSO ;
- c) le Conseil devrait faire en sorte que le NFR et les FRP soient cohérents en ce qui concerne la marge de manœuvre autorisée pour le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours correspondant à des biens et services à fournir pendant l'exercice suivant ; s'agissant des FMS, il faudrait déterminer si, à des fins budgétaires, le NFR doit être adapté ; il conviendra de tenir compte de la présente recommandation dans le cadre du recensement des enseignements à tirer de la nouvelle version du NFR qui devrait être achevé en 2017 ;
- d) le Conseil devrait prendre note de l'interprétation faite par la Force NAEW&C de la « comptabilité de caisse modifiée » pour la comptabilisation des FMS dans l'état de la performance financière (montants portés en charge lorsque des avances sont versées à la NSPA), et il devrait noter que le Collège accepte cette interprétation.

3. ABSENCE DE GARANTIE QUANT AU FONCTIONNEMENT CONTINU D'UN SYSTÈME ESSENTIEL AU SEIN DE LA FORCE AÉROPORTÉE DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAEW&CF)

Contexte

3.1 Pour la gestion de ses actifs, la Force NAEW&C utilise le système logistique intégré au programme (PILS). Le PILS est un logiciel qui fonctionne sous Oracle et qui a été développé par une société extérieure. La Force a commencé à utiliser le PILS en 2002, en leasing, et elle prend en charge les coûts de maintenance annuels. Le PILS gère le cycle de vie des stocks, de la définition des besoins à la livraison des produits en passant par le processus d'acquisition. On recense quelque 700 utilisateurs du PILS dans 8 pays, et le système a une interface avec le système comptable de l'ACO (FinS) et avec le système comptable de la NSPA (Systems, Applications & Products (SAP)). Le PILS a été adapté et modifié pour tenir compte des besoins métiers de la Force NAEW&C, et il est ainsi devenu un système unique en son genre.

3.2 Le PILS est tenu à jour par 4 agents au sein de la Division Ingénierie, maintenance et soutien logistique du commandement de la Force. La division PILS est chargée d'administrer le système, de contrôler la base de données PILS, de mettre au point de nouvelles fonctionnalités, d'effectuer des mises à jour du système et de générer des rapports, en concertation avec la société privée extérieure évoquée. Elle sert de centre de soutien pour la communauté des utilisateurs et établit les rapports de fin d'exercice sur les immobilisations corporelles et la valeur des stocks. Par le passé, 10 agents étaient affectés à la tenue à jour et à la gestion du PILS, mais cet effectif a été réduit à 4 agents dans le nouveau tableau d'effectifs du temps de paix mis en œuvre fin 2015.

Observations

3.3 Dans une large mesure, la Force NAEW&C est tributaire d'un agent qui joue un rôle clé dans l'administration du système au quotidien et dans l'établissement des rapports PILS en fin d'exercice. Aucun suppléant n'a été prévu par la direction de la Force après la suppression de plusieurs postes dans le nouveau tableau d'effectifs. Cela rend l'organisation vulnérable et l'expose à un certain nombre de risques pour ce qui est de l'exactitude du compte rendu financier et, plus important encore, pour ce qui est des activités et de la gestion du cycle de vie logistique concernant les stocks et les immobilisations corporelles. Si le PILS ne fonctionne pas correctement, les utilisateurs ne peuvent pas avoir accès au système, et les avions ne pourront pas partir en mission ou être réparés par exemple.

3.4 S'agissant du compte rendu financier, les difficultés évoquées ci-dessus ont entraîné des retards dans la comptabilisation des valeurs des stocks et des immobilisations corporelles, ce qui a eu des incidences sur l'établissement et l'exactitude des états financiers consolidés de l'ACO. Elles ont aussi entraîné un retard dans la certification par la NSPA des données du PILS gérées par l'Agence. Les rapports PILS ayant été établis tardivement, il n'a pas été possible de consacrer suffisamment de temps à l'examen de l'exactitude des données contenues dans les rapports de fin d'exercice et, de ce fait, un certain nombre d'erreurs ont été relevées dans les états financiers consolidés de l'ACO. Par exemple, en termes quantitatifs, le chiffre total présenté pour les immobilisations corporelles acquises avant 2013 s'agissant de la Force NAEW&C est de 83 537, alors qu'il devrait être de 66 880, ce qui représente une surévaluation de 16 657.

Recommandation

3.5 Le Collège recommande à la Force NAEW&C d'établir un plan destiné à garantir la bonne administration du PILS. Pour y parvenir, la Force pourrait par exemple veiller à former un plus grand nombre d'agents, désigner des suppléants, établir des procédures par écrit ainsi qu'un manuel sur le processus à suivre, ou réfléchir aux possibilités de recours à des contractants extérieurs pour l'exécution de certaines fonctions. La

Force NAEW&C devrait en outre faire en sorte qu'une capacité adéquate de maintenance et d'administration du PILS soit en place.

4. REPORTS DANS LE BUDGET DÉFENSE AÉRIENNE (SOL) NON CONFORMES AU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN

Contexte

4.1 En vertu de l'article 25 du NFR, les entités OTAN peuvent engager les dépenses correspondant aux biens et services à fournir pendant l'exercice. L'autorisation qui a été engagée et au titre de laquelle des biens et des services ont été fournis, mais pas encore facturés lorsque l'exercice s'achève, est comptabilisée comme charge à payer, et l'engagement est réduit d'autant.

4.2 L'autorisation qui a été engagée du fait d'une obligation juridique et qui n'a pas encore donné lieu à la fourniture de biens et de services lorsque l'exercice s'achève est automatiquement reportée pour être utilisée le plus rapidement possible au cours des deux exercices suivants.

4.3 Le budget Défense aérienne (sol) finance le maintien en puissance de la capacité financée en commun du système OTAN de défense aérienne intégrée. La NSPA fournit les services logistiques et le soutien technique – ce qui englobe l'approvisionnement, la maintenance, le soutien technique et les pièces détachées – pour le maintien en condition de l'environnement de défense aérienne (sol).

Observations

4.4 Le Collège a constaté que l'ACO avait reporté sur 2017 des crédits d'un montant de 12 046 033 EUR dans le budget Défense aérienne (sol). Ce solde est composé de crédits d'un montant de 2 709 632 EUR reportés de 2015, et de crédits d'un montant de 9 336 411 EUR reportés de 2016. Ces fonds ont été engagés au moyen de deux ordres d'achat adressés à la NSPA. Le montant des services commandés à la NSPA en 2016 s'élève à 17 778 781 EUR (hors frais administratifs), et donc, le montant reporté de 2016 sur 2017 représente 52 % du montant des services commandés pour l'année.

4.5 Sachant que le budget autorisé pour 2016 était de 29 576 693 EUR et que le nouveau NFR repose sur le principe de la budgétisation annuelle, le Collège a estimé que le montant reporté était inhabituellement élevé.

4.6 Le Collège a constaté que la même situation s'était produite en 2015, des crédits d'un montant de 12 283 434 EUR ayant alors été reportés sur 2016. Le Comité des budgets a demandé à l'ACO et à la NSPA d'analyser et de présenter les raisons pour lesquelles les reports étaient aussi élevés dans le budget Défense aérienne (sol) (voir le BC-DS(2016)0046). Il ressort de l'analyse effectuée par l'ACO que le report de 2015 sur 2016 du solde de 12 283 434 EUR n'était pas en tout point conforme au NFR. Par

exemple, des crédits d'un montant de 1 700 000 EUR auraient dû être constatés d'avance car les services correspondants ont été fournis en 2015, et il aurait fallu demander une autorisation de programme d'un montant de 3 200 000 EUR car les services devaient être reçus en 2016.

4.7 Étant donné que ni l'ACO ni la NSPA n'ont eu suffisamment de temps pour réaliser une analyse similaire du solde des reports de 2016 ou pour modifier le processus de compte rendu et de budgétisation, le Collège estime qu'il est probable que l'on trouve des inexactitudes du même type dans le montant reporté de 2016 sur 2017. L'ACO n'a pas été en mesure de fournir au Collège l'assurance que le report de crédits sur 2017 dans le budget Défense aérienne (sol) est pleinement conforme au NFR.

Recommandation

4.8 Le Collège recommande que l'ACO, en concertation avec la NSPA, fixe de manière plus précise le calendrier des services et établisse les budgets annuels en conséquence.

5. ABSENCE DE MÉMORANDUM D'ACCORD AVEC LA NCIA

Contexte

5.1 La NCIA exécute diverses tâches au nom de l'ACO, et notamment la maintenance des systèmes d'information et de communication dans l'ensemble des quartiers généraux du Commandement ainsi qu'en Afghanistan et dans les Balkans.

5.2 Le paragraphe 3 de l'article XXVII des FRP stipule que l'on distingue trois types d'accords avec les organismes financés par le client :

- les accords globaux, qui décrivent les principes généraux régissant la relation entre les deux parties ainsi que les procédures générales à suivre pour l'exécution de tâches, projets et programmes spécifiques ;
- les accords sur les niveaux fonctionnels, qui détaillent les livrables, normes de travail et conditions financières ayant trait aux tâches, projets et programmes ; les accords prévoyant des coûts et des charges pluriannuels sont soumis à l'approbation du Comité des budgets ;
- les directives relatives aux acquisitions, auxquelles il y a lieu de se conformer, lors de l'approbation du budget, pour les engagements annuels concernant l'acquisition de biens ou de services auprès des organismes financés par le client.

5.3 Les accords sont, dans la mesure du possible, contraignants entre organismes OTAN et précisent les procédures à suivre pour le règlement des différends.

Observations

5.4 Le Collège a constaté que l'ACO n'avait pas encore mis en place un accord global – autrement dit un mémorandum d'accord (MoA) – avec la NCIA. L'objectif de l'établissement d'un MoA est de définir les principes généraux régissant les relations entre l'ACO et la NCIA ainsi que les rôles et les responsabilités de chacune des parties, et ainsi de mettre en place un cadre formel pour la coopération entre ces parties. Le Collège croit savoir que l'ACO travaille actuellement à l'établissement d'un MoA avec la NCIA.

5.5 L'ACO a établi un certain nombre d'accords sur les niveaux de service (SLA) avec la NCIA pour le soutien spécifique des SIC. Le Collège a toutefois constaté qu'il n'y avait pas encore de SLA pour le soutien des SIC au niveau de la KFOR, bien que l'Agence ait repris en charge ce soutien le 1^{er} janvier 2017. Les services sont fournis sur la base d'ordres d'achat annuels, mais cela ne signifie pas qu'il ne faut pas établir de SLA détaillant les services fournis.

Recommandation

5.6 Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre le travail d'établissement d'un mémorandum d'accord avec la NCIA. Il faudrait aussi établir au plus vite un SLA pour la KFOR.

6. EXCÉDENT CUMULÉ DE 8,9 MEUR NON ENCORE RESTITUÉ AU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)

Contexte

6.1 Les procédures NSIP applicables aux agences et aux commandements de l'OTAN prévoient que les intérêts bancaires et les pertes et profits liés aux taux de change soient remboursés au programme NSIP.

6.2 En 2002, le Collège a publié un rapport sur l'audit des états des salaires concernant le NSIP (IBA-IR(2002)86), et il a constaté qu'il n'y avait pas eu de remboursement en temps utile des intérêts de la part des agences et des commandements de l'OTAN. Il a alors recommandé la mise en place d'un cadre réglementaire approprié pour le remboursement des intérêts perçus par les agences et les commandements de l'OTAN sur les avances versées par le NSIP.

Observations

6.3 Le Collège a constaté que, au 31 décembre 2016, l'ACO disposait d'un excédent cumulé (intérêts bancaires) de 1 282 564 EUR pour la période 2008-2016, qui provenait d'intérêts perçus sur des fonds du NSIP et qui n'avait pas encore été remboursé au programme NSIP ni redistribué aux pays.

6.4 En outre, dans les comptes de l'ACO, un montant de 7 622 095 EUR est inscrit au passif en tant que dette vis-à-vis du NSIP. Ce montant est à mettre en relation avec les pertes ou gains de change réalisés et non réalisés relatifs aux fonds NSIP pendant la période allant de 1991 à 2003. Avant 2003, et avant l'introduction de l'euro, le système comptable en place à l'ACO ne faisait pas de distinction entre les pertes et les gains de change réalisés et non réalisés, et le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACO pour les exercices 1999 et 2000, principalement en raison des doutes quant à l'exactitude des chiffres donnés pour les « fluctuations de change ». Le solde de 7 622 095 EUR représente les fluctuations de change cumulées au 31 décembre 2003, au moment où l'ACO a migré vers le système financier automatisé de l'OTAN (NAFS).

6.5 L'ACO a indiqué qu'il communiquait régulièrement au Bureau OTAN des ressources (NOR) le montant des soldes restants, mais que le NOR ne lui avait pas encore demandé de rembourser les montants évoqués plus haut.

Recommandations

6.6 Le Collège recommande que l'ACO, en concertation avec le NOR, fasse en sorte que les procédures en place soient respectées et, dès lors, que les excédents cumulés soient remboursés régulièrement.

6.7 S'agissant plus précisément du solde de 7 622 095 EUR résultant des fluctuations de change, l'ACO devrait travailler avec le NOR à la recherche d'une réponse à la question de savoir si ce solde doit être restitué au NSIP.

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 2016, 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 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 1 INSUFFISANCES DANS LA GESTION DES ACTIFS POUR LA MISSION RESOLUTE SUPPORT Recommandation du Collège 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. 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.		Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2016.
(2) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 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) Recommandation du Collège 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		Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2016.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
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. 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) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 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) Recommandation du Collège 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.		Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2016.
(4) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 4 IMPACT DES INSUFFISANCES CONSTATÉES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DE L'EXERCICE TRIDENT JUNCTURE 2015 SUR LA SOLUTION D'ACQUISITION Recommandation du Collège 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	Le Collège n'a pas constaté d'utilisation abusive de la dérogation à la mise en concurrence pour la passation de contrats par le JFCBS en 2016, même s'il faut noter	Question réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
envisageables et d'avoir plus souvent recours aux procédures d'appel à la concurrence.	que, en 2016, le JFCBS n'a pas organisé d'exercices d'envergure comparable à celle de l'exercice Trident Juncture.	
(5) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 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) Recommandation du Collège 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). 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.	Le Collège a relevé quelques insuffisances dans le processus d'acquisition, qu'il a évoquées dans sa lettre à la direction de l'ACO. Le Collège estime qu'il ne s'agit pas d'insuffisances significatives pour l'ACO.	Question réglée.
(6) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 6 NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA Recommandation du Collège Pour une meilleure gestion des moyens déployables et du soutien de la Force NAEW&C, 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.	En 2016, un accord de soutien logistique a été signé avec la NSPA pour le maintien en condition opérationnelle des paquets de capacités déployables autres que les SIC. La Force NAEW&C est en train d'établir un projet de nouvel accord de soutien logistique avec la NSPA.	Question partiellement réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(7) ACO – Exercice financier 2015 IBA-AR(2016)09, paragraphe 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 Recommandation du Collège 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 ; 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.		Question rendue caduque par l'observation 4 formulée pour l'exercice 2016.
(8) 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.		Question rendue caduque par l'observation 1 formulée pour l'exercice 2016.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(9) 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.	Le Collège sait que l'ACO est en train d'établir un projet de plan de soutien des SIC pour la mission Resolute Support.	Question restant à régler.
(10) 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. 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 restants n'ont pas été pleinement confirmés dans tous les cas. Le Collège recommande que l'ACO, en concertation étroite avec la NSPA et la NCIA,	Question partiellement réglée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
	continue de chercher à obtenir auprès des autres entités OTAN confirmation des soldes restants.	

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

**OBSERVATION 1 :
INSUFFISANCES DANS LA GESTION ET LA PRÉSENTATION DES ACTIFS
S'AGISSANT DES COMMANDEMENTS ET DES OPÉRATIONS DE L'ACO**

Commentaires officiels de l'ACO

1. *Comme indiqué dans le rapport d'audit, cette observation a une incidence sur l'opinion émise par le Collège sur les états financiers ainsi que sur la conformité. De plus, le Collège a déclaré que les insuffisances significatives constatées dans le contrôle interne de la gestion des actifs, et notamment les insuffisances dans les contrôles des actifs de l'OTAN appartenant à l'ACO, menaient à des risques de détournement et de manque de clarté s'agissant de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte.*

2. *Alors que l'ACO souscrit partiellement à l'observation relative à l'absence de registres exhaustifs pour ce qui est des biens dont il a fait l'acquisition, il n'est pas d'accord avec l'observation relative aux risques de détournement et de manque de clarté s'agissant de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte.*

3. *Ces dernières années, le Collège a constaté lors de chacun de ses audits que l'ACO avait apporté des améliorations au recensement et à l'enregistrement comptable des actifs alors qu'il ne disposait pas d'un outil intégré approprié pour mener les activités liées à la gestion des actifs et au compte rendu financier, activités d'autant plus difficiles qu'il existe actuellement un grand nombre d'outils différents non reliés entre eux. Le Commandement a toutefois poursuivi ses efforts afin d'apporter une contribution à l'établissement des méthodes comptables applicables aux biens à l'échelle de l'OTAN et d'améliorer ses méthodes internes de gestion et de comptabilisation des actifs, en coordination avec toutes les parties prenantes concernées, qui ne se limitent pas au personnel financier et aux agents tels que les agents comptables des biens (PAO) et les agents liquidateurs de biens (PDO), mais qui comprennent aussi les logisticiens et les ingénieurs, lesquels, traditionnellement, ne relèvent pas des contrôleurs des finances.*

S'agissant de l'exercice 2016, un grand pas en avant a été réalisé sur la voie de l'amélioration de la politique de l'ACO relative à la gestion des actifs et à l'obligation d'en rendre compte, grâce à la revue de sa directive 060-080 (Comptabilisation et contrôle des biens), dont la version initiale remontait à novembre 1994. L'une des principales raisons ayant motivé la mise à jour de

cette directive était la nécessité de mettre l'accent sur les principes et les procédures définis dans la version révisée du NFR et des FRP s'agissant de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte (article 3), du contrôle interne (article 12), de la radiation et des dons (article 17), et d'aligner la directive sur les règles comptables applicables aux actifs qui ont été définies dans le cadre comptable OTAN, et notamment sur les principes qui ont été officialisés dans les modalités d'application de ce cadre aux immobilisations corporelles et, ultérieurement, aux stocks. La révision de la directive avait pour but de revoir les processus métiers et d'établir un lien entre la gestion et la comptabilisation des actifs et, ainsi, de garantir l'établissement d'un compte rendu financier fiable et d'assurer une supervision appropriée par la direction des actifs pour ce qui est des contrôles physiques qualitatifs et quantitatifs, ainsi que le rapprochement des données. En outre, l'ACO s'emploie actuellement très activement à faire appliquer sa directive 060-080 dans l'ensemble de ses commandements, maintenant qu'elle a été promulguée. Le Service Comptabilité générale et contrôle (J8) du SHAPE mène actuellement plusieurs initiatives, en coordination très étroite avec les contrôleurs des finances locaux et avec l'ensemble des parties prenantes concernées, pour faire en sorte qu'une approche cohérente soit suivie pour les processus métiers et les procédures de gestion et de comptabilisation des actifs à l'échelle de l'ACO, dans le respect des règles de l'OTAN et de la directive de l'ACO. Ces initiatives comprennent des visites sur site dans tous les commandements de l'ACO pour lesquels cela est jugé essentiel et où il faut encore améliorer quelque peu la présentation des données relatives aux actifs et la coordination avec les agents responsables de la gestion des actifs ; elles mettent l'accent sur les rôles et les responsabilités du personnel financier de l'ACO s'agissant de l'implémentation de contrôles appropriés en vue d'une plus grande exactitude des données relatives aux actifs détenues par les services logistiques ; elles prévoient la mise en œuvre d'un processus itératif trimestriel visant à garantir que les données soient corrigées et fassent l'objet d'un rapprochement, si nécessaire, en fonction des résultats du contrôle physique des actifs détenus. En outre, les contrôles évoqués sont également censés couvrir les domaines dans lesquels les actifs sont gérés par des tiers au nom de l'ACO, comme les moyens déployables détenus par la NSPA au Centre d'exploitation Sud (SOC), en Italie. Ainsi, l'ACO est convaincu qu'il y a un très bon niveau d'exactitude et de contrôle s'agissant de la gestion et de la comptabilisation des actifs, que les procédures à suivre par les diverses parties prenantes sont clairement définies et que les responsabilités et les obligations en matière de compte rendu sont bien délimitées, ce qui doit permettre d'atténuer réellement et de réduire autant que possible les risques de détournement de biens de l'ACO et, ainsi, de préserver sa capacité opérationnelle s'agissant de l'utilisation de ses moyens financés en commun en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques.

4. L'ACO se réjouit que le Collège ait constaté que des améliorations ont été apportées et qu'il ait estimé que certaines des insuffisances relevées étaient dues à l'absence de système informatique intégré (paragraphe 1.8). C'est d'autant plus perceptible dans un environnement opérationnel tel que celui de la mission Resolute Support, et en particulier pour ce qui concerne les actifs d'infrastructure pour lesquels l'établissement d'un registre est toujours en cours. Suite à la révision de la directive 080-102 (ancienne directive 80-100 de l'ACO dans le cadre de la FIAS), qui est intervenue après le passage de la mission de la FIAS à la mission Resolute Support, les actifs d'infrastructure et les équipements fixes connexes ont commencé à être transférés du NDSS vers un registre d'actifs d'infrastructure en réponse à une recommandation formulée par la Direction Logistique (J4) du JFCBS. L'objectif principal était de recenser les immobilisations et les équipements fixes connexes et, ainsi, de faciliter leur transfert au gouvernement de la République islamique d'Afghanistan une fois qu'ils auraient été déclarés excédentaires pour l'OTAN, et ce dans le respect de l'accord sur les biens immobiliers passé avec le gouvernement afghan, qui prévoit que, d'une part, le gouvernement afghan est le propriétaire des infrastructures fixes, et que, d'autre part, il n'incombe pas à l'OTAN de désinstaller ces ouvrages lorsqu'ils ne sont plus nécessaires. L'établissement et la finalisation d'un registre complet des actifs d'infrastructure nécessitent toutefois du temps et des ressources humaines. L'ACO est convaincu que les procédures définies dans sa directive 080-102, et en particulier les instructions permanentes (SOP) relatives à la réaffectation et à l'élimination d'équipements financés par l'OTAN et/ou d'infrastructures financées par l'OTAN (NFE/NFI), sont de nature à garantir un transfert efficace et efficient de ces actifs au gouvernement afghan.

5. S'agissant de l'absence de validation par les ingénieurs du JFCBS de la liste des actifs d'infrastructure, que le Collège évoque au paragraphe 1.10 de son rapport, l'ACO estime que la validation ne doit pas incomber à ces ingénieurs. Il appartient aux agents comptables des biens (PAO) d'enregistrer et de suivre la trace des éléments d'actif financés par l'OTAN conformément à la version révisée de la directive 060-080 de l'ACO, au Règlement financier de l'OTAN (NFR) et aux règles et procédures financières (FRP), tandis que les divisions techniques sont censées fournir aux PAO des avis techniques sur l'état de fonctionnement et l'utilisation des équipements. Ces divisions peuvent être invitées à examiner de manière approfondie des demandes de radiation et à évaluer si une proposition de radiation d'un actif est dûment justifiée, mais il ne leur appartient pas de valider les données relatives aux actifs. La validation des immobilisations de la mission Resolute Support, que le Collège souhaite voir effectuée par les ingénieurs du JFCBS n'aurait lieu que pour la forme, car la Division Génie interarmées multinationale (CJENG) n'a pas directement vue sur les actifs détenus dans le cadre de la mission Resolute Support et n'exerce pas la responsabilité sur ces actifs. Lorsque le registre des actifs d'infrastructure de la mission Resolute

Support sera finalisé, l'ACO désignera un PAO qui sera chargé de gérer et de présenter ces actifs conformément aux politiques et aux procédures définies dans la directive 060-080 ainsi qu'aux dispositions propres à la mission Resolute Support arrêtées dans la directive 080-102.

6. *Concernant la recommandation formulée par le Collège au paragraphe 1.35, l'ACO reconnaît pleinement qu'il est important d'avoir un seul outil spécifique pour la gestion des actifs. Pour l'heure, toutes les divisions qui jouent un rôle dans le processus collaborent étroitement avec le pays hôte afin d'apporter une réponse à ce besoin. Cet effort s'inscrit dans le cadre de divers projets menés au titre des services fonctionnels « logistique » (LOG FS).*

7. *S'agissant de l'observation que le Collège a faite au paragraphe 1.12 au sujet des actifs laissés sur le théâtre par des titulaires de marché ou par des pays sans qu'il y ait eu un processus de transfert/reprise et de désengagement en bonne et due forme, l'ACO ne souscrit pas au point de vue du Collège selon lequel les actifs que des pays et des titulaires de marché laissent sur le théâtre « pourraient être considérés comme étant contrôlés par l'ACO ». L'ACO souhaiterait appeler l'attention sur le fait que cette observation ne devrait pas figurer dans la partie consacrée à la gestion des actifs et qu'elle ne devrait pas être considérée comme un élément à prendre en considération pour ce qui est du traitement des insuffisances relevées dans la manière dont l'ACO comptabilise et trace les NFE/NFI dans le cadre de la mission Resolute Support.*

8. *La directive 080-102 stipule clairement que les équipements appartenant à des titulaires de marché et les biens des pays fournisseurs de troupes n'entrent pas dans son champ d'application, ce qui signifie que les titulaires de marché et les pays concernés restent responsables de la gestion de leurs actifs respectifs. Même s'il faudrait que l'OTAN supervise le désengagement des pays fournisseurs de troupes et des titulaires de marché et qu'elle fasse en sorte que ses intérêts soient dûment représentés, il incombe aux parties prenantes concernées de mener les activités de nettoyage, de dépollution et d'enlèvement nécessaires concernant les biens qu'elles possèdent dans les bases de l'OTAN à la fin de la mission ou lorsqu'elles cessent de participer à la mission. Les titulaires de marché qui ne prennent pas les mesures nécessaires concernant leurs biens sont passibles de poursuites de la part de l'OTAN et devront rembourser les coûts exposés par l'OTAN si l'Organisation doit mener elle-même les activités évoquées. Dans le même ordre d'idées, les pays fournisseurs de troupes pourraient se voir réclamer par l'OTAN le remboursement des coûts exposés pour ces activités. La question porte donc davantage sur les obligations que l'OTAN doit continuer d'assumer vis-à-vis du gouvernement afghan pour des responsabilités incombant à des tiers, que sur la gestion des actifs. Pour cette raison, l'ACO n'est pas d'accord avec l'affirmation du Collège selon laquelle l'absence de contrôle de ces actifs par le Commandement accroît le risque que*

l'OTAN doit prendre en charge les coûts d'élimination des équipements appartenant à des titulaires de marché et des biens appartenant à des pays fournisseurs de troupes. Il s'agit d'un risque qui pèse bel et bien sur l'OTAN en raison du fait qu'elle est chargée d'assurer la coordination du désengagement des titulaires de marché et des pays fournisseurs de troupes ; cela ne veut toutefois pas dire qu'il incombe à l'ACO d'exercer le contrôle sur ces actifs. Dans le droit fil des politiques de l'OTAN, les politiques et les directives de l'ACO limitent clairement la responsabilité de l'Organisation s'agissant de la planification et de l'exécution du processus de désengagement des titulaires de marché.

