



NORTH ATLANTIC COUNCIL
CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION

28 novembre 2025

DOCUMENT
PO(2025)0344-AS1

RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2024 DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 28 novembre 2025, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note de la décision du RPPB et du rapport de l'IBAN, et il a donné son accord pour que les états financiers 2024 de la NCIO, le rapport de l'IBAN et la décision du RPPB soient rendus publics.

(signé) Mark RUTTE
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2025)0344 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION





NATO SANS CLASSIFICATION

20 novembre 2025

DOCUMENT

PO(2025)0344

Procédure d'accord tacite :

28 nov 2025 15:30

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2024
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

1. Vous trouverez en annexe la décision du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) concernant le rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2024 rectifiés de la NCIO, ainsi que la recommandation qu'il a formulée à l'intention du Conseil.

2. Je ne pense pas que ce dossier doive être examiné au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 28 novembre 2025 à 15h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note de la décision du RPPB et du rapport de l'IBAN, et qu'il aura donné son accord pour que les états financiers 2024 de la NCIO, le rapport de l'IBAN correspondant et la décision du RPPB soient rendus publics.

(signé) Mark RUTTE

1 annexe

2 pièces jointes

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION



**BUREAU DE LA PLANIFICATION
ET DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES**

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2024
DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO)**

DÉCISION

Références :

- A) IBA-A(2025)0019 (Rapport de l'IBAN)
- B) PO(2025)0320 (Rapport d'audit de performance sur les moyens déployables)

Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources :

1. ayant examiné le rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2024 rectifiés de la NCIO, et pris connaissance des commentaires de cette entité (référence A), constate que l'IBAN a émis une opinion sans réserve sur ces états financiers et sur la conformité pour l'exercice et qu'il a formulé quatre observations, lesquelles n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise ;
2. note qu'il est nécessaire d'effectuer un travail supplémentaire pour régler la question du transfert du contrôle des moyens SIC (systèmes d'information et de communication) déployables achevés, compte tenu du rapport d'audit de performance que l'IBAN a récemment consacré aux moyens de ce type ;
3. souscrit aux recommandations formulées par l'IBAN comme suite à ses observations et recommande au Conseil :
 - 3.1. de charger les autorités militaires de l'OTAN et la NCIO de travailler à la conclusion d'une convention sur le transfert du contrôle financier des moyens SIC déployables achevés, suivant la recommandation de l'IBAN ;
 - 3.2. de donner son accord pour que les états financiers 2024 de la NCIO et le rapport de l'IBAN correspondant soient rendus publics.



International Board of Auditors for NATO
Collège international des auditeurs externes de l'OTAN

Brussels - Belgium



NATO SANS CLASSIFICATION

28 août 2025

IBA-A(2025)0079

- À : Secrétaire général
(À l'attention du directeur du Cabinet)
- Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN
Président du Comité de surveillance de l'Agence de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)
Directeur général de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)
Contrôleur des finances de la NCIA
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
Chef de la Branche Gestion des ressources et du portefeuille du Bureau OTAN des ressources
Bureau d'ordre du Cabinet
- Objet : ***Rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 – IBA-AR(2025)0019***

Monsieur le Secrétaire général,

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

L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2024 de la NCIO ainsi que sur la conformité pour cet exercice.

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

Sébastien Lepers
Président

Pièces jointes : voir ci-dessus.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-

**Note succincte
du Collège international
des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
à l'intention du Conseil
sur l'audit des états financiers
de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2024**

L'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) se compose d'un organe exécutif, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), et d'un organe de gouvernance, le Comité de surveillance de l'Agence (ASB). Elle a pour mission de fournir des services SIC (systèmes d'information et de communication) sécurisés, cohérents, interopérables et d'un bon rapport coût-efficacité à l'appui des capacités C3 (consultation, commandement et contrôle) et des capacités ISR (renseignement, surveillance et reconnaissance) de l'OTAN. Cette mission englobe le soutien informatique du siège, des agences et de la structure de commandement de l'OTAN. En 2024, l'activité de la NCIO a généré des produits de 906 millions d'euros (788 millions d'euros après rectification en 2023) et donné lieu à des charges de 1 069 millions d'euros (801 millions d'euros après rectification en 2023), y compris une dépréciation de 163 MEUR des immobilisations et des stocks, d'où un déficit du même montant.

L'IBAN ayant relevé des inexactitudes significatives dans les états financiers de 2024, la NCIO a demandé de pouvoir les corriger et l'IBAN a accepté d'auditer les états financiers rectifiés, qui lui ont été présentés le 10 juillet 2025. Sans ces corrections, les états financiers auraient contenu des erreurs significatives qui auraient amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve à leur sujet.

L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2024 rectifiés de la NCIO ainsi que sur la conformité pour cet exercice.

L'IBAN a formulé quatre observations, assorties de recommandations. Ces observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. Elles portent sur les points suivants :

1. Nécessité de conclure une convention officielle avec le Commandement allié Opérations ou d'obtenir l'approbation des pays pour transférer le contrôle de moyens SIC déployables à l'utilisateur final
2. Nécessité d'améliorer la méthode comptable relative à la dépréciation des stocks et les informations fournies à ce sujet dans les notes jointes aux états financiers
3. Nécessité d'améliorer encore le processus des coûts d'achèvement relatif à la comptabilisation des produits (automatisation, contrôles, auditabilité, compte rendu)
4. Nécessité d'améliorer les processus de gestion des risques informatiques et la gouvernance informatique au sein de la NCIO

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que deux questions avaient été traitées et que trois autres étaient toujours en cours de traitement.

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

Les observations et recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit font l'objet d'une lettre qui a été adressée à la direction de la NCIO. En effet, l'IBAN estime que les questions soulevées relèvent de la responsabilité de celle-ci.

28 août 2025

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

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

(NCIO)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

**OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE
À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD**

Audit des états financiers**Opinion sur les états financiers**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a audité les états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2024. Diffusés sous la cote NCIA/FC/2025/03459 et soumis à l'IBAN le 10 juillet 2025, ces états financiers se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2024, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net/situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2024, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et d'autres notes explicatives. Ils contiennent en outre un rapport sur l'exécution du budget portant sur la même période de 12 mois.

L'opinion de l'IBAN est que les états financiers donnent une image fidèle et exacte de la situation financière de la NCIO au 31 décembre 2024 ainsi que de sa performance financière, de ses flux de trésorerie et de l'exécution de son budget pour la période de 12 mois ayant pris fin à cette date, en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN.

Justification de l'opinion émise sur les états financiers

Le Règlement financier de l'OTAN prévoit que l'audit externe des entités OTAN présentant des états financiers et des organismes OTAN établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord est effectué par l'IBAN.

L'IBAN a réalisé son audit en se fondant sur les principes définis par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), comme le prévoit sa charte, et sur des normes conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 2000-2899).

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

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

Responsabilité de la direction concernant les états financiers

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

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

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

Responsabilités de l'IBAN concernant l'audit des états financiers

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

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

- à recenser et à évaluer les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci relèvent d'une fraude ou d'une erreur, à concevoir et à mettre en œuvre des procédures d'audit sensibles à ces risques ainsi qu'à

obtenir par son audit les éléments probants nécessaires et suffisants pour lui permettre de formuler une opinion ; le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une fraude est plus élevé que le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une erreur, car la fraude peut résulter d'une collusion, d'une falsification, d'omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou du contournement du contrôle interne ;

- à acquérir une connaissance du contrôle interne qui soit pertinente pour l'audit, le but étant d'élaborer des procédures d'audit qui soient adaptées à la situation considérée et non pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité ;
- à déterminer si les méthodes comptables appliquées sont appropriées et si les estimations comptables et les informations connexes fournies par la direction sont raisonnables ;
- à se prononcer sur le caractère approprié ou non de l'utilisation du principe comptable de la continuité d'activité et à déterminer, à partir des éléments probants obtenus par l'audit, s'il existe une incertitude significative du fait d'événements ou de circonstances susceptibles de remettre fondamentalement en cause la capacité de l'entité à poursuivre son activité ; si l'IBAN juge qu'une telle incertitude existe, il est tenu d'appeler l'attention, dans son opinion, sur les informations correspondantes figurant dans les états financiers ou, si ces informations sont incomplètes, de formuler une opinion modifiée ; les conclusions de l'IBAN sont fondées sur les éléments probants en sa possession à la date d'établissement de son rapport d'audit ; il n'est toutefois pas exclu que l'entité soit amenée à cesser son activité en raison d'événements ou de circonstances futurs ;
- à évaluer la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies, et à déterminer si les états financiers rendent compte fidèlement des opérations et des événements qui en font l'objet.

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

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

Audit de conformité**Opinion sur la conformité**

Sur la base des procédures qu'il a appliquées, l'IBAN estime que rien, dans son audit des états financiers, ne lui donne à penser que les fonds n'ont pas été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec le Règlement financier de l'OTAN et le Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Justification de l'opinion émise sur la conformité

L'IBAN a effectué l'audit de conformité en se fondant sur les principes définis par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), comme le prévoit sa charte, et sur des normes conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 4000-4899).

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

Responsabilité de la direction concernant la conformité

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

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

Responsabilité de l'IBAN concernant la conformité

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

Il incombe ainsi à l'IBAN d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir en toute indépendance une assurance sur le point de savoir si les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées –et en conformité avec la réglementation en vigueur. De telles procédures prévoient notamment la prise en compte des risques de non-conformité significative.

Bruxelles, le 28 août 2025



Sébastien Lepers
Président

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

L'IBAN a formulé quatre observations, assorties de recommandations. Ces observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. Elles portent sur les points suivants :

1. Nécessité de conclure une convention officielle avec le Commandement allié Opérations ou d'obtenir l'approbation des pays pour transférer le contrôle de moyens SIC déployables à l'utilisateur final
2. Nécessité d'améliorer la méthode comptable relative à la dépréciation des stocks et les informations fournies à ce sujet dans les notes jointes aux états financiers
3. Nécessité d'améliorer encore le processus des coûts d'achèvement relatif à la comptabilisation des produits (automatisation, contrôles, auditabilité, compte rendu)
4. Nécessité d'améliorer les processus de gestion des risques informatiques et la gouvernance informatique au sein de la NCIO

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents, et il a constaté que deux questions avaient été traitées et que trois autres étaient toujours en cours de traitement.

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

Les observations et recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit font l'objet d'une lettre qui a été adressée à la direction de la NCIO. En effet, l'IBAN estime que les questions soulevées relèvent de la responsabilité de celle-ci.

1. NÉCESSITÉ DE CONCLURE UNE CONVENTION OFFICIELLE AVEC LE COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS OU D'OBTENIR L'APPROBATION DES PAYS POUR TRANSFÉRER LE CONTRÔLE DE MOYENS SIC DÉPLOYABLES À L'UTILISATEUR FINAL

Contexte

1.1 Il se peut que les entités du secteur public ne sachent pas très bien si, en application des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) – dont certaines ont été adaptées dans le cadre comptable OTAN (NAF) –, elles doivent inscrire un bien à l'actif en tant qu'immobilisation corporelle. Pour être comptabilisé comme actif, le bien doit répondre à trois critères : être une ressource, être contrôlée par l'entité, et l'être du fait d'une opération ou d'un événement passé(e).

1.2 Aux termes de l'IPSAS 17, « le coût d'une immobilisation corporelle doit être comptabilisé en tant qu'actif si, et seulement si : (a) il est probable que les avantages économiques futurs ou le potentiel de service associé(s) [au bien en question] iront à l'entité et (b) si la juste valeur ou le coût de [ce bien] peut être évalué de façon fiable ». De son côté, le NAF prévoit que tous les moyens de l'OTAN doivent être comptabilisés par une entité présentant des états financiers, sauf, d'une part, les moyens acquis avant 2013 et, d'autre part, les moyens SIC (systèmes d'information et de communication) ou AIS (systèmes d'information automatisés) acquis avant 2018.

1.3 Le NAF définit 10 critères indicatifs du contrôle des actifs. Les entités OTAN doivent les utiliser pour déterminer, aux fins du compte rendu financier, quels biens elles contrôlent. Si, pour un bien donné, une entité répond par l'affirmative à six des 10 questions posées, il est probable qu'elle le contrôle. Elle doit alors normalement l'inscrire à l'actif et le faire figurer dans ses états financiers.

1.4 En ce qui concerne les moyens SIC et AIS, le NAF contient une disposition particulière, qui prévaut sur le résultat de l'évaluation basée sur les dix critères indicatifs du contrôle des actifs :

- « Si la NCIO fournit des services aux commandements OTAN (y compris le Secrétariat international et l'État-major militaire international) s'agissant de moyens SIC et/ou AIS, y compris la construction de tels moyens, elle est réputée contrôler ces moyens. »

1.5 En outre, les méthodes comptables relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles stipulent ce qui suit :

- « [La NCIO] est réputée contrôler [l]es moyens [SIC et AIS] parce qu'elle les utilise pour fournir des biens et des services à ses clients. Par conséquent, elle doit les constater en tant qu'immobilisations [...] dans ses états financiers. »
- L'article 3.1.6 de la méthode comptable relative aux immobilisations corporelles ajoute que « la comptabilisation d'un actif s'opère au moment où l'utilisateur final de l'entité OTAN prend possession du bien pour utilisation opérationnelle. Pour ce qui est du moment de la comptabilisation des moyens en cours de construction, on se référera aux paragraphes 3.4.3 à 3.4.7 ».

1.6 Dans le cadre du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP), il se peut que le Comité des investissements désigne la NCIO comme pays hôte pour fournir des infrastructures ou des systèmes qui à terme seront exploités par une autre entité OTAN et que la NCIO n'intervienne plus après la livraison. Il peut alors être plus difficile de déterminer quelle entité OTAN contrôle ce moyen aux différents stades du cycle de vie du moyen en question.

1.7 Au cours de la phase de construction d'un moyen SIC/AIS financé sur le NSIP, la NCIO est tenue, en application de l'IPSAS 17 telle qu'adaptée dans le NAF, de comptabiliser un « moyen en cours de construction ». En effet :

- le Comité des investissements, en tant qu'autorité responsable de l'acquisition du moyen et de la passation de commande, agit dans les faits en qualité de client ou de pourvoyeur de fonds du pays hôte, lequel exécute le projet ; le Comité des investissements passe un contrat exécutoire exclusif avec le pays hôte, conformément aux dispositions de la « procédure de gestion de l'exécution des projets » du NSIP (AC-4-D(2017)0006-FINAL (INV)) ;
- en tant que pays hôte, la NCIO exerce le contrôle exclusif sur le moyen SIC/AIS au cours de sa construction, si bien qu'aucun utilisateur final OTAN ne peut ni ne doit le comptabiliser.

1.8 Lorsque, une fois le moyen SIC/AIS achevé, la NCIO le transfère pour utilisation opérationnelle à une autre entité OTAN, et dans l'hypothèse où elle n'intervient plus après la livraison, elle doit, ainsi que l'entité qui prend possession du moyen, appliquer les critères de contrôle des actifs pour déterminer laquelle des deux doit le comptabiliser.

1.9 Pour les cas où cette évaluation ne permet pas de déterminer avec certitude quelle entité contrôle l'actif, par exemple parce qu'aucune ne remplit au moins six des dix critères, le NAF dispose ce qui suit :

- *« si plusieurs entités OTAN présentant des états financiers peuvent revendiquer le contrôle d'une immobilisation corporelle, seule l'entité "utilisatrice finale" inscrit cette immobilisation dans ses états financiers, sur la base d'informations fiables fournies par l'entité "prestataire de services", comme en sont convenues les deux entités ».*

1.10 En cas d'incertitude, deux éléments importeront pour déterminer quelle entité contrôle l'actif en application du NAF : d'une part, la forme de la convention passée entre l'entité qui a contrôlé l'actif pendant son développement et l'entité utilisatrice opérationnelle ; d'autre part, le niveau hiérarchique des signataires. Toute convention en vertu de laquelle la NCIO transfère à une entité « utilisatrice finale » le contrôle d'un actif qu'elle a construit doit prévoir qu'elle fournisse à cette entité des informations détaillées sur le coût de cet actif, pour que l'entité puisse l'inscrire dans ses états financiers.

1.11 Dans le cadre du NSIP, c'est le Comité des investissements qui assume la gestion générale et l'exécution des programmes, en particulier de la réception technique des projets, de leur clôture financière, de la décharge des pays hôtes ainsi que de l'élimination, du don, de la radiation et du redéploiement des actifs. Dès lors, c'est en définitive aux Alliés qu'il appartient de résoudre toute divergence sur la question du contrôle d'un actif et de la décharge de responsabilité qui opposerait la NCIO et une autre entité OTAN présentant des états financiers.

1.12 Ces dix dernières années, le Comité des investissements a chargé la NCIO d'acheter une série de SIC déployables (DCIS) qui sont actuellement exploités par le Centre déployable de commandement et de contrôle aérien (DACCC), établi à Poggio Renatico, en Italie. Ces capacités ont été financées sur le NSIP ; la NCIO était le pays hôte chargé de la construction et le Commandement allié Opérations (ACO) est l'utilisateur opérationnel.

1.13 Les DCIS concernés étaient les suivants :

- l'Entité déployable « centre de contrôle aérien/centre de production de la situation aérienne générale/centre de fusion des données capteur » (DARS) ;
- le radar de défense aérienne déployable (DADR) ;
- le dispositif déployable de poursuite passive MSE (DPET) ;
- des systèmes de communication entre forces terrestres et forces maritimes.

1.14 Le DADR et le DPET relevaient principalement du paquet de capacités (CP) 9A0202 (*Deployable Ground-Based Sensor*), approuvé par le Conseil au travers du C-M(2008)0012. Lancé en 2022, le processus de transfert/reprise doit s'achever en 2025, après quoi la NCIO n'assurera plus le soutien en phase d'exploitation, qui sera géré par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA).

1.15 Le DARS relevait du CP 50109 (*ACCS Loc 1*), approuvé par le Conseil au travers du C-M(2005)0047. Il a déjà été entièrement transféré suivant la procédure de transfert/reprise, mais la NCIO assure le soutien logiciel pendant la phase d'exploitation et de maintenance.

1.16 En 2024, le chef du Bureau d'exploitation des services numériques (CSO) et le Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC) de la NCIO, établis à Brunssum, aux Pays-Bas, ont exprimé leur préoccupation quant à la gestion de ces actifs par le DACCC, et ils ont appelé l'attention sur des manquements à la conformité qui touchaient en particulier aux éléments suivants :

- la propriété et la comptabilisation des actifs, certains systèmes n'ayant pas été acquis auprès de la NCIO, ni livrés par elle, qui n'en assure pas non plus la maintenance ;
- l'exploitation et la maintenance des DCIS, processus très complexes qui font intervenir de nombreuses instances du DACCC, dont les rôles et responsabilités concernant chaque capacité doivent être bien définis et délimités.

1.17 Une équipe spéciale a été créée en avril 2024, principalement à l'initiative de la NCIO, et sous sa direction. Comprenant des représentants de la NSPA et de l'ACO, elle avait pour mission :

- d'affecter les DCIS exploités par le DACCC à des catégories d'actifs ;
- de vérifier si les responsabilités découlant de la propriété et du contrôle des actifs s'exerçaient bien conformément au NAF ;
- de réexaminer et d'actualiser la politique que doivent appliquer les entités intervenant dans le soutien des capacités au long de leur cycle de vie.

1.18 En ce qui concerne le contrôle des actifs, l'équipe spéciale a proposé de prendre certaines des mesures suivantes :

- affecter les DCIS exploités par le DACCC à des catégories d'actifs sur la base de leur fonction première ainsi que du poids relatif des éléments SIC et des éléments non SIC qui les composent ;
- désigner officiellement les entités qui exercent le contrôle, sur la base des catégories précitées, des dix critères d'évaluation définis dans le NAF, et de l'adaptation du NAF qui concerne le contrôle des moyens SIC par la NCIO ;
- De plus, l'équipe spéciale a proposé ce qui suit : « *D'ici à la fin 2024, la NCIA passera en revue ses comptes et registres d'actifs pour repérer les actifs qui ne devraient pas figurer dans ses états financiers, et elle se coordonnera avec l'ACO pour lui transférer les informations nécessaires à la comptabilisation de ces actifs et à l'établissement des registres d'actifs, pour qu'il puisse inscrire ces moyens dans ses propres états financiers.* »

1.19 Enfin, l'équipe spéciale a proposé que l'ACO soit désigné comme entité contrôlant la majorité des actifs en question, à condition toutefois qu'une analyse complémentaire ait montré que c'était bien à lui qu'il incombait d'en rendre compte. Cette proposition se fondait principalement sur les éléments d'interprétation suivants :

- la NCIO n'assure pas le soutien en phase d'exploitation ni ne gère le cycle de vie des actifs après leur livraison à l'ACO ; par conséquent, elle ne les contrôle pas ;
- la NCIO estime qu'elle ne remplit pas au moins six des dix critères indicatifs du contrôle des actifs qui sont énoncés dans le NAF ;
- comme les capacités se composent d'éléments SIC et d'éléments non SIC, il n'est pas aisé de délimiter clairement les responsabilités et de déterminer qui contrôle quoi ; dans ces conditions, les actifs doivent être classés comme des systèmes d'armes constitués d'éléments indivisibles.

1.20 En pratique, l'ACO n'a jamais approuvé officiellement la proposition de l'équipe spéciale visant à le désigner comme entité contrôlant les actifs, et il a demandé un délai supplémentaire pour examiner et préciser l'analyse faite par cette équipe.

1.21 Or, dans les états financiers présentés à l'IBAN le 31 mars 2025, la NCIO n'a plus fait figurer les DCIS exploités par le DACCC, d'une valeur brute totale de 33,2 millions d'euros (MEUR) au 31 décembre 2024, et elle a opéré sur le solde d'ouverture net une rectification portant sur 23,8 MEUR. Cependant, les moyens en question ne figurent pas non plus dans les états financiers 2024 de l'ACO.