9. *Il est à noter que la directive 080-102 prévoit que la responsabilité de la coordination du désengagement des titulaires de marché n'incombe pas uniquement à l'ACO, mais qu'elle est partagée entre les entités OTAN et les pays fournisseurs de troupes pour leurs titulaires de marché respectifs. Les agences de l'OTAN par exemple, qui font appel dans une large mesure à des sous-traitants pour des activités de soutien, sont tenues de faire en sorte que ceux-ci quittent le théâtre de manière appropriée sans laisser derrière eux une charge quelconque pour les Afghans, les pays fournisseurs de troupes et l'OTAN. S'agissant des pays fournisseurs de troupes concernés, la directive 080-102 prévoit toutefois qu'ils sont directement responsables de la planification et de l'exécution du processus de désengagement de leurs forces et de leurs actifs.*

10. *L'ACO est d'accord avec le Collège pour dire que le non-respect des règles de désengagement par des titulaires de marché ou des pays fournisseurs de troupes expose l'OTAN à des coûts. C'est toutefois l'absence d'un processus de planification et de coordination en bonne et due forme avec de tels tiers au niveau de l'ensemble des entités OTAN concernées et actives sur le théâtre qui est susceptible d'accroître le risque évoqué, et non les insuffisances dans la gestion des actifs par l'ACO. La question doit dès lors être traitée en lien avec les éléments de passif éventuel ou les provisions, qui doivent être présentés ou comptabilisés par l'entité OTAN responsable dans ses états financiers, comme précisé plus haut ; il en va de même pour les mesures à prendre pour le recouvrement des coûts réels exposés par l'OTAN. S'agissant de l'ACO, il est à noter que le JFCBS a signalé qu'il avait dû prendre en charge des obligations liées à l'achèvement de la mission de la FIAS, qui ont été présentées dans les états financiers 2016 de l'ACO ; en outre, l'ACO a cantonné des crédits d'un montant de 15,9 MEUR provenant du budget 2014 de la FIAS pour faire face aux coûts liés à des besoins résiduels éventuels pour la FIAS en 2016, comme les activités de réaffectation.*

11. *L'ACO n'est pas d'accord avec l'utilisation par le Collège du terme « supprimés » au paragraphe 1.13 de son rapport d'audit. Il est vrai que, par erreur, des actifs n'ont pas été inscrits dans la nouvelle liste, mais ils n'ont pas pour autant été « supprimés ». Le terme utilisé par le Collège donne à penser, à*

tort, qu'il a été décidé délibérément de ne pas comptabiliser ces actifs en tant que tels. Le Collège voudra bien noter également que les chiffres définitifs présentés dans les états financiers 2016 de l'ACO correspondent à ceux du rapport final fourni par le JFCBS, sauf pour les bâtiments et d'autres infrastructures, pour lesquels les actifs n'ont, pour les premiers cités, pas été présentés et, pour les secondes, été supprimés.

12. Au paragraphe 1.15 de son rapport, le Collège a formulé une observation au sujet des mesures prises par le personnel financier de l'ACO pour mettre à jour le registre des actifs d'exercices précédents. Outre le fait que le nombre d'éléments d'actif d'exercices précédents diminue progressivement, et que la question se réglera donc d'elle-même, il est à noter que le reclassement et le regroupement des actifs ont été effectués sur la base des méthodes de comptabilisation des actifs en place à l'ACO, lesquelles sont dûment appliquées dans l'ensemble du Commandement et promulguées au travers de ses orientations de fin d'exercice. La mise à jour a été effectuée par le personnel financier après la clôture de l'exercice 2016 dans le NDSS. Une fois la clôture effectuée, les agents des services logistiques ne sont plus en mesure de modifier les données dans le NDSS ; seul le personnel financier est donc habilité à mettre à jour les registres d'actifs en y intégrant les informations correctes. Étant donné qu'il n'y a pas d'interface entre les deux outils (NDSS et FinS) pour le traçage des actifs, un rapprochement complet des données contenues dans les deux outils ne sera jamais possible. Il faut toutefois noter que le cadre comptable OTAN prévoit que les entités OTAN doivent tenir des registres d'actifs exacts, et non que les données contenues dans les divers outils de compte rendu doivent être pleinement rapprochées. En attendant qu'un outil logistique et financier intégré ait été mis en place pour la gestion et la présentation des données relatives aux éléments d'actif, les registres officiels des actifs de l'ACO sont ceux qui sont présentés formellement dans les états financiers du Commandement. Pour les actifs d'exercices précédents, le travail se fait jusqu'à présent au moyen de fichiers Excel alimentés par des données qui proviennent des rapports du NDSS mais qui sont vérifiées et corrigées par le personnel financier de l'ACO au niveau de l'entité, lequel doit s'assurer que les méthodes comptables de l'OTAN et de l'ACO ont bien été respectées.

13. S'agissant de la radiation d'actifs groupés, l'ACO estime que les différences qui pourraient résulter de la radiation d'éléments de l'actif principal présenté dans les états financiers de l'ACO au niveau du groupe peuvent être expliquées dans ces états financiers au moyen d'une note jointe. Cela permettra de faire en sorte que, d'une part, la radiation d'actifs soit conforme à l'article 17 du NFR/des FRP, et que, d'autre part, les données relatives aux radiations présentées dans les états financiers concordent pleinement avec les données du procès-verbal de vérification approuvé au cours de l'exercice concerné.

14. S'agissant de l'observation du Collège selon laquelle « aucune mesure n'a été prise concernant les équipements et les stocks laissés sur le théâtre par un titulaire de marché en 2014 », il faut savoir que, au départ, il était prévu de vendre tous les articles B4/B9 à l'actuel titulaire du marché. En raison de circonstances imprévues, il n'en a pas été ainsi. Les articles B4/B9 sont actuellement utilisés pour réparer les structures qui ont été endommagées suite à l'attentat qui a eu lieu à Kaboul fin mai. Une autorisation préalable a été octroyée par le JENG du JFCBS (au nom de la Commission d'examen des besoins de l'ACO (RRB)), et la question sera examinée au cours d'une prochaine réunion de la RRB afin qu'il en soit fait mention dans le procès-verbal de la réunion. Dès que les réparations seront terminées et que les titulaires de marché n'auront plus besoin d'avoir accès aux articles considérés, la NSPA sera chargée de dresser l'inventaire des articles. Tout article ne figurant pas dans le NDSS sera enregistré dans le système. La NSPA sera également chargée de vendre tous les articles en état de service. Les articles hors service, ainsi que ceux que l'on ne parviendra pas à vendre, seront éliminés.

15. S'agissant de l'observation formulée par le Collège au paragraphe 1.18 de son rapport d'audit, l'ACO réitère les commentaires qu'il a faits plus haut concernant l'observation figurant au paragraphe 1.12 de ce rapport. La même tentative a été effectuée en 2016 avec un nouveau titulaire de marché, ECOLOG. L'élimination immédiate des articles en tant que rebuts aurait généré des coûts pour l'ACO ; pour cette raison, la direction a décidé d'essayer de vendre les biens en suivant les méthodes d'élimination prévues dans la directive 060-080, le but étant de générer des recettes plutôt que des coûts.

16. L'absence de processus de transfert/reprise en bonne et due forme des caméras du système de surveillance enrichie (ESS) est due au fait que, au départ, les articles ont été transférés de la mission Resolute Support au SHAPE dans le cadre d'un transfert interne qui n'a jamais été clôturé par le Groupe de soutien de la base (BSG) du SHAPE en raison d'un changement intervenu dans la décision relative à l'utilisation de ces caméras et en raison de la nécessité de remettre en état l'une des trois caméras. De ce fait, le PAO de la mission Resolute Support à l'aérodrome de Kandahar n'a pas été en mesure de supprimer ces articles de son registre des actifs. Comme la question de savoir s'il fallait ou non obliger le SHAPE à prendre en charge le matériel a fait débat, l'ensemble du processus a été reporté jusqu'à ce que la J8 du SHAPE demande à la mission Resolute Support d'officialiser la radiation des articles en janvier 2016 en tant qu'équipements excédentaires. Il est à noter que la directive 080-102 ne prévoit pas, s'agissant du processus de réaffectation de biens, d'obligation selon laquelle l'entité qui soumet une demande doit prendre en charge les équipements une fois sa demande soumise. Cette lacune a été comblée grâce à la nouvelle version de la directive 060-080, qui, dans le cadre de la revue du processus de réaffectation, prévoit que l'entité qui soumet une

demande est tenue de prendre en charge les actifs une fois que sa demande d'accès à des biens excédentaires a été soumise au SHAPE et que le chef d'état-major adjoint pour les ressources (DCOS RES) a approuvé le plan de réaffectation. La version révisée de la directive 060-080 stipule que les entités qui déclarent des articles excédentaires doivent faire en sorte que les chiffres relatifs à ces articles soient présentés avec la plus grande exactitude pour donner une image précise de la situation existante, et que les entités qui soumettent une demande de réaffectation de biens s'engagent, par cette demande, à prendre en charge les biens visés « en l'état » et qu'elles n'ont pas la possibilité de refuser un bien ni de le retourner à l'entité d'origine.

17. *S'agissant du retard pris dans l'élimination des caméras, il s'explique par la définition d'un nouveau besoin opérationnel de l'ACO venu modifier la décision précédente qui prévoyait de déclarer les trois caméras en tant que biens excédentaires et, de ce fait, de les éliminer en raison de l'échec de la procédure de réaffectation. Le nouveau besoin et le changement de statut des biens ont dû faire l'objet d'une validation par les RRB de l'ACO, conformément aux procédures définies dans la directive 080-102. Ainsi, la décision précédente de radiation des caméras a été annulée, et les biens ont été comptabilisés dans le registre des actifs ACO du JFCBS, les caméras ayant été réaffectées pour un usage en Europe. Cette approche est conforme à la recommandation formulée par le Collège au paragraphe 1.19 de son rapport, où il indique que, dans certains cas, il pourrait être nécessaire d'annuler les procès-verbaux de vérification approuvés et d'enregistrer à nouveau les actifs dans les livres comptables de l'OTAN.*

18. *S'agissant du NCISG, l'ACO estime que les arguments avancés à l'appui de l'observation faite aux paragraphes 1.25 à 1.29 ne reflètent pas avec exactitude la situation. Concernant le paragraphe 1.25, le Collège devrait noter que, au 31 décembre 2016, on recensait 39 éléments d'actif dans le NDSS, que 38 de ces éléments étaient physiquement présents sur le site et qu'un élément se trouvait en Turquie. Pour ce qui est du registre des immobilisations corporelles (FAR) acquises avant 2013, seuls 23 éléments d'actif ont été présentés dans les états financiers. Le NCISG s'attachera à présenter comme il se doit les 16 articles manquants. L'ACO n'est pas d'accord avec l'observation portant sur 9 articles des immobilisations corporelles. Selon les orientations ACO de fin d'exercice, ces articles sont présentés dans le compte rendu financier comme un seul élément d'actif car ils n'étaient pas censés être utilisés séparément. De plus, le diagnostic NG3 (lap-box) et la jauge de test de pression ont été reclassés en tant que stocks et, de ce fait, ils ne sont plus inscrits dans le registre des immobilisations corporelles acquises avant 2013.*

19. *L'ACO souscrit à l'observation portant sur l'article restant, à savoir le matériel Brian James. Ce matériel a été acheté par la NSPA. Il n'a pas été présenté dans les états financiers de 2016, alors qu'il a été livré et enregistré*

dans le NDSS en août 2016. La NSPA n'a pas présenté cet article au Service Comptabilité générale et contrôle (CAC) de l'ACO, ni dans la liste des articles livrés au titre du paquet de capacités (CP) 149 ni dans le cadre de la procédure de fin d'exercice.

20. *Par ailleurs, l'ACO continuera de travailler avec la NSPA à l'amélioration des informations financières relatives aux actifs dont le Commandement a besoin pour la procédure de fin d'exercice, pour faire en sorte que l'Agence fournisse toutes les informations nécessaires concernant les actifs qu'elle a livrés dans le cadre du CP 149.*

21. *L'ACO souscrit à l'observation selon laquelle certains articles radiés par le NCISG n'ont pas été éliminés en temps utile. Le 29 juin 2017, la Direction Logistique (J4) du quartier général (QG) du NCISG a organisé à Brunssum une réunion avec le PAO (premier bataillon OTAN de transmissions) et le PDO du JFCBS pour lancer le processus de transfert des véhicules radiés à ce PDO en vue de leur élimination. Le NCISG compte que tous les articles seront éliminés avant la fin de l'exercice 2017.*

22. *L'ACO n'est pas d'accord avec l'observation du Collège selon laquelle 28 articles appartenant au NCISG n'ont pas été enregistrés dans le FAR du Groupe, et il souhaite donner au Collège les informations complémentaires suivantes :*

a. *1 véhicule (RC 6697) appartient au JFCBS ;*

b. *2 éléments d'actif du QG du NCISG (2 véhicules MERCEDES - 1017A, CAR/CAN) ont été enregistrés dans le FAR avant 2013, sans aucune indication au sujet de leur emplacement ; ces informations ont déjà été ajoutées ;*

c. *20 véhicules appartenaient à l'ex-Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA) ; le NCISG a mené une enquête et a constaté que ces véhicules avaient été radiés par la NCSA en 2008 (1 article), en 2009 (3 articles), en 2010 (2 articles) et en 2012 (14 articles) ; bien que ces actifs n'aient jamais été transférés au NCISG (radiation avant même la création du Groupe), celui-ci a pris contact avec le PDO du JFCBS, et l'élimination des articles a commencé le 29 juin 2017 ;*

d. *au moment de la mission d'audit sur place, l'examen de 5 éléments d'actif était en cours, l'objectif étant de déterminer leur propriétaire en vue de la comptabilisation de ces biens ; le résultat de cet examen est le suivant :*

(1) 2 articles appartenait à l'ex-NCSA et, comme les 20 autres véhicules mentionnés plus haut, ils ont été radiés par celle-ci ; ils seront éliminés avec les autres articles ;

(2) 3 articles ne peuvent pas être identifiés car ils ne portent aucune référence visible ; le NCISG estime qu'il est fort probable que ces actifs appartenait à l'ex-NCSA et qu'ils n'ont jamais été transférés au Groupe.

23. L'ACO/le NCISG sont d'accord avec l'observation selon laquelle 14 articles appartiennent au Groupe. L'ACO fera en sorte que les 14 articles manquants soient dûment présentés.

24. L'ACO est aussi d'accord avec les constatations du Collège selon lesquelles, au sein du NCISG, trois articles (un pour chaque bataillon) acquis pour un montant de 18 000 EUR n'ont pas été enregistrés en tant qu'immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière.

25. Par ailleurs, le Collège voudra bien noter que le processus itératif défini dans la nouvelle version de l'AD 060-080, qui prévoit que le PAO communique chaque trimestre au responsable Finances et comptabilité les chiffres des actifs, réduira, voire éliminera à l'avenir les problèmes similaires de divergence entre les systèmes logistiques et financiers qui sont dus à des erreurs humaines.

26. S'agissant des exemples de manque d'exhaustivité que le Collège a relevés concernant les actifs acquis après 2013 ainsi que les inexactitudes constatées dans la valeur des immobilisations corporelles enregistrées, il est à noter que, s'agissant des actifs de la Force NAEW&C, celle-ci s'emploie à les enregistrer tous dans le système PILS et à créer un registre des actifs sur la base de ce système, pour garantir ainsi la cohérence entre le système et le registre. L'ACO souscrit à l'observation portant sur le manque d'effectifs, et il collabore étroitement avec la Division Ingénierie du Commandement de la Force, dont relève le personnel PILS, pour faire en sorte que suffisamment d'agents soient affectés à cette fonctionnalité. Le contrôleur des finances de la Force NAEW&C n'utilise pas le PILS et, de ce fait, le personnel financier a peu d'influence sur la fixation des priorités pour l'équipe PILS.

Position du Collège

Le Collège constate que des améliorations significatives ont été apportées ces dernières années par l'ACO au recensement et à l'enregistrement des actifs. La gestion des actifs est un domaine qui nécessitera toujours l'attention de la direction, laquelle devra faire en sorte que des contrôles internes appropriés soient en place et que les actifs soient comptabilisés de manière exhaustive.

Le Collège note avec satisfaction que l'ACO prend des mesures pour résoudre les problèmes constatés au cours de l'audit pour ce qui est de la mission Resolute Support, du NCISG et de la Force NAEW&C. Il examinera la suite donnée à ces questions au cours de son audit des états financiers 2017 de l'ACO.

OBSERVATION 2 :
RÉALISATION DE PROGRÈS SUR LA VOIE DE LA CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE, À LA GESTION DES RISQUES ET À L'AUDIT INTERNE

Commentaires officiels de l'ACO

27. *L'ACO souscrit à la recommandation visant à ce qu'il poursuive le travail d'évaluation et de consignation par écrit des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il est déterminé à promouvoir le cadre ACO de gestion des risques (ARMF), qui définit la structure globale de gestion des risques, les rôles, les responsabilités, les objectifs et les activités nécessaires pour une gestion des risques au niveau stratégique qui soit réussie. Le but est de faire en sorte qu'une approche réfléchie et bien cadrée soit suivie en matière de gestion des risques, ce qui passe par la reconnaissance de l'environnement de risque de l'ACO, le recensement, l'évaluation, la priorisation ainsi que la gestion efficace et efficiente des risques qui influent sur la réalisation des objectifs. Selon l'ACO, une structure de planification, d'exécution, de contrôle et de suivi des activités métiers est déjà en place au sein du Commandement ; elle a pour objectif de faciliter la réalisation des objectifs de l'ACO et s'appuie sur des principes dûment étayés de hiérarchisation et de délégation de pouvoirs.*

28. *Il faut aussi noter que l'ACO insiste sur la responsabilité qui incombe à chacun de ses commandements s'agissant d'appliquer les processus de gestion des risques qui leur sont propres et de les aligner sur l'ARMF. Dans le cadre de l'application de ces processus, il incombe au contrôleur des finances de l'ACO de définir des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Certaines procédures spécifiques de contrôle interne et de gestion des risques ont déjà été définies et appliquées pour les activités d'acquisition. De plus, un travail d'évaluation et de consignation par écrit des contrôles internes est en cours pour ce qui concerne le processus itératif ayant trait aux éléments d'actif et de passif en souffrance entre les entités OTAN ainsi que le processus d'acquisition. Par ailleurs, le contrôleur des finances de l'ACO s'emploie, en concertation avec ses homologues à l'échelle locale, à recenser et à évaluer les risques et à consigner par écrit les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour les deux autres fonctionnalités de la J8 , à savoir le budget ainsi que les finances et la comptabilité, l'objectif étant d'achever ce travail pour la fin 2017.*

29. L'ACO souscrit à la recommandation dans laquelle le Collège invite le Conseil à faire en sorte que le NFR et les FRP soient cohérents. Il apporte une contribution au processus sur les enseignements à tirer du NFR et des FRP et, dans le document consacré à ces enseignements, il a déjà porté à l'attention du NOR et du Comité la question du manque de cohérence entre le NRF et les FRP s'agissant de la marge de manœuvre autorisée pour le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours correspondant à des biens et des services. Il a également souligné qu'il ne faisait aucun doute qu'une telle marge de manœuvre était nécessaire pour éviter toute charge de travail inutile à la fin d'un exercice financier et au début du suivant.

30. L'ACO accueille favorablement la recommandation formulée par le Collège au paragraphe 2.8 (d) de son rapport, dans laquelle il invite le Conseil à prendre note de l'interprétation faite par la Force NAEW&C de la « comptabilité de caisse modifiée » pour la comptabilisation des contrats FMS, et à l'accepter. Selon l'ACO, il s'agit d'une solution faisable pour résoudre les problèmes liés à une interprétation stricte du NFR et aux limites relatives au système de comptabilisation des FMS des États-Unis.

31. Concernant les aspects budgétaires des contrats FMS, le Collège a également indiqué qu'il faudrait déterminer si, à des fins budgétaires, le NFR doit être adapté, et il a proposé que la question soit prise en considération au cours du processus d'examen des enseignements à tirer de la version révisée du NFR. Le SHAPE a analysé de manière approfondie les préoccupations liées à l'exécution du budget de la Force NAEW&C dans le document sur les enseignements à tirer qui a été communiqué au Comité des budgets. Il a été souligné que, en règle générale, la Force utilise dans une large mesure les crédits de paiement et les autorisations de programme prévus dans le budget pour essayer de faire correspondre les charges avec l'exercice au cours duquel les biens et services sont fournis. Le processus des FMS des États-Unis est basé sur une estimation des dates de livraison portant sur plusieurs exercices, et les retards ou les changements par rapport à ces dates ne sont pas toujours signalés en temps voulu pour que les crédits de paiement et/ou les autorisations de programme puissent être ajustés en conséquence. En raison de l'ampleur des coûts, de tels ajustements risqueraient de donner lieu à l'annulation de montants considérables de crédits d'un exercice donné, et à des déficits considérables au cours de l'exercice suivant ou des exercices ultérieurs. Pour éviter que cela ne se produise, la Force NAEW&C estime que, pour les contrats FMS, son partenaire contractuel est la NSPA, et elle considère les estimations initiales fournies par la NSPA comme des contrats à des fins d'engagement de crédits. Au cours de l'exécution du budget, la Force NAEW&C s'appuie sur les revues semestrielles de la NSPA et les revues semestrielles relatives aux contrats FMS pour repérer les retards importants dans la passation de contrats et/ou la

livraison. Ensuite, elle réajuste dans la mesure du possible les crédits de paiement et les autorisations de programme. Ces modifications apparaissent dans les premier et deuxième rapports sur l'exécution du budget (BER). Si des modifications non prévues interviennent entre le deuxième BER et la fin de l'exercice, les responsables usent au mieux de leur faculté d'appréciation pour déterminer, parmi les solutions possibles – à savoir le report normal, le report spécial ou l'annulation –, celle qui est la plus appropriée pour tenir compte des changements dans le respect du NFR/des FRP. L'ACO estime qu'une telle interprétation de l'article 25.3 respecte l'esprit de la réglementation et qu'il n'est pas nécessaire de modifier le NFR.

Position du Collège

S'agissant des aspects budgétaires des contrats FMS, le Collège craint que, en raison des incertitudes inhérentes aux dates de livraison et au compte rendu concernant les FMS, les estimations et la faculté d'appréciation évoquées ne soient pas suffisamment fiables pour permettre une vérification cohérente au regard des dispositions actuelles du NFR.

OBSERVATION 3 :

ABSENCE DE GARANTIE QUANT AU FONCTIONNEMENT CONTINU D'UN SYSTÈME ESSENTIEL AU SEIN DE LA FORCE AÉROPORTÉE DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAEW&CF)

Commentaires officiels de l'ACO

32. L'ACO souscrit à la recommandation du Collège. Au sein de la Force NAEW&C, le personnel qui s'occupe du PILS relève du chef de la Division FHE (Ingénierie et logistique). Le commandant de la Force a récemment chargé cette division de faire en sorte qu'un plan de continuité d'activité soit mis en place pour le PILS, ce qui englobera la formation d'un plus grand nombre d'agents à l'interprétation des résultats du PILS (en particulier des rapports financiers et comptables), le renforcement de la formation des agents en poste et l'externalisation du processus spécifique de fin d'exercice, afin que l'actuelle équipe PILS puisse se consacrer principalement à la gestion du système. On réfléchit par ailleurs à la manière de répondre à l'exigence selon laquelle il faut établir une documentation complète sur le PILS sur la base des points de vue de l'ensemble des utilisateurs, le but étant de faire en sorte que les systèmes actuels et futurs facilitent de manière appropriée l'exécution de la mission de la Force. L'équipe PILS en place a une capacité d'action limitée en raison de la taille de son effectif, et la division FHE réfléchit, dans le cadre du processus d'optimisation de la revue de la Force, à la question du nombre d'agents qu'il conviendrait d'affecter au PILS dans le nouveau tableau des effectifs du temps de paix.

**OBSERVATION 4 :
REPORTS DANS LE BUDGET DÉFENSE AÉRIENNE (SOL) NON CONFORMES AU
RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN****Commentaires officiels de l'ACO**

33. Il a été constaté à plusieurs reprises que, dans certains budgets ACO gérés principalement par la NSPA au nom du Commandement, le niveau des reports ordinaires de crédits était élevé (en particulier pour ce qui concerne le budget Défense aérienne (sol)). Même si certains reports peuvent être liés directement à la nature des programmes (retards imprévus dans la fourniture de biens et de services, voir l'article 25.3 du NFR), il semblerait que d'autres reports soient des engagements de crédits pour des biens et des services qui n'étaient pas censés être livrés pendant l'exercice en cours. L'ACO et la NSPA ont reconnu le problème, et des mesures correctives sont en train d'être prises pour revoir les enveloppes 2017 en conséquence. Pour le budget 2017, la NSPA a recensé les crédits prévus pour des livrables qui ne seront pas fournis en 2017, et elle a proposé de les restituer à l'ACO. Parallèlement, l'Agence a soumis une demande d'autorisation de programme afin que les contrats nécessaires pour assurer le soutien continu des radars de défense aérienne puissent encore être passés. L'ACO a reçu le 12 juillet 2017 une réponse positive du Comité des budgets à cette demande. En raison de l'octroi de cette autorisation de programme supplémentaire et de la restitution des crédits qui ne seront pas nécessaires pour 2017, le montant des crédits 2017 reportés diminuera considérablement, ce qui va bien dans le sens des exigences du NFR. S'agissant de l'établissement du budget 2018, la NSPA a déjà adapté son approche pour faire en sorte que la demande de crédits s'appuie sur des estimations précises des livrables à fournir au cours de cet exercice. Cette approche a aussi été suivie pour le budget Défense aérienne (sol) établi par l'ACO à l'intention du Comité des budgets.

**OBSERVATION 5 :
ABSENCE DE MÉMORANDUM D'ACCORD AVEC LA NCIA****Commentaires officiels de l'ACO**

34. L'ACO continue de travailler en coordination avec la NCIA à l'établissement d'un mécanisme appelé à régir les relations entre les deux organisations. Ces relations ont un caractère tout à fait unique, du fait que le SACEUR applique à l'Agence des arrangements de commandement et de contrôle (C2) qui retirent certains éléments de soutien du cadre d'accords pour les replacer dans les ordres d'opération. Étant donné la complexité de la

question, l'ACO n'est pas en mesure de dire à l'avance quand le processus de coordination sera terminé, car cela dépend de l'accord sur les conditions qui sera trouvé entre les deux parties. De plus, le Commandement allié de forces interarmées de Naples (JFCNP) et la KFOR participent actuellement à un processus de coordination avec la NCIA en vue de l'établissement d'un SLA relatif au site de la KFOR.

OBSERVATION 6 :

EXCÉDENT CUMULÉ DE 8,9 MEUR NON ENCORE RESTITUÉ AU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)

Commentaires officiels de l'ACO

35. *L'ACO souscrit à cette observation. Il tient à signaler que les données de ce type sont fournies au NOR chaque année en vue de l'établissement des appels de fonds, dont le montant est déterminé et communiqué par celui-ci. Il continuera de travailler en coordination avec le NOR pour évaluer l'approche qu'il conviendrait de suivre afin de traiter le solde qui apparaît toujours dans le livre NSIP de l'ACO.*

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

36. *Les commentaires de l'ACO sur les recommandations de l'IBAN relatives aux exercices précédents sont reproduits ci-après, seulement pour les « **Questions partiellement réglées** » et pour les « **Questions restant à régler** » présentées dans le tableau figurant dans l'annexe 3 du rapport d'audit 2016 de l'IBAN.*

(5) ACO – Exercice financier 2015

IBA-AR(2016)09, paragraphe 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

37. *L'ACO n'est pas d'accord avec l'état d'avancement indiqué pour cette question dans le rapport d'audit, l'observation 6 du Collège n'étant pas liée à cette question. L'ACO note avec satisfaction qu'une question similaire a été traitée par le Collège dans la lettre que celui-ci a adressée à la direction pour les états financiers de 2016. L'ACO suppose donc que l'observation susmentionnée, que*

le Collège a faite au cours d'exercices précédents, peut être considérée comme une « question réglée ».

38. *Si le Collège marque son accord sur le commentaire formulé ci-dessus par l'ACO, il faudra considérer que le résumé de la situation qui est donné à la page 3-2 du rapport d'audit (« Suites données aux observations antérieures ») n'est pas correct, car une question supplémentaire peut être considérée comme réglée, en plus de celle qui est présentée en tant que telle par le Collège. De plus, l'ACO estime que l'observation du Collège selon laquelle 6 des 10 questions remontant à l'audit de 2015 n'ont pas été réglées n'est factuellement pas correcte, et qu'elle induit même en erreur, car les 5 observations restantes ont été rendues caduques par des observations formulées pour l'exercice 2016.*

Position du Collège

Le Collège a apporté les corrections nécessaires.

(6) ACO – Exercice financier 2015

IBA-AR(2016)09, paragraphe 6

NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA

Commentaires officiels de l'ACO

39. *L'accord de soutien logistique (LSA) relatif aux moyens déployables autres que les SIC est entré en vigueur en juin 2016. Il couvre tous les points évoqués dans l'observation du Collège. Les progrès sur la voie de l'établissement pour la Force NAEW&C d'un nouveau LSA relatif aux services à fournir par la NSPA restent plus lents que ce que l'ACO espérait. Il y a plusieurs raisons à cela, notamment le manque de personnel pour la passation de contrats au sein de la Force, le récent départ du contrôleur des finances, l'absence de définition claire des parties prenantes exprimant les besoins et des propriétaires de service pour ce qui est de la Force, la réticence initiale de la NSPA à s'impliquer et la complexité du travail d'examen et de mise à jour des accords en place, qui datent maintenant de plus de trente ans. Tous ces obstacles sont en train d'être traités, et l'objectif est d'établir un projet de LSA à jour qui sera communiqué à la NSPA pour observations dans le courant du mois d'août 2017.*

(9) 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

40. *Après des années de négociation et le rejet de diverses propositions soumises par l'ACO, il a été convenu avec la NCIA que les services susmentionnés seraient traités dans une nouvelle annexe au plan supplétif concernant les SIC pour la mission Resolute Support. L'ACO a diffusé un projet et demandé que des observations finales soient soumises pour la mi-juillet 2017. L'ACO compte que l'accord envisagé sera signé au cours du dernier trimestre de 2017, et que les services qui seront fournis à partir du 1^{er} janvier 2018 seront couverts par la nouvelle version du plan.*

(10) 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

41. *L'ACO reconnaît que la question n'est toujours pas réglée et qu'elle constitue un sujet de préoccupation. Comme le Collège l'a constaté au cours de son audit sur place, la qualité des informations reçues s'est considérablement améliorée, mais il reste des domaines dans lesquels les procédures doivent être renforcées. Cela vaut en particulier pour l'interaction entre les opérations de l'ACO et les agences de l'OTAN. L'ACO continuera de travailler en concertation avec les agences de l'OTAN pour faire en sorte que des informations exactes soient fournies en temps utile.*



ALLIED COMMAND OPERATIONS CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016



ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Allied Command Operations Consolidated Financial Statements 2016

ACO Consolidated Financial Statements 2016

**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	7
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 2016

**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 financial 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 organisation includes two Allied Joint Force Commands (JFCs) located in Brunssum, the Netherlands and Naples, Italy. The JFCs currently provide theatre oversight and assistance, respectively, in Afghanistan and the Balkans (Sarajevo, Bosnia Herzegovina; Pristina, Kosovo). 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 latter also includes a Deployable Air Command and Control Centre (DACCC) in Poggio Renatico, Italy and two Combined Air Operations Centre (CAOC), one co-located within the DACCC and the other in Torrejón, Spain. 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. There are two NATO Force Structure units with organisational and financial reporting requirements to ACO: the NATO Airborne Early Warning and Control Force (NAEW&CF GK) in Geilenkirchen, Germany, and the NATO Alliance Ground Surveillance Force (NAGSF) in Sigonella, Italy.
4. The NAEW&CF GK 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 in November 2015. 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 the backbone of the Control Force operational structure together with the Operation Wing and the Logistics Wing. 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. 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. The AGS system is being acquired by 15 Allies¹ and will be made available to the Alliance in the 2017-2018 timeframe. The engagement of NATO common funds for infrastructure, communications, operation and support will follow normal funding authorisation procedures applicable within the Alliance.

¹ Bulgaria, Czech Republic, Denmark, Estonia, Germany, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Norway, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia and the United States.

Role of ACO

5. 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.

6. The ASMP provides the highest level direction and guidance in ACO's hierarchy of strategic guidance, setting the expectations for the organisation in terms of the conduct and delivery of all ACO activities over the coming five year period. As such, it is to be used by all ACO staff as their primary reference point in the planning and conduct of their functions. The ASMP provides the framework for the development and management of ACO's objectives; its main aim is to foster the delivery of timely, accurate and evidence-based information related to the capacity and ability of ACO's processes, structures and resources to achieve its stated tasks. The products of the strategic management system aim to support decision-making on the synchronisation and balance of operational requirements, resources, capabilities and tasks. This will ensure that steps can be taken to align ACO towards the realistic and efficient accomplishment of its missions and tasks, and identify, communicate and solve problems at an early stage. The ASMP's Strategic Management system is composed of a coherent and standardised set of Goals and measurable Objectives applied across ACO, and reported against consistently and coherently across all levels of ACO. The system provides internal controls, performance measurement, performance management and risk management functions across ACO, in compliance with NATO rules and policy standards, as well as with international best practice

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 Defense; Cyber Defense; Chemical, Biological, Radiological, Nuclear (CBRN) Defense; and Advanced Planning.

2016 Highlights

8. On December 2015, at the Foreign Ministers' meeting of NATO Allies it was agreed to sustain the Resolute Support Mission presence in Afghanistan, which was established effective 01 January 2015, during 2016. Six months later, in May 2016, it was agreed to sustain the presence beyond 2016; a decision that was confirmed by Allied leaders at the NATO Summit in Warsaw in July 2016. The Mission is providing training, advice and assistance activities at the security ministries and national institutional levels and the higher levels of army and police command across the country. As of July 2016, it has approximately 13,000 personnel from NATO Allies and partner countries, operating in one hub (Kabul/Bagram) and four spokes (Mazar-e Sharif in the north, Herat in the west, Kandahar in the south, and Laghman in the east). 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 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. NATO has been leading a peace-support operation in Kosovo – the Kosovo Force (KFOR) – since June, 1999 contributing towards maintaining a safe and secure environment in Kosovo and freedom of movement for all. On 19 April 2013, Belgrade and Pristina reached an EU-facilitated First Agreement of Principles Governing the Normalisation of Relations; an implementation plan was agreed on 22 May 2013. In June 2013, the European Council decided to open accession negotiations with Belgrade and negotiations with Pristina on a Stabilisation and Association Agreement (SAA). The SAA agreement was signed on 27 October 2015 and entered into force on 01 April 2016. NATO continues to offer strong political support to the Belgrade-Pristina Agreement, and KFOR stands ready to support its implementation within its current mandate.

10. Operation ACTIVE ENDEAVOUR launched in response to the terrorist attacks against the United States in 2001 to support the deterrence of terrorist activity in the Mediterranean Sea was terminated in October 2016 and succeeded by the operation SEA GUARDIAN. This operation was created at the Warsaw Summit in July 2016 as part of the 2011 Alliance Maritime Strategy and is currently operating in the Mediterranean Sea under the command of Allied Maritime Command (HQ MARCOM), Northwood, United Kingdom. It can perform a broad range of maritime security tasks such as maritime situational awareness, freedom of navigation, maritime interdiction, countering the proliferation of weapons of mass destruction, protecting critical infrastructure, countering terrorism at sea and maritime security capacity-building. NATO also terminated Operation OCEAN SHIELD on December 2016 following the absence of successful piracy attacks since 2012.

11. NATO and Iraq are engaged in political dialogue and practical cooperation aimed at developing the capacity of Iraq's security forces, its defense and security institutions, and its national defense academies. At the NATO Summit in Warsaw in July 2016, Allied leaders agreed to provide a training and capacity building effort within Iraq (NTCB-I). SHAPE has been consequently tasked to take all necessary steps to initiate, facilitate and support the commencement of NTCB-I.

ACO Military Budget

12. ACO managed approximately €897 Million in allocated NATO common funding within the annual 2016 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.

Policies

13. 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) came into force in January 2016. The revised NFRs and FRPs capture, among others, the new NATO Command Structure (NCS), 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.

14. When approving the FRPs the Budget Committee (BC) commissioned an interim lessons learned exercise requesting inputs from the Financial Controllers (FCs) of all NATO bodies to assess the effectiveness of the NFRs and FRPs in improving the financial governance of NATO common funded entities.

15. The NFRs have introduced major changes in a wide number of areas that are meant to improve financial management and budget discipline across all NATO entities. Stricter rules have been established within the financial management area. These have tightened up internal processes such as the revised commitment practices and contract authority of NFR article 25. Moreover, measures have been introduced to improve and strengthen the internal control and risk management processes within the NATO entities. For ACO the establishment of Audit Advisory Panels (AAP) (NFR Article 16) represents a significant improvement in strengthening internal control arrangements and an effective and important tool to improve the proper governance of the organisation. The BC has encouraged ACO to share its experience with other FCs of the NCS.

16. In November 2016 the BC approved its report on the NFRs/FRPs Interim Lessons Learned stressing the need for senior management and not just the Financial Controllers (FCs) to lead efforts to ensure adherence to the NFRs and FRPs on internal control and risk management. However, the main issue faced by ACO, as well as by other NATO entities, is the lack of additional resources to cope with some of the changes introduced by the NFRs/FRPs. This issue is now part of the ACO 2017 Budget Recommendations to ensure that Council is aware of the need for a transition period that could take until 2018 for NATO bodies to be in full compliance with the NFR articles on internal control and risk management.

17. The BC has already requested a more thorough review of the NFRs and FRPs with inputs from the FCs of all NATO bodies; this is scheduled to take place at the end of the 2016 budget cycle. A report will be prepared for the BC by the end of June 2017 based on the input received from the FCs and discussions in the BC. Any proposed changes or amendments to the NFRs resulting from this full review would still require Council approval.

18. 2016 represented a significant step forward in improving the ACO policy on asset management and accountability, by reviewing the ACO Directive 60-80 on property accounting and control dated November 1994. This directive was obsolete and required an update in light of the principles and procedures established by the revised NFRs/FRPs on responsibility and accountability (art. 3), internal control (art. 12), write-off and disposal (art. 17), and by the NAF. Not only does the Directive aim to review some business processes but also to bridge the asset management to the asset accounting to guarantee a reliable financial reporting.

ACO Relations with NATO Agencies

19. ACO has continued to work with the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) and NATO Communications and Information Agency (NCI Agency) throughout 2016 to implement the necessary agreements and contractual arrangements in light of the overarching Memorandum of Understanding (MOU) on logistics cooperation that was finalised in July 2015, establishing the principles for services to be further supplemented by individual Logistic Service Agreements (LSA) for each major programme.

20. Existing LSAs include the provision of Integrated Logistics Support Services (ILSS) for the Resolute Support Mission, the provision of support and maintenance for the Deployable non-CIS Capability Packages, the AGS Support Partnership, the Basic Text Agreements for NAEW&CF and the Sales Agreement for provision of KFOR Fuel. 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 organisations. Following a practice established in 2015, the NSPA Director of Finance has been providing ACO with an official financial certification of the reliability of the financial data and controls executed by the service provider. 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.

21. Both ACO and the NCI Agency have started to jointly work on the introduction of a standardised text for the centralised and local SLAs, in order to provide consistent Communication and Information Systems (CIS) service funding and control mechanisms throughout ACO. The standardised text is expected to be enforced starting from the 2018 SLAs.

22. In response to a long outstanding IBAN observation, SHAPE intended to conclude an agreement covering the sizeable contracts and services provided through and by NCI Agency in support of ISAF and the subsequent transition to the Resolute Support missions. However, considering the operational requirement outside the normal SLA construct established for the static non-operational CIS services, SHAPE is currently discussing internally and with JFCBS which approach to follow, to cope with the operational environment and to address the IBAN concerns. The option which is currently under discussion is to capture the Resolute Support requirements for the CIS services in a CIS Support Plan (SUPPLAN) for an operation under SACEUR's C2 arrangement authority. The SUPPLAN could better reflect the relationship between the supplier and the operational receiver in Theatre, rather than the service provider and the customer as in the ACO static commands. This requires the amendment and the termination of the disputes clauses that are normally foreseen by the SLAs for the static commands. For Resolute Support the Agency should not be able to unilaterally terminate its required support to the mission under an operational CIS Support plan and disputes should be handled through the appropriate chain of command.

IBAN Observations on Previous ACO Financial Statements

23. The 2015 ACO FS have been qualified by the IBAN due to issues caused by the lack of proper asset management in Resolute Support as well as by the approach used by the NATO agencies providing services to ACO. The key findings of the IBAN which impacted on the audit opinion, included the lack of reliable data reported by NSPA on deployable assets, the inaccurate disclosure of Property, Plant & Equipment (PP&E) both prior to and after 2013, and weaknesses in asset management for Resolute Support Mission. The latter observation impacted also the audit opinion on compliance.

24. Notwithstanding the statements made by IBAN in its report which identified several areas where ACO has made progress and improvements compared to previous years, asset management continues to represent the main challenge for ACO in achieving an unqualified audit opinion, especially in relation to ACO's assets managed by third parties, mainly NSPA. For this reason SHAPE is devoting efforts to develop a common policy NATO-wide on PP&E under the auspices of the IS-NOR and the Head of Financial Reporting Policies (HFRP), and in coordination with the NATO Agencies as this policy is deemed to reduce discrepancies in asset management and help removing the IBAN qualification. 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.

25. ACO will continue to focus and work on improving the accuracy and reliability of financial data and to complete the development of the ACO Internal Control Framework, optimise internal business processes and develop a strong risk and performance management culture across

ACO. Moreover, ACO will continue to cooperate with the NATO Agencies and other third parties as well as to implement best practises within the AOM.

Responsibility

26. The attached, unaudited fiscal year 2016 ACO consolidated financial statements for the period starting 01 January 2016 and ending 31 December 2016, 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, and 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.

27. 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.

28. 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 2016.



Mr Christophe Rappe
Financial Controller
Allied Command Operations



Curtis M. Scaparrotti
General, U.S. Army
Supreme Allied Commander Europe

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 organisational progress and manage risk.
2. As ACO Financial Controller, I am responsible for safeguarding the Nations' common funds 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 minimise 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.
7. ACO's ability to provide sustainable, scalable static and deployable joint Command and Control (C2) for operations in accordance with NATO Level of Ambition (LoA) is highly dependent on personnel augmentation, training and critical support enablers. For example,

limitations have been identified in deployable assets to support deployment of multiple headquarters simultaneously.

8. In many strategic areas the absence of doctrine or the needs for amendments to reflect the changes to the threat environment have been identified. Environment changes have not been matched fully by timely and responsive changes to organisation, training, doctrine and processes. A good example is the NATO Command Structure (NCS) Cyber Organisation (RAP PE Change), delayed until at least the second quarter of 2017.

9. In addition, the current peacetime organisation is unable to provide several capacities. The problems were identified and reported among different studies; however, current capacity has not yet been enhanced, for instance Intel 24/7, the planning capacity and the Strategic Communication.

10. 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

11. 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.

12. ACO has an 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. 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. An Internal Control Framework for the ACO Procurement Activities;
- k. A clear delineation of responsibilities in line with the NFRs as well as an effective delegation system compliant with the FRPs; and
- l. Proper and effective segregation of duties between Budget Officers, Authorising Officers, Finance and Accounting Officers, Treasurer, and between requirement holders and Purchasing and Contracting Officers.

13. 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

14. 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.

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 five-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 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 FRPs. The required Charter was recently approved by the ACO Audit Advisory Panel (AAP). ACO Internal Audit findings, recommendations, and corrective actions are maintained in a centralised database and an annual Internal Audit Activity Report is presented to the AAP for review.

17. The ACO AAP was established in 2015 with a charge to provide ACO strategic oversight of 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.

18. Since its inception, the AAP has provided a forum for discussion and review in respect of ACO-related audits conducted by the IBAN and the ACO Internal Audit Branch and, as such remains well placed to direct activities necessary to provide SACEUR with a pragmatic annual

assurance assessment. In addition, when the Supreme Commanders were tasked, by the Heads of State and Government, to conduct a Functional Assessment of the NCS, the assessment presented the AAP with a comprehensive insight and snap shot of ACO's strengths, deficiencies and areas of risk. In doing so, the consolidated findings of the Functional Assessment also provided the AAP with a comprehensive assurance assessment across the spectrum of functions and tasks that ACO performs. Overall the 'assurance' evaluation concluded that ACO was considered to be '*partially fit for purpose at best*' and required adaptation. Recent POL/MIL guidance, to undertake follow-on work to adapt the NCS, in order for it to be able to fulfil its new functions and tasks in peacetime, crisis and conflict, provides the AAP with the opportunity to further refine and calibrate both existing and new internal control measures.

19. During 2016, ACO introduced some Financial Risk Management initiatives including the Internal Control Framework (ICF) on the procurement activities, the first of the three covering the main functionalities within the ACO Financial Controller's responsibilities. It uses the Committee of Sponsoring Organisation (COSO) Internal Control-Integrated Framework model as its underpinning methodology.

20. The Staff Assistance Visits assessment previously performed, was the basis for the initial draft of the ICF report, assessing five components. The ICF, reviewed by the SHAPE COS and released to all ACO, was used for a first self-assessment made by the local Financial Controller and Chief Procurement and Contracting of each ACO static HQ.

21. The overall results indicated a high level of consistency and identified a need for additional effort for the full implementation of the ICF with regards to the understanding and implementation of risk management and information/communication processes. The input received during the ICF process will also educate changes to the self-assessment factors and included in the next iteration. The overall assessment is that there is no identified major risk impacting directly the Procurement activities. However, one risk impacting some ACO Commands more than others, is the manpower shortage and the necessary prioritisation of certain control activities due to lack of staff. Although this is ultimately beyond ACO's control, ACO continues to address the shortfalls with Nations in order to fill critical Purchasing and Contracting posts in the Peacetime establishment with qualified personnel.

22. The reliability of ACO's financial reporting is dependent upon sound internal control systems to include an effective Enterprise Resource Planning (ERP) system. The ACO FinS system utilises a corporate architecture for centralised financial transactions and reporting, which have enhanced internal business processes and improved the accuracy and reliability of financial data. More specifically, it provides:

- a. appropriate budgetary controls applicable to funding, to monitor variance and properly reflect authorised deviations;
- b. appropriate levels of financial transaction reviews and approvals by ACO personnel responsible for the local ACO entities;
- c. accurate access and relevant financial reports for ACO personnel with delegated financial responsibilities;
- d. a system of authorisation, recording and procedures adequate to provide accounting control in relation to assets, liabilities, revenue and expenses directly managed by ACO;

- e. proper segregation of functional responsibilities and procedures to review the adequacies of and compliance with the rules and regulations;

Areas of Improvement or Concern

23. 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. The current NCS does not have sufficient capacity to deliver the required volume and scope of readiness training, exercise, force preparation and validation. The business continuity planning for CIS, hardened facility, and fall back capabilities is still not mature enough and is reducing resilience and adding operational risk.

24. The legacy issues related to the ISAF Fuel Basic Ordering Agreement (BOA) have implied additional workload for ACO's staff. Especially since late 2015 with the judicial proceedings launched by a former Fuel supplier and disciplinary actions appeals at the Administrative Tribunal, both LEGAD and J8 staffs have dedicated substantial time and efforts to follow-on and provide oversight of the proper close-out and potential final settlement of the ISAF fuel contracts, as well as following up the development of Food contracts in ISAF. Since the beginning of 2016, the additional burden of this ISAF BOA on-going court case has required a significant increase in data calls and tailored meetings involving the Command Group and Resource Committees, as well as substantial toll on ACO J8 and the Office of the ACO Legal Advisor resources, in order to counter the multiple moves from the former supplier. The additional challenges involving exceptional legacy issues have, to a certain extent, made it particularly challenging to properly exercise the core competencies of the J8 Division and LEGAD Office during 2016. The Resource Planning Policy Board (RPPB) has recognised the challenges faced by ACO in this respect and has agreed to allocate additional resources with the creation of the Special Litigation Team (SPL) at SHAPE level under the VCOS supervision.

25. ACO continues to face challenges with third party asset management and reporting, particularly with organisations that utilise disparate Information Technology (IT) systems that are not compatible with FinS for transactional reporting. The NATO Logistics Functional Services (LOGFS) IT system is expected to provide a common platform in the future, but is now scheduled for implementation after 2018. Two of the key principles of this project were to optimise the use of existing assets and capabilities and to improve the life cycle cost effectiveness. While it is recognised that the complexity, size and duration of the LOGFS project involving many stakeholders made it extremely challenging to manage, some approaches are not clear to the customer. The perceived lack of life cycle approach in the management of the project is a key question. When key decisions to define high level of architectures and to select tools are made, the principles of avoiding redundancies and of dismantling legacy systems must be foreseen. This has a direct impact on the Military Budget that must maintain and support a variety of different capabilities and tools.

26. Until a proper system is implemented, ACO in conjunction with Head of Financial Reporting Policy and the 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.

27. 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 under development for implementation by 2017. We are confident that we can optimise our existing business processes and are committed to instilling an even stronger risk and performance management culture throughout ACO.

28. 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



Curtis M. Scaparrotti
General, U.S. Army
Supreme Allied Commander Europe

ACO Consolidated Financial Statements 2016

STATEMENT 1: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

For the year ended 31 December 2016
in EUR

Notes

2016

Restated
2015 (II)

2015

ASSETS**Current Assets**

Cash and Cash Equivalents	B.1	1,099,629,710	873,029,369	873,029,369
Short Term Investments	B.2	96,094,955	230,000,000	230,000,000
Receivables	B.3	68,889,040	139,242,345	135,150,946
Prepayments	B.4	24,087,826	32,496,525	29,365,867
Other Current Assets	B.5	3,404,290	17,441,093	21,560,979
Inventories	B.6	35,039,841	31,202,384	27,721,714

Total Current Assets

1,327,145,662 **1,323,411,716** **1,316,828,875**

Non-current Assets

Receivables		-	1,777	1,777
Property, Plant & Equipment	B.7	116,075,182	110,663,239	109,469,300
Other Non-current Assets	B.8	4,719,831	4,208,214	4,208,214

Total Non-current Assets

120,795,013 **114,873,230** **113,679,291**

Total ASSETS

1,447,940,675 **1,438,284,946** **1,430,508,166**

LIABILITIES**Current Liabilities**

Payables	B.9	(279,232,283)	(250,604,292)	(248,207,693)
Deferred Revenue	B.10	(808,589,155)	(775,101,154)	(734,964,984)
Advances	B.11	(258,413,312)	(309,019,416)	(309,019,416)
Short Term Provisions	B.12	(5,743,473)	(20,518,674)	(24,638,559)
Other Current Liabilities	B.13	(96,991)	(31,436)	(31,436)

Total Current Liabilities

(1,352,075,214) **(1,355,274,972)** **(1,316,862,088)**

Non-current Liabilities

Long Term Provisions	B.14	(4,719,831)	(4,208,214)	(4,208,214)
Non-current Deferred Revenue	B.15	(90,946,285)	(78,717,090)	(109,353,193)
Other Non-current Liabilities	B.16	(199,345)	(84,670)	(84,670)

Total Non-current Liabilities

(95,865,461) **(83,009,975)** **(113,646,077)**

Total LIABILITIES

(1,447,940,675) **(1,438,284,947)** **(1,430,508,165)**

NET ASSETS

C.21

-

-

-

(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) Not all balances provided are reported on accrual basis. More information can be found in the Note B4. Ref. ACO Accounting Policy, Note A.