Constatations

1.22 L'IBAN a constaté qu'au 31 décembre 2024, les conditions formelles qui auraient permis à la NCIO de décomptabiliser les DCIS n'étaient pas réunies. La décomptabilisation a donné lieu à des inexactitudes majeures qui ont été corrigées dans les états financiers rectifiés présentés le 10 juillet 2025. Sans ces corrections, les états financiers de 2024 auraient contenu des erreurs significatives qui auraient amené l'IBAN à émettre une opinion avec réserve à leur sujet.

1.23 Selon l'IBAN, la NCIO n'aurait pas dû décomptabiliser les DCIS. En effet, la construction de ces moyens s'est faite dans le cadre du NSIP, sous l'autorité du Comité des investissements et avec la NCIO comme pays hôte en application d'un contrat exécutoire exclusif passé entre celle-ci et ce comité. Comme un moyen OTAN avait été construit, la NCIO aurait dû continuer de le faire figurer dans son état de la situation financière jusqu'à ce qu'un accord formel ait été passé avec l'ACO pour le transfert du contrôle opérationnel et financier.

1.24 Les documents relatifs à la réception provisoire et à la réception définitive des systèmes ainsi que ceux relatifs à leur transfert/reprise montrent que les moyens ont été livrés au DACCC et que les risques opérationnels et la responsabilité de la maintenance lui ont été transférés. Cependant, même en tenant compte de ces éléments, l'ACO ne remplit pas au moins six des critères de contrôle fixés dans le NAF et ne doit donc pas comptabiliser l'actif. Autrement dit, ni l'ACO ni la NCIO ne semblent contrôler les actifs au sens du NAF. Comme expliqué dans la section « Contexte », dans de telles situations d'incertitude, *« seule l'entité "utilisatrice finale" inscrit l'immobilisation dans ses états financiers, sur la base d'informations fiables fournies par l'entité "prestataire de services", comme en sont convenues les deux entités »*.

1.25 Jusqu'à présent, malgré ce qui a été fait dans le cadre du processus de transfert/reprise, la NCIO et l'ACO n'ont pas encore passé de convention formelle en vertu de laquelle la NCIO aurait pu décomptabiliser les moyens en question et en transférer à l'ACO le contrôle financier. La décomptabilisation des DCIS achevés qui avaient été livrés au DACCC n'était pas étayée à une convention en bonne et due forme qui aurait été passée entre la NCIO et l'ACO, en aurait délimité les responsabilités respectives concernant le compte rendu financier, et aurait levé l'incertitude entourant le contrôle de ces actifs. Cette situation est contraire au NAF. Dans le cadre du NSIP, c'est en définitive aux Alliés qu'il incombe de trancher.

1.26 En l'absence de convention passée avec l'ACO et, en dernier ressort, de décision de l'organe de gouvernance compétent, la NCIO ne pouvait pas décider

unilatéralement de ne plus comptabiliser les moyens en question. Si les états financiers n'avaient pas été rectifiés, les DCIS n'auraient figuré dans les états financiers d'aucune entité OTAN, ce qui aurait constitué un manquement au NAF. Pour l'avenir, il est important que, dans ses états financiers, la NCIO comptabilise comme moyens en cours de construction les moyens pour lesquels elle a été désignée pays hôte dans le cadre du NSIP, puisque, pendant la phase de construction, ces moyens restent sous son contrôle exclusif.

Recommandations

1.27 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de passer une convention avec l'ACO pour que, du point de vue financier, le contrôle des moyens achevés du DACCC soit transféré à l'ACO conformément au NAF ; la NCIO devra continuer de comptabiliser les moyens concernés dans ses états financiers jusqu'à ce qu'une telle convention ait été signée ;
- b) dans ses états financiers, de comptabiliser comme moyens en cours de construction les moyens pour lesquels elle a été désignée pays hôte, puisqu'au cours de la phase de construction, ces moyens restent sous son contrôle exclusif ;
- c) en application du NAF, demander aux pays, lorsque cela s'avère nécessaire, de désigner formellement l'entité qui contrôle des moyens du point de vue financier.

2. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LA MÉTHODE COMPTABLE RELATIVE À LA DÉPRÉCIATION DES STOCKS ET LES INFORMATIONS FOURNIES À CE SUJET DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Contexte

2.1 Le paragraphe 15 de l'IPSAS 12 (*Stocks*), à laquelle se réfère le NAF, dispose que la valeur comptable des stocks doit correspondre à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation, selon le montant qui est le plus faible (« *les stocks doivent être évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation* »). Aux termes du paragraphe 9 de cette norme, « *la valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts d'achèvement estimés et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente, l'échange ou la distribution* ».

2.2 Aux termes du paragraphe 38, [...] « *si [l]es stocks ont été endommagés, s'ils sont devenus complètement ou partiellement obsolètes ou si leur prix de vente a subi une baisse, il est possible que leur coût ne puisse pas être recouvré* ». La pratique consistant à déprécier les stocks au-dessous [de leur] coût pour les ramener à leur valeur nette de réalisation est [conforme au] principe suivant lequel les actifs ne

doivent pas [être comptabilisés] pour un montant supérieur au montant des avantages économiques futurs ou du potentiel de service que l'on s'attend à obtenir de leur vente, de leur échange, de leur distribution ou de leur utilisation ».

2.3 Aux termes du paragraphe 42, « Une nouvelle évaluation de la valeur nette de réalisation est effectuée lors de chaque période [...]. Lorsque les circonstances qui justifiaient précédemment de déprécier les stocks en dessous [de leur] coût n'existent plus ou lorsqu'il y a des indications claires d'une augmentation de la valeur nette de réalisation en raison d'un changement de la situation économique, le montant de la dépréciation fait l'objet d'une reprise (c'est-à-dire que la reprise est limitée au montant de la dépréciation initiale) de sorte que la nouvelle valeur comptable [soit le coût ou à la valeur nette de réalisation révisée, selon le montant qui est le plus faible]. »

2.4 S'agissant des stocks, le NAF dispose ce qui suit : « Dispositions relatives au compte rendu financier – Les entités OTAN présentant des états financiers : [...] »

- peuvent choisir de déprécier à leur valeur nette de réalisation les éléments considérés comme [ayant été] à rotation lente au cours des 36 derniers mois ; la valeur de l'élément déprécié doit faire l'objet d'une mention dans la note relative aux stocks [qui est] jointe aux états financiers ;
- peuvent choisir d'évaluer au coût historique les éléments de stock à rotation lente réputés stratégiques ; le compte rendu doit comprendre une description des éléments de stock ainsi qu'une description des actifs ou des services auxquels ces stocks se rapportent ; la base d'évaluation des stocks stratégiques doit être notifiée par les entités ».

2.5 Le NAF dispose également que « certains éléments complexes de stocks à rotation lente peuvent être qualifiés de stratégiques si, d'une part, ils sont jugés indispensables au bon fonctionnement d'un actif et si, d'autre part, ils ne peuvent pas être aisément remplacés par des articles disponibles sur le marché ou ne peuvent plus être achetés parce que des entreprises du secteur privé ont décidé de fermer des lignes de production en raison de l'ancienneté de l'actif stratégique auquel se rapporte le stock ».

2.6 Enfin, le NAF dispose que « en partant du principe que la durée de rotation des stocks est de 12 mois, tout article non utilisé après 36 mois est considéré comme étant à rotation lente ».

2.7 Par ailleurs, la méthode comptable OTAN relative aux stocks stipule ce qui suit.

- S'agissant des stocks stratégiques (paragraphe 6.7), « les entités OTAN doivent déterminer le coût des stocks stratégiques suivant la méthode du coût moyen pondéré et le mentionner dans la section des notes jointes aux états financiers qui est consacrée aux méthodes comptables. Elles doivent aussi inclure une description des éléments de stock ainsi qu'une description des actifs ou des services auxquels ces éléments se rapportent ».

- S'agissant des stocks obsolètes, à rotation lente ou périmés (paragraphe 7.4), *« les entités OTAN doivent déterminer quels éléments de stock sont obsolètes ou à rotation lente en se basant sur des critères comme l'ancienneté, les mouvements constatés dans le passé, les mouvements escomptés pour l'avenir et la valeur de rebut estimative »* (paragraphe 7.1).
- S'agissant des dépréciations (paragraphe 7.4), *« les stocks obsolètes, à rotation lente ou périmés doivent être dépréciés. On considère qu'il y a dépréciation lorsque la valeur (nette) comptable d'un article est supérieure à sa valeur recouvrable. La perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable et la valeur recouvrable et doit être passée en charges dans l'état de la performance financière ».*

2.8 Il ressort de ce qui précède que, dans les notes jointes à ses états financiers, la NCIO doit exposer la méthode comptable qu'elle applique aux stocks, et notamment :

- énoncer les principes qui régissent l'éventuelle dépréciation des stocks à rotation lente ;
- mentionner la valeur des stocks stratégiques à rotation lente, inclure une description des actifs ou services auxquels se rapportent ces stocks et indiquer si ceux-ci ont été dépréciés ou non.

2.9 De plus, en cas de dépréciation de stocks obsolètes ou à rotation lente, il faut en envisager la consommation tant sous l'angle rétrospectif que sous l'angle prospectif.

2.10 Selon le NAF, la rareté est l'un des principaux critères sur lesquels il faut se baser pour déterminer si un élément de stock, par exemple une pièce de rechange, revêt un caractère stratégique. Si l'élément ne se trouve pas facilement et ne peut pas être remplacé par des articles standard disponibles sur le marché, il acquiert une importance stratégique s'il est indispensable à la poursuite de l'utilisation de l'actif.

2.11 Cependant, le caractère stratégique ou non d'un élément de stock dépend également du nombre d'éléments restant dans le stock et du nombre d'éléments qui seront utilisés avant que l'actif ne soit retiré du service. L'application de ce critère exige d'être prospectif. S'il apparaît que le stock disponible ne sera pas épuisé avant la fin de la durée de service de l'actif, une partie doit en être dépréciée.

2.12 Par précaution, pour que le bon fonctionnement des actifs concernés reste assuré et comme les organes de gouvernance n'ont pas officiellement décidé de mettre les stocks obsolètes au rebut, les logisticiens et gestionnaires de projet de la NCIO souhaitent conserver l'ensemble du stock. Il n'en demeure pas moins que, du point de vue financier, les stocks stratégiques à rotation lente dont la probabilité d'utilisation est faible doivent subir une dépréciation.

2.13 D'après les informations fournies par la NCIO, la valeur nette de l'ensemble des stocks s'élevait à 68,1 MEUR au 31 décembre 2024. Ce total se décomposait comme suit :

- les stocks généraux représentaient 13,8 MEUR, c'est-à-dire 22,2 MEUR (valeur brute), dont avaient été retranchés 8,4 MEUR (38 %) correspondant aux éléments non stratégiques à rotation lente, qui ont été dépréciés à hauteur de leur valeur totale (8,4 MEUR) ;
- les stocks spécifiques à rotation lente représentaient 8 MEUR : les stocks considérés comme stratégiques représentaient 8,1 MEUR et ont été dépréciés de 0,1 MEUR ;
- les stocks spécifiques dont la NCIO n'avait pas encore déterminé s'ils revêtaient ou non un caractère stratégique, car ils n'étaient pas à rotation lente, représentaient 46,3 MEUR.

2.14 La note 4 jointe aux états financiers 2024 indique ce qui suit : « *De plus, comme le cadre comptable OTAN permet de déprécier ou de sortir du bilan les éléments considérés comme ayant été à rotation lente au cours des 36 derniers mois, la NCIO a choisi de déprécier des éléments de stock pour un montant total de 8,4 MEUR* ».

Constatations

2.15 Contrairement à ce que prescrit le NAF, les états financiers 2024 de la NCIO :

- n'indiquent pas, dans la méthode comptable de l'organisme, sur la base de quels critères avaient été dépréciés les stocks obsolètes, périmés ou à rotation lente, en particulier les stocks stratégiques ; plus précisément, les dépréciations opérées varient grandement selon les types de stocks, mais ces différences de traitement ne sont pas expliquées dans les notes jointes aux états financiers ; par exemple, les éléments à rotation lente des stocks spécifiques considérés comme stratégiques ont été dépréciés de seulement 1 % de leur valeur brute, alors que les éléments à rotation lente des stocks généraux ont été dépréciés de 100 % ;
- ne mentionnent pas le coût des stocks stratégiques et n'incluent pas de description des actifs ou services auxquels se rapportent ces stocks.

2.16 En outre, l'IBAN a constaté que le calcul des dépréciations s'était surtout appuyé sur une analyse des tendances passées et n'avait pas comporté de volet prospectif visant à déterminer si les quantités restant dans les stocks spécifiques dépassaient les besoins prévisionnels relatifs au reste de la durée d'utilité des actifs auxquels se rapportent ces stocks.

2.17 Par exemple, l'IBAN a constaté que, dans les stocks stratégiques, évalués à 8,1 MEUR au total, les éléments à rotation lente étiquetés « OBS » (pour « *Obsolescence – Aucune utilisation ultérieure / Besoin caduc* ») par les logisticiens représentaient 8 MEUR. Malgré cette indication, ces éléments n'ont pas été dépréciés. La décision de ne pas les déprécier s'est essentiellement fondée sur l'avis des gestionnaires de projet, qui ont déterminé quelle part des stocks obsolètes était toujours considérée comme indispensable au bon fonctionnement des actifs et revêtait donc un caractère stratégique. Toutefois, il n'existe nulle trace écrite du travail d'évaluation effectué, notamment de l'établissement des prévisions relatives à la consommation future.

Recommandations

2.18 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de faire figurer dans les notes jointes aux états financiers la méthode comptable relative à la dépréciation des stocks ;
- b) de fournir, dans les notes jointes aux états financiers, toutes les informations sur les stocks stratégiques qui sont requises par le NAF et, en particulier, de mentionner la valeur des stocks stratégiques à rotation lente, d'inclure une description des actifs ou des services auxquels se rapportent ces stocks et d'indiquer si ceux-ci ont été dépréciés ou non ;
- c) d'améliorer l'évaluation des dépréciations de stock en intégrant les besoins prévisibles dans le calcul, et d'étayer cette évaluation par des pièces justificatives.

3. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER ENCORE LE PROCESSUS DES COÛTS D'ACHÈVEMENT RELATIF À LA COMPTABILISATION DES PRODUITS (AUTOMATISATION, CONTRÔLES, AUDITABILITÉ, COMPTE RENDU)

3.1 Aux termes de l'article 6 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), le contrôleur des finances est chargé d'« *organiser et [d']administrer le système de contrôle financier interne établi conformément à l'article 12.1* ».

3.2 Aux termes de l'article 12.1, « *le chef d'organisme OTAN veille à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace qui permette de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation par l'organisme OTAN d[e l']objectif consistant à vérifier l'exactitude et la fiabilité des données et registres comptables* ».

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

3.4 Le cadre de contrôle interne (ICF) de la NCIO, approuvé par le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) au travers de l'AC/337-D(2016)0038-REV1, est organisé selon les composantes et les principes du référentiel intégré de contrôle interne établi par le *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* (COSO).

3.5 L'ICF doit permettre à la NCIO d'élaborer un système de contrôle interne fiable et efficace, qui s'adapte à l'évolution de son activité et de son environnement opérationnel, qui ramène les risques à des niveaux acceptables, qui renforce les processus de décision et qui favorise la bonne gouvernance.

3.6 Selon les IPSAS 9 et 11, *« lorsque le résultat d'une opération impliquant la prestation de services peut être estimé de manière fiable, le produit associé à l'opération doit être comptabilisé par référence au degré d'avancement de l'opération à la date de [compte rendu] »*. L'IPSAS 9 précise que, pour que l'estimation du résultat puisse être considérée comme fiable, il faut que *« les coûts [déjà] encourus pour la transaction et les coûts [à prendre encore en charge] pour achever la transaction p[ui]ssent être évalués de façon fiable »*.

3.7 La note 12 jointe aux états financiers de la NCIO indique ce qui suit : *« tous les produits générés par des clients sont comptabilisés, conformément aux IPSAS 9 et 11, par référence au degré d'avancement de la prestation ou au taux d'utilisation du budget du projet, selon la tarification prévue par le contrat (système des prix fermes et définitifs ou système du remboursement des frais). À cet effet, des "coûts d'achèvement" ont été calculés soit sur la base d'éléments communiqués par le gestionnaire de projet, qui a fourni des indications quant aux ressources requises pour terminer le projet/le livrable, soit sur la base d'informations provenant du système financier, auquel cas ils correspondent aux obligations juridiques contractées en 2024, mais non encore inscrites au passif ni passées en charges. »*

3.8 En pratique, le calcul des produits acquis dans le cadre des projets, des acquisitions ou de la prestation de services de soutien ou de services externes ne se fait pas dans l'application métier d'entreprise (EBA). Depuis longtemps, la NCIO se repose sur un processus Excel pour établir le taux d'exécution des projets, qu'elle définit comme le rapport entre les dépenses engagées à la date considérée et le coût total estimatif du projet.

3.9 Ce processus, dit des « coûts d'achèvement » (CTC), vise à calculer l'écart entre les produits enregistrés dans le système financier et les produits acquis. Il fonde la passation d'écritures comptables visant à ajuster les produits ainsi que les rapports de gestion portant sur les produits acquis.

3.10 Le processus de comptabilisation des produits CTC s'appuie sur le regroupement, d'une part, de toutes les données financières relatives aux projets qui sont disponibles dans le module « comptabilité de projet » de l'EBA (EBA-PA) et, d'autre, part, des données relatives à la planification des projets qui proviennent de l'outil de gestion des projets, portefeuilles, programmes et services (P3SM). Il est donc

très dépendant de la qualité des données enregistrées en amont et de la qualité du rapprochement effectué entre l'EBA PA et l'outil de P3SM.

3.11 Dans le processus CTC, les données de base concernant le financement, le calcul des coûts et la facturation sont tirées de l'EBA, tandis que celles concernant la comptabilité horaire, établie sur la base de coûts standard, se fait dans ServiceNow, l'outil de P3SM utilisé depuis 2024. Les données sont rassemblées dans un rapport de suivi de projet (PCR). Ce rapport reprend toutes les opérations comptables se rapportant au projet (coûts d'acquisition et coût des biens et services obtenus auprès des contractants). De plus, il intègre les données provenant du mécanisme « Gestion des prestations de services de l'entreprise (ESDM) » (pour la réimputation de coûts entre projets en fonction des accords sur les niveaux de service (SLA)) et du système de comptabilité horaire (TAS) (qui calcule des coûts de main-d'œuvre standard sur la base des tarifs clients).

3.12 Depuis 2021, le processus n'a cessé d'évoluer, et des améliorations notables lui ont été apportées :

- le calendrier des tâches est désormais étayé par des pièces justificatives, et les responsabilités sont attribuées en termes généraux (instruction 04.06.08 de la NCIA, de 2021) ;
- plusieurs procédures de contrôle et de rapprochement des données ont été mises en place : rapprochements mensuels des dépenses et des recettes entre le module EBA-PA et le grand livre général, rapprochements mensuels entre les coûts de main-d'œuvre et les données relatives à la comptabilité horaire issues de ServiceNow ;
- révision CaC (*Cost a Completion*) structurée et à plusieurs niveaux ;
- mise en place de près de 30 contrôles de détection automatisés, intégrés au modèle CTC.

3.13 Le processus exige une coordination étroite entre le Bureau de gestion de projets et les Services financiers de la NCIO ; par conséquent, il fait intervenir plusieurs équipes et titulaires de fonction clé : l'équipe Grand livre général, les gestionnaires de projet, le chef du Bureau de gestion de projets, le chef des opérations et le contrôleur des finances.

3.14 Cependant, même si la méthodologie est aujourd'hui mieux décrite et mieux documentée, le processus de comptabilisation des produits nécessite encore un important travail manuel consistant à rassembler, retraiter, corriger et vérifier, dans des fichiers Excel, de grandes quantités de données financières relatives aux projets.

3.15 En plus d'exiger beaucoup de main-d'œuvre, le processus est long : il ne compte pas moins de 12 étapes, dont beaucoup reposent sur du copier-coller manuel et sélectif de données, sur la mise à jour répétée de liens entre fichiers et sur la

régénération fréquente de formules et de tableaux croisés dynamiques. De plus, certaines entrées de l'outil CTC doivent encore être reportées manuellement ; c'est le cas des régularisations, des corrections à l'ouverture, des révisions budgétaires et des prévisions relatives à l'achèvement des projets.

Constatations

3.16 Initialement, la NCIO avait l'intention d'intégrer complètement l'outil de comptabilisation des produits dans l'EBA. Cependant, elle a finalement estimé que l'adaptation, à cet effet, du progiciel de gestion intégré (ERP) aurait été trop onéreuse et peu commode. L'IBAN a constaté qu'elle n'avait pas encore remplacé l'outil Excel par une solution plus sûre, telle qu'un logiciel d'informatique décisionnelle (*business intelligence* (BI)) et d'analyse de l'activité qui, de façon automatisée, relierait des données provenant de différentes sources, les organiserait et les traiterait pour produire des rapports adaptés aux besoins.

3.17 L'automatisation entre dans le périmètre du projet NCIA intitulé « Intégration et automatisation du calcul des coûts d'achèvement », qui s'inscrit dans le cadre de l'initiative *Agency Internal Investment* (A2I) et qui vise à intégrer l'outil et le processus CTC dans une solution BI. Un budget de 0,5 MEUR a été approuvé par l'ASB en novembre 2024 (AC/337-D(2024)0073 – Plan d'entreprise 2025-2024 de la NCIA).

3.18 Dans l'attente de l'aboutissement de ce projet, la NCIO continue, pour la comptabilisation des produits afférents aux projets, de se reposer sur Excel, qui ne permet pas de gérer ni de consolider de manière sûre et traçable de grandes bases de données censées rendre compte de produits s'élevant à plus de 500 MEUR. Le risque augmente avec le nombre de feuilles de calcul, leur taille, la complexité des formules et le nombre de fichiers qui leur sont liés.