ACO Consolidated Financial Statements 2016

STATEMENT 2: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE

For the year ended 31 December 2016
in EUR

Notes

2016

Restated
2015 (II)

2015

Revenue

Revenue	(899,456,977)	(885,028,063)	(891,665,389)
Other Revenue	(16,463,959)	(3,559,099)	(3,559,099)
Financial Revenue	(2,979,766)	(10,055,241)	(10,055,241)
Total to be returned to the Nations	1,365,900	9,947,565	9,947,565

Total Revenue

C.17	(917,534,803)	(888,694,837)	(895,332,164)
------	----------------------	----------------------	----------------------

Expenses

Personnel	197,245,902	191,215,532	191,734,179
Contractual Supplies and Services	673,338,772	626,690,435	623,553,098
Foreign Military Sales (FMS) (III)	11,432,009	29,872,108	36,228,169
Depreciation and Amortization	31,830,042	36,033,791	38,982,871
Provisions	-	1,217,487	1,168,363
Other Expenses	6,200	15,985	15,985
Financial Costs	3,681,878	3,649,499	3,649,499

Total Expenses

C.18	917,534,803	888,694,837	895,332,164
------	--------------------	--------------------	--------------------

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

ACO Consolidated Financial Statements 2016

STATEMENT 3: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

<i>As at 31 December 2016 in EUR</i>	<i>2016</i>	<i>Restated 2015 (II)</i>	<i>2015</i>
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Result of the year	-	-	-
Non-cash movements			
Depreciation	31,830,042	36,033,791	38,982,871
Increase (Decrease) in payables	28,627,991	13,877,609	11,481,011
Increase (Decrease) in other current liabilities	(24,894,622)	171,016,399	166,830,156
Increase (Decrease) in other non-current liabilities	511,617	855,329	855,329
Increase (Decrease) in current deferred revenue for PP&E	(6,998,681)	(4,203,749)	(4,203,749)
Increase (Decrease) in non-current deferred revenue for PP&E	12,229,195	31,121,379	29,927,440
(III) Property, plant and equipment, from other funding	(28,582,119)	(53,336,907)	(54,355,884)
(Increase) Decrease in other current assets	22,445,502	(19,373,637)	(20,362,865)
(Increase) Decrease in other non-current assets	(509,840)	(855,329)	(855,329)
(Increase) Decrease in receivables	70,353,305	(71,949)	4,019,450
(Increase) Decrease in Inventories	(3,837,457)	(3,396,161)	84,509
Net cash flows from operating activities	101,174,933	171,666,775	172,402,939
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Purchase of property, plant and equipment and AuC	(8,659,867)	(9,730,620)	(10,466,784)
Proceeds from sale of plant and equipment	-	-	-
Proceeds from sale of investments	-	-	-
Short term investment	133,905,045	(150,000,000)	(150,000,000)
Net cash flows from investing activities	125,245,178	(159,730,620)	(160,466,784)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from borrowings	258,000	139,900	139,900
Repayment of borrowings	(77,770)	(23,794)	(23,794)
Distribution/dividend to Nations	-	-	-
Net cash flows from financing activities	180,230	116,106	116,106
Change in cash flow	226,600,341	12,052,261	12,052,261
Cash and cash equivalents at beginning of period	873,029,369	860,977,108	860,977,108
Cash and cash equivalents at end of period	1,099,629,710	873,029,369	873,029,369
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents	226,600,341	12,052,261	12,052,261

(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 related to inventory, PP&E and accrual data. More information can be found in the relevant note disclosure

(III) Other funding refers to assets funded through NSIP where other entities than SHAPE are acting as Host Nation, and of AuC that has been completed and capitalised within the reporting year. This did not require any cash outflow from ACO.

ACO Consolidated Financial Statements 2016

STATEMENT 4: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN NET EQUITY

<i>For the year ended 31 December 2016</i> <i>in EUR</i>	<i>Notes</i>	<i>2016</i>	<i>Restated</i> <i>2015</i>	<i>2015</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 2016

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
2016 NCSEP at 28												
	401,440,116	-	401,440,115	-	401,440,116	467,415	401,907,531	17,247,771	380,437,171	397,684,942	17,247,771	4,222,589
Budget 101 SHAPE	58,706,551	-	58,706,551	1,116,000	59,822,551	(115,000)	59,707,551	1,011,110	57,930,674	58,941,783	1,011,110	765,768
Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM	22,712,790	-	22,712,790	(204,000)	22,508,790	(549,095)	21,959,695	99,330	21,771,698	21,871,028	99,330	88,667
Budget 104 JFC HQ NAPLES	26,288,083	-	26,288,083	(180,000)	26,108,083	(75,000)	26,033,083	316,938	25,188,176	25,505,114	316,938	527,969
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	17,346,541	-	17,346,541	-	17,346,541	-	17,346,541	2,185,699	14,973,820	17,159,519	2,185,699	187,022
Budget 111 HQ AC IZMIR	11,688,101	-	11,688,101	82,625	11,770,726	(85,000)	11,685,726	90,233	11,557,884	11,648,117	90,233	37,609
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	8,268,612	-	8,268,611	-	8,268,611	(147,703)	8,120,909	862,567	7,257,156	8,119,723	862,567	1,185
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	9,339,000	-	9,339,000	(340,500)	8,998,500	(103,500)	8,895,000	-	8,883,608	8,883,608	-	11,392
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	29,576,693	-	29,576,693	-	29,576,693	-	29,576,693	9,336,411	19,898,013	29,234,424	9,336,411	342,269
Budget 166 ACCS Support	49,058,553	-	49,058,553	-	49,058,553	1,604,555	50,663,108	2,435,574	46,156,462	48,592,036	2,435,574	2,071,072
Budget 177 NCCB	132,268,740	-	132,268,740	-	132,268,740	584,388	132,853,128	289,702	132,467,864	132,757,566	289,702	95,562
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	32,912,452	-	32,912,452	(824,125)	32,088,327	(446,230)	31,642,097	577,171	30,987,187	31,564,358	577,171	77,739
Budget 502 PFP ACO	3,274,000	-	3,274,000	350,000	3,624,000	(200,000)	3,424,000	43,036	3,364,629	3,407,665	43,036	16,335
2016 AGS at 26												
	11,280,000	(7,148)	11,272,852	-	11,272,852	-	11,272,852	6,782	4,908,220	4,915,003	6,782	6,357,849
Budget 167 AGS	11,280,000	(7,148)	11,272,852	-	11,272,852	-	11,272,852	6,782	4,908,220	4,915,003	6,782	6,357,849
2016 AGS at 28												
	1,569,767	7,148	1,576,915	-	1,576,915	-	1,576,915	2,638	1,564,767	1,567,405	2,638	9,510
Budget 168 AGS CIS	1,569,767	7,148	1,576,915	-	1,576,915	-	1,576,915	2,638	1,564,767	1,567,405	2,638	9,510
2016 NAEW at 16+1												
	258,000,000	-	258,000,000	-	258,000,000	-	258,000,000	44,144,511	211,562,722	255,707,233	44,144,511	2,292,767
Budget 162 NAEW&CF	258,000,000	-	258,000,000	-	258,000,000	-	258,000,000	44,144,511	211,562,722	255,707,233	44,144,511	2,292,767
2016 NAEW at 16												
	20,000,000	-	20,000,000	-	20,000,000	-	20,000,000	4,385,398	14,711,412	19,096,810	4,385,398	903,190
Budget 123 NAEW Reorganisation	20,000,000	-	20,000,000	-	20,000,000	-	20,000,000	4,385,398	14,711,412	19,096,810	4,385,398	903,190
2016 AOM at 28												
	204,120,629	-	204,120,629	(54,596)	204,066,033	-	204,066,032	10,136,484	190,993,846	201,130,330	10,136,484	2,935,701
Budget 183 Balkans Operations	21,673,864	-	21,673,864	-	21,673,864	-	21,673,864	858,401	19,465,612	20,324,012	858,401	1,349,852
Budget 187 NATO Support to the African Union	342,420	-	342,420	-	342,420	-	342,420	-	316,969	316,969	-	25,451
Budget 189 Operation Active Endeavour	245,673	-	245,673	-	245,673	-	245,673	18,705	177,242	195,947	18,705	49,726
Budget 191 Operation Ocean Shield	268,636	-	268,636	(54,596)	214,040	-	214,040	1,259	196,095	197,355	1,259	16,685
Budget 194 RSM	181,590,036	-	181,590,036	-	181,590,036	-	181,590,035	9,258,119	170,837,929	180,096,048	9,258,119	1,493,987
Total 2016	896,410,512		896,410,512		896,355,916	467,415	896,823,330	75,923,585	804,178,138	880,101,722	75,923,585	16,721,608

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2015 NCSEP at 28												
	30,726,771	-	30,726,771	-	30,726,771	-	30,726,771	12,917,602	16,227,411	29,145,013	12,917,602	1,581,758
Budget 101 SHAPE	4,512,167	-	4,512,167	-	4,512,167	912,974	5,425,141	1,081,326	4,124,436	5,205,762	1,081,326	219,380
Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM	368,202	-	368,202	-	368,202	-	368,202	-	272,405	272,405	-	95,797
Budget 104 JFC HQ NAPLES	816,309	-	816,309	-	816,309	-	816,309	1,560	812,262	813,822	1,560	2,488
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	975,225	-	975,225	-	975,225	-	975,225	254,077	599,079	853,157	254,077	122,068
Budget 111 HQ AC IZMIR	1,126,217	-	1,126,217	-	1,126,217	-	1,126,217	-	1,037,776	1,037,776	-	88,441
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	420,331	-	420,331	-	420,331	-	420,331	125	383,069	383,194	125	37,137
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	8,944,168	-	8,944,168	-	8,944,168	(8,926,077)	18,091	-	12,130	12,130	-	5,961
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	1,386,750	-	1,386,750	-	1,386,750	-	1,386,750	31,628	1,040,498	1,072,126	31,628	314,624
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	9,871,756	-	9,871,756	-	9,871,756	-	9,871,756	2,709,623	6,774,760	9,484,383	2,709,623	387,374
Budget 166 ACCS Support	1,067,239	-	1,067,239	-	1,067,239	8,013,103	9,080,342	8,388,563	503,663	8,892,225	8,388,563	188,117
Budget 177 NCCB	1,054,197	-	1,054,197	-	1,054,197	-	1,054,197	450,000	593,271	1,043,271	450,000	10,926
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	50,738	-	50,738	-	50,738	-	50,738	-	22,576	22,576	-	28,162
Budget 502 PFP ACO	110,767	-	110,767	-	110,767	-	110,767	700	32,058	32,758	700	78,009
Budget 506 MEDITERRANEAN DIALOGUE (ACO)	22,704	-	22,704	-	22,704	-	22,704	-	19,428	19,428	-	3,276
2015 AGS at 26												
	51,045	-	51,045	-	51,045	-	51,045	-	13,191	13,191	-	37,855
Budget 167 AGS	51,045	-	51,045	-	51,045	-	51,045	-	13,191	13,191	-	37,855
2015 AGS at 28												
	9,374	-	9,374	-	9,374	-	9,374	5,537	3,837	9,374	5,537	-
Budget 168 AGS CIS	9,374	-	9,374	-	9,374	-	9,374	5,537	3,837	9,374	5,537	-
2015 NAEW at 16												
	36,294,344	-	36,294,344	-	36,294,344	-	36,294,342	16,441,003	18,751,673	35,192,677	16,441,003	1,101,666
Budget 162 NAEW&CF	34,559,179	-	34,559,179	-	34,559,179	-	34,559,177	15,155,364	18,368,508	33,523,872	15,155,364	1,035,305
Budget 123 NAEW Reorganisation	1,735,165	-	1,735,165	-	1,735,165	-	1,735,165	1,285,639	383,165	1,668,805	1,285,639	66,360
2015 NAEW at 17												
	24,432	-	24,432	-	24,432	-	24,432	618	156	775	618	23,658
Budget 112 NAEW&C FC	24,432	-	24,432	-	24,432	-	24,432	618	156	775	618	23,658
2015 AOM at 28												
	50,755,683	-	50,755,683	-	50,755,683	-	50,755,683	1,116,003	47,533,785	48,649,788	1,116,003	2,105,895
Budget 183 Balkans Operations	3,912,080	-	3,912,080	-	3,912,080	-	3,912,080	1,067,660	2,397,724	3,465,384	1,067,660	446,696
Budget 187 NATO Support to the African Union	1,821	-	1,821	-	1,821	-	1,821	-	120	120	-	1,701
Budget 189 Operation Active Endeavour	56,322	-	56,322	-	56,322	-	56,322	1,949	38,766	40,715	1,949	15,607
Budget 191 Operation Ocean Shield	5,648	-	5,648	-	5,648	-	5,648	-	4,625	4,625	-	1,023
Budget 194 RSM	46,779,811	-	46,779,811	-	46,779,811	-	46,779,811	46,394	45,092,549	45,138,943	46,394	1,640,869
Total 2015	117,861,650		117,861,650		117,861,650	-	117,861,648	30,480,764	82,530,053	113,010,816	30,480,764	4,850,832

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2014 NCSEP at 28												
	6,396,290	-	6,396,290	-	6,396,290	-	6,396,291	810,579	3,238,191	4,048,770	810,579	2,347,521
Budget 101 SHAPE	738,374	-	738,374	-	738,374	810,579	1,548,953	810,579	657,128	1,467,707	810,579	81,247
Budget 104 JFC HQ NAPLES	24,552	-	24,552	-	24,552	-	24,552	-	22,146	22,146	-	2,405
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	249,799	-	249,799	-	249,799	-	249,799	-	206,797	206,797	-	43,003
Budget 118 HQ MC NORTHWOOD	20,000	-	20,000	-	20,000	-	20,000	-	-	-	-	20,000
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	810,579	-	810,579	-	810,579	(810,579)	-	-	-	-	-	-
Budget 131 DEPLOYABLE ASSETS	25,754	-	25,754	-	25,754	-	25,754	-	1,624	1,624	-	24,129
Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)	2,411,678	-	2,411,678	-	2,411,678	-	2,411,678	-	2,137,691	2,137,691	-	273,986
Budget 166 ACCS Support	2,115,554	-	2,115,554	-	2,115,554	-	2,115,554	-	212,805	212,805	-	1,902,749
2014 AGS at 26												
	7,521	-	7,521	-	7,521	-	7,521	-	7,521	7,521	-	-
Budget 167 AGS	7,521	-	7,521	-	7,521	-	7,521	-	7,521	7,521	-	-
2014 NAEW at 16												
	6,801,110	-	6,801,110	-	6,801,110	-	6,801,110	-	3,350,972	3,350,972	-	3,450,139
Budget 162 NAEW&CF	6,801,110	-	6,801,110	-	6,801,110	-	6,801,110	-	3,350,972	3,350,972	-	3,450,139
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												
	37,492,309	-	37,492,309	-	37,492,309	-	37,492,309	26,474,910	9,646,120	36,121,030	26,474,910	1,371,278
Budget 183 Balkans Operations	62,769	-	62,769	-	62,769	-	62,769	-	57,748	57,748	-	5,021
Budget 185 ISAF	37,370,555	-	37,370,555	-	37,370,555	-	37,370,555	26,474,910	9,567,053	36,041,963	26,474,910	1,328,592
Budget 187 NATO Support to the African Union	244	-	244	-	244	-	244	-	-	-	-	244
Budget 189 Operation Active Endeavour	54,774	-	54,774	-	54,774	-	54,774	-	21,319	21,319	-	33,454
Budget 191 Operation Ocean Shield	3,967	-	3,967	-	3,967	-	3,967	-	-	-	-	3,967
Total 2014	53,027,456		53,027,456		53,027,456	-	53,027,457	27,285,489	16,242,804	43,528,293	27,285,489	9,499,164

EUR

	Initial budget	Transfers	BA2	Transfers	BA3	Transfers	Final Budget	Commitments	Expenses	Total spent	Carry-forward	Lapsed
2013 NCSEP at 28												
	6,595,247	-	6,595,247	-	6,595,247	-	6,595,247	6,595,247	-	6,595,247	6,595,247	-
Budget 101 SHAPE	-	-	-	-	-	688,247	688,247	688,247	-	688,247	688,247	-
Budget 105 HQ AC RAMSTEIN	-	-	-	-	-	650,000	650,000	650,000	-	650,000	650,000	-
Budget 122 ACO TRANSITION BUDGET	6,595,247	-	6,595,247	-	6,595,247	(6,595,247)	-	-	-	-	-	-
Budget 166 ACCS Support	-	-	-	-	-	300,000	300,000	300,000	-	300,000	300,000	-
Budget 177 NCCB	-	-	-	-	-	1,207,000	1,207,000	1,207,000	-	1,207,000	1,207,000	-
Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)	-	-	-	-	-	3,750,000	3,750,000	3,750,000	-	3,750,000	3,750,000	-
Total 2013	6,595,247		6,595,247		6,595,247	-	6,595,247	6,595,247	-	6,595,247	6,595,247	-
Total for all MB Cost Shares, Years and Budgets	1,073,894,866		1,073,894,866		1,073,840,269	467,415	1,074,307,683	140,285,085	902,950,995	1,043,236,079	140,285,085	31,071,603

ACO Consolidated Financial Statements 2016
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								
	226,435,661	991,744	227,427,405	1,605,959	229,033,364	984,595	230,017,961	136,604,304
101 SHAPE	9,492,123	125,985	9,618,108	5,054	9,623,162	-	9,623,164	1,423,115
103 JFC HQ BRUNSSUM	4,529,541	19,812	4,549,353	17,242	4,566,595	-	4,566,595	19,200
104 JFC HQ NAPLES	1,616,343	120,433	1,736,776	861,366	2,598,142	-	2,598,142	2,126,403
105 HQ AC RAMSTEIN	90,000	89,581	179,581	44,419	224,000	-	224,000	188,365
118 HQ MC NORTHWOOD	1,263,847	-	1,263,847	-	1,263,847	-	1,263,847	16,117
131 DEPLOYABLE ASSETS	-	-	-	-	-	984,595	984,595	-
164 AIR DEFENCE GROUND (ADG)	10,425,000	-	10,425,000	-	10,425,000	-	10,425,000	-
166 ACCS Support	65,928,000	934,637	66,862,637	422,580	67,285,217	-	67,285,217	-
177 NCCB	129,479,257	3,312,846	132,792,103	216,298	133,008,401	-	133,008,401	132,792,103
178 NATO CIS GROUP (NCISG)	3,611,550	(3,611,550)	-	39,000	39,000	-	39,000	39,000
AGS at 26								
	-	10,910,000	10,910,000	-	10,910,000	-	10,910,000	1,500,000
167 AGS	-	10,910,000	10,910,000	-	10,910,000	-	10,910,000	1,500,000
NAEW at 16+1								
	169,553,272	172,004	169,725,275	(35,965,132)	133,760,143	-	133,760,143	112,924,036
162 NAEW & CF	166,514,618	172,004	166,686,621	(35,965,132)	130,721,489	-	130,721,489	112,924,036
NAEW at 16								
	3,038,654	-	3,038,654	-	3,038,654	-	3,038,654	-
123 NAEW Reorganisation	3,038,654	-	3,038,654	-	3,038,654	-	3,038,654	-
AOM at 28								
	3,997,614	3,421,125	7,418,739	75,910,130	83,328,869	73,493,000	156,821,869	128,545,388
183 Balkans Operations	3,997,614	1,831,125	5,828,739	(481,879)	5,346,860	-	5,346,860	960,948
194 Resolute Support Mission	-	1,590,000	1,590,000	76,392,009	77,982,009	73,493,000	151,475,009	127,584,440
Total for all MBC Cost Shares, Years and Budget	399,986,547	15,494,872	415,481,420	41,550,956	457,032,376	74,477,595	531,509,973	379,573,727

ACO Consolidated Financial Statements 2016
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>
<i>Non-Consolidated BC</i>				
	<i>9,138,445</i>	<i>315,815</i>	<i>8,588,080</i>	<i>8,903,896</i>
2016	8,272,085	312,105	7,855,945	8,168,050
259 ACT EXERCISES & TRAINING	8,272,085	312,105	7,855,945	8,168,050
2015	857,871	3,710	732,136	735,846
259 ACT EXERCISES & TRAINING	857,871	3,710	732,136	735,846
2014	8,490	-	-	-
259 ACT EXERCISES & TRAINING	8,490	-	-	-

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Notes to the ACO Consolidated Financial Statements 2016

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

NOTES TO THE ACO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AT 31 DECEMBER 2016

INDEX	PAGE N
A. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES	2
Basis of preparation	2
Changes in Accounting Standards	2
Accounting estimates and judgments	2
Changes in Accounting Policy	3
Reclassification	3
Restatements	3
Foreign currency	3
Consolidation	3
Services in-kind	4
Financial Instruments disclosure/presentation	4
Assets	5
Liabilities	8
Net Assets	9
Revenue and expense recognition	9
Result of the year	9
Trust Funds	9
Cash-flow statement	10
B. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	11
1. Cash and cash equivalents	11
2. Short Term Investments	12
3. Receivables	13
4. Prepayments	14
5. Other current assets	14
6. Inventories	15
7. Property, Plant and Equipment	15
8. Other Non-Current Assets	18
9. Payables	18
10. Deferred Revenue	19
11. Advances	20
12. Short Term Provisions	21
13. Other Current Liabilities	21
14. Long Term Provisions	21
15. Non-current Deferred Revenue	21
16. Other Non-Current Liabilities	21
C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE	22
17. Revenue	22
18. Expenses	22
19. Total to be returned	24
D. CONTINGENT ASSETS, CONTINGENT LIABILITIES AND PROVISIONS	25
E. SEGMENT REPORTING	29
F. RELATED PARTIES DISCLOSURE	40
G. EVENTS AFTER REPORTING DATE	41
H. MB BUDGET EXECUTION	41
I. NSIP PROJECT EXECUTION	45
J. WRITE OFF AND DONATIONS	46
K. TRUST FUNDS	47
L. INVENTORY AND PP&E PRIOR TO 2013	48
M. ACO MORALE & WELFARE ACTIVITIES	50

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

A. Significant accounting Policies**Basis of preparation**

The consolidated financial statements (FS) of the Allied Command Operation (ACO) have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework¹ (NAF) as adopted by the NATO Council. The NATO Accounting Framework is based upon International Public Sector Accounting Standards (IPSAS).

The FS comply with the financial reporting 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, judged as the most appropriate to the particular circumstances of the ACO for giving a true and fair view, has been selected.

The FS have been prepared on a going-concern basis which means that ACO will continue in existence for at least a year from the date the financial statements are issued.

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 directly or via a NATO Agency from the US Defence Department where the financial data on accrual basis are not always 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 2016 and ends on 31 December 2016.

Changes in Accounting Standards

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. Five were issued in 2015 covering:

IPSAS 34 Separate Financial Statements;

IPSAS 35 Consolidated Financial Statements

IPSAS 36 Investments in Associated and Joint Ventures

IPSAS 37 Joint Arrangements

IPSAS 38 Disclosure of Interest in Other Entities

These standards are effective for annual financial statements covering period beginning on or after 1 January 2017. They have not been applied by ACO in preparing the ACO Consolidated 2016 FS. The new standards are expected to have no material impact on ACO's financial reporting.

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.

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. For infrastructure funded through the NATO Security and Investment Programme (NSIP) and where no actual cost has been provided by the territorial host nation, the authorised amount has been used as basis for the acquisition cost. Moreover, a percentage of the acquisition cost of these infrastructures 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

¹ C-M-(2016)0023: NATO Accounting Framework, dated 29 Apr. 2016.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

estimates are subject to measurement uncertainty. The effect of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant to the FS.

Changes in Accounting Policy

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 2016 FS, the NAF and ACO accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

The main change in the financial reporting derives from the further in-depth analysis performed during 2016 within each ACO Command in order to consistently implement the classification of the assets. The assets reported under the category of Mission Equipment specifically used for the Deployable Assets have been reclassified (as Vehicles or Machinery) and the useful life of the remaining items/kits classified as Mission Equipment have been reassessed and extended for additional 3 years when applicable.

The ACO Accounting Policy for the Account Receivable changed; the recognition of the provision is now based on the assessment of each receivable and not anymore using a fixed ratio for all the receivable older than 12 months.

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

Reclassification

The financial reporting of the Untaken Leave exceeding the ACO threshold has been reclassified from provision to other payable. The methodology for the calculation, threshold and disclosure of the variance is consistent with previous years.

As reported above, the deployable assets at Southern Operation Centre (SOC), NSPA, at Taranto, Italy were reclassified from Mission Equipment to Vehicles and Machinery.

In accordance with IPSAS 1, para 70, the counterpart of the PP&E net value, is disclosed showing separate balance for current and non-current deferred revenue.

Restatements

ACO has restated a number of balances in the FS. They mainly relate to PP&E, Inventory, accruals and proper assessment of previous years 'audit observations. The review of PP&E has resulted in transfer of balances between ACO entities to disclose them in the proper segment reporting with no impact on the consolidated balances. New information, of acquisition cost and completion, has also resulted in restatement of PP&E for several ACO sites. 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 are converted and reported in Euro using a fixed rate. The fixed rate applied for GBP for 2016 is equal to 0.7330 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 2016. 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 HQ	Kabul, Afghanistan
NAEW&C Force GK HQ	Geilenkirchen, Germany
JFC Naples HQ	Naples, Italy

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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
NAGSF HQ	Sigonella, Italy
ACO Corporate Accounting and Control Office	Casteau, Belgium

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 some operational balances related to service provided at MARCOM HQ, NAEW&CF and for the TCNs in theatre.