3.19 L'IBAN a constaté que le modèle présentait des faiblesses intrinsèques qui sont susceptibles de compromettre la fiabilité des contrôles internes. Dans ces conditions, la NCIA est moins à même d'assurer une supervision effective, de rendre des comptes et de détecter les erreurs.

3.20 Le rapprochement des dépenses entre le module EBA-PA et le grand livre général, maillon essentiel du processus CTC, est un travail complexe, effectué en Excel, pour lequel un modèle a certes été créé ces deux dernières années, mais qui ne fait pas l'objet d'instructions permanentes.

3.21 Le nombre d'interventions manuelles dans l'outil CTC, qui est souvent supérieur à celui prévu explicitement dans les instructions de la NCIA, augmente le risque d'erreur humaine et soulève des doutes quant à l'exactitude, à l'intégrité et à la traçabilité des données financières.

3.22 Ces risques sont encore amplifiés par le fait que la gestion de l'outil repose sur un et un seul administrateur responsable, qui n'a pas de remplaçant désigné ; la continuité n'est donc pas garantie.

3.23 Les instructions de la NCIA concernant les responsabilités et la gouvernance restent floues : les responsabilités sont généralement assignées à des équipes et pas à des fonctions particulières. En outre, les instructions relatives aux tâches de contrôle n'indiquent pas clairement quel est l'objet de chaque tâche et quels sont les risques qu'elle est censée couvrir.

3.24 Le périmètre d'importantes tâches de rapprochement et de contrôle est défini de façon incomplète ou étroite, souvent sans renvoyer à la bonne source ou au fichier à mettre à jour. Certaines tâches ne sont effectuées que ponctuellement, ce qui nuit à la cohérence de l'assurance de contrôle et l'affaiblit globalement.

3.25 La plupart des contrôles automatisés effectués dans l'outil CTC se basent sur un modèle de détection des incohérences à l'achèvement des projets, basé sur des formules Excel intégrées à l'outil. Lorsque les contrôles font apparaître des écarts importants par rapport au budget initial, ou des incohérences dans les estimations relatives aux coûts d'achèvement, les Services financiers procèdent aux ajustements nécessaires en concertation avec le gestionnaire de projet concerné, et des confirmations sont envoyées par courrier électronique.

3.26 Toutefois, l'IBAN a constaté qu'aucune gestion des versions n'était assurée et qu'il n'existait pas de piste d'audit qui s'appuierait sur un journal protégé, si bien qu'il est impossible de vérifier qui a accédé à l'outil, qui a effectué des modifications, quand les modifications ont été faites ni sur quoi elles ont porté. Cela empêche d'établir des responsabilités, et cela soulève des questions quant à la traçabilité et à l'intégrité des données.

3.27 Enfin, du point de vue du contrôle informatique général, l'IBAN a constaté que les procédures de sauvegarde et de restauration n'étaient pas mises en œuvre régulièrement, au contraire de ce que prévoit la politique applicable au sein de la NCIA. De plus, les sauvegardes sont effectuées manuellement, par l'administrateur responsable de l'outil. Le risque de perte de données en cas d'erreur ou de défaillance du système s'en trouve accru.

Recommandations

3.28 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) d'automatiser les tâches de consolidation des données utilisées dans le cadre du processus CTC en remplaçant l'outil Excel de comptabilisation des produits par une solution plus évoluée d'informatique décisionnelle et d'analyse de l'activité qui soit spécialement adaptée à ce processus, afin que la traçabilité, l'intégrité et la sécurité des données puissent être garanties ;
- b) de constituer officiellement en son sein une équipe – ou, à tout le moins, de désigner officiellement deux personnes dûment formées parmi les membres de son personnel – afin que la continuité du fonctionnement et de la gestion

de l'outil et du processus CTC soit garantie et que les responsabilités puissent toujours être établies ;

- c) d'améliorer l'assurance de contrôle en mettant par écrit la procédure de rapprochement des écritures du module « comptabilité de projets » et celles du grand livre général ;
- d) de mettre en place, à l'appui de la validation des données et du compte rendu afférent à chaque étape du processus CTC, un mécanisme numérique d'autorisation formelle, adossé à un journal centralisé permettant le suivi des modifications ;
- e) de réexaminer, d'améliorer et d'actualiser régulièrement la documentation relative au processus CTC et les instructions de la NCIA, et d'évaluer sur la base d'une analyse des risques si les contrôles en place permettent de fournir une assurance suffisante au sujet de la comptabilisation des produits ;
- f) de renforcer les contrôles informatiques et les contrôles de sécurité (contrôles des accès, des enregistrements, de validation) pour les adapter à l'architecture des outils CTC.

4. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES INFORMATIQUES ET LA GOUVERNANCE INFORMATIQUE AU SEIN DE LA NCIO

4.1 L'article 12 du NFR stipule que le chef d'organisme OTAN doit « *veiller à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace qui permette de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation par l'organisme OTAN de ses objectifs* ».

4.2 L'article 6 du NFR stipule que le contrôleur des finances est chargé d'« *organiser et [d']administrer le système de contrôle financier interne établi conformément à l'article 12.1* ».

4.3 L'article 11 du NFR stipule que « *le secrétaire général, les commandants suprêmes, les commandants subordonnés, en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués, et les autres chefs d'organisme OTAN : (a) veillent à ce que la réalisation des objectifs fixés par les pays puisse s'appuyer sur des procédures de gestion des risques conformes aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie ; (b) déterminent, évaluent et atténuent les risques qui pèsent sur la réalisation de ces objectifs* ».

4.4 Les règles et procédures financières (FRP) XI de la NCIO disposent ce qui suit : « *1) Le chef d'organisme OTAN veille à ce qu'une approche globale de gestion des risques soit adoptée et à ce que toutes les divisions puissent identifier les principaux risques, en déterminer la nature et l'étendue, et mettre en place les*

mécanismes de contrôle propres à les atténuer. 2) Une place doit être faite, dans toute la mesure possible, à la gestion des risques dans la planification stratégique et opérationnelle, l'expédition des affaires courantes et la prise de décision à tous les niveaux de l'entité ».

4.5 Le cadre de contrôle interne (ICF) de la NCIO, approuvé par l'ASB au travers de l'AC/337-D(2016)0038-REV1, est organisé selon les composantes et les principes du référentiel intégré de contrôle interne établi par le COSO, et il doit permettre à la NCIO d'élaborer un système de contrôle interne fiable et efficace, qui s'adapte à l'évolution de son activité et de son environnement opérationnel, qui ramène les risques à des niveaux acceptables, qui renforce les processus de décision et qui favorise la bonne gouvernance.

4.6 D'après le paragraphe 4.6 de l'ICF, l'environnement de contrôle de la NCIA est constitué entre autres de son cadre de gouvernance, c'est-à-dire du Comité de gestion exécutif, des organes de surveillance externe et des normes applicables aux activités de l'organisme. Cet environnement repose sur différents éléments : valeurs éthiques, principes et style de fonctionnement de la direction, structure organisationnelle, modalités d'attribution des pouvoirs et responsabilités, politiques et pratiques RH, efficacité, compétence et intégrité du personnel.

4.7 D'après le paragraphe 6.1 de l'ICF, « la NCIA est exposée à des risques d'origine externe et à des risques d'origine interne. Les risques doivent être évalués et gérés dans le cadre d'un effort coordonné à l'échelle de l'organisme, effort qui doit viser à identifier, analyser et contrôler ceux qui menacent la réalisation de ses objectifs. »

4.8 D'après le paragraphe 6.2 de l'ICF, « à tous les niveaux de l'organisme, les risques sont identifiés, des profils de risque sont tenus à jour et des mesures de gestion sont mises en place, dont l'application fait l'objet d'un suivi. La gestion et l'évaluation des risques font partie intégrante de l'activité de la NCIA. »

4.9 D'après le paragraphe 6.3.2 de l'ICF, « la sécurité est l'une des premières priorités de la gestion des risques. Comme le stipule la politique de sécurité de l'OTAN, la gestion des risques de sécurité est obligatoire dans les organismes civils et militaires de l'Organisation. Elle exige de sensibiliser aux problèmes de sécurité et de définir des objectifs de performance à atteindre dans ce domaine. »

4.10 D'après le paragraphe 9.12.3 de l'ICF, « le "Service Management and Control" (SMC) permet de mettre en place des modes de fonctionnement standardisés et reproductibles à l'échelle de l'entreprise OTAN en assurant la gouvernance de tous les processus ITIL (bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information). »

4.11 La directive 06.00.07 de l'Agence, intitulée « Agency Information and Communication Technology (ICT) & Architecture Principles », met en avant le principe de « sécurité dès la conception » (Annexe 1 ID 3.5). D'après cette directive, « la NCIA suit les politiques et directives de l'OTAN applicables lorsqu'il s'agit de mettre en place

les protections administratives, techniques et physiques propres à garantir la sécurité et la confidentialité des données et informations sensibles, à empêcher tout accès non autorisé à ces données et à en prévenir toute utilisation abusive ».

4.12 La directive principale de l'OTAN sur la sécurité des systèmes d'information et de communication (SIC) (AC/35-D/2004-REV4), qui porte notamment sur la gouvernance de la politique de sécurité des SIC de l'OTAN, stipule que *« la gouvernance de la sécurité des SIC comprend la fixation de lignes directrices stratégiques dans des politiques, directives ou orientations portant sur la protection des SIC sur lesquels sont manipulées des informations OTAN, documents qui doivent définir les rôles et responsabilités ».*

4.13 Cette même directive définit la gestion des risques de sécurité à l'OTAN comme *« une approche systématique visant à déterminer – sur la base d'une évaluation de la valeur des actifs, des menaces actuelles et prévisibles, des vulnérabilités ainsi que de l'impact sur la réalisation des objectifs de la mission – quelles mesures de sécurité doivent être mises en œuvre pour protéger les informations et les SIC ».*

4.14 La directive 06.00.02 (REV 1) de la NCIA, sur la gestion des risques, donne à ce sujet des orientations propres à favoriser la réalisation des objectifs stratégiques, à protéger le personnel et les actifs stratégiques, à assurer la soutenabilité financière, ainsi que des orientations pour la mise en place d'une approche pragmatique, systématique et rigoureuse concernant l'identification et la gestion des risques au sein de l'organisme.

4.15 Une gestion efficace des risques informatiques et une bonne gouvernance des SIC sont indispensables pour faire cadrer les projets informatiques avec les buts organisationnels, faire respecter l'obligation de rendre compte et gérer les risques opérationnels et stratégiques. À l'inverse, une gouvernance informatique et une gestion des risques informatiques inadéquates peuvent être à l'origine de compromissions des systèmes et processus qui génèrent les données financières ; de telles compromissions portent directement atteinte à la qualité, à l'exhaustivité et à la fiabilité des états financiers de l'organisme. La gouvernance informatique et la gestion des risques informatiques font l'objet d'une série de normes de management de la sécurité de l'information reconnues au niveau international – dont la méthode ITIL, la norme 27001 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (CEI), la publication spéciale (SP) 800-53 du *National Institute of Standards and Technology* (NIST) et la version 8 des *CIS Critical Security Controls* – ainsi que de cadres et principes de gouvernance interne généralement admis. On notera par exemple que, d'après ces différents documents :

- les directives et tableaux des rôles et responsabilités concernant l'informatique doivent être périodiquement réexaminés et mis à jour pour assurer leur adéquation avec la structure, les objectifs stratégiques et les réalités opérationnelles de l'organisme ;

- les cadres de mesure de la performance définissant des indicateurs de performance (KPI) et le compte rendu des résultats obtenus sont indispensables pour vérifier la réalisation de la valeur ajoutée dans le domaine informatique, prendre des décisions bien raisonnées et assurer la transparence à l'échelle de l'Organisation ;
- la mise par écrit du processus de gouvernance informatique doit se faire suivant un cycle structuré comportant un réexamen annuel pour que la pertinence et l'efficacité en soient assurées et que la conformité aux procédures applicables puisse être démontrée ;
- un registre complet des risques informatiques doit refléter l'étendue et la complexité de ces risques et des risques cyber ; il doit s'adosser à un recensement et à une évaluation réguliers des risques, qui en permette une gestion proactive ;
- chaque risque répertorié doit être mesurable et décrit précisément : le registre doit indiquer la source du risque, lister les actifs exposés, attribuer une note au risque et fixer le calendrier de réexamen des risques, afin que la planification et le contrôle du travail d'atténuation des risques puissent se faire en toute connaissance de cause.

4.16 Enfin, l'évaluation et la gouvernance des risques informatiques à la NCIO sont réputées cadrer avec le plan stratégique TIC pour l'entreprise OTAN et la feuille de route pour l'adaptation cyber, selon lesquels le Bureau du directeur des systèmes d'information (OCIO) assume la responsabilité des risques et est l'autorité unique en matière de cybersécurité pour l'entreprise OTAN. La NCIO contribue à la mise en place d'un écosystème de cybersécurité à l'échelle de l'Organisation et joue un rôle clé dans la définition de ce qu'est une gestion efficace des risques cyber.

Constatations

4.17 L'IBAN a constaté que les processus de gestion des risques informatiques en vigueur à la NCIO présentaient des faiblesses : ils ne répondent pas tout à fait aux exigences de l'article 11 du NFR ni aux cadre, directives et principes de contrôle interne informatique adoptés par l'organisme lui-même (voir « Contexte »). L'IBAN a constaté en particulier les problèmes suivants :

- la directive interne de gestion informatique et le tableau RACI (réalisation, approbation, conseil, information) sont dépassés : la directive, en vigueur depuis 2021, n'a pas été révisée depuis lors, si bien que les rôles et responsabilités informatiques présentés dans le tableau RACI ne correspondent peut-être pas à la réalité et que la planification informatique stratégique est compromise ;
- les performances informatiques ne sont pas mesurées et les résultats obtenus ne font l'objet d'aucun compte rendu de portée stratégique : la NCIO n'a pas

défini de KPI et ni d'autres indicateurs pour évaluer la performance et la valeur ajoutée dans le domaine informatique ; les responsables de l'informatique à la NCIO n'ont pas fourni à l'IBAN le compte rendu des résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre de la stratégie technologique 2021-2023 de l'organisme, et ils ne lui ont pas non plus communiqué la stratégie actualisée ou en vigueur pour la période en cours ;

- le registre et l'évaluation des risques informatiques sont sommaires et inadéquats : le registre n'inventorie que sept risques, et l'IBAN n'a pas obtenu d'éléments qui prouveraient qu'ils font l'objet d'une évaluation avant d'être répertoriés ;
- les risques répertoriés sont insuffisamment décrits : non seulement le registre ne répertorie qu'un petit nombre de risques, mais en plus ceux-ci sont mal évalués : le registre ne les décrit pas de façon suffisamment précise, ne leur attribue pas de note (probabilité de survenue, enjeux), n'indique pas quelles en sont les sources, quels sont les actifs exposés ni quel est le degré de tolérance aux différents risques, et ne précise pas à quelle date ceux-ci ont été identifiés et quand ils seront réévalués.

4.18 Eu égard à l'étendue et au caractère critique des risques informatiques et cyber à l'OTAN, notamment à la NCIO, et compte tenu des objectifs définis dans la feuille de route de l'OCIO pour la cybersécurité, il est impératif d'élargir le champ des risques informatiques gérés par la NCIO et de définir, pour chacun d'eux, un profil financier. Or certains domaines informatiques à caractère stratégique pour l'entreprise OTAN ne sont pas pleinement couverts par les processus de gestion des risques de la NCIO ni dans la documentation relative à ces processus. Ainsi, ne sont pas couverts, entre autres : l'écosystème de cybersécurité de l'entreprise OTAN, la protection des données à caractère personnel, le cadre et les outils de gestion des risques, la continuité d'activité, la gestion des configurations et des correctifs, la gestion des failles de sécurité et l'exposition aux menaces, la gestion cryptographique, ainsi que les besoins, processus de mise à disposition de capacités et programmes d'investissement.

4.19 Enfin, l'IBAN a constaté que la documentation relative aux processus de gouvernance informatique n'était pas actualisée régulièrement et qu'elle était, de ce fait, obsolète. Aucun des documents examinés (gestion des accès, gestion des incidents, gestion des correctifs, gestion des problèmes, gestion des mises en production, gestion des changements des niveaux de service et gestion des risques) n'avait été soumis au cycle annuel d'actualisation recommandé, si bien que certains processus sont dépassés et inadéquats et qu'en définitive, il est impossible de vérifier la conformité aux processus.

Recommandations

4.20 L'IBAN recommande à la NCIO :

- a) de renforcer la gestion des risques informatiques afin de respecter l'article 11 du NFR, d'appliquer ses propres référentiel, directives et principes de contrôle interne, ainsi que de mieux respecter les normes de management de la sécurité de l'information reconnues au niveau international ; plus précisément, il recommande à la NCIO :
 - i. de réexaminer et d'actualiser sa directive interne de gestion informatique, de façon à ce qu'elle soit le reflet des objectifs stratégiques et rende compte des rôles et responsabilités (tableau RACI) ; de se doter d'un mécanisme de gouvernance garantissant que cette directive sera dûment réexaminée et actualisée au moins une fois par an ;
 - ii. d'élaborer et d'utiliser un ensemble de KPI informatiques reflétant ses objectifs organisationnels (ces KPI pourraient porter par exemple sur les éléments suivants : disponibilité des services, délais de réponse aux incidents, respect des calendriers fixés pour l'exécution des projets, efficience) ; de communiquer officiellement les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de sa stratégie technologique 2021-2023 ; de communiquer officiellement la stratégie en vigueur pour la période en cours et celle envisagée pour la période suivante ;
 - iii. d'effectuer au moins une fois par an une évaluation formelle des risques informatiques et des risques cyber à l'échelle de l'Organisation ; sur la base des résultats de cette évaluation, d'alimenter un registre exhaustif des risques informatiques, qui rende compte de l'ensemble du spectre des menaces ainsi que de l'exposition aux différents risques ;
 - iv. de normaliser la structure et le contenu des entrées du registre des risques, lesquelles devront, pour chaque risque, donner les éléments suivants : description, source, systèmes/actifs exposés, notation (probabilité de survenue, enjeux), degré de tolérance, date d'identification, date de la réévaluation suivante ;
- b) de mettre en place et de faire respecter une procédure de réexamen annuel des documents relatifs à la gouvernance informatique, avec gestion des versions et journal de réexamen.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

L'IBAN a fait le point sur les suites données aux observations formulées lors d'audits précédents. On trouvera dans le tableau ci-après un récapitulatif de ses recommandations et des mesures prises par l'entité (pour autant qu'elles aient été examinées par l'IBAN), ainsi que l'état de la question.

Une question est considérée comme étant « à traiter » lorsqu'aucun progrès notable n'a encore été réalisé en vue de son règlement. Une question est considérée comme étant « en cours de traitement » lorsque l'entité a commencé à mettre en œuvre la recommandation correspondante ou lorsque certains éléments de la recommandation (mais pas tous) ont été suivis d'effets. Une question est considérée comme étant « traitée » lorsque la recommandation correspondante a été mise en œuvre ou qu'elle a été rendue ou est devenue caduque. Lorsque la recommandation se subdivise en plusieurs éléments, l'état de la question est indiqué pour chacun d'eux dans la colonne « Mesures prises ».

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) Exercice 2023 IBA-AR(2024)0020, paragraphe 2 NÉCESSITÉ DE VEILLER À CE QUE LES MÉTHODES COMPTABLES AYANT UNE INCIDENCE SUR LE FONDS DE FONCTIONNEMENT DE LA NCIO SOIENT PLEINEMENT CONFORMES AU CADRE COMPTABLE OTAN Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à la NCIO de veiller à ce que les méthodes comptables ayant une incidence sur le fonds de fonctionnement soient pleinement conformes au cadre comptable OTAN et, à cet effet : a) de distinguer, dans son fonds de fonctionnement, les sommes résultant de décaissements ou d'encaissements et les éléments hors trésorerie, et de bien établir cette distinction dans la note C jointe aux états financiers (<i>Note sur l'état des variations de l'actif net/situation nette</i>) ;	a) Depuis la création d'une réserve pour financement des stocks distincte du fonds de fonctionnement, la contrepartie de ce fonds est principalement constituée d'éléments de trésorerie et d'actifs liquides dont l'échéance est inférieure à un an. Dès lors, la NCIO a décidé de ne pas appliquer cette recommandation, car l'approche suivie jusqu'à présent demeure adéquate et conforme à la méthode comptable comme aux	Question traitée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
b) de terminer d'évaluer les stocks qu'elle détient, afin de pouvoir comptabiliser dans les états financiers toute sortie de bilan ainsi que toute dépréciation qui porterait sur ces stocks et de fournir dans les notes les informations voulues à ce sujet, conformément aux IPSAS 1 et 12, auxquelles se réfère le NAF ; c) de décomptabiliser le passif de 10 MEUR correspondant aux congés non utilisés qui a été constaté au 31 décembre 2023 sous la rubrique « Autres passifs à court terme » et de le réimputer au fonds de fonctionnement, élément de l'actif net/situation nette, dans l'état de la situation financière de 2023, en application de l'IPSAS 39, à laquelle se réfère le NAF ; d) de ne comptabiliser et de n'évaluer un passif que dans les cas exceptionnels prévus dans le Règlement du personnel civil, c'est-à-dire, conformément à l'IPSAS 39, lorsque la NCIO s'attend à payer un montant supplémentaire du fait de la non-utilisation des droits ; e) de se référer à l'IPSAS 39 et non plus à l'IPSAS 25 dans les notes jointes à ses états financiers, la première ayant remplacé la seconde.	dispositions relatives au compte rendu financier. Sous-question traitée. b) Le Bureau du contrôle financier, en collaboration avec le personnel chargé de la gestion des actifs, a réalisé une analyse visant à identifier les actifs stratégiques à rotation lente. Cette analyse a débouché sur la dépréciation de certains éléments de stock, qui n'offraient plus aucun potentiel de service ou relevaient des stocks stratégiques à rotation lente. Cependant, l'IBAN a constaté que la NCIO pouvait encore faire mieux dans ce domaine. Question traitée, rendue caduque par l'observation n° 2 formulée pour l'exercice 2024. c) En réponse à une demande de clarification introduite par le Bureau OTAN des ressources, le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a expliqué qu'en application de l'IPSAS 39 (<i>Avantages du personnel</i>), l'OTAN devait bien comptabiliser un passif correspondant aux congés non utilisés même si ceux-ci n'étaient pas rémunérés. Par conséquent, la NCIO n'a pas décomptabilisé sa provision pour congés non utilisés. Sous-question traitée. d) Voir c). Sous-question traitée. e) La note 10 jointe aux états financiers 2024 de la NCIO renvoie à l'IPSAS 39. Sous-question traitée.	

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(2) Exercice 2022 IBA-AR(2023)0022, paragraphe 1 NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIFS À L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à la NCIO : a) de renforcer les mécanismes de contrôle interne relatifs à l'établissement des états financiers – et notamment de procéder à des contrôles internes complémentaires lorsque c'est nécessaire – afin qu'une assurance raisonnable puisse être obtenue quant à la conformité des états financiers avec le NAF et le NFR ; b) de respecter le NFR et la charte de l'IBAN en renforçant la piste d'audit et en présentant à l'IBAN en temps voulu – c'est-à-dire avant qu'il ne commence ses vérifications sur le terrain – un dossier spécifique contenant tous les justificatifs des informations figurant dans les états financiers, y compris les notes.	a) La NCIO s'est améliorée, notamment en instaurant des procédures supplémentaires de contrôle interne, de niveau 3. Cependant, l'IBAN a de nouveau trouvé plusieurs inexactitudes et fautes de frappe dans la première version des états financiers 2024 rectifiés de l'organisme. Sous-question en cours de traitement. b) Dans le précédent rapport d'audit (IBA-AR(2024)0020), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée.	Question en cours de traitement.
(3) Exercice 2021 IBA-AR(2022)0015, paragraphe 2 NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE Recommandations de l'IBAN L'IBAN recommande à la NCIO : a) de se conformer au point 3 de l'annexe à l'AC/4-D/2663 en reportant les intérêts bancaires générés par les fonds NSIP (dépôts bancaires relevant du Comité des investissements) ainsi que les éventuels gains et pertes dans un compte « Divers » spécial, et de tenir compte systématiquement du résultat de cette opération dans les appels de contributions au NSIP, en concertation avec le Bureau OTAN des ressources ;	a) Dans un précédent rapport d'audit (IBA-AR(2023)0022), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée.	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
b) de faire en sorte que les procédures relatives à la trésorerie qui sont approuvées par le contrôleur des finances de la NCIA couvrent la gestion des comptes bancaires relevant du Comité des investissements et du Comité des budgets, les transferts entre ces comptes et la répartition des intérêts perçus ; c) d'installer le système de gestion de trésorerie (TMS) afin que la gestion de l'activité soit pleinement intégrée dans l'EBA.	b) Dans un précédent rapport d'audit (IBA-AR(2023)0022), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée. c) L'IBAN note que l'installation du TMS est en cours et que le système devrait entrer en service pour la fin 2025. Sous-question en cours de traitement.	
(4) Exercice 2021 IBA-AR(2022)0015, paragraphe 4 FAIBLESSES DANS LE SYSTÈME DE DROITS D'ACCÈS À L'EBA ET LA SÉPARATION DES TÂCHES Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à la NCIO : a) d'élaborer et de tenir à jour, de façon systématique, un plan d'action détaillé pour l'application des recommandations formulées par le Bureau d'audit interne ; b) d'améliorer la séparation des tâches ; à cet effet : i. de faire en sorte que tous les rôles et responsabilités concernant l'EBA soient dûment étayés par des documents ; ii. d'établir un tableau sur la séparation des tâches qui fasse l'inventaire de tous les rôles et responsabilités incompatibles entre eux ;	a) Dans le précédent rapport d'audit (IBA-AR(2024)0020), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée. b) L'IBAN a constaté ce qui suit. i. La NCIA a signalé qu'elle avait lancé un projet d'amélioration interne visant à consigner tous les rôles et responsabilités concernant l'EBA ainsi qu'à réexaminer et à formaliser la procédure de gestion des accès utilisateurs à ce système. Ce projet devrait aboutir pour la fin 2025. Sous-question en cours de traitement. ii. Dans le précédent rapport d'audit (IBA-AR(2024)0020), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée.	Question en cours de traitement.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
c) quand des agents quittent la NCIA, de révoquer leurs droits d'accès au moment de leur départ ; d) de réaliser, au sujet des agents qui changent de fonction ou de service au sein de la NCIA, une analyse qui permette de s'assurer que leurs nouvelles attributions ne contreviennent pas au principe de séparation des tâches.	c) La NCIA a signalé que, depuis le 1^{er} janvier 2025, des vérifications étaient effectuées chaque mois manuellement pour s'assurer de la révocation des droits d'accès des agents ayant quitté l'organisme ou changé de fonction ou de service. Il s'agit là d'une mesure temporaire : ces contrôles n'auront plus lieu d'être quand la procédure de gestion des accès utilisateurs à l'EBA (voir point b), sera entrée en vigueur. Sous-question traitée. d) Voir c). Sous-question traitée.	
(5) Exercice 2020 IBA-AR(2021)0016, paragraphe 5 NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LE MODÈLE DES COÛTS D'ACHÈVEMENT APPLIQUÉ PAR LA NCIO POUR LA COMPTABILISATION DES PRODUITS Recommandation de l'IBAN Bien que l'IBAN reconnaisse que le modèle des coûts d'achèvement (CTC) appliqué pour la comptabilisation des produits a été amélioré depuis 2018 grâce à l'implémentation de l'EBA et que, de manière générale, il n'ait pas constaté d'incohérences significatives, il recommande à la NCIO : a) de remplacer le processus basé sur Excel par un processus EBA spécialement adapté à l'activité de la NCIO, qui garantisse la traçabilité, l'intégrité et la sécurité des données ;	a) L'IBAN reconnaît qu'il doit revoir ses observations et recommandations, car plusieurs améliorations ont été apportées au contrôle interne du processus CTC et l'environnement comme les outils utilisés pour la comptabilisation des produits ont évolué. Question traitée, rendue caduque par l'observation n 3 formulée pour l'exercice 2024.	Question traitée.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
b) de faire en sorte que les procédures relatives à la trésorerie qui sont approuvées par le contrôleur des finances de la NCIA couvrent la gestion des comptes bancaires relevant du Comité des investissements et du Comité des budgets, les transferts entre ces comptes et la répartition des intérêts perçus ; c) d'intégrer à l'interface EPM-EBA un mécanisme de validation – par signature électronique des responsables – de l'estimation finale des coûts d'achèvement, validation à laquelle seraient joints les documents de gestion de projet étayant l'estimation.	b) Dans le précédent rapport d'audit (IBA-AR(2023)0022), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée. c) Dans le précédent rapport d'audit (IBA-AR(2024)0020), cette sous-question a été considérée comme traitée. Sous-question traitée.	

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2025)0019

COMMENTAIRES OFFICIELS DE L'ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO) SUR LE RAPPORT D'AUDIT ET POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)

OBSERVATION N° 1

DÉCOMPTABILISATION DE MOYENS SIC DÉPLOYABLES NON CONFORME AU CADRE COMPTABLE OTAN

Commentaires officiels de la NCIO

Pas d'accord.

La NCIO relève que l'intitulé de l'observation pourrait être mal interprété vu la situation décrite dans la section « Contexte ». Elle recommande de le modifier légèrement pour mieux introduire le propos.

Pour ce qui est des points a) et c), la NCIO souscrit aux recommandations et reste en contact avec l'ACO pour conclure une convention officielle.

Pour ce qui est du point b), la NCIO conteste que les moyens du DACCC aient été comptabilisés dans les états financiers rectifiés, et elle propose donc de reformuler l'observation et la recommandation.

Position de l'IBAN

L'IBAN reconnaît que l'intitulé de l'observation et le libellé de la recommandation b) pourraient être nuancés pour refléter plus précisément le contexte décrit dans l'observation. Il les a modifiés en ce sens.

OBSERVATION N° 2 :

NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LA MÉTHODE COMPTABLE RELATIVE À LA DÉPRÉCIATION DES STOCKS ET LES INFORMATIONS FOURNIES À CE SUJET DANS LES NOTES JOINTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Commentaires officiels de la NCIO

Pas d'accord.

Pour ce qui est du point a), la NCIO souscrit à la recommandation et indiquera dans sa méthode comptable sur la base de quels critères les stocks auront été dépréciés le cas échéant, en faisant la distinction entre stocks à rotation lente généraux et stocks stratégiques.

Pour ce qui est du point b), la NCIO souscrit à la recommandation. En effet, elle reconnaît qu'il faut fournir, dans les notes jointes aux états financiers, les

informations sur les stocks stratégiques qui sont requises par le NAF.

Pour ce qui est du point c), la NCIO ne souscrit pas à l'observation, car elle se conforme au NAF, qui autorise à évaluer au coût historique les stocks (spécifiques) à rotation lente jugés stratégiques.

Cependant, elle admet qu'il serait opportun d'envisager d'intégrer une dimension prospective dans le calcul des dépréciations à opérer. Ce sera fait dans le cadre du programme de gestion des actifs dirigé par le responsable de la comptabilité des biens.

Position de l'IBAN

L'IBAN sait parfaitement que, selon le NAF, les entités OTAN présentant des états financiers peuvent choisir d'évaluer au coût historique les éléments de stock à rotation lente réputés stratégiques. La recommandation afférente à la sous-question c) a été reformulée pour ne plus mentionner les valeurs de rebut ainsi que pour préciser que la NCIO doit améliorer l'évaluation des dépréciations de stock en intégrant les besoins prévisibles dans le calcul, et étayer cette évaluation par des pièces justificatives.

OBSERVATION N° 3 :

NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER ENCORE LE PROCESSUS DES COÛTS D'ACHÈVEMENT RELATIF À LA COMPTABILISATION DES PRODUITS (AUTOMATISATION, CONTRÔLES, AUDITABILITÉ, COMPTE RENDU)

Commentaires officiels de la NCIO

Pas d'accord.

Pour ce qui est du point a), la NCIO souscrit à la recommandation. Elle a lancé un projet A2I visant spécifiquement à intégrer le calcul des CTC dans une solution BI, ce qui permettra de résoudre tous les problèmes relatifs à la traçabilité, à l'intégrité et à la sécurité des données.

Pour ce qui est du point b), la NCIO considère qu'elle dispose de suffisamment de personnel formé capable de suppléer l'administrateur responsable et que, dès lors, la continuité du fonctionnement et de la gestion du processus CTC est assurée. Cela sera davantage encore le cas quand la solution BI sera installée.

Pour ce qui est du point c), la NCIO souscrit à la recommandation. Un document général définissant la procédure de rapprochement des écritures du module « comptabilité de projets » et de celles du grand livre général a d'ores et déjà été présenté. Il est prévu de le transposer dans une politique concrète dans les prochains mois.

Pour ce qui est du point d), la NCIO ne souscrit pas à la recommandation. Elle a mis en place un processus fiable de vérification et d'autorisation des principales étapes du processus CTC (estimation dans le cadre du CaC, chargement des exceptions, examen des chiffres définitifs par le comité financier, examen si nécessaire par le Comité de gestion du cycle de vie des services). Avant d'éventuellement mettre en place une solution complètement électronique, qui pourrait se révéler coûteuse, elle procédera à une analyse coûts-avantages.

Pour ce qui est du point e), la NCIO souscrit à la recommandation. Dans le cadre du projet A2I relatif au CTC, un réexamen spécifique sera effectué pour intégrer les changements découlant de la mise en place de la solution BI.

Pour ce qui est du point f), la NCIO ne souscrit pas à la recommandation. Elle considère qu'elle a mis en place les contrôles informatiques et les contrôles de sécurité voulus. En effet, le fichier CTC utilisé pour l'établissement des états financiers est protégé par un mot de passe et l'accès à SharePoint fait l'objet de contrôles conformes aux politiques générales en vigueur en son sein. L'installation de la solution BI permettra d'appliquer toutes les recommandations relatives aux contrôles informatiques et aux contrôles de sécurité.

Position de l'IBAN

Sous-question b) : L'IBAN est d'avis que la pratique consistant à se reposer sur du personnel ayant une certaine connaissance du processus CTC pour suppléer l'administrateur responsable pêche par son caractère informel et qu'il faut une solution permanente. La recommandation a été reformulée en ce sens.

Sous-question d) : L'IBAN sait parfaitement qu'il existe un processus manuel de validation. Cependant, il est possible de modifier le fichier CTC sans qu'il en soit gardé trace dans un journal. La recommandation a été reformulée en ce sens.

Sous-question f) : L'IBAN considère que les contrôles informatiques et les contrôles de sécurité doivent être renforcés et adaptés à l'architecture Excel du processus CTC, qui n'est pas sécurisée par conception. La recommandation a été reformulée en ce sens.

**OBSERVATION N° 4 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES
INFORMATIQUES ET LA GOUVERNANCE INFORMATIQUE AU SEIN DE LA NCIO**

Commentaires officiels de la NCIO

D'accord.

La NCIO souscrit aux observations et appliquera les différents éléments de la recommandation. Elle fournit de premières précisions ci-dessous.

Elle établira et communiquera un plan d'action global visant à donner toutes les suites voulues aux observations et à mettre en œuvre la recommandation dans toute la mesure du possible.

- *Certaines mesures d'atténuation des risques ont déjà été prises à l'échelle de l'entreprise : une directive globale sur la gestion des risques a été approuvée et un système de gestion de la qualité a été mis en place.*
- *Priorité sera donnée au volet informatique de la recommandation. Un registre fiable et complet des risques informatiques sera établi.*

L'application des bonnes pratiques de gestion des risques par les différentes composantes organisationnelles fera l'objet d'un suivi attentif.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(2) Exercice 2022

IBA-AR(2023)0022, paragraphe 1

**NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE
RELATIFS À L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS**

Commentaires officiels de la NCIO

D'accord.

La NCIA a sensiblement renforcé les mécanismes de contrôle interne.

Elle procède désormais à des clôtures intermédiaires.

Il s'agit, ce faisant :

- *d'améliorer la qualité et l'exactitude des données financières en fin d'exercice ;*
- *d'améliorer l'efficacité des contrôles en appliquant certaines procédures plus tôt dans l'année.*

Des contrôles par échantillonnage ont été effectués sur la base des chiffres issus des clôtures intermédiaires.

Une procédure sera mise en place en vue de l'élimination des erreurs de forme dans les états financiers.

(3) Exercice 2021

IBA-AR(2022)0015, paragraphe 2

NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES CONTRÔLES INTERNES PORTANT SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE

Commentaires officiels de la NCIO

D'accord.

L'installation du TMS est en cours. La NCIA a reçu le BIC (SWIFT) et le système est en phase UAT (essais de réception par l'utilisateur). L'approbation provisoire d'exploitation (IATO) devrait être obtenue pour juin 2025. L'entrée en service est prévue pour fin 2025.

(4) Exercice 2021

IBA-AR(2022)0015, paragraphe 4

FAIBLESSES DANS LE SYSTÈME DE DROITS D'ACCÈS À L'EBA ET LA SÉPARATION DES TÂCHES

Commentaires officiels de la NCIO

D'accord.

La NCIA a lancé un projet d'amélioration interne visant à consigner tous les rôles et responsabilités concernant l'EBA.

Ce projet a également pour objet de réexaminer et de formaliser la procédure de gestion des accès utilisateurs à l'EBA. Il devrait aboutir pour la fin 2025.

Cette sous-question est donc en cours de traitement.

S'agissant des sous-questions c) et d) : depuis le 1^{er} janvier 2025, des vérifications sont effectuées chaque mois manuellement pour s'assurer de la révocation des droits d'accès des agents ayant quitté l'organisme ou changé de fonction ou de service. Cette sous-question a donc été traitée.

GLOSSAIRE

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

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

En application des normes d'audit, trois types de paragraphe peuvent figurer dans le rapport d'audit :

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



Office of the Financial Controller

Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium
Telephone: +32 (0)2 707 8286NCIA/FC/2025/03459
09 July 2025

To : IBAN Board Member Mr. Carlo Mancinelli

Subject : **Revised version of the resubmitted NCIO 2024 Financial Statements**

References : A. IBA-A(2024)0143, Interim and final financial audit of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO) 2024 Financial Statements.
B. IBA-A(2025)0043, IBAN audit of NCIO 2024 Financial Statements – Request to resubmit the NCIO 2024 Financial Statements (FS), dated 19 June 2025.
C. NCIA/FC/2025/03408, resubmitted NCIO 2024 Financial Statements, dated 19 June 2025.

Dear Carlo,

While reviewing the resubmitted NCIO 2024 Financial Statements at reference C, the Agency identified an oversight. Some figures/numbers in the narrative text were not fully aligned with the corresponding tables.

While we believe that this would not affect the substance of the resubmitted financial statements, it could potentially lead to misinterpretation of some financial data.

As a result, the Agency has aligned the numbers and herewith provide you with a revised version of the resubmitted NCIO 2024 Financial Statements, this effort was done in coordination with the prime auditor.

Respectfully,

A digital signature of Ludwig Decamps is shown. The signature is in black ink and appears to be 'LD'. To the right of the signature, the text 'Ludwig Decamps' is written, followed by the date '2025.07.10' and the time '12:54:37 +02'00'. Below this, the text 'NATO Communications and Information Agency' is visible, along with the 'NCIA AGENCY' logo.

Ludwig Decamps
General Manager

A digital signature of Antoine Pailhès is shown. The signature is in black ink and appears to be 'AP'. To the right of the signature, the text 'Antoine Pailhès' is written, followed by the date 'Date: 2025.07.09' and the time '19:06:27 +02'00'. Below this, the text 'NATO Communications and Information Agency' is visible, along with the 'NCIA AGENCY' logo.

Antoine Pailhès
Financial ControllerNATO Communications and Information Agency
Boulevard Leopold III
1110 Brussels
Belgium
www.ncia.nato.int



Enclosure:

1. NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2024

Distribution:

External

Chair Agency Supervisory Board

Internal

Members of Executive Management Board

Head of Internal Audit



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



Enclosure to
NCIA/FC/2025/03459

NATO Communications and Information Organisation

Financial Statements

for the year ended 31 December 2024

NATO UNCLASSIFIED

Content	Page
Overview of the NATO Communication and Information Organisation and Agency	2
Financial Statements general information and certification	4
NCIO Statement of Financial Position	6
NCIO Statement of Financial Performance	7
NCIO Statement of Cash Flows	8
NCIO Statement of Changes in Net Assets	9
NCIO Budget Execution Statement	10
Accounting Policies	11
Notes to the NCIO Statement of Financial Position	28
Notes to the NCIO Statement of Financial Performance	39
Notes to the NCIO Statement of changes in Net Asset/Equity	48
Notes to the NCIO Segment Reporting	55
Notes to the NCIO Budget Execution Statement	59
NATO Accounting Framework additional disclosures	60
Statement of Internal Control	63
List of Acronyms	66

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

The NATO Communications and Information Agency (NCIA) is NATO's technology and cyber hub. We are a team of 3000 civilian and military staff members, located in five campuses and 29 direct support locations throughout Europe and North America. NCIA's central elements are split between Brussels, Braine-l'Alleud, Mons, Oeiras and The Hague. Our CIS Support Units (CSUs), logistics centres and satellite ground stations enable NATO networks, service operations, exercises and IT infrastructure. We help the Alliance communicate and work together to fulfil the NATO's mission of preserving peace and security for one billion citizens.

The NCIA is on the frontlines against cyber-attacks protecting NATO's network and work closely with governments and industry to prevent future debilitating attacks.

The NATO Communications and Information Agency – or NCIA – acts as NATO's principal Consultation, Command and Control (C3) deliverer and Communications and Information Systems (CIS) provider.

The NCIA acquire, deploy and defend communications systems for NATO's political decision-makers and Commands.

The NCIA is working to deliver a secure, modern digital infrastructure to NATO – wherever the Alliance is working. In addition, the NCIA conducts the central planning, system engineering, implementation and configuration management for the NATO Air Command and Control System (ACCS) Programme.

The NCIA, led by a General Manager, is headquartered at Boulevard Leopold III, 1140 Brussels, Belgium.

The NCIA is the executive arm of the NATO Communication and Information Organisation (NCIO), which aims to achieve maximum effectiveness in delivering NATO's Consultation, Command and Control capabilities to stakeholders, while ensuring their coherence and interoperability, and ensuring the provision of secure CIS services at minimum cost to Allies – individually and collectively.

NCIO is managed by an Agency Supervisory Board (ASB) composed of representative from each NATO nation. The ASB oversees the work of the NCIO. After consulting with the NATO Secretary General, NCIO's ASB appoints the General Manager of the NCIA. All NATO nations are members of the NCIO.

The ASB, which reports to the North Atlantic Council (NAC), issues directives and makes general policy decisions to enable NCIO to carry out its work. Its decisions on

fundamental issues such as policy, finance, organization and establishment require unanimous agreement by all member countries.

The NCIA was created on 1 July 2012 through the merger of the NATO C3 Organisation, NATO Communication and Information Systems Services Agency (NCSA), NATO Consultation, Command and Control Agency (NC3A), NATO Air Command and Control System Management Agency (NACMA), and NATO Headquarters Information and Communication Technology Service (ICTM).

For 65 years, the NATO Communications and Information Organisation and Agency and their predecessors have worked tirelessly in providing the means that enable the connectedness and togetherness that keep our Alliance strong. There is a long legacy of dedication to our mission and commitment to our customers. Our fundamental role as enshrined in the NCIO Charter is to act as NATO's principal C3 capability deliverer and CIS service provider for the full range of its entitled requirements holders and customers.