² It includes data related to AIRCOM HQ, Ramstein, Germany, Deployable Air Command and Control Centre, Poggio Renatico (DACCC), 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 2016

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 cash holding is mainly kept and managed at corporate level with few exceptions. Liquidity is invested in saving accounts until 3 months or short term deposits for not more than 12 months in accordance with NFRs, 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.

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.

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. Therefore, ACO policy is that all write offs and OUT transactions are first applied to items acquired before the cut-off date. 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.

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 for all types 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.

⁴ For example, items flagged with XB and XF ERRC codes are always categorized as inventory items regardless of the group class. Items that are serialised and tracked individually are always classified as PP&E regardless of the ERRC code.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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, The category of 'slow moving' is reported for the first year only for items identified at NAEW&CF HQ.

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.

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.

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 is determined as the difference between the sales proceeds and the carrying amount of the asset and it 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.

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.

During 2016 SHAPE has continued to work with the subordinate Commands in order to consistently apply proper classification of the assets in accordance with the categories established for PP&E by the NAF. In addition to the work done previously for the categories of Building, Other infrastructures and Installed Equipment and its sub-categories, SHAPE made a further assessment of the Deployable Assets. Based on the analysis made in coordination with SOC, NSPA, the assets were reclassified within the categories Machinery, Vehicles and Mission Equipment. In addition, and in line with the NAF, the useful life of all the assets at SOC acquired from 2013, were technically validated and extended accordingly from 2015.

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/reclassification.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

The CIS assets (Communication and Automated Information System) reported in the 2016 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.

The category of 'Asset under Construction' (AuC) refers to NSIP projects expenses occurred after 1 January 2013 for ACO requirements and implemented by SHAPE as HN; AuC 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. ACO is not recognising any other AuC.

The PP&E data of Resolute Support include the NATO assets located at HQ Resolute Support 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 Resolute Support 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.

It should be noted that ACO is making enduring efforts in order to address the IBAN observations made on the 2015 ACO FS on a number of weaknesses in asset management for RSM, which impacted the disclosure of inventory, property, plant and equipment (PP&E) and the disclosure of write-offs, as well on the inaccurate disclosure of PP&E both prior to and after 2013 in the NCIS Group.

For the issues identified in Resolute Support, a team from JFCBS, composed by Finance and Logistic representatives, carried on a site survey from 16 to 23 February 2017 in order to further analyse the procedures in place on asset management and assess their compliance with NFRs/FRPs and ACO Directives on property accountability and control as part of the internal control framework. The visits identified some areas for improvements for the write-offs of international property and aligned the internal procedures to the above mentioned rules and directives.

As far as the NCISG is concerned, the NCISG COS issued on 20 July 2016 a direction and guidance to his Finance and Logistic staff to implement at the NCISG HQ level and the 3 NSBs measures meant at strengthening the NCISG asset management and related financial reporting procedures. Part of these measures included the development of a training plan for the NCISG logistics staff on property accounting procedures as well as the decision to conduct regular on site visits and inspections to the 3 NSBs and related DCMs in order to monitor the implementation of those measures and verify the progress on solving the issues identified by the Board.

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 Standards⁵, 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.

Further to the PO (2015)0342, Organisational Framework for the Operations and Support of NATO Alliance Ground Surveillance (AGS) Force, dated 17 June 2015, the assets of the NATO AGS Core System are not reported by ACO as they fall under the direct responsibility of the AGS Support Partnership which is governed by the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) as executive body. The NATO AGS

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 2016

Core System is composed of procurement items provided to NATO through the NAGSMO procurement contract and any hardware and software adaptations of these items as part of systems life cycle management. The transition from the Acquisition to the Operations and Support (O&S) phases will be organised through a transition plan jointly developed between NSPA, NAGSMA and SHAPE with NATO HQ oversight. Based on the AGS Transition Plan (Ref. DI(AAC)(2016)(ISR) dated 13 December 2016, it has been clarified that only the equipment and infrastructure that is not included in the AGS Core System and is procured via NSIP or other funding sources will be delivered to NAGSF and owned by ACO. Equipment facilities, building and capital improvements provided by the HN Italy will remain the property of the HN; whilst ownership rights and accountability responsibilities of the AGS Core system assets will be transferred from NAGSMO to NSPA as the NATO AGS Governance Body.

For the FY 2016, the temporary building provided by the Host Nation used by NAGSF HQ personnel is assessed to be under NAGSF control. Therefore, the related refurbishment, security and surveillance installations were recognised based on the NSIP project authorisation approved by the IC on 2 December 2013 and on 3 October 2014.

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 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

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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. Unspent revenue and potential revenue from liquidation of assets are to be reimbursed to the contributing nations and is recorded as a liability. ACO is therefore not recording any net assets.

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.

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 2016, 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

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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 2016

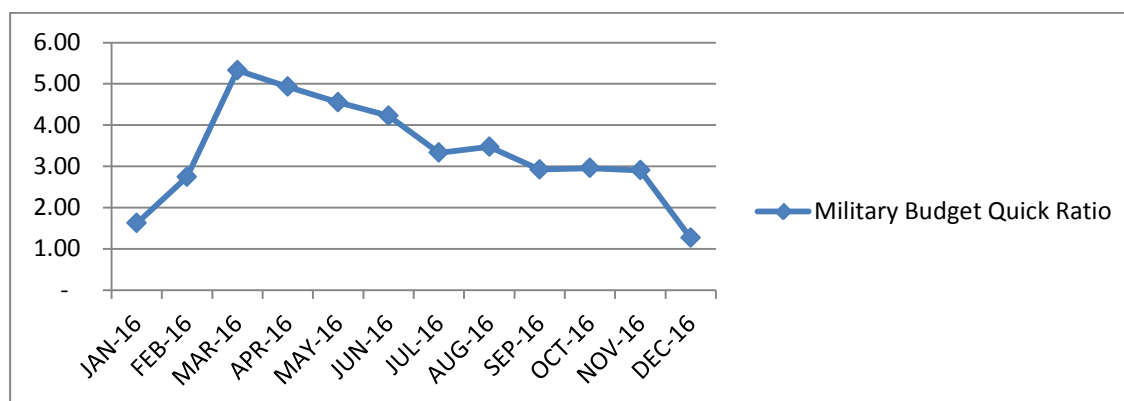
B. Notes to Statement of Financial Position**Assets – Current Assets****1. Cash and cash equivalents**

Cash and cash equivalents	2016	2015 Restated	2015
Cash accounts	231,424	234,612	234,612
Petty Cash and Advances	339,684	320,129	320,129
Current Bank Accounts	829,062,431	872,476,863	872,476,863
Clearing-Bank accounts	(3,829)	(2,235)	(2,235)
Cash Equivalent	270,000,000	0	0
Total	1,099,629,710	873,029,369	873,029,369

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.

The ratio is close to 1 at the end of 2016 due to the end of year assessment of accruals which has a direct impact on the level of liability recognised at year-end.

Table 1.A – ACO MB Quick ratio Fiscal year 2016

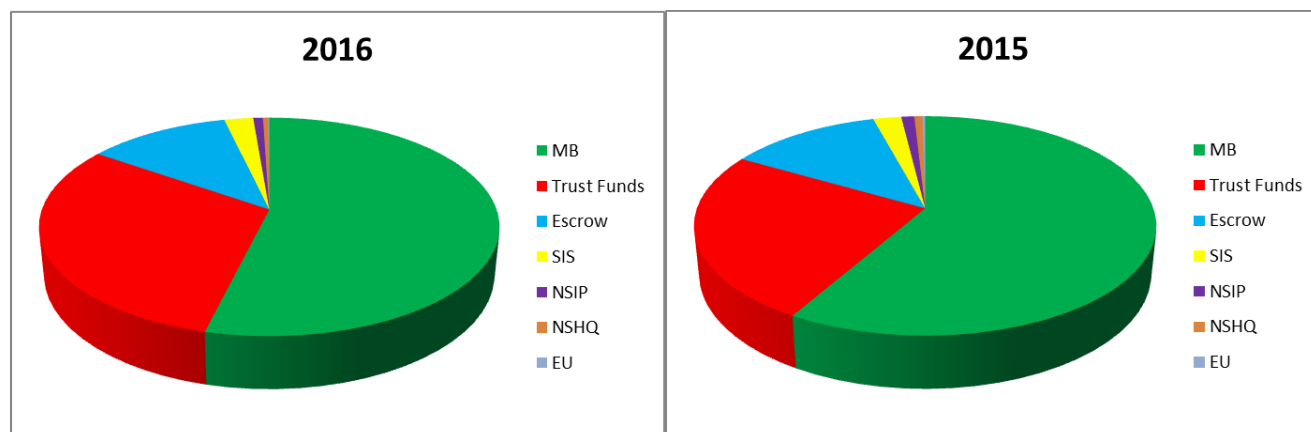


At ACO the cash and cash equivalents shown above include balances for purposes other than MB budget and NSIP. Since ACO has control of these balances, they are shown as assets of ACO with a matching liability. The breakdown for the main categories is reported below:

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Table 1.B - Cash and cash equivalents breakdown



The overall cash and cash equivalents in 2016 increased for 226, 6 MEUR due to a decrease in the amount invested as Short term Deposit.

ANA trust Funds cash holdings increased for a total 92.7 MEUR. The NSIP overall cash holdings decreased for 2.2 MEUR.

The local cash holdings are kept as low as possible due to the centralised cash management structure within ACO. ACO holds bank accounts in foreign currencies in order to execute the management of activities conducted in foreign currencies. The balances are constantly monitored to ensure the required balances are available and additional currency is acquired at a reasonable exchange rate when needed.

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. The MB cash equivalent at the end of 2016 is 270 MEUR.

2. Short Term Investments

Short Term Investments	2016	2015 Restated	2015
Short Term Investments	96,094,955	230,000,000	230,000,000
Total	96,094,955	230,000,000	230,000,000

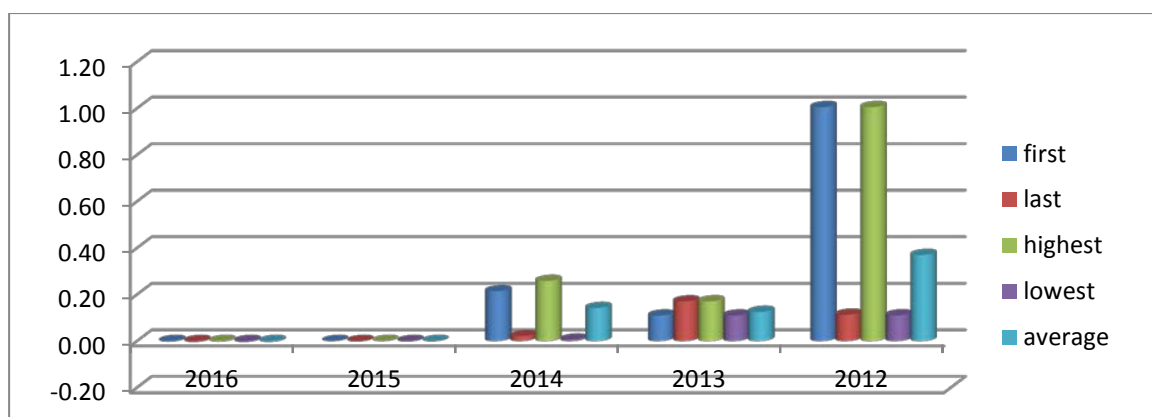
Short-term investments include ACO investments if their maturity is within a period of 12 months or less. All investments are managed centrally by ACO CAC branch. The STI reported at the end of 2016 is related only to the ANA Trust Funds.

Interest rates

During the last 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.

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

Table 3 –EURIBOR – 2012-2016



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, from early 2016 some banks 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.

It is worth noting that ACO managed so far to avoid any negative interest despite the considerable EUR balance. In addition, 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). ACO regularly analyse and consider as well the most valuable approach regarding foreign currencies.

3. Receivables

Receivables	2016	2015 Restated	2015
Receivables Contribution from Member Nations	34,457,764	45,478,079	40,268,428
Receivable Assessment/under call 2015	428,000	0	0
Receivables from Troop Contributing Nations	11,732,315	52,364,528	40,622,009
Receivables from Other NATO bodies	5,295,333	18,030,504	17,291,247
Receivables from Staff Members	105,489	442,566	470,003
Receivables from Nations	2,190,527	6,225,876	6,059,392
Other Receivables/Recoverable	14,679,612	16,700,792	12,497,831
Receivables > 12 months	0	0	17,942,036
Total	68,889,040	139,242,345	135,150,946

The main accounts receivable balance is reported in the ACO CAC segment reporting. 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.

In 2016 there is a decrease in receivables contributions outstanding for less than within 12 months mainly because the NAEW second call for contribution 2016 didn't include any advance for Financial Year 2017. This was agreed in order to mitigate the risk of having considerable liquidity and push the main bank charging negative interest. However, some Nations provided voluntary contributions by the end of the reporting period.

Receivable from TCNs

Receivable from TCNs	2016	2015 Restated	2015
NHQSa NBC	64,930	51,109	50,163
KFOR NBC	1,319,664	1,740,432	1,740,432
ISAF/Resolute Support NBC	10,347,721	50,572,987	38,831,414
Total	11,732,315	52,364,528	40,622,009

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

The outstanding credits are monitored on a recurring basis; dunning letters are sent quarterly, with additional exceptional reminders, when required. NBC workload continues to be work intensive despite the decreased amount of outstanding credits due to the constant required liaison between ACO and the TCNs.

The ending receivable balances for 2016 is showing a significant drop in amount of uncollected NBC items. The large amounts accrued from long outstanding NBC payment have been recovered during 2016.

NHQSa/EUFOR: NHQSa remains an EU mission and NBC continues to be raised for the remaining troops at Camp Butmir. Since 2011, the low costs include some additional charges of severance being made to the TCNs.

KFOR: In 2016 there have been no significant problems billing the concerned TCNs for KFOR HQ NBC.

Resolute Support HQ: Resolute Support HQ is still a large NBC work oriented area. However, ACO no longer bills the TCNs for catering services at the HQ as this responsibility was taken over by the USA from the beginning of 2016.

HKIA: Although on 1 Jan. 2016 ACO ceased to be responsible for billing the TCNs for NBC at HKIA. However, ACO continues to receive backdated 2015 costs from NSPA. This delay and uncertainty is an area of concerns for ACO due to the risk for managing NBC reimbursement from the TCNs with such a delay.

Receivable from other NATO bodies

These are receivables for other NATO entities for services provided to them. The balance includes approx. 2, 9 MEUR for ACT, 933 KEUR for NCIA, 798 KEUR for NATO Special Operations HQ (NSHQ), 400 KEUR for IMS.

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. The change is due to the reclassification of advances paid for travels which has been transferred to advances.

4. Prepayments

Prepayments	2016	2015 Restated	2015
Advances and Prepayments	24,087,826	32,496,525	29,365,867
Total	24,087,826	32,496,525	29,365,867

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 to NSPA for FMS for which financial data on accrual basis are not available.

This prepayment balance includes also approx. 4.1 MEUR paid by SHAPE HQ for FMS cases, 5,4 MEUR paid by NAEW&C force GK HQ to NAPMA for upgrade of equipment to be delivered in 2017, 7.1 MEUR paid to NSPA for daily management of contracts, including FMS, and 3.9 MEUR paid to Forward Operating Bases (FOB).

5. Other current assets

Other current assets	2016	2015 Restated	2015
Bank Interest Accrued	580,346	679,929	679,929
Receivable for Provisions	2,823,944	16,761,164	20,881,050
Total	3,404,290	17,441,093	21,560,979

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.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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 2016.

6. Inventories

Inventories	2016	2015 Restated	2015
Consumable	13,416,081	13,345,560	12,496,574
Spare parts	21,623,760	17,856,824	15,225,140
Total	35,039,841	31,202,384	27,721,714

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

No inventory is pledged as security for liabilities.

Restatement of the 2016 inventories

The restatement of the 2016 closing balance for inventories is due to reinstatement for inventory balance as of 31 December 2014 held at KAIA, which is being managed by FWN and will be settled at end of mission or transfer of responsibility back to NATO.

Assets - Non-current Assets**7. Property, Plant and Equipment**

Property, Plant & Equipment	2016	2015 Restated	2015
Land	-	-	-
Buildings	28,848,999	16,298,179	14,270,159
Other infrastructure	18,807,449	16,425,203	16,425,203
Installed Equipment	14,745,361	9,415,912	7,917,099
Machinery	5,539,199	5,765,429	617,755
Vehicles	1,475,058	818,924	8,271,712
Airplanes (& Spare Parts)	3,553,089	3,345,816	3,345,816
Mission Equipment	33,445,203	50,424,092	50,124,648
Furniture	806,546	688,960	688,960
Communication	1,129,895	1,145,006	1,841,006
Automated Information Systems	1,664,511	1,867,618	1,328,159
AuC	6,059,871	4,468,099	4,638,782
Total for Property, Plant and Equipment	116,075,182	110,663,239	109,469,300

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.

No assets are pledged as security for liabilities.

Restatement 2015

Refurbishment of a building in JFC Brunssum HQ was completed during 2015 and is included in the 2015 restated balances.

Mission equipment, machinery, and vehicles balances changed due to information received from NSPA related to deployable assets at SOC, Taranto reported by SHAPE HQ for CP 156, assets delivered to DACCC, Poggio Renatico, reported by AIRCOM Ramstein HQ for CP 109, and to NCISG HQ for CP149.

2016 data

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).

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

The biggest increase in PP&E for 2016 is in the Building asset category. NAEW completed in May 2016 the upgrade of the lighting system for 320 KEUR and in October 2016 the restoration of one building for a total of 5,9 MEUR. NCISG HQ completed various projects related to the construction of new buildings in three different DCMs for a total of 6,3 MEUR.

2016 data show also an increase in the Installed Equipment asset category due to NAEW projects for 2 MEUR and for which 1,2 MEUR was related to the restoration of the building mentioned above.

NCISG as well had additional installed equipment related to the DCMs buildings. Furthermore, SHAPE added a total of 2,3 MEUR for projects at SHAPE Command centre (SCC) for the UPS installation and the replacement of the cooling tower.

The difference in the Mission Equipment asset category between 2016 and previous year is due to the total of the depreciation recognised in the SHAPE HQ segment reporting for 2016 FY, equal to 21 MEUR, for assets totalling 71 MEUR to be depreciated over 3 years.

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

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 2015	-	47,529,480	45,124,562	6,436,873	1,937,045	10,874,198		
Adjustment to opening balance	-	-	-	-	2,449,093	(6,100,249)		
	-	47,529,480	45,124,562	6,436,873	4,386,138	4,773,950		
+ Additions	-	-	9,583,934	3,353,912	275,154	5,819,338		
Adjustment to additions 2015	-	2,071,169	-	1,600,008	3,252,263	(5,189,584)		
- Impairments	-	-	9,583,934	-	-	-		
	-	2,071,169	-	4,953,920	3,527,417	629,754		
- Accumulated depreciation	-	49,600,649	54,708,496	11,390,794	7,913,555	5,403,703		
Adjustment to opening balance	-	(32,590,252)	(23,193,114)	(1,422,694)	(1,141,092)	(4,936,096)		
	-	(32,590,252)	(23,193,114)	(1,422,694)	(61,227)	1,743,821		
+ Disposals/retirements	-	-	-	-	(1,202,319)	(3,192,275)		
- Depreciation 2015	-	(669,069)	(15,090,179)	(450,993)	(453,353)	(3,485,728)		
Adjustment to depreciation 2015	-	(43,149)	(33,302,470)	(101,195)	(1,974,881)	2,093,224		
	-	(43,149)	(33,302,470)	(101,195)	(492,454)	(4,584,779)		
Ending balance as of 31 December 2015	-	16,298,179	16,425,203	9,415,912	5,765,429	818,924		
Acquisition cost as of 1 January 2016	-	49,600,649	54,708,496	11,390,794	7,913,555	5,403,703		
Adjustment to opening balance	-	-	-	-	-	-		
	-	49,600,649	54,708,496	11,390,794	7,913,555	5,403,703		
+ Additions	-	13,205,714	8,349,449	6,590,373	479,966	1,055,415		
- Disposals/retirements	-	-	-	(733,734)	-	(173,523)		
- Impairments	-	-	-	-	-	-		
	-	13,205,714	8,349,449	5,856,639	479,966	881,892		
Accumulated acquisition cost	-	62,806,363	63,057,945	17,247,433	8,393,522	6,285,595		
- Accumulated depreciation as of 1 January 2016	-	(33,302,470)	(38,283,293)	(1,974,881)	(2,148,126)	(4,584,779)		
Adjustment to opening balance	-	-	-	-	-	-		
	-	(33,302,470)	(38,283,293)	(1,974,881)	(2,148,126)	(4,584,779)		
+ Disposals/retirements	-	-	-	733,734	-	166,010		
- Depreciation 2016	-	(654,894)	(33,957,364)	(1,260,924)	(2,502,071)	(391,768)		
	-	(654,894)	(33,957,364)	(1,260,924)	(706,196)	(4,810,537)		
Ending balance as of 31 December 2016	-	28,848,999	18,807,449	14,745,361	5,539,199	1,475,058		

	Airplanes Components	Mission Equipment	Furniture	Communications	AIS	AuC	Total
Acquisition cost as of 1 January 2015	2,189,911	37,638,816	702,361	1,938,449	1,602,774	1,524,277	157,498,748
Adjustment to opening balance	-	(1,463,713)	-	(435,000)	-	-	(5,549,869)
	2,189,911	36,175,103	702,361	1,503,449	1,602,774	1,524,277	151,948,879
+ Additions	1,297,613	40,660,694	139,308	261,000	571,982	3,879,494	65,842,429
Adjustment to additions 2015	-	470,904	-	(261,000)	719,278	(170,684)	2,492,353
- Disposals/retirements	-	(168,300)	-	-	-	-	(168,300)
- Capitalized/Expensed WIP	-	-	-	-	-	(764,988)	(764,988)
- Impairments	1,297,613	40,963,298	139,308	-	1,291,260	-	67,401,494
	3,487,524	77,138,401	841,669	1,503,449	2,894,034	4,468,099	219,350,373
- Accumulated depreciation	(64,170)	(10,035,375)	(73,531)	(186,443)	(312,951)	-	(73,955,717)
Adjustment to opening balance	-	(300,745)	-	-	-	-	1,381,849
	(64,170)	(10,336,120)	(73,531)	(186,443)	(312,951)	-	(72,573,868)
+ Disposals/retirements	-	(79,475)	(79,179)	(172,000)	(533,646)	-	(79,475)
- Depreciation 2015	(77,538)	(17,971,186)	(79,179)	(172,000)	(533,646)	-	(38,982,871)
Adjustment to depreciation 2015	-	1,672,473	(26,714,308)	(358,443)	(1,026,416)	-	2,949,079
	(141,708)	1,672,473	(152,710)	(358,443)	(1,026,416)	-	(108,687,135)
Ending balance as of 31 December 2015	3,345,816	50,424,092	688,960	1,145,006	1,867,618	4,468,099	110,663,239
Acquisition cost as of 1 January 2016	3,487,524	77,138,401	841,669	1,503,449	2,894,034	4,468,099	219,350,373
Adjustment to opening balance	-	-	-	-	-	-	-
	3,487,524	77,138,401	841,669	1,503,449	2,894,034	4,468,099	219,350,373
+ Additions	306,038	4,517,351	210,017	184,047	759,356	2,475,533	38,133,260
- Disposals/retirements	-	-	(398)	-	-	-	(907,655)
- Capitalized/Expensed WIP	-	-	-	-	-	(883,761)	(883,761)
- Impairments	306,038	4,517,351	209,619	184,047	759,356	1,591,773	36,341,844
	3,793,562	81,655,752	1,051,289	1,687,496	3,653,390	6,059,871	255,692,217
Accumulated acquisition cost	3,793,562	81,655,752	1,051,289	1,687,496	3,653,390	6,059,871	255,692,217
- Accumulated depreciation as of 1 January 2016	(141,708)	(26,714,308)	(152,710)	(358,443)	(1,026,416)	-	(108,687,135)
Adjustment to opening balance	-	-	-	-	-	-	-
	(141,708)	(26,714,308)	(152,710)	(358,443)	(1,026,416)	-	(108,687,135)
+ Disposals/retirements	-	-	398	-	-	-	900,142
- Depreciation 2016	(98,765)	(21,496,241)	(92,431)	(199,158)	(962,463)	-	(31,830,042)
	(240,473)	(21,496,241)	(92,431)	(199,158)	(962,463)	-	(139,617,035)
Ending balance as of 31 December 2016	3,553,089	33,445,203	806,546	1,129,895	1,664,511	6,059,871	116,075,182

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

8. Other Non-Current Assets

Other Non-Current Assets	2016	2015 Restated	2015
Long Term Receivables for Provisions	4,719,831	4,208,214	4,208,214
Total	4,719,831	4,208,214	4,208,214

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. 2016. 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 (3,864,502 EUR). Details are provided in Note D.

Liabilities – Current Liabilities**9. Payables**

Payables	2016	2015 Restated	2015
Payables to Suppliers	(253,369,938)	(235,939,134)	(237,662,423)
Payables to Staff members	(136,498)	(98,069)	(98,069)
Payables to Nations	(5,609,233)	(715,472)	(715,471)
Other Payables	(20,116,614)	(13,851,617)	(9,731,730)
Total	(279,232,283)	(250,604,292)	(248,207,693)

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. To note that ACO is managing directly FMS cases only for SHAPE and NAGSF. Further details are shown in the Note 18.

- NATO Agencies providing services to ACO Commands. The accrued and open payable balances include approx. 5,8 MEUR for ACT, 84,7 MEUR for NSPA and 127, 2 MEUR for NCIA.

Other payables

Following IBAN recommendation⁸ 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 2016, adjusted for any other identified currency differences.

Untaken leave

Detailed information for the amount reported as untaken leave is disclosed in Note C.