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

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

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

- Definition of customers internal/external and their roles and responsibilities;
- Coordination with existing programming and planning mechanisms;
- Recapitalization of ICT assets and equipment;
- Roles of the ASB, Resource Policy and Planning Board (RPPB), Budget Committee (BC), and Investment Committee (IC);

- Service demand and requirements validation;
- Pricing of NCIA services;
- Provision of independent advice to the NATO resource community;
- Roles of other stakeholders in the governance of the NCIA;
- Requirement for ICT Services and Capabilities;
- Procedures governing the use of the Operating Fund;

Governed by the Nations, the Operating Fund, in this context, performs the function of a repository for Accumulated Surpluses or Deficits and is a risk management reserve. A process has been put in place to return Operating Fund surpluses over the target level back to customers through Customer Rates rebates.

The main aim of the Customer Funding financial model is to empower the customer who can define requirements and/or volume of services and thus secure the best value for money in obtaining the services it requires. The concept also aims to ensure that the beneficiaries of the goods and services are those who pay the full costs of the benefits they receive. The customers state their requirements; generally in the context of the draft Service Level Agreement (SLA), Service Support Packages (SSP), Service Support Training Packages (SST), Capability Package (CP) or by submitting a Task Order (TO) or a Customer Request Form (CRF). The NCIA confirms its ability to fulfil the requirements, and following internal staffing and coordination, proposes a cost for each service or capability requested based on approved Customer Rates and/or the CCSC. Operating as an integral part of NATO, the NCIA must remain attentive to NATO's funding constraints and in close coordination with its customers to tailor its service levels to the requirements and priorities set by its customers.

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

The NCIA's Customer Rates are based on the actual costs as disclosed in the Annual Financial Statements or from the latest and most accurate possible execution data.

Consistent with the CFRF, the NCIA predominantly provides customers with CIS services based on Firm Fixed Price (FFP) agreements whereby the NCIA delivers a specified set of goods or services for a fixed price. The use of FFP agreements reduce

administration costs and provides customers with more stability and less risk as the NCIA manages associated risks with delivering the goods or services within the agreed price unless otherwise agreed with the customer. The NCIA's obligation is the delivery of goods and services in accordance with the agreed customer specifications, and the customers' obligation is the payment of the agreed amount. The NCIA relies on the customer provided funding via advance payments and the timely payment of invoices to provide the cash flow for daily NCIA business operations.

Financial Statements general information & certification

Basis of Preparation

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

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

In respect to the 2024 NCIO Financial Statements, these were prepared:

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

Amounts in the financial statements are stated in Euro currency.

Compliance with Financial Regulations

The NCIO Financial Statements are submitted to the Agency Supervisory Board (ASB) and the International Board for Auditors of NATO (IBAN) in accordance with NAC approved standards, including the International Public Accounting Standards (IPSAS) as adopted through the NATO Accounting Framework and the NATO Financial Regulations (NFR).

Article 35 of the NATO Financial Regulations: "An annual financial statement for each NATO body, consolidated where applicable and appropriate, shall be submitted for audit to the International Board of Auditors for NATO by the Financial Controller not later than 31st March following the end of the financial year. The IBAN audit report, together with the associated financial statements, shall be finally noted or approved by the Council not later than 31 December."

This is consistent with Article 53 of the NCIO Charter: "The General Manager shall submit to the ASB and the International Board of Auditors for NATO annual financial statements in accordance with NAC approved standards, including the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as adopted by NATO, and the provisions of the NATO Financial Regulations".

The Financial Regulations that are applicable to NCIO are described in the NCIO Charter under Article 50: "The NCIO shall be governed by the provisions of the NATO Financial Regulations, subject to such derogations as may be approved by the NAC upon recommendation by the Resource Policy and Planning Board".

Article 27 of the NATO Financial Regulations specifically relates to the NCIA as a Customer Funded entity: "Customer-Funded bodies make agreements with Customers to provide goods and services in accordance with Customer requirements. Customers' agreement will describe the requirements for how funds are to be made available to the Customer-Funded bodies and how the funds will be committed and carried forward; these requirements may be different from common-funded NATO bodies".

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

NCIO's Financial Position and Financial Performance are based on the usage made of its capabilities by NATO Nations and its partner Nations. As such, its performance is impacted by NATO operations and the demand of its Nations and partners for the capabilities and services that it offers.

Certification of the NCIO Financial Statements

The NCIO 2024 Financial Statements were prepared in accordance with the following reference documents:

- C-M(2012)0049, Charter of the NATO Communications and Information Organisation, approved by Council, dated 14 June 2012.
- C-M(2015)0025), NATO Financial Regulations, approved by Council, dated 4 May 2015;
- PO(2015)0394, NATO Communications & Information Agency Customer Funding Regulatory Framework (CFRF), approved by Council, dated 16 July 2015 and regular reviews by RPPB towards the CFRF ;

- C-M(2016)0023, revised NATO Accounting Framework (IPSAS adaptation), approved by Council, dated 29 April 2016;
- C-M(2017)0022(INV), NATO Accounting policy for Property Plant and Equipment, approved by Council, dated 31 May 2017;
- C-M(2017)0044, NATO Accounting Policy for Intangible Assets, approved by Council, dated 08 September 2017;
- C-M(2017)0043, NATO Accounting Policy for Inventory, approved by Council, dated 08 September 2017;
- PO(2023)0315-AS1 (INV), amendments to the NATO Accounting Framework, approved by Council, dated 03 August 2023;
- AC/337-D(2016)0014-REV2 (INV), NCIO Financial Rules and Procedures, approved by the ASB, dated 05 October 2023;

The NCIA General Manager and NCIA Financial Controller certify that the NCIO 2024 Financial Statements present fairly the NCIO's financial position, financial performance, cash flows and changes in net assets/equity during the period.


Ludwig Decamps
2025.07.10
12:55:16
NATO Communications and Information Systems

Ludwig Decamps
General Manager

Digitally signed
by Antoine
Pailhes
Date: 2025.07.09
19:07:44 +02'00'

Antoine Pailhès
Financial Controller

NCIO Statement of Financial Position

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

		NCIO		
		2024	2023 Restated	2023
Note				
	ASSETS			
	Current Assets			
1	Cash and Cash Equivalents	402,588	271,243	271,243
2	Receivables	413,890	332,231	332,231
3	Prepayments and Miscellaneous Assets	25,824	16,852	16,852
4	Inventory	68,118	69,758	69,758
5	Work in Progress	1,853	5,476	5,476
	Other Current Assets	0	0	0
	Total Current Assets	912,273	695,562	695,562
	Non-Current Assets			
	Financial Assets	0	0	0
6	Non-current Receivables	553	549	549
7	Property, Plant and Equipment	451,633	405,968	408,924
7	Intangible Assets	303,348	400,287	421,740
	Other Non-Current Assets	0	0	0
	Total Non-Current Assets	755,535	806,804	831,213
	TOTAL ASSETS	1,667,808	1,502,365	1,526,775
	LIABILITIES			
	Current Liabilities			
8	Payables	195,858	125,923	125,923
9	Deferred Revenue and Advances	691,626	526,216	525,180
10	Other Current Liabilities	21,450	18,244	18,244
	Total Current Liabilities	908,934	670,383	669,347
	Non-Current Liabilities			
	Non-Current Payables	0	0	0
9	Non-Current Deferred Revenue and Advances	633,168	700,288	725,491
	Non-Current Borrowings	0	0	0
11	Provisions	6,776	4,625	4,625
	Total Non-Current Liabilities	639,944	704,913	730,116
	TOTAL LIABILITIES	1,548,878	1,375,296	1,399,463
	NET ASSETS/EQUITY			
27	Retained Earnings	41,568	102,299	102,299
26	Reserved Earnings	77,363	24,770	25,013
	TOTAL NET ASSETS/EQUITY	118,930	127,069	127,312
	TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS/EQUITY	1,667,808	1,502,365	1,526,775

NCIO Statement of Financial Performance

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

NCIO

	Note	2024	2023 Restated	2023
REVENUE				
Project and Support Services Revenue	12	428,228	357,806	355,089
External Services Revenue	13	217,119	199,818	199,818
Acquisition Revenue	14	246,109	214,691	208,386
Other Revenue	15	4,038	8,497	8,497
Financial Revenue	16	10,495	7,201	7,201
TOTAL REVENUE		905,990	788,013	778,991
EXPENSES				
Cost of Acquisition	17	(148,363)	(134,298)	(130,518)
Personnel Costs	18	(334,469)	(306,129)	(304,261)
Contractual Supplies and Services	21	(282,963)	(250,867)	(250,814)
Depreciation and Amortisation	22	(291,152)	(102,688)	(99,235)
Provisions Expenses	23	(8,345)	(4,678)	(4,678)
Financial Expenses	16	(3,346)	(2,812)	(2,812)
Other Expenses		0	0	0
TOTAL EXPENSES		(1,068,638)	(801,473)	(792,318)
SURPLUS/(DEFICIT)				
		(162,648)	(13,460)	(13,327)
DISTRIBUTED				
Distributed(net) to Retained Earnings	27	(151,673)	(13,428)	(13,428)
Distributed(net) to Reserved Earnings	26	(10,975)	(32)	101

NCIO Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2024

(all figures are expressed in thousands of Euro)

NCIO		
	2024	2023 Restated 2023
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		
Surplus/(Deficit) for the Period	(162,648)	(13,460) (13,327)
Depreciation and Amortisation	127,445	101,195 97,742
Impairment of Assets	154,510	0 0
Reclassification to Net Assets	154,510	0 0
Decr./Incr.) Receivables	(81,659)	13,545 13,545
Decr./Incr.) Prepayments and Miscellaneous Assets	(8,972)	(9,524) (9,524)
Decr./Incr.) Inventory	1,640	(5,508) (5,508)
Decr./Incr.) Work in Progress	3,623	(1,172) (1,172)
Decr./Incr.) Other Current Assets	0	0 0
Incr./Decr.) Payables	69,935	23,576 23,576
Incr./Decr.) Deferred Revenue and Advances	165,411	30,768 31,267
Incr./Decr.) Non-Current Deferred Revenue and Advances	(67,121)	97,952 106,474
Incr./Decr.) Borrowings	0	0 0
Incr./Decr.) Other Current Liabilities	3,205	(4,854) (4,854)
Incr./Decr.) Provisions	2,151	(4,651) (4,651)
NET CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	362,032	227,866 233,568
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES		
Decr./Incr.) Financial Assets	0	0 0
Decr./Incr.) Non-current Receivables	(4)	(1) (1)
Decr./Incr.) PP&E and Intangible Assets	(230,683)	(210,374) (216,076)
Decr./Incr.) Other Non-Current Assets	0	0 0
NET CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES	(230,687)	(210,376) (216,078)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES		
Incr./Decr.) Non-Current Payables	0	0 0
Incr./Decr.) Non-Current Borrowings	0	0 0
Incr./Decr.) Other Non-Current Liabilities	0	0 0
NET CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	0	0 0
NET INCR./DECR.) CASH AND CASH EQUIVALENTS	131,345	17,491 17,491
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD		
Incr./Decr.) Cash and Cash Equivalents	271,243	253,753 253,753
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	131,344	17,491 17,491
	402,588	271,243 271,243

NCIO Statement of Change in Net Assets/Equity

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

NCIO		
	2024	2023 Restated 2023
BALANCE AT BEGINNING OF PERIOD	127,069	140,529
Net surplus/(deficit) for the period	(162,648)	(13,460)
Reclassification to Net Assets	154,510	0
BALANCE AT END OF PERIOD	118,930	127,069
RESERVES AT BEGINNING OF PERIOD	24,770	24,801
Net decrease/(increase) of bookvalue of property, plant and equipment	(1,133)	456
Net decrease/(increase) of Internal Investments reserves	1,971	(488)
Net decrease/(increase) of Transition reserves	(2,127)	0
Net decrease/(increase) of Inventory reserves	53,882	0
Net decrease/(increase) of currency translation differences	0	0
RESERVES AT END OF PERIOD	77,363	24,770
RETAINED EARNINGS AT END OF PERIOD (OF	41,568	102,299
Retained Earnings/Operating fund (excluding Inventories)	41,568	36,603
Retained Earnings/Operating fund related to Inventories	0	65,696
NET ASSETS/EQUITY AT END OF PERIOD	118,930	127,069

NCIO Statement of Change in Net Asset/Equity detail can be found under note C.

NCIOASB Secretariat

NCIO Budget Execution Statement

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

NCIO

	Initial Budget	Transfers	Budget Revision	Transfers	Final Budget	Net Commitment	Expenses	Total Spent	Carry Forward	Lapsed
BUDGET										
Chapter 1 - Personnel	1,400	0	0	0	1,400	0	1,262	1,262	0	138
Chapter 2 - Contractual supplies and services	296	0	15	0	311	0	179	179	0	132
Chapter 3 - Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Fiscal Year 2024	1,696	0	15	0	1,711	0	1,441	1,441	0	270
Chapter 1 - Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2 - Contractual supplies and services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3 - Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Fiscal Year 2023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 1 - Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 2 - Contractual supplies and services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapter 3 - Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Fiscal Year 2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1,696	0	15	0	1,711	0	1,441	1,441	0	270

NCIO Budget Execution Statement details can be found under note E.

Accounting Policies

1. General information

The below information provides a summary of the material accounting policies that have been applied by the NATO Communications and Information Organisation (NCIO) when preparing its Financial Statements for the year ended 31 December 2024. The NCIO Financial Statements are a formal record of the financial activities and position of the NCIA and the Agency Supervisory Board (ASB) Secretariat. These include an extensive set of notes to the Financial Statements describing each item on the Statement of Financial Position, Performance, Cash Flow and Budget Execution Statement in further detail.

Article 35 of the NATO Financial Regulations state that financial statements prepared by NCIO have to be submitted for audit to the International Board of Auditors for NATO (IBAN) by the NCIO Financial Controller no later than 31st March following the end of the financial year. In addition, Financial Statements also have to be submitted to the ASB. The IBAN audit report, together with the associated Financial Statements, have to be finally noted or approved by the Council not later than 31 December following the end of the financial year.

2. Summary of significant accounting policies

a. Statement of compliance and basis of preparation

These Financial Statements have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework (NAF) which is based upon the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). NCIO applies all IPSAS apart from the below standards which have been adapted by the Council.

The following IPSAS were adapted by the Council in August 2013:

- IPSAS 6 – Consolidated financial statements and accounting for controlled entities;
- IPSAS 12 – Inventories;
- IPSAS 17 – Property, Plant and Equipment;
- IPSAS 31 – Intangible Assets.

The following standard was adapted by the Council in April 2016:

- IPSAS 1 – Presentation of Financial Statements.

The following standard was further adapted by the Council in July 2023:

- IPSAS 17 – Property, Plant and Equipment;
- IPSAS 31 – Intangible Assets.

In addition, these financial statements are also prepared in accordance with the NATO Financial Regulations (NFRs) and NCIO Financial Rules and Policies (FRPs).

The NCIO Financial Statements consist of:

- A statement of financial position;
- A statement of financial performance;
- A statement of changes in net assets;
- A statement of changes in cash flows;
- Accompanying notes.

NCIO prepares its Financial Statements on the basis that it will continue to operate as a going concern basis which means that those charged with governance of NCIO consider that they believe NCIO will continue in existence for at least a year from the date the financial statements are issued. The Financial Statements have been prepared on the basis of historical cost, unless stated otherwise. The Cash Flow Statement is prepared using the indirect method for operating, investing and financing activities as well. The Financial Statements are prepared on an accrual basis.

The preparation of Financial Statements in compliance with the NAF requires the use of certain critical accounting estimates and requires that those responsible for preparing and presenting the financial statements of NCIO use judgement in applying these accounting policies. The areas where significant judgements and estimates have been made in preparing the financial statements and their effect are disclosed in the notes to the financial statements.

The policies have been consistently applied to all the years presented.

b. Presentation and functional currency used in these financial statements

The NCIO financial statements are presented in EUR, which is the functional and presentation currency of NCIO. Figures included in these financial statements are expressed in thousands EUR, unless otherwise stated. Because the amounts are stated in thousands of Euro it could result to certain immaterial rounding differences in the presented numbers.

c. Financial period covered by these financial statements

The financial statements are prepared on an annual basis, beginning on the first day of January and ending on the thirty-first day of December each year.

d. Changes in accounting policies

New and amended standards and interpretations;

New and amended standards adopted by NCIO in the reporting period;

New and amended standards not yet adopted by NCIO in the reporting period;

The International Public Sector Accounting Standards Board has published the following new accounting standards, which are not yet effective as at 31 December 2024:

- **IPSAS 43 – Leases.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2025. Earlier application is permitted provided the entity applies IPSAS 41 ‘Financial instruments’ at the same time. This standard will replace IPSAS 13. The NCIO is in the process of identifying the impact of this new standard on its financial statements.
- **IPSAS 44 – Non-current assets held for sale and discontinued operations.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2025. Earlier application is permitted provided the entity applies IPSAS 43 ‘Leases’ at the same time. This standard will likely have no material impact on the financial statements.
- **IPSAS 45 – Property, plant & equipment.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2025. This standard will replace IPSAS 17, Property, Plant, and Equipment by adding current operational value as a measurement basis in the updated current value model for assets within its scope, identifying the characteristics of heritage and infrastructure assets, and adding new guidance on how these important types of public sector assets should be recognized and measured. Earlier application is permitted. The NCIO does not have heritage assets recognised at the reporting date. This standard will likely have no material impact on the financial statements. IPSAS 17 is adapted by NATO within the NATO Accounting Framework (NAF) hence NCIO expects that this new IPSAS 45 Standard will also be adapted soon within NATO and the NAF will be updated accordingly.

- **IPSAS 46 – Measurement.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2025. Earlier application is permitted. The NCIO is not expected to be materially impacted by this standard.
- **IPSAS 47 – Revenue.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2026. Earlier application is permitted. IPSAS 47 presents two accounting models based on the existence of a binding arrangement. A binding arrangement is an arrangement that confers both rights and obligations, enforceable through legal or equivalent means, on the parties to the arrangement. NCIO has a minor budget funded revenue source, however it mainly derives its revenue from its customer funded activities that are entered into by NCIO by means of a binding arrangement. Therefore, at the inception of the contract, NCIO has to identify all compliance obligations in the binding arrangement. Revenue is to be recognized at the amount allocated to a compliance obligation when NCIO satisfies the compliance obligation. NCIO is in the process of identifying the impact of this new standard on its financial statements.
- **IPSAS 48 – Transfer expenses.** This Standard will be applicable to annual financial statements covering periods beginning on or after 1 January 2026. Earlier application is permitted. The NCIO is not expected to be impacted by this standard as it does not generally provide good, service or asset to another entity without directly receiving any good, service, or other asset in return, however the NCIO is in the process of identifying the impact of this new standard on its financial statements.

For the implementation of new IPSAS, analysis and consultation is ongoing with other NATO entities and the HFRP/NOR) to determine the applicability of the standard to NATO entities. NCIA is an active contributor to the ongoing consultation process with relevant NATO entities to be prepared for the implementation of the new standards if required.

Changes in Accounting Policies/Standards and Adoption

As per IPSAS 3 – Accounting Policies, changes in accounting estimates and errors requires that “A change in the accounting treatment, recognition, or measurement of a transaction, event, or condition within a basis of accounting is regarded as a change in accounting policy”.

Restatement and reclassifications that impact the face of the NCIO Financial Statements

As per AC/337(FC)DS(2024)0004, the ASB Finance Committee, approved the creation of a separate Asset Inventory Reserve outside the Operating Fund.

Further details can be found in the respective notes to the financial statements.

- e. Revenue Recognition

Main Revenue Streams

Communications and Information partnerships agreed by the NCIO are customer funded agreements between NCIO, two or more NATO nations and, if mutually agreed, non-NATO nations, whereby NCIO provides the participating nations with technical expertise, services, or support (i.e. development and maintenance of C3 and CIS assets) within the scope of approved missions and activities. All the activities performed by NCIO are therefore customer funded.

Under this Customer Funding Regulatory Framework, NCIO customer funded revenue is reported as follows:

Revenue line item	Description
Project and Support Services Revenue	Project revenue represents revenue that is generated by NCIO from customers in relation to recharged personnel costs mainly incurred by NCIO staff throughout the construction phase of C3 and CIS tangible and intangible assets. Support Services revenue represents revenue that is generated by NCIO from customers in relation to recharged personnel costs incurred by NCIO staff throughout the operational maintenance activities on these C3 and CIS tangible and intangible assets, and other standard and non-standard services as per the service agreements (throughout their useful life).
External Services Revenue	External services revenue represents revenue that is generated by NCIO from customers as result of recharges made by NCIO of maintenance costs incurred and procurement of low value assets from industry in relation to maintenance activities of C3 and CIS assets.
Acquisition revenue	Acquisition revenue represents amounts that can be invoiced to customers in relation to NCIO's costs incurred in relation to materials and effort procured from the market and utilized in the development of both C3 and CIS assets.

Revenue recognition pattern for C3 and CIS assets whereby NCIO acts as the service provider for NATO Command Structure, NATO IS and NATO IMS

The amount of revenue recognised by NCIO in relation to C3 and CIS assets for which it acts as a service provider is derived from the costs capitalized in accordance with IPSAS 17 – Property, Plant and Equipment and/or IPSAS 31 – Intangible Asset. As a result, revenue in relation to C3 and CIS assets is recognised by NCIO in its Statement of Financial Performance on a straight-line basis over the estimated useful life of the related assets matching the corresponding depreciation and/or amortization charge recognised for the related assets.

Additional revenue can be recognised by NCIO upon performing maintenance services on these assets throughout their useful life.

Revenue recognition pattern for C3 and CIS assets whereby NCIO does not act as the service provider for NATO Command Structure, NATO IS and NATO IMS

Revenue in relation to C3 and CIS assets for which NCIO does not act as a service provider are recognised by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement, firm fixed price or cost reimbursable, respectively.

As per IPSAS 11, when the outcome of a construction contract can be reliably estimated, revenue and costs related to the contract are recognised by NCIO by reference to the stage of completion at the reporting date. Under the percentage of completion method, contract revenue is matched with the contract costs incurred in reaching the stage of completion, resulting in the reporting of revenue, expenses and surplus/deficit that can be attributed to the proportion of work completed.

Additional revenue can be recognised by NCIO upon performing maintenance services on these assets throughout their useful life.

Financial Revenue

Mainly consist of bank interest or gains on foreign currency exchanges which occur when transactions are settled in another currency than EUR. Realised gains on foreign currency transactions are either refunded, charged or absorbed by the NCIA, depending on the agreement with the Customers.

Other Revenue

All activities performed by the ASB Executive Secretariat are not customer funded and distinct contributions are obtained from the different NATO member states on the basis of the NAC-agreed cost shares for NATO's Military Budget to cover the funding of its independent secretariat and the direct costs of supporting ASB meetings.

Revenue from non-exchange transactions is recognised by NCIO in the Statement of Financial Performance at the same moment on which the related expense, covered by the revenue from non-exchange transactions, is incurred by NCIO.

f. Expenses Recognition

Expenses are defined as decreases in economic benefits or service potential during the reporting period in the form of outflows or consumption of assets or incurrences of liabilities that result in decreases in net assets.

Expenses are recognized by NCIO when the transaction or event causing the expense occurs, and the recognition of the expense is therefore not linked to when cash or its equivalent is received or paid.

NCIO typically incurs the following main type of expenses:

- **Acquisition costs:** Acquisition costs mainly relate to costs incurred by NCIO to acquire goods or obtain services in relation to assets whereby NCIO acts as a principal on behalf of sponsors, NATO entities or Member Nations.
- **Personnel costs:** Personnel costs are costs derived from the employment of civilian personnel, as per NATO Civilian personnel regulations, including salaries, allowances, pension contribution, joining and leaving costs. In addition, this also includes costs incurred for training and medical activities as well as the costs incurred for Interim Workforce Contractors, temporary staff and external consultants.
- **Contractual supplies and services costs:** These costs mainly relate to goods and services procured from industry partners (either directly in support of the delivery of services and capabilities or required for the normal functioning of the NCIA's facilities and equipment).
- **Costs related to depreciations, amortisations and provisions:** These costs mainly relate to spreading the capitalised costs of property, plant and equipment as well as intangible assets over their useful life. In addition, it relates to additional expenses recognised for provisions.
- **Financial Expenses;** losses on foreign currency exchanges occur when transactions are settled in another currency than EUR. Realised losses on foreign currency transactions are either refunded, charged or absorbed by the NCIA, depending on the agreement with the Customers.

g. Foreign Currency Transactions

Transactions entered into by NCIO in a currency other than EUR (which is NCIO's functional and presentation currency) are recorded at the exchange rates in effect when the transactions occur. The use of exchange rates does not materially impact the financial statements.

NSIP and Third-Party acquisition transactions are converted using the quarterly exchange rates issued by the Investment Committee (IC). This rate is imposed by the IC and allows the NCIA to get reimbursed for all exchange, bank and miscellaneous financial results. All other foreign currency transactions are recorded by converting the foreign currency amount at the Budget Committee (BC) conversion rates valid at the date of the transaction.

NCIO adheres to the following principles when reporting foreign currency items at each reporting date:

- Foreign currency monetary items are translated using the closing rate: and
- Foreign currency non-monetary items (i.e. those at historical cost) are translated using the exchange rate at the date of the transaction.

All exchange differences are reported as a financial expense or financial revenue in the Statement of Financial Performance in the period in which they occur.

h. Segment Reporting

A segment is a distinguishable activity of NCIO for which it is appropriate to separately report financial information. At NCIO, segment information is based on customer funding sources. As such, NCIO reports separate financial information for five segments:

#	Segments	Customer base	Description
A.	Investment Committee	Internal customers IC funded: Investment Committee	Internal Customers are NATO common funded and comprise: - The Investment Committee, which is assigning NCIA as Host Nation and is authorising NSIP funding for the development and implementation of common-funded C3 capabilities. Although the Strategic Commands are primarily the requirements holders, the investment committee is responsible for fulfilling the role of internal customer of NCIA. - The BC funded entities (NCS, IS and IMS), which are common funded entities resourced through direct contributions to NATO budgets to support objectives, priorities and activities that serve the interests of the Alliance as a whole – and cannot reasonably be borne by any single member – such as Alliance operations and missions or NATO-wide air defense, command and control structure.
B.	Budget Committee	Internal customers BC funded: - NATO Command Structure (ACO and ACT) - NATO International Staff (IS) - NATO International Military Staff (IMS)	
C.	(Multi-) National and other	External customers	External Customers are non-common funded customers. External customers include non-common funded NATO Agencies, NATO Force Structure, NATO nations, Other Agencies and Multinational Organisations and Partner Nations to which NCIA delivers projects and services.
D.	Budget funded	Not applicable.	This segment reflects the running costs of the Independent Secretariat in support of the ASB Chairman and Nations, funded directly by a NATO common funded budget envelop.
E.	NCIA (CIS support & running support)	Not applicable.	This segment discloses the NCIA Operating running costs intra-segment allocation to Internal and External Customers as well as the Communication and Information System (CIS) support. It also refers mainly to Overhead & General

NCIO allocates operating assets, liabilities, revenues and expenses that are directly attributable to the segment or can be allocated to the segment on a reasonable basis to the different identified segments they relate to.

Some assets, liabilities and revenues and expenses cannot be directly attributed towards customer funding sources, or allocated on a reasonable basis towards the individual segments.

Within NCIO, limited segment information is available for cash and cash equivalents as well as net assets across the different segments. These elements are shown within an ‘unallocated segment’ allowing to reconcile the segment disclosures to the aggregate amounts of revenue, expense, asset and liabilities that are presented in the financial statements of NCIO that are prepared in accordance with IPSAS.

i. Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

Financial Assets, Type of financial assets held by NCIO;

- Cash and Cash Equivalents
- Receivables

Financial Liabilities, Type of financial liabilities held by NCIO;

- Trade and Accrued Payables
- Advances and/or Unearned Revenue

Initial recognition and measurement

All financial liabilities are recognised initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

NCIO's financial obligations are financed by payments and advances from its Customers, who are either NATO Nations or Partners. NCIO does not borrow money and only invests on short term bank deposits. No other financial instruments are held other than financial assets and liabilities which are generated by day-to-day operational activities.

Risk Types

Liquidity risk

NCIO's financial requirements and capital expenditure are met by its Customers and are typically funded in advance. NCIO is therefore not exposed to material liquidity risks. Nevertheless, to ensure business continuity, Treasury holds around 3 months payroll costs equivalent of cash as a security buffer. Based on agreed procedures, Treasury may request additional advance payments to NATO bodies if the cash levels approach to the security buffer or cash forecasts indicate any potential liquidity problems.

Credit risk

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

Foreign currency risk

NCIA aims to have natural hedge in its transactions to avoid foreign currency risk exposure. NCIA operates mainly in EUR, USD, GBP and NOK currencies. Treasury may request calls for contributions in these currencies, in line with expected outflows, based on either cash projections or previous business experiences.

Treasury holds currency bank accounts in those currencies to pay and receive funds.

In addition to the main currencies, there are fewer transactions in other currencies; PLN, TRY, RON and CAD. NCIA holds a TRY bank account in Türkiye as an advance account to facilitate direct debit payments in Türkiye. Aligned with NFR, Treasury does not take any speculative positions nor makes any speculative transactions. All foreign currency transactions are related to current or future business needs.

j. Cash and Cash Equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand, deposits held at call with banks, other short-term highly liquid investments that are readily convertible to cash and that are subject to an insignificant risk of changes in value, with original maturities of three months or less, and bank overdrafts.

k. Receivables

Receivables are measured at Net Realisable Value after taking bad and doubtful debts into account. NCIO, as required in accordance with IPSAS 41, considers forward looking information in its Expected Credit Loss (ECL) model. As a general rule, the NCIA considers that as it works with customers which are funded through national governments, that debts are considered to be “good”; only on rare occasions provisions are made for bad or doubtful debts.

NCIO utilizes its historical credit loss experience for receivables to estimate the 12-month expected credit losses. NCIO applies provision matrix based:

- on a 3 year average basis provision rates function of total trade receivable amount overdue beyond 60 days;
- on the diversity of its customer base, NCIO distinguishes two categories of customers:
 - All NATO entities, including, but not limited to, NATO International Staff, NATO International Military Staff, NATO Agencies, NATO Command Structures etc.
 - Member and Partner Nations, or External Organisations, public or private.

The average would have to be reviewed on a yearly basis to maintain the trend of the receivables paid/impaired within a 3-year basis analysis.

The standard introduces a Forward-Looking Impairment Model deriving Expected Credit Losses, which no longer depend on a triggering event based on an objective indication for recognizing impairment. The model is designed to provide users of financial statements with information on Expected Credit Losses that is more useful and timely.

IPSAS 41 proposes an AR Provision Matrix for ECL estimations, with calculations begin solely derived from the year-end AR Aging Balances. These are extracted separately for every 31st of December of the year, for period 2022 to 2024 included. As stated in the introduction, we then identify each customer as NATO or Non-NATO body, based on their respective funding source.

The calculations also require a deep analysis of the Total Write-Off amounts performed for trade receivables. Similar to the previous paragraph, we also aim to identify the funding source for classifying the amounts belonging to NATO and Non-NATO bodies.

NCIO adopt a 3-Year ECL model for better reflection of impairment, for the purpose of the exercise we shall report ECL values separately for each NCIO customer category, however the final average amount will combine both of them, following the standard’s accounting treatment.

The impact of the initial application/restatement can be found in detail in the NCIO Financial Statements under chapter 2. Accounts Receivable of the Notes to the NCIO Statement of Financial Position.

l. Accounts Payable

Accounts Payable represent amounts for which goods and services, supported by a vendor invoice, have been received at the year-end but which remain unpaid. Accounts payable include services and goods received supported by an unpaid invoice and estimates of accrued obligations for goods and services received but not yet invoiced by the vendors.

m. Advances and/or Unearned Revenue

In order to ensure that Customer and budget requirements can be met, NCIO can call for money in advance of need to provide adequate cash flow. The advance is shown as an asset but is matched by a liability because until the funds are used, they are owed back to the Customer who provided the funding.

n. Prepayments and Miscellaneous assets

Prepayments mainly relate to amounts paid in advance by NCIO to suppliers for goods or services not yet received.

o. Property, Plant and Equipment

Recognition

In addition to the IPSAS requirements and definition on control, the NATO Accounting Framework (NAF) establishes criteria as to assist in assessing the level of control that any NATO Reporting Entity has for reporting assets in its financial statements. The NAF states that the NCIO acts as a service provider for CIS and/or Automated Information Systems (AIS) assets (including the construction of these assets) for the NATO Military Commands (Allied Command Operations (ACO) and Allied Command Transformation (ACT)) as well as for the International Staff (IS) and the International Military Staff (IMS). NCIO has control over these assets because it uses them to provide goods and services to its customers and therefore reports them in its Financial Statements since 1 January 2018.

In adherence to the NAF, NCIO capitalises all CIS Assets, including Assets under Construction (AuC) starting as of 1 January 2018. NCIO considers CIS Assets, including AuC prior to 1 January 2018 as fully expensed. If AuC continue after 1 January 2018, only the portion that has not already been expensed should be capitalised.

NCIO provides a brief description on the items of PP&E that were held and expensed prior to 1 January 2013 in the notes to the financial statements. In addition, as from 1 January 2018 onwards, NCIO provides in the notes to the financial statements further disclosure on types and the locations of CIS assets that were under construction prior to 1 January 2018.

Measurement

Initial measurement

PP&E is initially recognised at cost, which includes the purchase price (inclusive of import duties, non-refundable purchase taxes, and deducting trade discounts and rebates) and any costs directly attributable to bringing the asset to the location and condition necessary for it to be capable of operating, such as costs of site preparation, initial delivery and handling costs and installation costs.

Regarding self-constructed assets, the eligible costs for capitalization include expenses such as material costs, site preparation, installation and assembly, project service, internal engineering services, external professional fees (architecture and engineering fees), direct attributable labour costs, and any other directly attributable costs.

Each category of PP&E has specified capitalization threshold values per item. Items falling below these thresholds are treated as expenses. Refer for more information to the next section.

Subsequent measurement

PP&E is subsequently measured at cost less accumulated depreciation and impairment.

Depreciation is applied to all PP&E items, using a straight-line pro-rata basis to gradually reduce their carrying value over their expected useful economic lives. Land and AuC are not subject to depreciation.

According to the NAF, costs related to assets used in support of Allied Operation Missions (AOM) must be capitalised and depreciated over 12 months.

According to the NAF, the capitalization thresholds, useful lives, and annual depreciation for each category of PP&E items are outlined below:

SUB CATEGORIES	Threshold	Economic Time (years)	Life	Annual Depreciation %
CLASS 1: PLANT AND EQUIPMENT				
CATEGORY 1.1: AUTOMATIC DATA PROCESSING EQUIPMENT(NAF: AUTOMATED INFORMATION SYSTEMS)	50,000		3	33.33%
CATEGORY 1.2: COMMUNICATION SYSTEMS (NAF: COMMUNICATIONS)	50,000		3	33.33%
CATEGORY 1.3: MACHINERY (NAF: MACHINERY)	30,000		10	10.00%
CATEGORY 1.4: INSTALLED EQUIPMENT (NAF: INSTALLED EQUIPMENT)	30,000		10	10.00%
CATEGORY 1.5: FURNITURE (NAF: FURNITURE)	30,000		10	10.00%
CATEGORY 1.6: TRANSPORT EQUIPMENT (NAF: VEHICLES)	10,000		5	20.00%
CATEGORY 1.7: MISSION EQUIPMENT (NAF: MISSION EQUIPMENT)	50,000		3	33.33%
CLASS 2: LAND AND BUILDINGS				
CATEGORY 2.1: LAND (NAF: LAND)	200,000		N/A	N/A
CATEGORY 2.2: BUILDINGS (NAF: BUILDINGS)	200,000		40	2.50%
CATEGORY 2.3: INFRASTRUCTURE (NAF: OTHER INFRASTRUCTURE)	200,000		40	2.50%

The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively, if appropriate, at the end of each reporting period.

An asset's carrying amount is written down immediately to its recoverable amount, or recoverable service amount, if the asset's carrying amount is greater than its estimated recoverable amount or recoverable service amount.

De-recognition

NCIO derecognizes an item of PP&E in the following potential circumstances when it is disposed of, or when no future economic benefits and service potential are expected from its use.

In case of received donations (prior approval required) the PP&E Item is recognised at fair value, with the exception of items of PP&E acquired before 1 January 2013 and for Assets constructed by NCIO before 1 January 2018 where no recognition requirement exists. Where the item of PP&E has a net book value at the moment of de-recognition, a loss is being accounted for in the Statement of Financial Performance.

In case of a transfer (between a NATO entity and NCIO) an item of PP&E is de-recognised at one NATO entity disposing the item and recognised at the other entity receiving the item according to the provisions of C-M(2017)0022(INV), NATO Accounting policy for Property Plant and Equipment, approved by Council, dated 31 May 2017.

Upon completion of the development of CIS assets, a reclassification from AuC to PP&E and /or Intangible Assets is made by NCIO.

The request to write-off of assets is done in accordance with the NFRs. The request to write-off NSIP funded assets is submitted to the Investment Committee for approval in accordance with the NFRs and the Procedure on Property Accountability and write-off Authority for NATO Infrastructure for which NATO MNCs or Agencies are Responsible (Annex II to Addendum to AC/4-D/1058 (Final)).

Services-in-kind

NCIO occupies different buildings and facilities which it received for free by the Host Nation or the hosting Organisation. The usage of these buildings and facilities is considered by NCIO as free service provided (services in kind) and not as concessionary leases. As NCIO has the access to the usage, it can be categorized as services in-kind instead of goods in-kind. Services in kind are services provided to public sector entities in a non-exchange transaction. IPSAS allows an entity to recognise services in kind in its financial statements. If the entity elects (accounting policy choice) to do so, it recognises a revenue and a corresponding expense at the fair value of the service received during the period in which the service is received. NCIO does not measure nor record it in its financial statements these services-in-kind.

p. Intangible Assets

Recognition

The recognition of intangible assets is in line with the recognition of PPE as described above.

Measurement

An Intangible asset is initially recognised when the asset is controlled by NCIA and subsequently carried at cost less accumulated amortization and impairment.

The measurement of intangible assets is in line with the measurement of PPE as described above.

According to the NAF, the capitalization thresholds, useful lives, and annual amortization for each category of intangible items are outlined below:

SUB CATEGORIES	Threshold	Economic Life Time (years)	Annual Amortization %
CLASS 3: INTANGIBLE ASSETS			
CATEGORY 3.1: SOFTWARE (NAF: COMPUTER SOFTWARE(COMMERCIAL OF THE SHELF); COMPUTER DATABASE, INTEGRATED SYSTEM)	50,000	4	25%
CATEGORY 3.2: RIGHTS OF WAY, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS (IPR'S), ADMINISTRATIVE CONCESSION RIGHTS (NAF: COPYRIGHTS, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS)	50,000	N/A	N/A
CATEGORY 3.3: INVESTMENTS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D) (NAF: SOFTWARE DEVELOPMENT)	50,000	N/A – Tested annually for impairment	N/A
CATEGORY 3.4: SOFTWARE (NAF: COMPUTER SOFTWARE (BESPOKE))	50,000	10	10%

The assets’ residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively, if appropriate, at the end of each reporting period.

An intangible asset's carrying amount is written down immediately to its recoverable amount, or recoverable service amount, if the asset's carrying amount is greater than its estimated recoverable amount or recoverable service amount.

De-recognition

De-recognition of intangible assets is similar to de-recognition of PPE.

q. Leases

NCIO classifies a lease as a finance lease if the contract transfers substantially all the risks and rewards incidental to ownership from the lessor to the lessee. All other leases are classified as an operating lease. The following are examples of situations that, individually or in combination, would normally lead to a lease being classified as a finance lease:

- ownership is transferred to the lessee at the end of the lease term;
- the lessee has an option to buy the leased asset at the end of the lease term, priced so that it is reasonably certain at inception that the lessee will exercise the option;
- the lease term is for the majority of the economic life of the asset;
- at inception, the fair value of the asset is not significantly more than the present value of the minimum lease payments;
- the leased asset is much specialised and only the lessee can use it without major modifications.

Additional indicators that a lease may be a finance lease include the following:

- if the lessee can cancel the lease, it bears any losses of the lessor that arise from the cancellation;
- the lessee benefits from fluctuations in the fair value of the residual value, for example by receiving rent rebates for most of the sales proceeds at the end of the lease;
- the lessee can continue the lease for a secondary period at a below-market rent, making it highly probable that the lease will be renewed.

Finance lease

At the commencement of the lease, NCIO recognises assets acquired under finance leases as assets, and the associated lease obligations as liabilities in its statements of financial position. The amount recognised as an asset and liability is the lower of:

- the fair value of the leased asset; and
- the present value of the minimum lease payments.

To calculate the present value, the minimum lease payments are discounted at the interest rate implicit in the lease, which is the rate that makes the sum of the minimum lease payments and the unguaranteed residual value equal to the fair value of the leased asset plus initial direct costs.

If this rate is not available, NCIO uses its incremental borrowing rate, i.e. the rate it would have to pay on a similar lease or on borrowings over a similar term with similar security.

The leased assets are depreciated over the shorter of the lease term and its useful life. If it is reasonably certain that title will pass to the lessee at the end of the lease term, the asset is depreciated over its useful life.

Lease rentals are split into two components: an interest charge and the reduction in the lease liability.

Operating lease

Lease payments under an operating lease are recognised as an expense on a straight-line basis over the lease term by NCIO.

All leases entered into by NCIO as a lessee are currently classified as an operating lease. Main types of assets leased by NCIO relate to buildings, fibre optic/coax network/pipeline or other IT infrastructure lease, leased communication lines, network stations, sites, antennas, nodes, other machinery/equipment leases (e.g., Satcom MOU), towers/ground satellite station lease, data centre lease, cloud computing leases, transmission capacities, photocopiers and cars.

r. Inventories

Inventories are assets in the form of materials or supplies to be consumed or distributed in the production process or in the rendering of services or held for sale or distribution in the ordinary course of operations or in the process of production for sale or distribution.

Recognition

NCIO recognises an inventory item when all the following apply:

- it is probable that the future economic benefits or service potential associated with the item will flow to NCIO;
- NCIO has control over it; and
- the cost can be measured reliably (estimates are also permitted).

In accordance with the NAF, NCIO acts as a service provider for inventory items of CIS and/or AIS for the NATO Military Commands (ACO) and (ACT)) as well as for (IS) and (IMS). As a result, NCIO has control over these inventories because it uses them to provide goods and services to its customers. It therefore reports these inventory items in its financial statements

Stock items within NCIO, therefore, mainly include the following tangible items:

- materials or supplies to be consumed in the production process;
- materials or supplies to be consumed or distributed in the rendering of services;
- held for sale or distribution in the ordinary course of operations; or
- in the process of production for sale or distribution.

NCIO has not applied capitalisation thresholds towards its Inventory holdings.

Initial measurement

The cost of inventories comprises all costs of purchase, cost of conversion, and other costs incurred in bringing the inventories to their present location and condition.

The costs of purchase comprise the purchase price; import duties and other taxes (insofar as not recoverable from the taxing authorities) and transport, handling, and other costs directly attributable to the acquisition of finished goods, materials and supplies.

Trade discounts, rebates and other similar items are deducted. The costs of conversion include costs directly related to the units of production, such as direct labour and a systematic allocation of fixed and variable production overheads that are incurred in converting materials into finished goods.

Other costs are included in the cost of inventories only to the extent that they are incurred in bringing the inventories to their present location and condition.

Subsequent measurement

The cost of standard items of inventories is measured by using the weighted average cost (WAC) formula at NCIO.

After initial recognition, inventory is measured at the lower of cost and net realizable value. However, to the extent that a class of inventory is distributed or deployed at no charge or for a nominal charge, that class of inventory is measured at the lower of cost and current replacement cost. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of operations, less the estimated costs of completion and the estimated costs necessary to make the sale, exchange, or distribution.