⁸ See (IBA-IR (2002)86)

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

10. Deferred Revenue

Deferred Revenue	2016	2015 Restated	2015
Deferred Revenue MB	(145,522,523)	(181,752,984)	(177,968,248)
Liabilities from MB Lapse	(44,107,325)	(56,457,880)	(55,417,157)
Liabilities from MB Result of the year	(2,016,140)	(8,112,360)	(8,112,360)
Liability from unrealised exchange rate differences	(4,392,489)	(5,067,746)	(5,067,746)
Deferred Revenue NSIP	0	(12)	(12)
Liabilities from NSIP Cash Call	730,520	504,919	504,919
Liabilities from NSIP Accumulated result of the year	(1,282,564)	(1,257,547)	(1,257,547)
Other Deferred Revenue	(552,127,432)	(459,925,119)	(459,925,119)
Deferred Revenue Inventory	(35,039,841)	(31,202,384)	(27,721,714)
Deferred Revenue PP&E	(24,831,361)	(31,830,042)	0
Total	(808,589,155)	(775,101,154)	(734,964,984)

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	2016	2015 Restated	2015
Budgetary lapses	(31,071,603)	(35,090,653)	(35,008,695)
Overestimated accruals	(13,035,722)	(21,238,799)	(20,280,035)
Other adjustments	0	(128,427)	(128,427)
Total	(44,107,325)	(56,457,880)	(55,417,157)

These liabilities are used to record unused budget credits authorized as of end of year 2016. The lapse is an amount owed back to the Nations. The balance will be included in the 2nd Assessment call for 2017 and will be distributed by type and cost share as per below table.

Cost share/ Year	16+1N NAEW	16N NAEW	17N NAEW	26N NAEW	28N NCSEP	26N AGS	28N AGS	28N AOM	Total
2016	2,292,767	903,190	-	-	4,222,588	6,357,850	9,510	2,935,702	16,721,607
2015	1,514,492	-	30,219	-	3,183,652	40,217	17,160	3,081,556	7,867,296
2014	3,460,752	-	26,101	2,330,226	3,619,319	-	-	8,088,719	17,525,117
2013	26,860	-	-	-	242,466	76,547	-	1,375,960	1,721,833
2012	-	-	-	-	56,402	-	-	592	56,994
2011	-	-	-	-	211,884	-	-	-	211,884
2009	-	-	-	-	2,594	-	-	-	2,594
TOTAL	7,294,871	903,190	56,320	2,330,226	11,538,905	6,474,614	26,670	15,482,529	44,107,325

Liabilities from Result of the year

Distribution of Result of the year	2016	2015 Restated	2015
Result of the year MB	(1,365,900)	(9,947,565)	(9,947,565)
Unrealised exchange rate gain/loss	(675,257)	1,792,659	1,792,659
Result of the year NSIP	25,016	42,546	42,546
Liabilities from Result of the year	(2,016,140)	(8,112,360)	(8,112,360)

The net amount of miscellaneous income, interest revenue, bank charges, and 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 2017 and will be distributed by type and cost share as per below table.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Cost share/ Year	16+1N NAEW	16N NAEW	17N NAEW	26N NAEW	28N NCSEP	26N AGS	28N AGS	28N AOM	Total
2016	215,412	7,110	-	828	690,281	3,908	561	350,507	1,268,606
2015	616,826	-	-	-	118,329	-	-	1,104	736,260
2014	-	-	-	-	-	-	-	459	459
2013	-	-	-	-	110	-	-	-	110
2011	-	-	-	-	10,705	-	-	-	10,705
TOTAL	832,238	7,110	-	828	819,425	3,908	561	352,070	2,016,140

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

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, or received, 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	2016	2015 Restated	2015
Cumulated result of previous years	(1,257,547)	(1,215,001)	(1,215,001)
Result of the year	(25,016)	(42,546)	(42,546)
Liabilities Result of the year NSIP	(1,282,564)	(1,257,547)	(1,257,547)

Interest and results, distributed by cost share, have been reported on a recurring basis. However, the accumulated result from 2008 to 2016 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

Deferred Revenue PP&E

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 Current-Deferred Revenue reported here represents the counterpart of the PP&E Net Value net of the amount recorded as liability for finance lease that will be settled within twelve months. Comparative data were reclassified in order to apply the change in the accounting policy consistently.

11. Advances

Advances	2016	2015 Restated	2015
Advance MB Contributions	(258,229,830)	(308,707,154)	(308,707,154)
Other Advance	(183,482)	(312,262)	(312,262)
Total	(258,413,312)	(309,019,416)	(309,019,416)

Advance MB Contributions

The amount is related to:

- Advance contribution called on the 2nd call 2016 for an amount of EUR 154,207,000 (AGS/NCSEP/AOM cost share) and related to budget authorization for 2017. These advances are

N-20

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

recorded using appropriate account code by type/year/cost share. The amount is lower than previous years due to the fact that there was no NAEW advance 2017 as part of the 2nd Call 2016.

- Advances for an amount of EUR 104,022,830 made by some member Nations, mainly in coordination with the NATO IS Treasury for non ACO called advances.

12. Short Term Provisions

Short Term Provisions	2016	2015 Restated	2015
Short Term Provisions	(5,743,473)	(20,518,674)	(24,638,559)
Total	(5,743,473)	(20,518,674)	(24,638,559)

Provisions are valued with best accounting estimate available. The amounts of the provisions reported in the ACO 2016 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 totalling 4,719,831 EUR reported as Long Term. The difference between the two reporting periods is due to a decrease on provision for LOJI in NAEW. To note that a payment for this specific purpose was done in 2016 for a total of 13,2 MEUR using the 2016 budget credits.

13. Other Current Liabilities

Other Current Liabilities	2016	2015 Restated	2015
Short Term Loans	(96,991)	(31,436)	(31,436)
Total	(96,991)	(31,436)	(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**14. Long Term Provisions**

Long Term Provisions	2016	2015 Restated	2015
Long Term Provisions	(4,719,831)	(4,208,214)	(4,208,214)
Total	(4,719,831)	(4,208,214)	(4,208,214)

See Note B8

15. Non-current Deferred Revenue

Deferred Revenue	2016	2015 Restated	2015
Deferred Revenue for PP&E and AuC	(90,946,285)	(78,717,090)	(109,353,193)
Total	(90,946,285)	(78,717,090)	(109,353,193)

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 non-current Deferred Revenue is the counterpart of the PP&E Net Value net of the amount recorded as liability for finance lease. Comparative data were reclassified in order to apply consistently the disclosure requirements.

16. Other Non-Current Liabilities

Other Non-Current Liabilities	2016	2015 Restated	2015
Long Term Loans	(199,345)	(84,670)	(84,670)
Total	(199,345)	(84,670)	(84,670)

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

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

C. Notes to Statement of Financial Performance**17. Revenue**

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

18. 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.

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 2016 is 3,381,640 EUR (which shows a slight increase as compared to 3,170,500 EUR paid in 2015) 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 1.6 MEUR.

Untaken leave

	Untaken Leave
FS 2015	4,119,885
Addition	3,938,019
Reversed	(4,119,885)
31-Dec-16	3,938,019

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. However, any balance that is carried forward in this way must be taken prior to 30 April. If a – rare - special permission is obtained, leave can be exceptionally expanded to 31 October of the subsequent year⁹.

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 2016 / 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 constitutes a liability towards the future which is recognized.

Other

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.

⁹ This is in accordance with NCPR art. 42.3.5 and 42.3.6 (Amendment 8 April 2012).

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

Position	Total Approved	Total Filled
Civilian (PE)	985	938
Civilian (CE)	5	5
Military	8,583	6,863
LWR	649	617
VNC	137	135
Others	90	81
ICC	175	144
LCH	387	343
ACO Total	11,011	9,126

b) Contractual Supplies and Services

Contractual Suppliers and Services	2016	2015 Restated	2015
Total	673,338,772	626,690,435	623,553,098

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*'.

Expenses for approximately 3,8 MEUR are reported for NAEW for a Commodity-based contract. With this contract NAEW has the possibility to use fuel from the Nation MOD without any immediate outflow. The settlement is only done at a later stage with the same quantity of fuel via a contract in place with NSPA. Historically, there is a time-gap between the use and the settlement and the fuel cost is impacted by the volatility of the EUR/USD exchange rate. The historical cost at the end of 2016 is at 3,8 MEUR. An estimated amount based on the fuel cost known at the end of 2016 would have a positive impact of 653 KEUR. However, only when the fuel reimbursement will be settled, the real cost will be known.

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 Maintenance (DLM). The third level is typically performed by Industry and contractually governed by the DLM Contract MG2012 between NSPA and IAMCO. The DLM is required for each plane with a cycle of 72 months, which means that there will always be a part of the NAEW fleet in depot for maintenance and therefore not available for operations.

During 2016, three planes completed the Depot Level Maintenance and were returned to NAEW&C Force HQ; one plane started the maintenance during 2016 and will be completed in 2017, and a second was sent to depot at the very beginning of 2017. A total amount of MEUR 26.2 was expensed during 2016 for the ongoing maintenance described above.

In 2016 the expenses recorded for Foreign Military Sales (FMS) are 11,432,009 EUR. This financial information is reported in a separate line in accordance with the ACO Accounting Policy reported at Note A.

It has to be noted that ACO manage directly only FMS for SHAPE HQ and NAGSF HQ for a total of 48,332 EUR. All the rest belongs to FMS cases for NAEW managed directly by NSPA. Those expenses are reported in the ACO FS on a modified cash basis build on the cash credit request/outflows exchange between the two NATO entities. The expenses for the financial year are not recognised on accrual basis with the exception of the FMS cases where tangible information is provided by the NAEW customers with regards to the effective delivery of goods and services.

As a result, credits provided by NAEW to NSPA for those FMS cases might be reconciled by the FMS organisation with a considerable time gap between the NATO release of the funds and the final bill. The NAEW&C Force GK HQ conducts twice a year (March and September) FMS case review meetings with

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

several US organisations (AFSAC, DFAS, ANG, NAPMO US Agent, TCG) in close coordination with NSPA. 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.

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. The table does not include lease contracts recognised as finance lease as the future payments are recognised as a liability.

Site	PP&E Category	Asset Leased	Amount paid in 2016 (€)	Amount to pay in 2017 (€)	Amount to pay in 2018-2021 (€)	Renewal or purchase options/restrictions
SHAPE	Transport Equipment	Civilian lease - fleet	239,015.76	237,173.25	-	Expires in 2017
JFCBS	Transport Equipment	Civilian lease - fleet	128,398.32	128,398.32	64,199.16	Expires in 2018
NAEW&CF	AIS	Servers	289,623.12	289,623.12	289,623.12	Expires in 2018
JFCNP	AIS	Multi-Functional Devices	153,980.82	163,325.32	367,481.97	One year contract with option up to four one year extensions
JFCNP	Structures	NS2AU Villa Addis Ababa	151,166.14	115,174.20	460,696.80	Old contract ended 31 Dec. 2016 New contract in 2017 for one year with option up to four one year extensions

c) Depreciation

Depreciation and Amortization	2016	2015 Restated	2015
Total	31,830,042	36,033,791	38,982,871

Reimbursable activities

ACO manages a number of reimbursable activities on behalf of other non-ACO entities. The total expenses made by ACO for reimbursable activities in 2016 amount to 43.8 MEUR which reflects a decrease of 17.1 MEUR compared to 2015, mainly due to the reduced real life support services required in the missions. The reimbursable costs relate to a variety of services financially administered by ACO, as follows:

- An amount of approximately 4.2 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 3.6 MEUR corresponds to travel services and administration of payrolls provided to the NCIA by JFCNP, JFCBS, LANDCOM, AIRCOM and MARCOM.
- A total amount of approximately 10.9 MEUR corresponds to real life support services provided mainly by KFOR and RS HQs to the TCNs, such as messing, water, billeting, and 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.
- Expenses for the remaining amount of 25.1 MEUR were made mainly by the ACO Commands on behalf of local NMRs or NSEs, 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.

19. 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 2017.

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 2016 reporting period, ACO has aggregated the contingent liabilities (CL) reported by the ACO consolidated entities in the following categories:

- I. **NATO Appeal Board:** this category includes cases related to NATO employees pending before the NATO Administrative Tribunal (NAT);
- II. **Claims under Art. VIII SOFA:** this category includes cases related to damages caused to third parties by NATO personnel. The majority of the cases reported relate to car accidents or in breach of health and safety regulations. The amounts, when disclosed, represent 75% due by NATO in accordance with article VIII SOFA, being the remaining 25% to be paid by the Host Nation;
- III. **Labour court cases:** this category includes cases pending before local Courts in relation to employment issues;
- IV. **Litigations:** this category includes cases of legal or contractual litigations such as contractual claims for alleged damages;
- V. **Liabilities due to HQs closure:** this category includes costs for dismantling/removal of NATO property or any other type of direct or indirect liabilities derived from the closure of AOMs, ACO Commands, their transformation, transfer or for the closure of programmes of works previously contracted (e.g. DLM Marconi at NAEW), etc.
- VI. **Others:** this is a residual category where there are reported cases which do not fall within one of the above mentioned categories.

The table A below provides the summary of the CL pending at the reporting date as reported by the ACO Commands, broken down into the above mentioned categories, whose out-flow of resources can be reliably estimated.

TABLE A – Summary of the 2016 CL

CL Categories	Total Amount (€)
I NATO Appeal Board	147,202
II Claims under Art. VIII SOFA	40,877
III Labour court cases	9,096,163
IV Litigations	15,113,734
V Liabilities due to HQs closure	7,126,932
VI Others	2,503,504
Grand Total	34,028,412

A breakdown of these amounts is provided in the following paragraphs, including the disclosure of the CL whose out-flow of resources cannot be reliably estimated.

I. **NATO Appeal Board:** the amount of € 147,202 was reported by JFCBS as a new liability for the request of damages claimed by a NIC whose employment was terminated by JFCBS as a result of a disciplinary action.

II. **Claims under Art. VIII SOFA:** JFCNP and SHAPE have reported liabilities within this category, respectively, in the amount of € 40,000 and € 877 representing the possible 75% NATO-share of costs for the alleged damages due to car accidents as per the NATO SOFA. This category includes also various cases reported by SHAPE, AIRCOM and NHQSa for which it is not possible to estimate reliably the amount to settle the liability. For NHQSa this includes some possible claims related to the damages provoked by NATO, IFOR, SFOR and AF BiH to privately owned land and houses in Glamoc Range. In 2016 a special

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

carry forward was approved by the BC amounting to € 900,000 from the 2015 Balkans Budget and a total amount of € 853,725 was spent. There is no additional fund in 2017 for remaining Glamoc Claims. Hence, any new claim will be dealt on a case-by-case basis.

III. Labour court cases: Out of the total amount of € 9,096,163 disclosed in this category the amount of € 8,988,592 EUR relates to NHQSa possible liability due to the request of seven ICC to be converted from International Civilian Consultants (ICCs) at NHQSa to NICs before the Court of Mons (BE). During 2016 the NAT ruled in favour to NATO which led two out of nine ICCs to withdraw their claim. However, the remaining seven ICCs have submitted a new claim before the local labour Court. Further to the pronouncement of the NAT SHAPE LEGAD deems unlikely that the remaining ICCs would succeed in pursuing their request; however, a possibility remains that the Court rules in favour of the ICCs. In such event there is a risk that other ICCs employed across ACO would submit similar requests. The remaining amount of € 107,571 disclosed in this category is reported by SHAPE, NAEW and LANDCOM and relates to various liabilities for employment cases pending at the reporting date before the respective local labour Courts. At this time, ACO cannot provide a better estimate as to the outcome of the above lawsuits nor can it determines more precisely the final amount of loss or legal costs associated with the outcome. An additional case reported by JFCNP belongs to this category for potential claims before the local Labour Court due to cases of death allegedly caused by asbestos. The claims have not been yet submitted to the Court; therefore, the amount cannot be determined yet by JFCNP and it is disclosed as a possible liability with no reliable amount.

IV. Litigations: JFCBS has reported CL within this category for € 14,597,850 in relation to a Food Claim raised by the former contractor for NATO food services in ISAF. This amount includes the NATO liability equal to 10% of the above mentioned total amount, plus the share of the Theatre Contributing Nations (TCNs) for the remaining part. It also includes an additional claim for unpaid invoices by JFCBS to the former HQ ISAF catering contractor to offset some overpayments for costs related to the amortization of the dining facility. Further to recommendations of the RPPB [AC/335-N (2015)0006-REV1] and IBAN [C-M (2015)0052] the amount of €2.2 million was unilaterally withheld from the final monthly invoices due to the contractor and it remains secured in the ACO Treasury. The potential costs associated to this liability are part of the special carry forward of € 26 Million from the 2014 ISAF budget approved by the BC in 2017.

The CL reported by KFOR amounting to € 515,884 (537.5 KUSD, converted by using the exchange rate as of 31 Dec. 2016) relates to a claim for accommodation for rental services contracted in 1999 with a private company to rent premises for housing and related services for KFOR troops at the Sports and Recreation Centre in Pristina. The case is being handled by the SHAPE LEGAD which opposes the court decision as it deems that the ruling violate the special legal status which NATO enjoys under the Ottawa Agreement. Although it is difficult to predict the final outcome SHAPE LEGAD deems it prudent to disclose this issue as a potential liability.

An additional claim belongs to this category. It is a claim submitted against ACO by the former contractor for NATO fuel services in ISAF at KAF and Herat. The potential liability includes the NATO share (approximately 10%), plus the liability attributable to the TCNs. It should be noted that JFCBS, in coordination with SHAPE has prepared a defence and a counterclaim due to possible systemic overcharging of BOA customers by the contractor between 2009 and 2014. However, the potential out-flow of resources for ACO due to the contractor claim and the possible in-flow that can derive from the counter claim prepared by ACO against the company cannot be reliably measured at this stage.

V. Liabilities due to HQs closure: within this category JFCBS and NAEW&C Force GK have reported possible liabilities due to, respectively, the termination of the ISAF mission on 31 December 2014 and the NATO reduced footprint in Resolute Support Mission and the closure of HQ NAEW&C Force GK HQ Airframe DLM contractor's Activities. For the former (JFCBS) the liability is related to the ACO's responsibility towards NSPA for the payment of the LOJI associated with redundant NSPA NIC manpower approved by SHAPE to support the ISAF operation and the RS Mission. The total amount of € 1,326,932 represents only the NATO share of the liability which is estimated in a total amount of € 4,292,500 including the portion of the TCNs. The costs for this liability are part of a special carry forward of credits amounting to € 26,144,910 which was approved by the BC from the 2014 ISAF Budget. For the latter (NAEW&C Force GK) the liability is due to the deactivation of the aircraft Depot Level Maintenance (DLM) Source of Repair (SOR). NSPA confirmed also in 2016, likewise in 2015, that the total amount of 5.8 MEUR for this liability can be considered eligible for reimbursement to the contractor. It should be noted that the amount of 3,000,000 € has been approved as a special carry forward in 2017 by the BC from the 2015 and 2016 NAEW&C Force GK HQ reorganization budget (respectively, € 1,000,000 and € 2,000,000) to partially cover this liability.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

VI. **Others:** a CL was reported by NHQSa within this residual category in relation to the Pension contributions due to NATO for Local Civilian Hire (LCH) Staff. This case was reported also last year in the same amount of 838,585 EUR. The amount represents the difference between the provision recognised in 2016 and the higher amount of € 1,693,913 which includes the member's share of the total contribution in the event NATO will be requested to assume the entire cost of the required contribution. Moreover, JFCBS reported a liability due to some 2015 unpaid invoices to NSPA for a total amount of 2,509,536.16 USD for the provision of fuel delivered to HKIA. These invoices were only reported by NSPA to JFCBS and Resolute Support in March 2017. JFCBS made an analysis of those invoices and assessed that the amount of 1,064,817.71 USD (converted in € 1,021,996.07) is eligible for common funding and, therefore has been accrued; whilst the amount of 1,444,718.45 USD (converted in € 1,386,619.11) refers to customers which cannot yet be clearly at this moment identified and requires additional clarifications; thus the amount is only disclosed as a CL in the 2016 FS.

An additional amount of € 278,300 is reported for NAEW and confirmed by NSPA, due to possible VAT liabilities in relation to tax which may be due with a member nation. Taking into account that NATO is normally exempted from VAT liabilities the possibility that NATO will have to pay the above indicated amount is considered low.

Provisions

Table B – Provision-reconciliation (in EUR currency)

Reconciliation	TFR	Other Provisions	Total
ACO FS 2015	3,125,051	21,601,837	24,726,888
Restatement ACO FS 2015	0	0	0
31-Dec-2015/1 Jan. 2016	3,125,051	21,601,837	24,726,888
Addition	244,750	7,260,841	7,505,591
Used	(167,339)	0	(167,339)
Reversed	0	(21,601,837)	(21,601,837)
Balance as of 31 Dec. 2016	3,202,462	7,260,841	10,463,303

a. TFR

JFCNP HQ posted some provisions 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. Other Provisions

The table C below provides the summary of the other provisions at the reporting date, broken down into the six categories disclosed above for the CL, for cases where the likelihood of the out-flow of resources is considered to be probable or virtually certain and the amount is above the materiality threshold of € 5,000 and can be reliably measured.

Table C – Other Provision

Other Provisions	Total Amount (€)
I NATO Appeal Board	300,000
II Claims under Art. VIII SOFA	1,715,960
III Labour court cases	15,382
IV Litigations	4,064,502
V Liabilities due to HQs closure	309,668
VI Others	855,329
Grand Total	7,260,841

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

A breakdown of these amounts is provided in the following paragraphs.

I. **NATO Appeal Board:** NAEW has reported a case amounting totally to € 300,000 pending before the NAT related to a former staff member challenging the termination of employment with LOJI and immaterial damages after the NAEW reorganization.

II. **Claims under Art. VIII SOFA:** JFCBS, JFCNP, NAEW, NCISG, NHQSa reported cases within this category mainly related to claims by third parties due to car accidents totalling € 549,746. The remaining amount of provisions recognised within this category refers to cases reported by KFOR in relation to claims for damages allegedly caused by NATO to third parties' property. These cases include the Gazela Shoe Factory for the outstanding rental costs of the NATO Liaison Office Skopje office location amounting to € 1,060,214 for which the Budget Committee has approved a special carry forward in 2017 from the 2015 Balkans Operations budget. Other cases reported by KFOR for a total of € 106,000 refer to damages to land derived by the use of VHF Communication Network Antennas by KFOR as well as claims of private landlords of the Forward Assembly Area in Novo Selo used by NATO for Reserve Forces.

III. **Labour court cases:** one employment case reported by LANDCOM pending before the local Court whose costs amount to € 15,382 is expected to be settled in favour of the claimants.

IV. **Litigations:** two provisions are recognised by JFCNP within this category. The first refers to a claim of the former JFCNP energy supplier that has requested the payment of arrears for the period 2005 – 2008 due to a malfunctioning of the electrical meter in the Bagnoli compound. The amount recognised as a provision last year for this liability has been further assessed by JFCNP; therefore, an extra amount is reported for 2016 for a total of € 3,864,502.

The second provision of JFCNP amounting to € 200,000 relates to outstanding payments due to the former provider of cleaning services because of non-satisfactory contract performance. The company obtained in 2014 a payment injunction from the local Tribunal Court of Naples which JFCNP opposed. Other extrajudicial attempts to settle the case have failed so far due to lack of agreement between the parties. JFCNP confirmed the provision recognised at the end of last year.

V. **Liabilities due to HQs closure:**

A provision was confirmed from last year and recognised by JFCNP for remediation cost for soil pollution at Bagnoli compound (€ 194,800). The amount of € 185,000 is included in the Special Carry Forward in 2017 authorized by the BC from the 2016 JFCNP HQ Budget. The remaining € 9,800 to will be funded by the 2017 budget.

NAEW reported two cases amounting totally to € 114,868 due to potential claims from staff members on Long Term Sick Leave. It is still unknown if there will be a decision on the NATO's liability to pay for the LOJI due to reorganization or for the invalidity. However, NAEW deems it probable a payment in favour of the individuals; hence a provision has been recognised in the 2016 FS.

It has to be noted that in 2015 FS a provision of 14,3 MEUR was recognised for LOJI due to NAEW reorganisation. During 2016 an amount of 13,2 MEUR was paid using the 2016 budget authorisation.

VI. **Others:** within this category it is recognised the provision of € 855,329, to be covered by the MB and the NSIP, respectively, in the amount of € 774,657 and € 80,672, for the case of NHQSa related to the LCHs as described above in the same category VI of the CL. The approach followed of splitting the liability between a provision and a CL with the respective amounts are based on the SHAPE internal audit report made in March 2016.

Some provisions below the materiality threshold have been identified, but not recognised, within the categories I, II and III for SHAPE, JFCNP, NAEW, AIRCOM and NHQSa.

Conclusion

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

The provisions and contingencies reported above 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.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

ACO has collected from each ACO site all the necessary detailed information on the cases reported that can be made available upon request for auditing purposes.

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

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 responsible. In the preparation of the ACO 2016 FS the segment reporting has been prepared in conformity with the accounting policies and also reported in the ACO guidance for EOY 2016.

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 and PP&E. 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 2016

Segment reporting MB
Statement of Financial Position per HQ

	SHAPE HQ			NAGSF HQ			JFC Brunssum HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	18,234	15,577	15,577	54	-	-	187,834	194,495	194,495
Interentity	72,365,303	39,054,671	39,054,671	2,226,226	-	-	21,546,759	69,061,390	70,039,632
Receivables	10,538,001	21,488,098	20,826,661	38,197	-	-	1,358,049	5,736,277	5,416,736
Prepayments	4,089,805	4,142,523	4,133,601	-	-	-	18,118	42,889	34,489
Other Current Assets	-	228,388	898,747	-	-	-	5,707	-	327,942
Inventories	454,144	503,536	503,536	-	-	-	158,366	204,131	204,131
Total Current Assets	87,465,487	65,432,792	65,432,792	2,264,477	-	-	23,274,833	75,239,183	76,217,425
Non-current Assets									
Receivables	-	1,777	1,777	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	46,366,224	60,089,690	55,227,575	313,831	-	-	3,754,351	3,851,597	1,195,907
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	46,366,224	60,091,467	55,229,352	313,831	-	-	3,754,351	3,851,597	1,195,907
Total ASSETS	133,831,711	125,524,259	120,662,144	2,578,307	-	-	27,029,184	79,090,781	77,413,332
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(80,176,990)	(56,278,946)	(55,608,587)	(2,264,477)	-	-	(15,254,246)	(58,010,878)	(58,661,178)
Deferred Revenue	(25,830,416)	(28,917,165)	(8,300,766)	(14,713)	-	-	(8,092,342)	(15,915,410)	(15,684,130)
Advances	-	(1,934)	(1,934)	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	-	(228,388)	(898,747)	-	-	-	(5,707)	(253,808)	(581,750)
Other Current Liabilities	(96,991)	(31,436)	(31,436)	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(353,325)	(624,536)	(624,536)	-	-	-	(164,070)	(1,290,368)	(1,290,368)
Total Current Liabilities	(106,457,722)	(86,082,405)	(65,466,006)	(2,279,190)	-	-	(23,516,365)	(75,470,463)	(76,217,425)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	(27,174,643)	(39,357,184)	(55,111,468)	(299,117)	-	-	(3,512,819)	(3,620,318)	(1,195,907)
Other Non-current Liabilities	(199,345)	(84,670)	(84,670)	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(27,373,989)	(39,441,855)	(55,196,138)	(299,117)	-	-	(3,512,819)	(3,620,318)	(1,195,907)
Total LIABILITIES	(133,831,711)	(125,524,259)	(120,662,144)	(2,578,307)	-	-	(27,029,184)	(79,090,781)	(77,413,332)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

	AIRCOM Ramstein HQ			NAEW&C Force HQ			JFC Naples HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	53,245	52,400	52,400	370,778	644,841	644,841	88,398	1,154,277	1,154,277
Interentity	843,048	1,063,728	1,063,728	14,942,871	7,067,690	10,068,490	658,372	1,769,287	1,769,287
Receivables	824,832	768,436	606,351	3,545,119	3,351,227	1,940,299	2,568,605	2,823,698	2,027,526
Prepayments	31,129	1,441,085	1,441,085	17,512,774	18,383,087	15,275,553	1,939,947	1,795,504	1,795,004
Other Current Assets	-	-	162,084	414,868	14,215,417	15,631,707	2,146,230	2,076,383	2,873,055
Inventories	122,865	110,875	110,875	25,434,874	21,706,641	21,706,641	224,979	238,171	238,171
Total Current Assets	1,875,118	3,436,523	3,436,523	62,221,285	65,368,903	65,267,532	7,626,533	9,857,319	9,857,319
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	1,469,641	1,407,375	201,882	50,482,671	40,458,456	40,664,250	275,771	57,971	57,971
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	3,864,502	3,352,885	3,352,885
Total Non-current Assets	1,469,641	1,407,375	201,882	50,482,671	40,458,456	40,664,250	4,140,272	3,410,856	3,410,856
Total ASSETS	3,344,760	4,843,898	3,638,406	112,703,956	105,827,359	105,931,782	11,766,805	13,268,176	13,268,176
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(1,517,893)	(2,937,009)	(2,774,925)	(35,133,039)	(29,334,070)	(27,816,408)	(3,328,172)	(5,729,116)	(4,932,444)
Deferred Revenue	(763,770)	(1,074,833)	(509,068)	(28,286,608)	(24,193,193)	(21,706,641)	(296,009)	(527,060)	(483,561)
Advances	-	-	-	(6,150)	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	-	-	(162,084)	(414,868)	(14,215,417)	(15,631,707)	(4,005,476)	(3,619,908)	(4,416,580)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(140,595)	9,554	9,554	(778,707)	(112,775)	(112,775)	(51,646)	(24,734)	(24,734)
Total Current Liabilities	(2,422,259)	(4,002,288)	(3,436,523)	(64,619,373)	(67,855,454)	(65,267,532)	(7,681,303)	(9,900,819)	(9,857,319)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	(3,864,502)	(3,352,885)	(3,352,885)
Deferred Revenue	(922,501)	(841,610)	(201,882)	(48,084,583)	(37,971,905)	(40,664,250)	(221,001)	(14,472)	(57,971)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(922,501)	(841,610)	(201,882)	(48,084,583)	(37,971,905)	(40,664,250)	(4,085,503)	(3,367,357)	(3,410,856)
Total LIABILITIES	(3,344,760)	(4,843,898)	(3,638,406)	(112,703,956)	(105,827,359)	(105,931,782)	(11,766,805)	(13,268,176)	(13,268,176)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

	NHQSa HQ			LANDCOM Izmir HQ			NCIS Group HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	45,311	131,045	131,045	203,344	533,121	533,121	7,371	20,403	20,403
Interentity	81,411	796,489	796,489	(462,634)	(2,313,833)	(2,313,833)	2,413,652	5,133,059	5,133,059
Receivables	70,385	77,982	69,345	679,622	1,662,739	1,594,085	867,487	1,977,705	1,710,492
Prepayments	-	-	-	-	481,353	481,353	28,121	170,927	170,927
Other Current Assets	127,925	127,925	136,562	17,588	28,692	97,346	7,900	5,610	272,823
Inventories	787,854	626,248	626,248	794,704	691,951	691,951	992,761	1,218,792	1,218,792
Total Current Assets	1,112,885	1,759,689	1,759,689	1,232,624	1,084,024	1,084,024	4,317,291	8,526,496	8,526,496
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	-	33,940	52,440	263,078	136,036	136,036	9,674,638	162,090	7,484,463
Other Non-current Assets	774,657	774,657	774,657	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	774,657	808,597	827,097	263,078	136,036	136,036	9,674,638	162,090	7,484,463
Total ASSETS	1,887,542	2,568,286	2,586,786	1,495,702	1,220,059	1,220,059	13,991,929	8,688,586	16,010,958
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(170,535)	(98,708)	(90,070)	(589,052)	(237,629)	(168,976)	(2,881,240)	(7,244,029)	(6,976,817)
Deferred Revenue	(796,270)	(661,629)	(627,689)	(817,842)	(714,259)	(691,951)	(1,764,178)	(1,387,127)	(1,276,518)
Advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	(127,925)	(1,027,875)	(1,036,513)	(15,382)	(27,409)	(96,062)	(7,900)	(5,604)	(272,816)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(18,155)	(5,417)	(5,417)	166,513	(127,034)	(127,034)	(18,338)	(345)	(345)
Total Current Liabilities	(1,112,885)	(1,793,629)	(1,759,689)	(1,255,762)	(1,106,332)	(1,084,024)	(4,671,655)	(8,637,105)	(8,526,496)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	(774,657)	(774,657)	(774,657)	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	-	-	(52,440)	(239,940)	(113,728)	(136,036)	(9,320,274)	(51,481)	(7,484,463)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	(774,657)	(774,657)	(827,097)	(239,940)	(113,728)	(136,036)	(9,320,274)	(51,481)	(7,484,463)
Total LIABILITIES	(1,887,542)	(2,568,286)	(2,586,786)	(1,495,702)	(1,220,059)	(1,220,059)	(13,991,929)	(8,688,586)	(16,010,958)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

	Resolute Support HQ			KFOR HQ			MARCOM Northwood HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS									
Current Assets									
Cash and Cash Equivalents	67,715	337,994	337,994	984,428	1,053,791	1,053,791	67,693	43,028	43,028
Interentity	120,612,142	77,179,642	78,026,058	1,649,140	327,140	327,140	601,605	251,161	251,161
Receivables	248,452	689,335	443,478	567,923	806,931	724,112	399,710	846,649	778,590
Prepayments	-	-	-	411,011	458,177	458,177	6,438	6,173	871
Other Current Assets	-	10,052	255,909	106,000	70,000	152,819	-	-	73,360
Inventories	4,472,556	4,367,370	886,700	1,498,315	1,405,983	1,405,983	98,423	128,686	128,686
Total Current Assets	125,400,865	82,584,392	79,950,139	5,216,818	4,122,023	4,122,023	1,173,869	1,275,696	1,275,696
Non-current Assets									
Receivables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	577,587	3,866,210	3,848,903	1,711,536	81,959	81,959	101,828	116,277	116,277
Other Non-current Assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Assets	577,587	3,866,210	3,848,903	1,711,536	81,959	81,959	101,828	116,277	116,277
Total ASSETS	125,978,452	86,450,602	83,799,042	6,928,354	4,203,982	4,203,982	1,275,697	1,391,972	1,391,972
LIABILITIES									
Current Liabilities									
Payables	(121,102,057)	(77,914,069)	(78,514,629)	(2,342,565)	(1,361,457)	(1,278,638)	(1,020,567)	(965,537)	(892,176)
Deferred Revenue	(5,882,357)	(11,289,993)	(886,700)	(3,258,025)	(2,264,229)	(1,481,610)	(128,945)	(239,111)	(224,663)
Advances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Provisions	-	(10,052)	(255,909)	(1,166,214)	(1,130,214)	(1,213,033)	-	-	(73,360)
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	1,005,962	(292,901)	(292,901)	(161,549)	(148,743)	(148,743)	(38,807)	(85,496)	(85,496)
Total Current Liabilities	(125,978,452)	(89,507,015)	(79,950,139)	(6,928,354)	(4,904,642)	(4,122,023)	(1,188,318)	(1,290,144)	(1,275,696)
Non-current Liabilities									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deferred Revenue	-	3,056,413	(3,848,903)	-	700,660	(81,959)	(87,379)	(101,828)	(116,277)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	-	3,056,413	(3,848,903)	-	700,660	(81,959)	(87,379)	(101,828)	(116,277)
Total LIABILITIES	(125,978,452)	(86,450,602)	(83,799,042)	(6,928,354)	(4,203,982)	(4,203,982)	(1,275,697)	(1,391,972)	(1,391,972)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

	ACO Corporate Accounting and Control Office			NSIP		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS						
Current Assets						
Cash and Cash Equivalents	1,088,031,520	857,163,389	857,163,389	9,503,785	11,685,007	11,685,007
Short Term Investment	96,094,955	230,000,000	230,000,000	-	-	-
Interentity	(237,477,897)	(199,390,423)	(204,215,881)	-	-	-
Receivables	47,092,523	98,709,028	98,709,028	90,135	304,241	304,241
Prepayments	50,484	5,574,807	5,574,807	-	-	-
Other Current Assets	578,071	678,627	678,627	-	-	-
Inventories	-	-	-	-	-	-
Total Current Assets	994,369,656	992,735,428	987,909,970	9,593,920	11,989,248	11,989,248
Non-current Assets						
Receivables	-	-	-	-	-	-
Property, plant & equipment	-	-	-	1,084,028	401,638	401,638
Other Non-current Assets	-	-	-	80,672	80,672	80,672
Total Non-current Assets	-	-	-	1,164,700	482,310	482,310
Total ASSETS	994,369,656	992,735,428	987,909,970	10,758,619	12,471,558	12,471,558
LIABILITIES						
Current Liabilities						
Payables	(4,409,574)	(1,417,047)	(1,417,047)	(9,041,876)	(9,075,798)	(9,075,798)
Deferred Revenue	(730,089,497)	(676,891,335)	(672,065,877)	730,520	(1,655,903)	(1,655,903)
Advances	(258,407,162)	(309,017,482)	(309,017,482)	-	-	-
Short Term Provisions	-	-	-	-	-	-
Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-
Surpl./Deficit to be returned	(1,463,423)	(5,409,564)	(5,409,564)	(1,282,564)	(1,257,547)	(1,257,547)
Total Current Liabilities	(994,369,656)	(992,735,428)	(987,909,970)	(9,593,920)	(11,989,248)	(11,989,248)
Non-current Liabilities						
Payables	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	-	-	-	(80,672)	(80,672)	(80,672)
Deferred Revenue	-	-	-	(1,084,028)	(401,638)	(401,638)
Other Non-current Liabilities	-	-	-	-	-	-
Total Non-current Liabilities	-	-	-	(1,164,700)	(482,310)	(482,310)
Total LIABILITIES	(994,369,656)	(992,735,428)	(987,909,970)	(10,758,619)	(12,471,558)	(12,471,558)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Segment reporting: Reconciliation to Consolidated Financial Statement

Statement of Financial Position

	TOTAL FOR SEGMENTS			ELIMINATIONS			CONSOLIDATED		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
ASSETS									
<i>Current Assets</i>									
Cash and Cash Equivalents	1,099,629,710	873,029,369	873,029,369	-	-	-	1,099,629,710	873,029,369	873,029,369
Short Term Investment	96,094,955	230,000,000	230,000,000	-	-	-	96,094,955	230,000,000	230,000,000
Interentity	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receivables	68,889,040	139,242,345	135,150,946	-	-	-	68,889,040	139,242,345	135,150,946
Prepayments	24,087,826	32,496,525	29,365,867	-	-	-	24,087,826	32,496,525	29,365,867
Other Current Assets	3,404,290	17,441,093	21,560,979	-	-	-	3,404,290	17,441,093	21,560,979
Inventories	35,039,841	31,202,384	27,721,714	-	-	-	35,039,841	31,202,384	27,721,714
Total Current Assets	1,327,145,662	1,323,411,716	1,316,828,875	-	-	-	1,327,145,662	1,323,411,716	1,316,828,875
<i>Non-current Assets</i>									
Receivables	-	1,777	1,777	-	-	-	-	1,777	1,777
Property, plant & equipment	116,075,182	110,663,239	109,469,300	-	-	-	116,075,182	110,663,239	109,469,300
Other Non-current Assets	4,719,831	4,208,214	4,208,214	-	-	-	4,719,831	4,208,214	4,208,214
Total Non-current Assets	120,795,013	114,873,230	113,679,291	-	-	-	120,795,013	114,873,230	113,679,291
Total ASSETS	1,447,940,675	1,438,284,946	1,430,508,166	-	-	-	1,447,940,675	1,438,284,946	1,430,508,166
LIABILITIES									
<i>Current Liabilities</i>									
Payables	(279,232,283)	(250,604,292)	(248,207,693)	-	-	-	(279,232,283)	(250,604,292)	(248,207,693)
Deferred Revenue	(805,290,451)	(765,731,246)	(725,595,076)	3,298,704	9,369,908	9,369,908	(808,589,155)	(775,101,154)	(734,964,984)
Advances	(258,413,312)	(309,019,416)	(309,019,416)	-	-	-	(258,413,312)	(309,019,416)	(309,019,416)
Short Term Provisions	(5,743,473)	(20,518,674)	(24,638,559)	-	-	-	(5,743,473)	(20,518,674)	(24,638,559)
Other Current Liabilities	(96,991)	(31,436)	(31,436)	-	-	-	(96,991)	(31,436)	(31,436)
Surpl./Deficit to be returned	(3,298,704)	(9,369,907)	(9,369,907)	(3,298,704)	(9,369,907)	(9,369,907)	-	-	-
Total Current Liabilities	(1,352,075,214)	(1,355,274,971)	(1,316,862,089)	-	-	-	(1,352,075,214)	(1,355,274,972)	(1,316,862,089)
<i>Non-current Liabilities</i>									
Payables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Term Provisions	(4,719,831)	(4,208,214)	(4,208,214)	-	-	-	(4,719,831)	(4,208,214)	(4,208,214)
Deferred Revenue	(90,946,285)	(78,717,091)	(109,353,193)	-	-	-	(90,946,285)	(78,717,090)	(109,353,193)
Other Non-current Liabilities	(199,345)	(84,670)	(84,670)	-	-	-	(199,345)	(84,670)	(84,670)
Total Non-current Liabilities	(95,865,461)	(83,009,975)	(113,646,078)	-	-	-	(95,865,461)	(83,009,974)	(113,646,078)
Total LIABILITIES	(1,447,940,675)	(1,438,284,946)	(1,430,508,166)	-	-	-	(1,447,940,675)	(1,438,284,946)	(1,430,508,167)
NET ASSETS	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED
ACO Consolidated Financial Statements 2016

Segment reporting MB
Statement of Financial Performance per HQ

	SHAPE HQ			NAGSF HQ			JFC Brunssum HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE									
Revenue	(306,655,054)	(269,258,427)	(271,097,257)	(5,829,418)	-	-	(16,239,998)	(4,301,331)	(4,237,181)
Other Revenue	(636,361)	(482,925)	(482,925)	-	-	-	(303,386)	(15,750,939)	(15,808,276)
Financial Revenue	(19,678)	1,779	1,779	-	-	-	-	-	-
Total to be returned to the Nations	353,325	624,536	624,536	-	-	-	164,070	1,290,368	1,290,368
Total REVENUE	(306,957,768)	(269,115,037)	(270,953,867)	(5,829,418)	-	-	(16,379,315)	(18,761,902)	(18,755,089)
EXPENSES									
Expenses	286,277,093	253,687,515	253,855,980	5,814,704	-	-	16,256,819	18,456,901	18,533,716
Personnel	33,368,857	31,821,560	31,771,403	287,275	-	-	8,332,573	9,785,012	9,842,349
Contractual Supplies and Services	252,902,474	221,865,955	222,084,577	5,484,859	-	-	7,924,246	8,671,889	8,691,367
Foreign Military Sales (FMS)	5,762	-	-	42,570	-	-	-	-	-
Depreciation	20,601,686	15,338,155	16,958,365	14,713	-	-	231,280	170,621	86,994
Provisions	-	234,683	284,839	-	-	-	-	-	-
Other Expenses	-	-	-	-	-	-	-	10,475	10,475
Financial Costs	78,990	(145,317)	(145,317)	-	-	-	(108,784)	123,904	123,904
Total EXPENSES	306,957,768	269,115,037	270,953,867	5,829,418	-	-	16,379,315	18,761,902	18,755,089
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	AIRCOM Ramstein HQ			NAEW&C Force HQ			JFC Naples HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE									
Revenue	(17,436,680)	(17,867,296)	(17,271,726)	(224,612,623)	(277,481,952)	(279,993,458)	(31,558,602)	(32,148,955)	(32,148,955)
Other Revenue	(148,856)	(1,596)	(10,619)	(14,874,284)	(1,230,497)	(1,230,497)	(47,023)	(100,754)	(111,494)
Financial Revenue	(22)	(79)	(79)	(284,824)	(891,573)	(891,573)	(8,415)	(6,124)	(6,124)
Total to be returned to the Nations	140,595	(9,554)	(9,554)	778,707	112,775	112,775	51,646	24,734	24,734
Total REVENUE	(17,444,963)	(17,878,524)	(17,291,978)	(238,993,024)	(279,491,247)	(282,002,753)	(31,562,394)	(32,231,099)	(32,241,839)
EXPENSES									
Expenses	16,870,916	17,243,615	17,252,639	235,926,620	261,766,087	264,646,028	30,748,689	32,212,061	32,222,800
Personnel	4,315,363	4,996,777	5,005,801	86,778,713	81,971,683	82,670,071	13,699,605	13,953,228	13,963,967
Contractual Supplies and Services	12,555,552	12,246,838	12,246,838	137,764,229	149,922,297	145,747,788	17,049,085	18,258,833	18,258,833
Foreign Military Sales (FMS)	-	-	-	11,383,677	29,872,108	36,228,169	-	-	-
Depreciation	565,765	623,681	28,111	2,486,551	2,107,599	2,049,989	43,499	6,900	6,900
Provisions	-	-	-	-	13,608,943	13,298,118	766,414	-	-
Other Expenses	-	-	-	-	-	-	6,168	3,727	3,727
Financial Costs	8,283	11,228	11,228	579,852	2,008,618	2,008,618	(2,376)	8,412	8,412
Total EXPENSES	17,444,963	17,878,524	17,291,978	238,993,024	279,491,247	282,002,753	31,562,394	32,231,099	32,241,839
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

	NHQSa HQ			LANDCOM Izmir HQ			NCIS Group HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE									
Revenue	(2,508,622)	(3,957,060)	(3,957,060)	(13,299,813)	(12,376,000)	(12,376,000)	(31,089,584)	(24,877,337)	(26,960,322)
Other Revenue	(918,913)	(6,604)	(6,604)	(15,570)	(185,781)	(185,781)	(19,691)	(61)	(61)
Financial Revenue	(61)	(83)	(83)	(19,973)	(30,946)	(30,946)	(2,347)	(849)	(849)
Total to be returned to the Nations	18,155	5,417	5,417	(166,513)	127,034	127,034	18,338	345	345
Total REVENUE	(3,409,441)	(3,958,329)	(3,958,329)	(13,501,869)	(12,465,693)	(12,465,693)	(31,093,284)	(24,877,903)	(26,960,888)
EXPENSES									
Expenses	3,374,683	3,376,559	3,367,922	13,289,532	12,339,772	12,350,352	30,976,685	24,859,291	24,819,207
Personnel	1,862,635	1,971,310	1,962,672	5,567,309	5,305,019	5,315,600	6,824,215	7,290,970	7,250,886
Contractual Supplies and Services	1,512,048	1,405,249	1,405,249	7,722,223	7,034,753	7,034,753	24,152,470	17,568,321	17,568,321
Foreign Military Sales (FMS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciation	33,940	57,559	57,559	22,308	8,819	8,819	110,609	17,963	2,100,948
Provisions	-	522,946	531,583	-	27,409	16,828	2,290	83	40,167
Other Expenses	32	140	140	-	-	-	-	-	-
Financial Costs	786	1,125	1,125	190,030	89,693	89,693	3,700	565	565
Total EXPENSES	3,409,441	3,958,329	3,958,329	13,501,869	12,465,693	12,465,693	31,093,284	24,877,903	26,960,888
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Resolute Support HQ			KFOR HQ			MARCOM Northwood HQ		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE									
Revenue	(225,581,674)	(217,439,859)	(218,303,583)	(15,277,472)	(14,938,651)	(14,938,651)	(8,731,699)	(9,036,901)	(9,036,901)
Other Revenue	(17,702)	(33,041)	(33,041)	(172,876)	(158,170)	(158,170)	(51,263)	(4,871)	(4,871)
Financial Revenue	80,818	(301,717)	(301,717)	(234)	(1,652)	(1,652)	(19,256)	(120,225)	(120,225)
Total to be returned to the Nations	(1,005,962)	292,901	292,901	161,549	148,743	148,743	38,807	85,496	85,496
Total REVENUE	(226,524,520)	(217,481,716)	(218,345,440)	(15,289,034)	(14,949,731)	(14,949,731)	(8,763,412)	(9,076,501)	(9,076,501)
EXPENSES									
Expenses	218,669,103	199,985,254	200,620,429	14,458,854	13,564,945	13,573,144	8,717,250	9,022,453	9,009,607
Personnel	28,291,886	26,383,476	26,219,578	5,525,026	5,505,028	5,513,226	2,392,445	2,231,470	2,218,624
Contractual Supplies and Services	190,377,217	173,601,778	174,400,851	8,933,828	8,059,917	8,059,917	6,324,805	6,790,983	6,790,983
Foreign Military Sales (FMS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciation	6,922,623	17,444,553	17,427,246	782,619	243,492	243,492	14,449	14,449	14,449
Provisions	-	10,052	255,909	35,954	1,130,214	1,122,016	-	16	12,862
Other Expenses	-	215	215	-	-	-	-	1,428	1,428
Financial Costs	932,794	41,641	41,641	11,607	11,080	11,080	31,713	38,155	38,155
Total EXPENSES	226,524,520	217,481,716	218,345,440	15,289,034	14,949,731	14,949,731	8,763,412	9,076,501	9,076,501
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

	ACO Corporate Accounting and Control Office			NSIP		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE						
Revenue	-	-	-	(635,737)	(1,344,295)	(1,344,295)
Other Revenue	(62,690)	(1,390)	(1,390)	-	-	-
Financial Revenue	(2,680,545)	(8,660,944)	(8,660,944)	(25,231)	(42,829)	(42,829)
Total to be returned to the Nations	788,166	7,202,223	7,202,223	25,016	42,546	42,546
Total REVENUE	(1,955,069)	(1,460,110)	(1,460,110)	(635,952)	(1,344,578)	(1,344,578)
EXPENSES						
Expenses	-	-	-	635,737	1,263,623	1,263,623
Personnel	-	-	-	-	-	-
Contractual Supplies and Services	-	-	-	635,737	1,263,623	1,263,623
Foreign Military Sales (FMS)	-	-	-	-	-	-
Depreciation	-	-	-	-	-	-
Provisions	-	-	-	-	80,672	80,672
Other Expenses	-	-	-	-	-	-
Financial Costs	1,955,069	1,460,110	1,460,110	215	283	283
Total EXPENSES	1,955,069	1,460,110	1,460,110	635,952	1,344,578	1,344,578
Result of the year	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

	TOTAL FOR SEGMENTS			ELIMINATIONS			CONSOLIDATED PERFORMANCE		
	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015	2016	2015 RESTATED	2015
REVENUE									
Revenue	(899,456,977)	(885,028,063)	(891,665,389)	-	-	-	(899,456,977)	(885,028,063)	(891,665,389)
Other Revenue	(17,268,617)	(17,956,630)	(18,033,730)	(804,657)	(14,397,531)	(14,474,631)	(16,463,959)	(3,559,099)	(3,559,099)
Financial Revenue	(2,979,766)	(10,055,241)	(10,055,241)	-	-	-	(2,979,766)	(10,055,241)	(10,055,241)
Total to be returned to the Nations	1,365,900	9,947,565	9,947,565	-	-	-	1,365,900	9,947,565	9,947,565
Total REVENUE	(918,339,460)	(903,092,368)	(909,806,795)	(804,657)	(14,397,531)	(14,474,631)	(917,534,803)	(888,694,837)	(895,332,164)
EXPENSES									
Expenses	882,016,684	847,778,075	851,515,446				882,016,684	847,778,075	851,515,446
Personnel	197,245,902	191,215,532	191,734,178	-	-	-	197,245,902	191,215,532	191,734,179
Contractual Supplies and Services	673,338,772	626,690,435	623,553,099	-	-	-	673,338,772	626,690,435	623,553,098
Foreign Military Sales (FMS)	11,432,009	29,872,108	36,228,169	-	-	-	11,432,009	29,872,108	36,228,169
Depreciation	31,830,042	36,033,791	38,982,871	-	-	-	31,830,042	36,033,791	38,982,871
Provisions	804,657	15,615,018	15,642,994	804,657	14,397,531	14,474,631	-	1,217,487	1,168,363
Other Expenses	6,200	15,985	15,985	-	-	-	6,200	15,985	15,985
Financial Costs	3,681,878	3,649,499	3,649,499	-	-	-	3,681,878	3,649,499	3,649,499
Total EXPENSES	918,339,460	903,092,368	909,806,795	804,657	14,397,531	14,474,631	917,534,803	888,694,837	895,332,164
Result of the year	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

F. Related Parties Disclosure

IPSAS 20 requires that financial statements 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 (KMP). Based on the definitions provided by IPSAS 20.4 the key management personnel within ACO has been identified as follows¹⁰:
 - 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 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 principle 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 provided 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 the 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 489,284 EUR (corresponding to 120,609 EUR plus 154,493 EUR plus 214,182 EUR for respectively the three mentioned NICs). The remunerations of the SHAPE 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 2016 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.