Inventories are recognized as an expense when deployed for utilization or consumption in the ordinary course of operations of the NCIO.

s. Impairment of non-financial assets – cash generating assets

The recoverable amounts of cash generating units and individual assets have been determined based on the higher of value-in-use calculations and fair values less costs to sell. These calculations require the use of estimates and assumptions. It is reasonably possible that the assumptions may change, which may then impact management's estimations and require a material adjustment to the carrying value of tangible assets.

NCIO reviews and tests the carrying value of cash generating assets when events or changes in circumstances suggest that the carrying amount may not be recoverable. Cash generating assets are grouped at the lowest level for which identifiable cash flows are largely independent of cash flows of other assets and liabilities. If there are indications that impairment may have occurred, estimates of expected future cash flows are prepared for each group of assets. Expected future cash flows used to determine the value in use of tangible assets are inherently uncertain and could materially change over time.

t. Impairment of non-financial assets – non-cash generating assets

NCIO reviews and tests the carrying value of non-cash generating assets when events or changes in circumstances suggest that there may be a reduction in the future service potential that can reasonably be expected to be derived from the asset. Where indicators of possible impairment are present, NCIO undertakes impairment tests, which require the determination of the fair value of the asset and its recoverable service amount.

u. Provisions

General

Provisions are recognized when NCIO has a present obligation (legal or constructive) as a result of a past event, it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits or service potential will be required to settle the obligation and a reliable estimate can be made of the amount of the obligation.

NCIO recognises provisions for liabilities of uncertain timing or amount including those for legal disputes. The provision is measured at the best estimate of the expenditure required to settle the obligation at the reporting date. The reversal of the unused provision is recognized under 'Other Revenue' in the Statement of Financial Performance. The expense relating to any provision is presented in the Statement of Financial Performance net of any reimbursement.

v. Contingent liabilities and contingent assets

NCIO does not recognize any contingent liabilities, instead contingent liabilities are disclosed, unless the possibility of an outflow is remote. NCIO discloses the inflow of economic benefits when it is probable.

NCIO discloses in the notes to the Financial Statements contingent liabilities where:

- the NCIO is exposed to possible financial liabilities that arose from events which occurred before the year-end, and where the confirmation of the existence of the liability will only be known through the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the organisations control, or,
- the NCIO is exposed to a current financial liability which arose from events which occurred before the year-end where NCIO does not believe it will be required to pay for the financial liability, or the amount of the financial liability cannot be measured with sufficient reliability.

Contingent assets are recognized when it is virtually certain that the economic benefits will flow into the Group.

w. Events after the financial reporting date of 31 December 2024

NCIO will disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2024 and the date when these Financial Statements were authorised for issue by the General Manager. IPSAS requires two types of events which should be identified:

- Those that provide evidence of conditions that existed at the reporting date (adjusting events after the reporting date); and
- Those that are indicative of conditions that arose after the reporting date (non-adjusting events after the reporting date).

x. Employee benefits

Employment of NATO civilian staff is governed by the NATO Civilian Personnel Regulations. Different rules apply depending on the circumstances of employment. NCIO recognizes the following categories of employee benefits: short-term employee benefits, post-employment benefits, other long-term employee benefits and termination benefits.

Short-term employee benefits

Short-term employee benefits are expected to be settled within 12 months of the reporting date and are measured at their nominal values based on accrued entitlements at current rates of pay. Short-term employee benefits mainly consist of regular monthly benefits such as wages, salaries and allowances and other benefits such as education allowances and home leave at NCIO. An expense is recognised when employees render service to NCIO and a liability is recognised for an entitlement that has not been settled at the reporting date.

Post-employment benefits

The Group operates various post-employment schemes, including both defined benefit and defined contribution pension plans and post-employment medical plans.

Provident Fund and Defined Contribution Pension Scheme (DCPS)

Contributions to Provident Fund and DCPS are charged to the Statement of Financial Performance in the year to which they relate. NCIO is not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and have no control over the assets of the scheme which is accounted for centrally at NATO Headquarters.

Defined Benefit Pension Scheme (DBPS)

Contributions to the NATO Defined Benefit Pension Scheme are charged to the Statement of Financial Performance in the year to which they relate. NCIO is not exposed directly to any liabilities that may arise on the scheme and has no control over the assets of the scheme which is accounted for centrally at NATO Headquarters.

Termination benefits

Termination benefits are employee benefits payable as a result of either NCIO's decision to terminate a staff member's employment before the normal retirement date; or a Staff members' decision to accept voluntary redundancy in exchange for those benefits. A typical example of a termination benefit is a compensation that is paid for loss of job indemnities (LOI).

The event that gives rise to an obligation is not the service rendered by the employee but the termination itself. NCIO therefore only recognizes a liability for termination benefits when it is effectively committed to either:

- terminating the employment of a (group of) staff member(s) before the normal retirement date; or
- providing termination benefits as a result of an offer made in order to encourage voluntary redundancy.

NCIO needs to have a detailed formal plan for the termination, without realistic possibility of withdrawal.

NCIO recognises its termination benefits as an expense at the moment the employee is notified by means of official letters. In the case of an offer made to encourage voluntary redundancy, NCIO bases its measurement of the termination benefits on the number of employees expected to accept the offer.

y. Related Party Disclosures

NCIO has no related party relationships where significant influence or control of the related party exists from a financial reporting perspective. Many Member Nations and Partner Countries have financial and operating control, or, significant influence over suppliers based in their territories; as such the NCIO can trade with suppliers which may be controlled or influenced by its Member Nations. However, NCIO trades with such suppliers at “arms-length” and under transparent procurement regulations; while it aims to get the best value for money for its Customers, it does not do this through exerting control or significant influence over its suppliers.

The general criteria state that a person, or a close member of that person’s family as well as another entity is a related party of NCIO if that person or entity:

- as control or joint control over NCIO;
- has significant influence over NCIO; or
- is a member of the key management personnel of NCIO.

A related party, therefore, can be an individual person or an entity. A related party transaction is defined as a transfer of resources, services or obligations between a reporting entity (i.e., NCIO) and a related party, regardless of whether a price is charged. NCIO’s main related parties are the Agency Supervisory Board and its key management personnel.

z. Net Assets/Equity including Operating Fund

The Net Surplus / (Deficit) for the Period as realised by NCIO is carried forward in the Statement of Changes in Net Assets/Equity of NCIO by allocating amounts to:

- Net increase / (decrease) to the Reserved Earnings; and
- Net increase / (decrease) to the Retained Earnings.

The Reserved Earnings are further broken down in different subcategories of reserves (see further).

- Reserves – Tangible and Intangible Assets Depreciation Reserves
- Reserves – Internal Investments Reserves

The Tangible and Intangible Assets Depreciation Reserves includes the earnings which remain reserved for the assets not yet fully depreciated and/or impaired. The tangible and intangible assets depreciation reserve increases by the acquisition of fixed assets (additions of the year) and decreases by the depreciation of the year. It therefore matches with the carrying amount of owned Intangible Assets and Property, Plant and Equipment at the end of the reporting period.

The aim of the Internal Investment Reserves is to fund NCIA Internal Investments.

aa. Budget Execution Statement/Financial Plan

IPSAS 24 - Presentation of Budget Information in Financial Statements applies to public sector entities which are required or elected to make their approved budgets publicly available, NCIO does not make their approved budgets publicly available, hence NCIO do not apply IPSAS 24. However, NCIO shows a budget execution summary for specific budget elements to provide useful information to the reader of the Financial Statements.

NCIA, under full Customer Funding, has no budget but an Annual Financial Plan, which is approved by the ASB under the NCIO Charter, and which includes a statement of planned income (revenue) and expenditure (expenses).

3. Significant accounting judgements, estimates, assumptions and legal proceedings

The preparation of Financial Statements in accordance with IPSAS requires NCIO to make judgments, estimates and assumptions that affect the reported amounts of revenues, expenses, assets and liabilities, and the disclosure of contingent liabilities, at the end of the year. However, uncertainty about these assumptions and estimates could result in outcomes that require a material adjustment to the carrying amount of the assets or liabilities affected in future periods.

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

The areas where estimates, assumptions or judgements are significant to NCIO's Financial Statements include, but are not limited to:

- the assessment and measurement of revenue and related expenses in relation to developing C3 and C1S assets during the asset under construction phase using the percentage of completion method;
- the period over which non-current assets (i.e. intangible assets and property, plant and equipment) are depreciated or amortised;
- the measurement of provisions and pension obligations; and
- the estimates used in impairment tests that have been carried out.

Legal proceedings both real and possible

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

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

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS

A. Notes to the NCIO Statement of Financial Position

1. Cash and Cash Equivalents

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Cash and Cash Equivalents			
100 Cash in hand		25	27
102 Current bank accounts - Euro	291,516	247,242	247,242
104 Current bank accounts - Non-Euro	14,233	10,500	10,500
106 Current investments accounts - Euro	90,581	10,184	10,184
108 Current investments accounts - Non-Euro	6,233	3,291	3,291
	402,588	271,243	271,243

Cash in hand is mainly related to cash that is held by the approved NCIA business credit card users and the advance account in Izmir. It represents the cash holding for the procurement of low value, urgent items but not yet spent.

Current bank accounts are considered to be cash that can be accessed at very short notice (e.g. 1 working day) while Current investments represents short-term deposits with a duration of typically one to three months. Non-Euro bank accounts are mainly held in USD, GBP and NOK currencies to pay NCIA liabilities in these currencies.

Cash and Cash equivalents Current bank accounts and investments are spread among a number of banks that have “A grade” credit ratings to optimise the bank charges and interest cost as well as to manage the counterparty risk. The only exception to a grade rated bank is an advance account in Türkiye with a total value of 22 KEUR to facilitate local operations.

Cash and cash equivalents include amounts advanced by Customers for future usage, the NCIA relies on the Customer provided funding via advance payments and timely payment of invoices to provide the cash flow for daily operations.

2. Accounts Receivable

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Receivables			
11001	Customer receivables (A/R) - Common funded - NATO and NATO entities	214,801	193,323
11002	Customer receivables (A/R) - Not common funded	15,917	20,675
1107	Customer receivables - Bad debts	263	78
11000	Customer receivables (A/R) - Common funded - NSIP	0	0
113	Customer receivables - Recoverable expenses	167	14
114	Customer receivables - Impairments	(4,256)	(837)
115	Current receivables - Tax or personnel related	5,669	4,753
116	Current receivables - Accrued, unbilled revenue	181,331	114,211
119	Current receivables - Other	0	15
		413,890	332,231
			332,231

The NCIA reviews and tests the carrying value of assets when events or changes in circumstances suggest that the carrying amount may not be recoverable. Cash generating assets are grouped at the lowest level for which identifiable cash flows are largely independent of cash flows of other assets and liabilities.

3. Prepayments and Miscellaneous Assets

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Prepayments and Miscellaneous Assets			
13	Prepayments	25,824	16,852
		25,824	16,852

This amount represents advances and prepayments made to vendors (including prepaid expenses) required to maintain continuity in service provision toward the NCIA customers.

4. Inventories

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Inventory				
14000	Inventory - Consumables	24,684	24,543	24,543
14001	Inventory - Spare parts	1,845	1,854	1,854
14005	Inventory - Minor Equipment	50,075	43,362	43,362
14009	Inventory - Impairment	(8,486)	0	0
		68,118	69,758	69,758

The NATO Accounting Framework clarifies that the NCIA on behalf of the NCIO acts as a service provider for inventory of CIS and/or Automated Information Systems (AIS) for the NATO Military Commands (Allied Command Operations (ACO) and Allied Command Transformation (ACT)) as well as for International Staff (IS) and International Military Staff (IMS). NCIO has control over these inventories in order to provide goods and services to its customers and, therefore, reports them as inventories in its financial statements. Since the NCIA became fully Customer Funded as of 1 Jan 2014 inventories are fully disclosed, as the NCIA is no longer acting as an agent on behalf of a third party but rather as a principal in rendering services to its Customers.

The regular inventory variance of the year is reflected within the statement of performance. CSSC logistic staff conducts regularly a count of the inventories, and where necessary, they update the items on stock that requires weighted average cost price adjustments based at the best fair value. At the end of Fiscal Year 2024, the inventory ending balance amounts to 68.1 MEUR (decrease of stock)¹.

NCIO CIS/AIS inventories are required to assure the delivery of services by NCIO to our customers and are in line with Service Level Agreements, Service Support Projects and Operational Level Agreements. These items are often, due to their nature, slow moving and are disclosed at weighted average cost. NCIO has already initiated a process (integral part of which is the identification of that kind of stock which could be deemed strategic due to its nature) of valuation of items that could potentially be characterized as slow moving, taking into consideration NATO Accounting Framework provisions as well as short and long term operational needs.

Furthermore NCIO, as per NATO Accounting Framework, retaining the option to write down/off, items which are considered as slow-moving over the last 36 months, has chosen to perform an impairment on the inventory holdings for a total value of 8.5 M EUR.

¹ NSPO held inventory on behalf of NCIA for providing logistical services and support for certain NATO equipment. Those inventory items are financially reported as assets under construction under Property, Plant and Equipment (PP&E) and Intangible Assets note.

5. Work In Progress

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Work in Progress				
145	Work in progress	1,853	5,476	5,476
		1,853	5,476	5,476

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

Pre-financed projects totalling 0.5 MEUR are governed by existing binding arrangements (overarching framework agreements such as Memorandum of Understanding – MOU) between NCIA and its main customers. All existing pre-finance authorisations are granted as per the terms and conditions prescribed in the FRPs specifically developed for the NCIA operating under its Customer Funding Regime. The decision to pre-finance projects is assessed by the Chief Operating Officer (COO), Production Chiefs and the Financial Controller prior to being approved on a case-by-case basis by the Financial Controller. Accordingly this is not considered as a technical contingent asset.

For projects sponsored by NSIP, APFs may be authorised to cover the initial cost for writing the full project price proposal (TBCE). In some cases the APFs are insufficient to cover this initial effort in which case the NCIA capitalises the shortfall pending approval of the Project Service Cost (PSC). Funds expended during this stage are capitalised as work in progress for a total amount of 0.3 KEUR.

In the course of project execution, changes in scope, specifications or duration may occur—often at the request of the Customer—resulting in forecasted or actual costs exceeding the initially contracted amounts. In such cases, the NCIA maintains continuity of delivery and records these cost overruns as Work in Progress, provided there is a high degree of confidence that the excess costs are recoverable. These recoverable overruns are capitalised and reported in the Statement of Financial Position until the related contractual adjustments are finalised. As of 31 December 2024, the total capitalised amount for such recoverable exceptions is 1.3 MEUR.

6. Non-current Receivables

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Non-current Receivables				
160	Non-current financial assets	553	549	549
		553	549	549

These are outstanding prepayments on long term (> 1 year) to suppliers.

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

The NCIA has applied the NATO Accounting Framework (NAF), adapting IPSAS 17 on Property Plant and Equipment (PP&E) and IPSAS 31 on Intangible Fixed Assets, in that respect all Tangible and Intangible (PPE and Intangible Assets) acquired prior to 1 Jan 2013 are considered expensed.

According to the NATO Accounting Framework and in accordance with IPSAS 17 Property, Plant and Equipment and IPSAS 31 Intangible Assets, NCIO shall capitalise all CIS Assets including under Construction or Development for the NATO Command Structure as well as for IS and IMS as of 1 January 2018.

This shall apply for all new CIS assets with construction starting on or after 1 January 2018 but also, for existing assets partially under Construction or Development that continue after 1 January 2018. The costs as of 1 January 2018 have to be capitalised and the cost of assets under construction prior to 1 January 2018 shall be expensed as per the NATO Accounting Framework – Note by the Deputy Secretary General reference C-M(2016)0023.

The restatement is the result of a continuing Asset Management process improvement and Finance internal control effort on CIS Assets Under Construction or Under Development, and CIS In-Service Assets including Tangible and Intangible Assets where NCIO acts as a service provider toward the NATO Command Structure as well as for IS and IMS:

- NCIA carried out extensive analysis due to continuing uncertainty surrounding the Governance decision on the future of NATO's AIRC2 capability, resulting to an asset impairment of 154.5 MEUR due to absence of service potential and therefore evaluation of this asset has been reduced to zero.

In accordance to NCIO Financial Rules and Procedures, Write Offs related to CIS PPEs and Asset under Constructions is disclosed on Note 25. The NCIA submit the request of the write-off of NSIP funded assets to the Investment Committee for approval in accordance with the NFRs and the Procedure on Property Accountability and write-off Authority for NATO Infrastructure for which Agencies (NCIO) are Responsible (Annex II to Addendum to AC/4-D/1058 (Final)).

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment and Intangible Assets

As of 31 December 2024 <i>(all figures are expressed in thousands of Euro)</i>	ACQUISITION					DEPRECIATION/IMPAIRMENT					BOOK VALUE	
	31-Dec-23 Restated	Current Year	Transfers / Reversals	Disposals / Adjustm.	Revaluation	31-Dec-24	31-Dec-23 Restated	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-24	31-Dec-24	31-Dec-24
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT												
Automated Data Processing (ADP) Equipment	331,587	1,503	118,389	(530)	0	450,948	(222,450)	(92,444)	468	(314,426)	136,523	
Communications Equipment	5,971	0	4,735	(2)	0	10,704	(3,837)	(2,506)	2	(6,341)	4,363	
Mission Equipment	6,493	99	822	0	0	7,414	(5,639)	(836)	0	(6,475)	939	
Machinery	3,910	74	122	(277)	0	3,828	(2,732)	(375)	247	(2,860)	967	
Installed Equipment	7,842	0	5,145	0	0	12,986	(3,398)	(1,190)	0	(4,588)	8,398	
Office Furniture	9,287	0	0	0	0	9,287	(2,380)	(929)	0	(3,309)	5,978	
Passenger Vehicles	544	0	0	0	0	544	(442)	(37)	0	(479)	65	
Buildings	5,427	0	136	0	0	5,563	(670)	(514)	0	(1,184)	4,379	
Other Infrastructure	12,761	0	118	0	0	12,879	(482)	(331)	0	(813)	12,066	
Assets under construction - Tangible	268,758	148,551	(134,715)	(58)	0	282,536	(4,581)	0	0	(4,581)	277,956	
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT	652,579	150,227	(5,249)	(867)	0	796,690	(246,612)	(99,163)	718	(345,057)	451,633	
INTANGIBLE ASSETS												
Software Licences - COTS	45,513	0	5,028	0	0	50,541	(29,490)	(7,912)	0	(37,402)	13,139	
Software Licences - Bespoke	183,316	0	209,188	0	0	392,503	(54,538)	(20,371)	(154,510)	(229,419)	163,084	
Assets under construction - Intangible	255,486	80,796	(208,967)	(190)	0	127,125	0	0	0	0	127,125	
TOTAL INTANGIBLE ASSETS	484,315	80,796	5,249	(190)	0	570,170	(84,028)	(28,283)	(154,510)	(266,822)	303,348	
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT & INTANGIBLE	1,136,894	231,023	0	(1,057)	0	1,366,860	(330,640)	(127,446)	(153,793)	(611,878)	754,982	
DEPRECIATION RESERVE												
DEPRECIATION RESERVE	27,573	3,535	0	0	0	31,108	(10,910)	(4,668)	0	(15,578)	15,530	
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		3,535	0	0	0	3,535		(4,668)	0	(4,668)	(1,133)	
DEFERRED REVENUE	1,109,321	227,488	0	(1,057)	0	1,335,752	(319,730)	(122,778)	(153,793)	(596,300)	739,452	
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE	0	227,488	0	(1,057)	0	226,431	0	(122,778)	(153,793)	(276,571)	(50,140)	

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment and Intangible Assets

As of 31 December 2023 Restated <i>(all figures are expressed in thousands of Euro)</i>											
	ACQUISITION			DEPRECIATION/IMPAIRMENT				BOOK VALUE			
	31-Dec-22 Restated	Current Year	Transfers / Reversals	Disposals / Adjustm.	Revaluation	31-Dec-23	31-Dec-22 Restated	Current Year	Disposals / Adjustm.	31-Dec-23	
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT											
Automated Data Processing (ADP) Equipment	255,268	1,200	75,119	0	0	331,587	(154,382)	(68,068)	0	(222,450)	109,136
Communications Equipment	5,127	162	682	0	0	5,971	(2,231)	(1,607)	0	(3,837)	2,134
Mission Equipment	6,215	105	172	0	0	6,493	(4,499)	(1,140)	0	(5,639)	854
Machinery	3,907	0	2	0	0	3,910	(2,341)	(391)	0	(2,732)	1,177
Installed Equipment	6,455	129	1,258	0	0	7,842	(2,708)	(691)	0	(3,398)	4,443
Office Furniture	9,253	0	34	0	0	9,287	(1,447)	(933)	0	(2,380)	6,907
Passenger Vehicles	544	0	0	0	0	544	(404)	(38)	0	(442)	102
Buildings	4,504	0	924	0	0	5,427	(146)	(524)	0	(670)	4,757
Other Infrastructure	12,439	0	322	0	0	12,761	(158)	(324)	0	(482)	12,279
Assets under construction - Tangible	214,050	136,671	(80,540)	(1,423)	0	268,758	(4,581)	0	0	(4,581)	264,178
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT	517,761	138,267	(2,026)	(1,423)	0	652,579	(172,896)	(73,716)	0	(246,612)	405,968
INTANGIBLE ASSETS											
Software Licences - COTS	33,464	0	12,049	0	0	45,513	(19,371)	(10,120)	0	(29,490)	16,023
Software Licences - Bespoke	165,664	0	17,652	0	0	183,316	(37,178)	(17,360)	0	(54,538)	128,778
Assets under construction - Intangible	209,631	73,569	(27,675)	(38)	0	255,486	0	0	0	0	255,486
TOTAL INTANGIBLE ASSETS	408,759	73,569	2,026	(38)	0	484,315	(56,549)	(27,479)	0	(84,028)	400,287
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT & INTANGIBLE											
	926,520	211,836	(0)	(1,461)	0	1,136,894	(229,445)	(101,195)	0	(330,640)	806,255
DEPRECIATION RESERVE											
	22,687	4,886	0	0	0	27,573	(6,480)	(4,430)	0	(10,910)	16,663
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE											
		4,886	0	0	0	4,886		(4,430)	0	(4,430)	456
DEFERRED REVENUE											
	903,833	206,950	0	(1,461)	0	1,109,321	(222,964)	(96,765)	0	(319,730)	789,592
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE											
		206,950	0	(1,461)	0	205,489		(96,765)	0	(96,765)	108,723