(3) Gratuities

¹⁰ 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 2016

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. A negative statement is 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 General¹¹, 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 2016 the total expenditure made by ACO for Representation amounted to 251 KEUR which represents 82% of the overall authorised budget of 306 KEUR.

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.

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 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 relevant Committee 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.

The table below reports the reconciliation between the ACO Budget Execution and the ACO Consolidated Financial Performance.

¹¹ PO(2013)0154 dated 27 March 2013

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Table H-A – ACO Budget Execution/ACO Statement of Financial Performance reconciliation

Official Tables	ACO Statement of Financial Performance	Budget execution report (adjusted)
ACO Budget Execution Report: total expenses		902,950,995
Budget Execution Report-other: total expenses		8,588,080
<i>Inventory variances</i>		-3,852,899
<i>Property, Plant and Equipment and WIP</i>		-8,741,100
<i>Over-estimated accruals</i>		-11,995,000
<i>Untaken Leave</i>		-169,130
<i>Expense variance - Upgrade FFS/FTD - NAEW</i>		-5,400,000
<i>NSIP 2016 execution</i>		635,737
		882,016,683
ACO Consolidated Statement of Financial Performance:		
Personnel	197,245,902	
Contractual Supplies and Services	673,338,772	
Foreign Military Sales (FMS) (IV)	11,432,009	882,016,683

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 financial statement. Further to the FRPs which have specified that only inter-budget transfer between NATO bodies shall be reported in the annual FS, the following transfers occurred in 2016 from, respectively, ACT and IMS to ACO are hereafter disclosed:

- 400,000 EUR from IMS into the ACCS Support Budget (BC 166);
- 67,415 EUR from ACT into the ACCS Support Budget (BC 166).

Those two amounts were exceptionally carried forward in accordance with the NAC agreement. 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 which is prepared using a similar accrual basis approach used for the preparation of the statements of financial position and performance. The ACO Budget Execution Report also includes the contract authority already committed against credits converted into cash in the same financial year.

Statement of Credits Carried forward

The credits carried forward are presented in the Budget Execution Statement. They represent the remaining credits due to later than expected delivery of goods/services when contracts placed in good faith of delivery before end of 2016. For all of them 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 2017 from the past four years ACO budgets amount totally to 60,038,188 EUR. 34.9 MEUR was carried forward from the AOM 2014, 2015 and 2016 budgets mainly to cover potential ISAF/RS liabilities such as for NSPA LOJI, for redeployment and disposal activities and for ongoing litigations with former ISAF provider for catering services as well as for other NATO liabilities in the Balkans due to unpaid rental services of the Gazela Shoe Factory for the NATO Liaison Office in Skopje. Whereas, the amount of 21.7 MEUR was carried forward from the 2013, 2014, 2015 and 2016 NATO Command Structure Entities and Programmes (NCSEP) to cover various ACO requirements within the ACO Static Commands and programmes such as ACCS and NCCB; plus a total amount of 3.3 MEUR from the 2015 and 2016 NAEW&C Force GK related budgets to cover the removal expenses of redundant staff and ACO contractual liabilities due to the closure of the aircraft Depot Level Maintenance (DLM) Source of Repair (SOR).

The table below provides the summary of the approved 2017 special carry forward reconciled with the related contingent liabilities and provisions as further disclosed in the Note D.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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
	C-M(2016)0077 (INV) - BC-DS(2015)0046	Breakdown			
2016 RSM (BC 194)	7,103,000	7,103,000	-	-	SCF of funds in support the potential 2017 RSM increased requirements derived from the current on-going revision of the OPLAN.
2014 ISAF (BC 185)	26,144,910	26,144,910		15,924,782	Potential Residual ISAF requirements in 2016 (e.g. Redeployment Activities, Remediation and Descoping, Container Storage, NSPA LOJL potential liabilities, Food Claim liabilities, NCIA costs, ISAF Archiving)
2014 ISAF (BC 185)	330,000	330,000	-	-	Recruitment of five temporary personnel for ISAF archiving posts for the year 2017 (based on BC-DS(2015)0046)
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
2016 Balkans Operations (BC 183)	350,000	350,000	-	-	Replacement of 17 KFOR vehicles
AOM total	34,988,124	34,988,124	1,060,214	15,924,782	
2015 ACO Reorganisation Budget (BC 122)	8,013,103	8,013,103	-	-	MEUR 10 special carry forward, per C-M(2016)0058 (INV), to be transferred to the ACCS Support Budget (BC 166), in support of 2017 requirements
2016 NCSEP Lapsable Credits	1,986,897	1,986,897	-	-	
sub-total	10,000,000	10,000,000			
2013 ACO Reorganization Budget (BC 122)	6,595,247	6,595,247	-	-	ACO emerging high-priority requirements
2014 ACO Reorganization Budget (BC 122)	810,579	810,579	-	-	
2015 ACO Reorganization Budget (BC 122)	912,974	912,974	-	-	
sub-total	8,318,800	8,318,800	-	-	
ACO 2016 NCSEP Credits	3,431,264	610,000	-	-	BC 105 NCIA Support to CAOC Uedem for the parallel operation of ACCS/ICC (currently as unfunded 2017 requirements) (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		622,000	-	-	BC 101 Replacement/maintenance and repair of five SHAPE Command Centre air handling units and replacement of electrical boards (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		50,000	-	-	BC 101 Replacement of VTC for Military Partnership Division (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		185,000	194,800	-	BC 104 Implementing of an approved Environmental Characterization Plan and developing the final Risk Analysis for the Bagnoli site (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		40,000	-	-	BC 104 Energy saving measures: installation of HVAC pumps inverters and integrations with Desigo (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		50,000	-	-	BC 104 Water proofing of Building 22 (BC-D(2016)0254 (INV) & BCDS(2016)0073 (INV), II)
		35,000	-	-	BC 104 Health and Safety improvements (BC-D(2016)0254 (INV) & BCDS(2016)0073 (INV), II)
		500,000	-	-	BC 105 Move of deployable CAOC equipment (BC-D(2016)0254 (INV)) from CAOC Uedem to DACCC Poggio Renatico (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		554,512	-	-	BC 118 Enhancement of the Maritime Situational Awareness (MSA) Baseline Rapid Interactive Experimentation (BRITE) (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		250,000	-	-	BC 178 Enhancement of VTC capability with acquisition of 7 units of VTC "Flyaway Kits" (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		245,050	-	-	BC 178 Acquisition of 13 deployable Environmental Control Units (ECU) (BC-D(2016)0254 (INV) & BC-DS(2016)0073 (INV), II)
		289,702	-	-	BC 177 Partial cost of renewal of McAfee and Trendmicro licences for 2017 (BCDS(2016)0050 (INV), VII)
NCSEP total	21,750,064	21,750,064	194,800		
2016 NAEW Reorganisation Budget (BC 123)	300,000	300,000	-	-	Removal Expenses
2016 NAEW Reorganisation Budget (BC 123)	2,000,000	2,000,000	-	5,800,000.00	Deactivation of Depot Level Maintenance (DLM) Source of Repair (SOR): a. 4.1ME: closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Materials (spares) buy back; b. 400KE: closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Handling, packaging and support through Alenia Team (5 people for 6 months); c. 450KE: closure of NE-3A Airframe DLM Activities at Alenia Aermacchi - Repair
2015 NAEW Reorganisation Budget (BC 123)	1,000,000	1,000,000			
NAEW & C total	3,300,000	3,300,000	-	5,800,000.00	
GRAND TOTAL	60,038,188	60,038,188	1,255,014	21,724,782	

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Table H-C – Reconciliation between ACO authorised Budgets and Calls in 2016

The table below is showing the reconciliation between the Budget Authorisation and the Calls made in 2016:

Budget authorization 2016											
Budget Groups	Advance 2016 called in 2015	1st Call 2016	2nd Call 2016	Total called as of 31 Dec 2016 (BA3)	Final Budget (1)	Actual as of 31 Dec 16	CF as of 31 Dec 16	Difference between Calls, Actual and CF as of 31 Dec 16	Lapse	Adjustment	
28N NCSEP	91,700,000	208,951,639	99,222,167	399,873,806	401,907,531	380,437,171	17,247,771	2,188,864	(4,222,589)	(2,033,725)	(1) + (2)
26N AGS	730,000	7,730,000	2,812,852	11,272,852	11,272,852	4,908,220	6,782	6,357,850	(6,357,849)		
28N AGS	218,000	959,325	399,590	1,576,915	1,576,915	1,564,767	2,638	9,510	(9,510)		
16+1N NAEW	63,728,583	129,771,417	64,500,000	258,000,000	258,000,000	211,562,722	44,144,511	2,292,767	(2,292,767)		(3)
16N NAEW	600,000	14,400,000	5,000,000	20,000,000	20,000,000	14,711,412	4,385,398	903,190	(903,190)		
28N AOM	68,700,000	84,363,822	50,915,128	203,978,950	204,066,032	190,993,846	10,136,484	2,848,620	(2,935,701)	(87,081)	(1)
TOTAL	225,676,583	446,176,203	222,849,737	894,702,523	896,823,330	804,178,138	75,923,584	14,600,801	(16,721,606)	(2,120,806)	
(1) Exchange rate: budgets authorised in GBP were converted and executed using a parity rate for the fiscal year 2016. The rate was fixed using the rate as of 1st January 2016, 1 EUR = GBP 0.7330. The 2nd cash call was converted to EUR using the rate 1 EUR = GBP 0.9043											
(2) Special Carry Forward and exchange rate: EUR 400,000 was transferred from IMS and EUR 67,415 was transferred from ACT to cover special carry forward in budget 166. Remaining difference of EUR 1,566,309 is due to exchange rate difference											
(3) Cost Share: The cost share 16+1 refers to the percentage cost share of 16 Nations and a lump sum for 1 Nation.											
Budget authorization 2015											
Budget Groups	Carry Forward	Adjustment to Carry Forward (4)	Adjusted Carry Forward	Actual as of 31 Dec 16	CF as of 31 Dec 16	Lapse					
28N NCSEP	30,707,293	19,478	30,726,771	16,227,411	12,917,602	(1,581,758)					
26N AGS	51,045		51,045	13,191	-	(37,854)					
28N AGS	9,374		9,374	3,837	5,537	-					
16N NAEW	33,293,964	3,000,378	36,294,342	18,751,673	16,441,003	(1,101,666)					
17N NAEW	24,432		24,432	156	618	(23,658)					
28N AOM	49,991,225	764,458	50,755,683	47,533,785	1,116,003	(2,105,895)					
TOTAL	114,077,333	3,784,314	117,861,647	82,530,053	30,480,763	(4,850,831)					
(4) Adjustment to Carry Forward is due to restatements of accrual data for 2015											
Budget authorization 2014											
Budget Groups	Carry Forward	Adjustment to Carry Forward (4)	Adjusted Carry Forward	Actual as of 31 Dec 16	CF as of 31 Dec 16	Lapse					
28N NCSEP (6)	6,396,290		6,396,290	3,238,191	810,579	(2,347,520)					
26N AGS	7,521		7,521	7,521	-	-					
16N NAEW	6,800,692	418	6,801,110	3,350,972	-	(3,450,138)					
26N NAEW	2,330,226		2,330,226	-	-	(2,330,226)					
28N AOM (4), (5)	37,492,309		37,492,309	9,646,120	26,474,910	(1,371,279)					
TOTAL	53,027,038	418	53,027,456	16,242,804	27,285,489	(9,499,163)					
(5) Special carry forward approved by BC with ref. BC-DS(2016)0073							26,144,910				
(6) Special carry forward approved by BC with ref. BC-DS(2015)0046							330,000				
(7) Special carry forward approved by BC with ref. BC-DS(2016)0073							810,579				
							27,285,489				
Budget authorization 2013											
Budget Groups	Carry Forward	Adjustment to Carry Forward	Adjusted Carry Forward	Actual as of 31 Dec 16	CF as of 31 Dec 16	Lapse					
28N NCSEP (7)	6,595,247		6,595,247	-	6,595,247	-					
TOTAL	6,595,247	-	6,595,247	-	6,595,247	-					
(8) Special carry forward approved by BC with ref. BC-DS(2016)0073							6,595,247				

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

I. NSIP Project Execution

Table I-A - NSIP Active projects¹²

OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS					
Active projects					
Status	Authorized Budget	Commitments	Actuals YTD	Actuals PJTD	Funds Available
BRUNSSUM	5,156,261	-	179,440	2,527,437	2,628,824
NAPLES	38,329,518	248,815	450,431	36,938,594	1,142,109
KFOR	14,395,343	-	483,588	13,007,756	1,387,586
NHQSa	7,887,783	-	-	7,887,783	-
SHAPE	81,204,770	236,307	606,306	76,558,773	4,409,691
Grand Total	146,973,674	485,122	1,719,765	136,920,343	9,568,210
Reimbursement of prefinanced projects					
2006/5VA30399	(4,213,552)	-	(4,213,552)	(4,213,552)	-
2009/5VA30534	(832,700)	-	(832,700)	(832,700)	-
Total	(5,046,252)	-	(5,046,252)	(5,046,252)	-

TABLE B - NSIP closed projects with COFFA

OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS					
Closed projects					
Status	Authorized Budget	Commitments	Actuals YTD	Actuals PJTD	Funds Available
BRUNSSUM	76,170,439	-	-	76,170,437	2
NAPLES	10,524,790	-	-	10,524,790	0
KFOR	83,982,299	-	-	83,982,299	-
NHQSa	114,882,084	-	-	114,882,084	-
SHAPE	559,264,042	-	-	559,264,036	5
Grand Total	844,823,653	-	-	844,823,645	8

TOTAL TABLES A & B

Total	986,751,075	266,046	(3,107,412)	976,916,812	9,568,217
--------------	--------------------	----------------	--------------------	--------------------	------------------

The tables A and B above show, respectively, the overall value of NSIP projects assigned to SHAPE HN still active at the reporting date versus 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 further to the delegation of authority provided by SHAPE.

During 2016, a total amount of 1,938,840 EUR was spent against 10 NSIP projects in total executed by SHAPE (€ 825,382) as well as JFCBS (€ 179,440), JFCNP (€ 450,431) and KFOR (€ 483,587) through delegation. The 10 projects refer to three main categories as follows:

a) **AOM.** An amount of € 663,027 was charged against AOM projects, for contingency funding to repair the network of strategic Main Supply Routes (MSRs) at KFOR and the MSR Bull Bridge which provides the access road to the border crossing point GATE 1 between Kosovo and Serbia. Other two projects funded the emergency repairs of Air Operating Surfaces and of static force protection installations at RS camps

The projects 2006/5VA30399 and 2009/5VA30534 reported in the table above relate to the reimbursement of NSIP pre-financed projects for third parties. The entire cost, previously billed to the TCNs following the Cost recovery mechanism, was fully reimbursed at the end of 2016.

b) **Static HQs.** An amount of € 1,115,624 was spent 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 to comply with the Technical Requirements of the Network Connection for high Voltage Distribution); hiring some temporary NIC personnel to support the SHAPE Project Office for the construction of new ACO Main HQ Building. Within this group, one minor work project was delegated to JFCNP for the replacement of video walls.

¹² YTD indicates the actual data as of 31 December 2016; PJTD indicates the cumulated data for all the projects until 31 December 2016.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

c) **Centralised projects.** An amount of € 160,189 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 Theatre as well as for the implementation of the ACO/ACT Mission Identification System (AMIS) at KFOR to standardise a common AMIS ID card throughout the entire NCS.

During 2016 SHAPE in coordination with the IS-NOR and subject to the approval of the Investment Committee finalised the close out of the ISAF completed projects with an authorised scope of less than 3 MEUR through the enhanced accelerated Joint Formal Acceptance Inspection (JFAI) and the conversion into a lump sum of the actual expenditures. All ISAF related projects were financially closed with the Certificate of Final Financial Acceptance (COFFA) issued by the IBAN. Some other ISAF projects above the ceiling of the 3 MEUR were also closed under the normal NSIP procedures. For the remaining projects the IC has recently approved¹³, through a similar accelerated procedure, the close-out of projects programmed before 2011, with an authorised scope below the threshold of 3 MEUR.

The total amount of 844.8 MEUR shown at Table B represents the aggregated value of the projects assigned to SHAPE HN which were closed at the reporting date.

The amounts shown in the tables A and B above are based on data recorded in the ACO Financial system (FinS). Any discrepancy 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 written-off in 2016 is annexed to the annual FS at the following tables:

Table J-1 – ACO Headquarters International Property Write-off

Asset Categories	SHAPE		JFCBS		JFCNP		AIRCOM		LANDCOM		NAEW		NCISG		RSM		KFOR		NHQSa		Total	
	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€	QTY	€
Machinery	37	-	74	-	23	-	46	-	29	-	1	-	-	-	87	-	102	-	30	-	429	-
Transport equipment - Vehicles	16	-	20	-	22	-	-	-	7	-	19	-	8	-	20	-	22	-	2	-	136	-
Mission equipment	4	-	33	-	10	-	10	-	18	-	2	-	-	-	62	-	197	-	10	-	346	-
Furniture	706	-	528	325	170	-	331	-	345	-	1	-	-	-	45	-	522	-	-	-	2,648	325
Installed equipment											1				7						8	
Communication Information System (CIS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	15	-	17	-
Automated Information System (AIS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	2	-	165	-	170	-
Grand Total	763	-	655	325	225	-	387	-	399	-	29	-	8	-	221	-	845	-	222	-	3,754	325

The table above shows the number of items written-off during 2016 by the ACO Commands per asset categories and the related accounting value, except for MARCOM which did not report any write-off during 2016. In accordance with the revised NFRs/FRPs the assets were written off under the authority of the Financial Controllers based on the net book value (NBV). The total quantities shown in the table represent the summary of items acquired prior to as well as after 1 January 2013. The majority of the write-offs relate to the legacy assets (acquired prior to the aforementioned cut-off date) that are fully depreciated with a zero residual value as per the NAF. However, some of the items included in the total quantities reported above refer to assets acquired after 1 January 2013, however they were not capitalised because their value was below the materiality threshold. Only JFCBS wrote-off, during 2016, one capitalised item of furniture at its NBV of € 325. As part of the write-offs reported by SHAPE there is also a write-off of 1 item of machinery and 1 vehicle which were both located and managed by the SOC of NSPA. This specific write-off included also a list of items belonging to the CP5A0156. They were considered part of the kits reported as mission equipment to support the readiness of this ACO capability. Therefore, the quantities of these items are not included in the Table above.

Table J-2-ACO Headquarters International cash losses and irrecoverable debt write-off

Site	Amount in EUR
JFCNP	6,225
NHQSa	39
Total	6,264

¹³ AC/4-DS(2017)0002

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Only two ACO Commands reported write-offs due to cash losses and/or irrecoverable debts as shown in the table above. The more significant amount of € 6,225 was reported by JFCNP. It relates to the write-off of some longstanding receivables plus the write-off of cash occurred in the NATO Support to Africa Union Funds Addis Ababa (NS2AU) in the amount of USD 4,000 (converted in EUR 3,631). The write-off followed an investigation made by a Board of Inquiry (BOI) nominated in accordance with the ACO Directive 010-019. The Board could not identify any responsibility for the loss; hence, the financial loss was written-off by the JFCNP FC based on the recommendations made by the BOI and the concurrence of the JFCNP Chief of Staff. The other amount reported by NHQSa refers to the write-off of some irrecoverable debts in accordance with the NHQSa policy on Severance Pay for NBC Personnel. Based on this policy the portion of severance payments related to non-NATO nations which are no longer in theatre during the quarterly billing period are written off as a financial loss. Moreover, any severance pay below 5 EUR is not billed to individual NATO nations but is written-off as a financial loss.

ACO Headquarters International Property Donations 2016

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 2016 ACO did not submit any request to seek the relevant Finance Committee's approval to donate to third parties property it has ownership and control of.

K. Trust Funds

The Trust Funds reported in 2016 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/MoI 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.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

The ANA TF cash holdings increased in 2016 (94 MEUR) versus 2015 (275 MEUR). The following tables show the execution of the Trust Funds as of 31 December 2016:

	Funds received	Interests	Actual expenses	Cash transfers	Assessment rate	Total	Accumulated balance
ANA Trust Funds							
Previous years	1,059,137,692	3,466,404	(3,461,093)	(802,789,284)	7,838,837	264,192,557	264,192,557
2016	322,951,058	1,064,009	(233,753)	(238,177,129)	8,041,513	93,879,452	358,072,009
Total	1,382,088,750	4,530,413	(3,461,093)	(1,040,966,412)	15,880,351	358,072,009	
KSF Trust Funds							
Previous years	7,673,728	105,823	(7,469,599)	-	-	309,952	309,952
2016	-	250	(233,753)	-	-	(233,503)	76,450
Total	7,673,728	106,073	(7,703,352)	-	-	76,450	
KSF Trust Funds - US National funded							
Previous years	1,777,500	44,254	(418,549)	-	-	1,403,205	1,403,205
2016	-	3,062	-	-	-	3,062	1,406,267
Total	1,777,500	47,316	(418,549)	-	-	1,406,267	
Multinational Helicopter Initiative (MHI)							
Previous years	32,305,215	521,750	-	(23,729,106)	(51,822)	9,046,036	9,046,036
2016	(43)	50	-	(648,073)	-	(648,066)	8,397,970
Total	32,305,172	521,800	-	(24,377,180)	(51,822)	8,397,970	
POHRF - ISAF							
Previous years	5,020,113	(5,183)	-	(4,938,862)	-	76,068	76,068
2016	(36,321)	(49)	-	-	-	(36,370)	39,698
Total	4,983,792	(5,232)	-	(4,938,862)	-	39,698	

L. Inventory and PP&E prior to 2013

As reported in the above Note A, almost all the PP&E and Inventory have been analysed across ACO sites in terms of correct quantity, asset category and control criteria. As a consequence the data reported in the 2016 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 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 December 2016 (quantities per site/category)

Inventory Categories	NAEW&C Force GK HQ	RSM HQ	JFCNP HQ	NHQSa	LANDCOM HQ	Total
Consumable	2,136,537	25,563		521,083		2,683,183
Spare parts	840,347		11,460	15,083	58,163	925,053
Ammunition	18,677					18,677
Grand Total	2,995,561	25,563	11,460	536,166	58,163	3,626,913

Inventories acquired prior to 1 January 2013 and still present as of 31 Dec. 2016 are reported by NAEW&C Force GK, JFCNP, NHQSa, LANDCOM and Resolute Support. 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 static sites the end of year quantity balances are lower than 2015 as expected. The items are continuously monitored through normal stock-counting and technically checked to verify their serviceability. The data reported for Resolute Support represents a reclassification of items erroneously disclosed in 2015 as Mission equipment.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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 ammunition is normally provided by the Nations.

TABLE L-B – PP&E prior to 2013 – status as of 31 December 2016 (quantities per site/category)

Asset Categories	SHAPE HQ	JFCBS HQ	AIRCOM HQ	RSM HQ	NAEW & C Force GK HQ	JFCNP HQ	NHQSa	LANDCOM HQ	NCISG HQ	KFOR HQ	MARCOM HQ	Total
LAND	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
BUILDING	24	39	15	134	214	9	-	31	51	109	1	627
OTHER INFRASTRUCTURES	53	8	-	52	193	15	-	17	6	11	-	355
INSTALLED EQUIPMENT	92	248	165	631	8,178	65	-	11	166	257	5	9,818
MACHINERY	800	1,487	496	1,734	22,286	719	336	568	162	1,986	73	30,647
TRANSPORT EQUIPMENT - VEHICLES	233	54	99	409	89	40	79	35	778	116	3	1,935
TRANSPORT EQUIPMENT - AIRPLANES	-	-	-	-	16	-	-	-	-	-	-	16
TRANSPORT EQUIPMENT - AIRPLANES (& Spare Parts)	-	-	-	-	11,698	-	-	-	-	-	-	11,698
MISSION EQUIPMENT	1,089	490	415	2,571	11,786	210	116	375	281	371	6	17,710
FURNITURE	31,136	8,925	11,265	1,462	329	16,401	480	8,585	1,057	14,570	2,347	96,557
COMMUNICATION	-	-	-	-	25,677	-	513	-	-	1,728	-	27,918
AUTOMATED INFORMATION SYSTEM	-	-	-	-	3,070	-	852	-	-	4,035	-	7,957
Grand Total	33,427	11,252	12,455	6,993	83,537	17,459	2,376	9,622	2,501	23,183	2,435	205,240

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 2016 SHAPE continued to work on asset classification for the items 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 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 transferred in June 2015 to the US; 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, however the plane itself is no longer under control, nor used by NAEW, so only 16 planes are reported.

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.

An in-depth analysis was performed for the installed equipment data reported for Resolute Support. The items were reported as component of the main asset or a single item IAW the ACO Accounting Policy.

NATO UNCLASSIFIED

ACO Consolidated Financial Statements 2016

Generators and UPS were reported as single items and for all the rest, only the main unit for the different locations were reported.

The only CIS assets reported in the 2016 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 2016. The result is characterised by an overall profit of 518,108 EUR versus the profit of 742,061 EUR generated in 2015 (restated data). With the exception of JFCNP with a loss of 593,449 EUR, DACCC with a loss of 35,400 EUR and CAOC TJ with a loss of 4,626 EUR, the rest of the ACO Commands have reported a profit. 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 for future contingencies as well as to protect themselves against discontinuity of revenue income. This is in accordance with the operating profit model instructed by the ACO Directive 5-1 at Reference C to maintain high liquidity and to establish capital reserves.

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
AuC	Assets under Constructions	
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.
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	NICIA'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
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	Full Operational Capability Plus	A dedicated communications backbone; this program provides 66 points of

Plus		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
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	
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
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
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 techniques 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	Morale and Welfare	A network of support and leisure services and activities that enhances the

MWA	Morale and Welfare Activities	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. - 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 Accountable Officer	Maintains PP&E and inventory records, for NATO-owned equipment and is responsible for assigning property, performing inventories, and for providing reports and information
PE	Peacetime Establishment	NATO command structure
PILS	Program Integrated Logistics System	Used by NAEW&CF 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
PP&E	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
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
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

ACO Consolidated Financial Statements 2016

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