NCIO Statement of Property, Plant and Equipment and Intangible Assets

		ACQUISITION			DEPRECIATION/IMPAIRMENT				BOOK VALUE	
As of 31 December 2023		31-Dec-22	Current Year	Transfers / Reversals	Disposals / Adjustm.	Revaluation	31-Dec-23	31-Dec-22	Current Year	Disposals / Adjustm.
(all figures are expressed in thousands of Euro)		Restated						Restated		
PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT										
Automated Data Processing (ADP) Equipment		261,635	1,200	68,192	0	0	331,027	(157,473)	(65,648)	0
Communications Equipment		4,871	162	497	0	0	5,530	(2,192)	(1,481)	0
Mission Equipment		6,217	105	172	0	0	6,495	(4,513)	(1,135)	0
Machinery		3,907	0	2	0	0	3,909	(2,341)	(391)	0
Installed Equipment		6,455	129	1,258	0	0	7,841	(2,708)	(691)	0
Office Furniture		9,250	0	34	0	0	9,285	(1,447)	(933)	0
Passenger Vehicles		544	0	0	0	0	544	(404)	(38)	0
Buildings		4,504	0	924	0	0	5,427	(146)	(524)	0
Other Infrastructure		12,439	0	322	0	0	12,761	(158)	(324)	0
Assets under construction - Tangible		205,774	140,281	(71,401)	(1,423)	0	273,231	(4,581)	0	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT		515,596	141,877	0	(1,423)	0	656,050	(175,962)	(71,163)	0
INTANGIBLE ASSETS										
Software Licences - COTS		31,322	0	9,187	0	0	40,509	(17,987)	(9,219)	0
Software Licences - Bespoke		165,664	0	17,652	0	0	183,316	(37,178)	(17,360)	0
Assets under construction - Intangible		230,876	75,660	(26,839)	(38)	0	279,659	0	0	0
TOTAL INTANGIBLE ASSETS		427,862	75,660	0	(38)	0	503,484	(55,165)	(26,579)	0
TOTAL PLANT, PROPERTY AND EQUIPMENT & INTANGIBLE		943,458	217,538	0	(1,461)	0	1,159,534	(231,128)	(97,742)	0
DEPRECIATION RESERVE		22,687	4,886	0	0	0	27,573	(6,370)	(4,297)	0
INCREASE/(DECREASE) DEPRECIATION RESERVE		0	4,886	0	0	0	4,886	0	(4,297)	0
DEFERRED REVENUE		920,770	212,652	0	(1,461)	0	1,131,961	(224,757)	(93,446)	0
INCREASE/(DECREASE) DEFERRED REVENUE		0	212,652	0	(1,461)	0	211,191	0	(93,446)	0

8. Payables

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Payables			
2000 Supplier payables - Accounts payable	67,692	42,877	42,877
2004 Supplier payables - Accrued supplier invoices	127,346	82,337	82,337
2006 Supplier payables - Warranties received	820	709	709
	195,858	125,923	125,923

Trade payables are short-term (< 1 year) liabilities to Vendors; directly related to the activities and operations of the NCIA.

9. Deferred Revenue and Advances

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Deferred Revenue and Advances			
Current Liabilities			
211 Deferred Revenue	691,626	526,216	525,180
215 Advances	475,651	326,968	325,932
	215,975	199,247	199,247
Non-Current Liabilities			
271 Deferred Revenue	633,168	700,288	725,491
	633,168	700,288	725,491
	1,324,794	1,226,504	1,250,670

The Current and Non-Current Deferred/Unearned Revenue and Advances are composed of:

- Revenue billed for ongoing projects and services, however revenue earned is determined through the stage of completion resulting in 1,109 MEUR of revenue billed but not yet recognised as earned.
- Advances and prepayments of 216 MEUR refer to deposits from customers and nations for projects and services that will be delivered by the NCIA.

For comparative reasons, the 2023 deferred revenue, Current and Non-Current were restated. These restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant and Equipment and Intangible assets.

10. Other Current Liabilities

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Other Current Liabilities				
250	Current tax and personnel related liabilities	11,648	10,523	10,523
254	Current other liabilities	9,802	7,721	7,721
		21,450	18,244	18,244

The Other Current Liabilities are composed of:

- The current Tax and personnel related liabilities of 11.6 MEUR which include:
 - The NCIA estimated liability for the untaken leave days outstanding at year end, in accordance with IPSAS 39 Employee benefits, constitutes a liability towards the future for 10.7 MEUR (2023: 10.1 MEUR). This liability is calculated on a rolling basis, i.e. the prior year liability is reversed at the beginning of the year and a new estimate calculated, thus charging the change for the year to the personnel costs in the Statement of Financial Performance. The costs of these untaken leaves days has been absorbed during the year through the monthly salaries whereas the loss of production of capacity when the leave to be taken is pushed forward to the next year. This constitutes an NCIA liability towards the future which is recognized.
 - The remaining part of this liability is mainly composed of provisioning the JFC Naples for “Trattamento di Fine Rapporto (TFR)” in application of the Italian Law and of IPSAS 19. TFR is a vested benefit payable to the employee for a part of his / her salary deferred in time to the moment when termination of the contract takes place. The calculation of the value of this liability takes place annually and includes interests for the loan forcedly made by the employee to the employer given the fact that payment is deferred to a later time. In view of the foregoing, TFR has to be considered as one extra monthly instalment of the annual pay.
- The current other liabilities of 9.8 MEUR mainly represent NSIP annual realized/unrealized gains and losses.

11. Provisions

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Provisions				
2901	Provisions - Major risks and costs	6,776	4,625	4,625
		6,776	4,625	4,625

Provisions are liabilities and obligations, which are known to exist but for which the amount is not certain yet and the probability of occurrence is not fully known at the time of the disclosure.

Provisions - Major risk and costs 2024		Beginning Balance	Additions	Used	Reversal	Ending Balance
Provisions for future/expected loss on active Project/Service contracts		2,594	3,928	(2,144)	-	4,378
Provisions for litigations		2,031	2,270	(339)	(1,564)	2,398
Total 2024		4,625	6,198	(2,483)	(1,564)	6,776

(all figures are expressed in thousands of Euro)

Major risks and costs:

- Projects are constantly monitored and deviations from the original cost estimates and authorised budgets are reported and analysed. At year-end closing a thorough cost-to-complete exercise is carried out to determine what the current status is in terms of costs and revenue to date, and to estimate what the cost-to-complete will be for multiple year projects. If, as a result of this process, the project management together with the NCIA Capability Development's financial management come to the conclusion that the project is likely to generate a loss at completion, then a provision is made to cover for that potential future loss. Analysis conducted at a later stage may result in a change of estimates which translates in an increase or decrease of the provision built up in prior years. The total provision for the Customer Funded projects stands at 4.4 MEUR following an increase of 1.8 MEUR.
- Provisions related to litigations (contractual) and other major risks amount to 2.4 MEUR, reflecting an increase of 0.4 MEUR.

B. Notes to the NCIO Statement of Financial Performance

12. Projects and Support Service Revenue

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Project and Support Services Revenue			
5000 Project services revenue - Billed	173,928	143,740	143,740
5005-5009 Project services revenue - Accrued/(Deferred)	(33,266)	(32,570)	(35,287)
5010 Support services revenue - Billed	268,483	246,090	246,090
5015-5019 Support services revenue - Accrued/(Deferred)	19,084	545	545
	428,228	357,806	355,089

With the introduction of full Customer Funding as of 1 Jan 2014, the 2024 operations revenue can be categorised as either net Project Services Revenue for 140.7 MEUR and net Support Services Revenue for 287.6 MEUR, coming from signed Service Level Agreements (Service Support Costs) and other Service Agreements, all agreed and calculated at approved Customer Rates.

For all Customer Funded revenue, revenue is recognised, in accordance with IPSAS 9 and 11, by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement; firm fixed price or cost reimbursable. In applying this revenue recognition a “cost to complete” is calculated based on either inputs from the project manager as to the resources required to complete the project/deliverables or either based on information from the financial system as to the legal liabilities incurred per the end of 2024, but not yet accrued or expended, and which nevertheless form part of the 2024 services signed with the Customers through the Service Level Agreements.

For comparative reasons, the 2023 numbers were restated related resulting to an increase of 2.7 MEUR in comparison with 2023 audited note. These restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant and Equipment and Intangible assets.

13. External Service Revenue

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
External Services Revenue			
5100 External CIS revenue – Billed	199,676	199,052	199,052
5105-5109 External CIS revenue – Accrued/(Deferred)	17,442	766	766
	217,119	199,818	199,818

The total revenue per service as specified in the Service Level agreements have two revenue components. There is the Service Support Revenue element that is based on effort charged at approved customer rates and the External CIS Revenue of 217.1 MEUR in 2024 that represents the revenue charged to customers to cover the contractual supplies and services delivered by industry required by the NCIA to provide its CIS services.

14. Acquisition Revenue

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Acquisition Revenue				
5110	Acquisition revenue - Billed	418,189	356,042	356,042
5115-5119	Acquisition revenue – Accrued/(Deferred)	(172,080)	(141,351)	(147,656)
		246,109	214,691	208,386

Acquisition Revenue is earned as Host Nation for the NSIP, and for other NATO entities and Nations.

Revenue is recognised by reference to the stage of completion or the cost burn rate, depending on the type of funding agreement; firm fixed price or cost reimbursable. All of NSIP and, most other agreements as well, are through cost reimbursable funding agreements, and thus at cost burn rate.

For comparative reasons, the 2023 numbers were restated resulting to an increase of 6.3 MEUR in comparison with audited 2023 note. These restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant & Equipment and Intangible assets.

15. Other Revenue

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Other Revenue				
52	Other operations revenue	2,405	2,070	2,070
546	Reversal of unused Provisions	1,633	6,427	6,427
		4,038	8,497	8,497

Other Revenue consists of elements such as:

- Revenue from 2024 budget for the ASB Independent Secretariat for a total of 1.4 MEUR. Details and their Budget Execution Statement can be found under section E of the Notes to the Financial Statements.

16. Financial Revenue and Expenses

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Financial Revenue and Expenses			
550 Foreign exchange surpluses	3,757	2,375	2,375
555 Other financial surpluses	6,738	4,826	4,826
750 Foreign exchange deficits	(3,332)	(2,798)	(2,798)
7550 Financial costs - Current liabilities	(14)	(15)	(15)
7555 Financial costs - Other	0	0	0
	7,149	4,389	4,389

The total result from financial revenue and expenses is a gain of 7.1MEUR. For IC acquisition activity the financial result is borne by NSIP and is thus not included here.

17. Cost of Acquisitions

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Cost of Acquisition			
727560 Contractors, general services and supplies for NSIP	145,388	144,694	144,694
727560 Contractors, general services and supplies for Third Parties	108,056	88,750	88,750
727561 Lease Expenses for NSIP	63,214	61,190	61,190
7291 Capitalized costs - Acquisition costs	(168,295)	(160,336)	(164,116)
	148,363	134,298	130,518

The NCIA procures goods and services using funds provided by all its customers but the main expenses represented in the cost of acquisition are related to IC/NSIP funds.

As for the revenue, the cost of acquisitions does not include the Project Service Costs (PSCs) of the NCIA to enact the procurements on behalf of customers. These professional fees are accounted for through the Project and Service Support Revenue as they relate to the NCIA work across the C4ISR lifecycle. It must be noted that there is not a direct relationship for any financial year between the PSCs with the specific acquisition payments and costs associated with major acquisitions. This is due to the fact that PSCs are recognisable when the service is provided and not when the actual acquisition transactions occur, particularly as the subsequent receipt of goods and payment to Vendors can occur over many years when downstream activity is minimal.

The decrease of capitalized Acquisition costs of 3.8 MEUR in the 2023 restated column in comparison with the 2023 column is the result of the restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant and Equipment and Intangible assets..

Operating Lease Commitments:

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

At 31 December 2024 the NCIA was party in an operating lease agreement related to its activities that expires within the contractual terms agreed. The minimum future non-cancellable operating lease payments under the agreement are as follows:

	2024	2023 Restated	2023
Operating Lease - Future Commitments			
Less than 1 year	58,868	63,823	63,823
More than 1 year and less than 5 years	247,483	242,630	242,630
More than 5 years	338,236	401,956	401,956
	644,587	708,410	708,410

The rent expense under such lease for the period ended 31 December 2024 amounted to 58.9 MEUR and is included in the surplus/deficit of the year. The 2023 Operating lease commitments are restated to represent the actual cost of 2024.

In some particular cases, NCIA recognizes operating lease expenses on accrual basis when the services are obtained, that represents more correctly the time when the benefits are received.

18. Personnel Costs

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Personnel Costs			
710 Salaries, allowances and other remunerations	258,403	240,405	240,405
711 Interim Workforce Capacity (IWC)	67,791	61,470	61,470
712 Recruitment costs and installation and separation allowances	3,305	2,969	2,969
713 Clothing costs and allowances	135	89	89
715 Medical examinations and general personnel related insurances	25,962	23,372	23,372
716 Education and training	7,601	5,891	5,891
717 Employer contributions to pensions; loss of job and other personnel contracts related indemnities	125	603	603
718 NATO Pensions (Pension funds)	20,913	18,867	18,867
719 Capitalized personnel Costs	(49,455)	(46,939)	(48,807)
7191 Usage of Provision	(310)	(597)	(597)
	334,469	306,129	304,261

Personnel costs in this category are for staff members hired under the NATO Civilian Personnel Regulations (CPRs) and contractors. The figures represent the costs of personnel working on activities required to operate the NCIA and deliver services to Customers. LOJI paid in 2024 was for 0.1 MEUR and the provision is 0.5 MEUR for a settlement payment.

The capitalized personnel costs of 49.5 MEUR in the 2024 slightly increased in comparison with the 2023. It is the result of the disclosure of capitalized labour costs related to the construction of CIS Assets for which NCIO acts as a service provider toward the NATO Command Structure as well as for IS and IMS and other Asset Under Construction or Under Development, and In-Service Tangible or Intangible Assets. The capitalized costs of 2023 are restated, a decrease of 1.9 MEUR in comparison to the 2023 published. These restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant& Equipment and Intangible assets.

19. Employee Disclosures

Staff Numbers

At 31 December 2024 - 642 (2023: 667) military posts and 2322 (2023: 2185) NATO civilian posts were filled.

Retirement benefits

NCIA NICs and temporary personnel (not contractors), past and present, are enrolled in various NATO pension schemes. The NCIA contributes to the schemes for existing employees at amounts laid out in the CPR.

The NCIA does not control or manage any of the schemes or scheme assets and is not exposed to the risks and rewards of the schemes and hence does not record any assets or liabilities of the schemes on its Statement of Financial Position. In 2024 the NCIA contributed 20.9 MEUR (2023: 18.9 MEUR) to the various NATO pension schemes, this is displayed within disclosure note ‘Personnel Costs’ – 718 NATO Pensions (Pension funds).

20. Related Party Transactions

Related Party Transactions of Members of Boards and Committees

The NCIO reports to a number of Boards and Committees which form part of its governance. With the exception of the ASB, those charged with governance may also have potential related party transactions with NCIO this has not been validated.

Representative Allowance of the General Manager

The General Manager (GM), in addition to other allowances to which all staff are entitled, receives a representation allowance due to the requirements to represent the NCIA. Since 2013, management of the GM representation allowance moved, per the BC guidance, from a situation where recipients receive the representation allowance as an advance and return the unspent amount to the NATO body, to a situation where all recipients are reimbursed permitted expenses within the limits of their individual representation allowance allocation.

The total entitlement to representation allowance for the NCIA GM was 10,000 EUR. The actual expenses during 2024: 2,045.80 EUR (2023: 275 EUR) were as follows:

• Rental supplement:	€ 0
• Functions:	€ 2,045.80
• Total representation allowance:	€ 2,045.80

Key Management Personnel

Key Management Personnel hold positions of responsibility within NCIA. They are responsible for implementing the strategic direction and carrying out the operational management of NCIA; they are entrusted with significant authority. Procedures are in place to ensure Key Management Personnel carry out their responsibilities impartially and in compliance with the Code of Conduct (applicable to all staff) and the NCIA discloses:

- the remuneration of Key Management Personnel,
- related parties,
- loans made, and
- payments provided for services provided to the entity other than as an employee.

Euro (G24/A7 - G23/A6)	
Basic salaries	
Allowances	
Post-employment benefits	
Employer's contribution to Insurance	
Employer's contribution to Pension	
Total	
FTE	
General Manager	
Directors (A6/OF6/OF7)	

2024
1,548,029
300,792
0
179,368
142,399
2,170,588
2024
1
10

2023
1,526,003
321,508
0
171,608
141,257
2,160,376
2023
1
10

Name	Nationality
Ludwig Julien DECAMPS	BEL
Johannes Martinus FOLMER	NLD
Timothy MURPHY	GBR
Michael STOLTZ (left 29 Feb 24)	DEU
Michael STOLTZ (app 01 Mar 24)	DEU
Garry HARGREAVES	GBR

Role
General Manager
Chief of Staff
Chief Service Operations
Director Air and Missile Defence Command & Control
Chief Quality Officer
Director of the Academy

Family members receiving income from NCIA	Other revenue from NCIA or NATO
Nil	Nil
Nil	Nil
Yes	Nil
Nil	Nil
Nil	Nil
Nil	Nil

Antonio Jose CALDERON PEREZ	ESP	Chief Technology Officer	Nil	Nil
Su Jin CHAN	CAN	Legal Adviser	Nil	Yes
Antoine Pierre Jean PAILHES	FRA	Financial Controller	Nil	Nil
Jennifer Colleen UPTON	USA	Chief of Acquisition	Nil	Nil
Wiebe Eelco Ids NAUTA	NLD	Chief Operating Officer	Nil	Nil
Ralf HOFFMANN	DEU	Director of Service Operations	Nil	Nil

All Key Management Personnel of the NCIA must sign a declaration statement that supports the disclosure requirements of IPSAS 20.

21. Contractual Supplies and Services

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Contractual Supplies and Services				
720	Rent and operational leasing costs	47,230	31,726	31,726
721	Maintenance and repair (Services)	131,236	122,767	122,767
722	Consumables and spare parts (Supplies)	3,294	1,173	1,173
723	Minor equipment (Investments below threshold)	26,109	28,112	28,112
724	Utilities, postal and courier services, travel and transportation	21,063	18,903	18,903
725	Facilities management, environment, safety and security	13,521	12,983	12,983
726	Public relations, representation, hospitality and moral and welfare	491	266	266
727	Contractors, general services and supplies	42,687	35,878	35,878
730-738	Investment costs	6,402	7,392	7,392
7290/7390	Capitalized Costs	(9,071)	(8,332)	(8,385)
		282,963	250,867	250,814

The 2023 restated balance was increased by a total of 0.1 MEUR. These restatements are related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant & Equipment and Intangible assets.

Operating Lease Commitments:

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

At 31 December 2024 the NCIA was party in an operating lease agreement related to its activities that expires within the contractual terms agreed. The minimum future non-cancellable operating lease payments under the agreement are as follows:

	2024	2023 Restated	2023
Operating Lease - Future Commitments			
Less than 1-year	1,342	1,318	1,318
More than 1-year and less than 5-years	5,370	5,273	5,273
More than 5-years	839	2,142	2,142
	7,551	8,734	8,734

The rent expense under such lease for the period ended 31 December 2024 amounted to 1.34 MEUR (2023: 1.32 MEUR) and is included in the surplus/deficit of the year. The 2023 commitments are restated due to an accounting error the operating lease was not disclosed in 2023.

In some particular cases, NCIA recognizes operating lease expenses on accrual basis when the services are obtained, that represents more correctly the time when the benefits are received.

22. Depreciation and Amortisation

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

	2024	2023 Restated	2023
Depreciation and Amortisation			
740 Amortisation and depreciation	127,445	101,195	97,742
741 Write-offs	707	1,493	1,493
742 Impairments and revaluation	163,001	0	0
	291,152	102,688	99,235

For Fixed Assets, the NCIA takes into account the current year depreciation as a cost which amounts to 127.4 MEUR (2023 restated: 101.2 MEUR) and write-offs for 0.7 MEUR in 2024. In 2024, the NCIA has performed different impairments related to Property, Plant and Equipment (PP&E) and Inventory for an amount of 163 MEUR. Full details can be found in the respective notes: Property, Plant and Equipment (PP&E) and Inventory.

Full details on the 2024, 2023 restated and 2023 annual depreciation and retirements by asset categories can be found within note: Property, Plant and Equipment (PP&E) and Intangible Assets. This restatements is related to the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets Property, Plant & Equipment and Intangible assets as well as the restatements of the deployable assets.

23. Provisions Expenses

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Provisions Expenses				
7461	Provisions Expenses - Major risks and costs	8,345	4,678	4,678
		8,345	4,678	4,678

NCIO has made the following provisions:

- Major risks and costs, provisions were made for future losses for active projects/services. The expected loss was recognised as an expense immediately (IPSAS 9 and 11);
- Provision for bad debt and impairment loss related to outstanding receivables.

For reasons of commercial confidentiality, details of which programmes/projects/customers are not disclosed.

Further details can be found under note 11, Provisions. IPSAS defines a provision as “a liability of uncertain timing or amount” .

24. Contingent Liabilities

IPSAS defines a contingent liability as “A possible obligation that arises from past events, and whose existence will be confirmed only by the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events not wholly within the control of the entity, or, a present obligation that arises from past events, but is not recognised because:

- 1) It is not probable that an outflow of resources embodying economic benefits or service potential will be required to settle the obligation; or
- 2) The amount of the obligation cannot be measured with sufficient reliability” . The NCIA has a process to capture information on provisions and contingent liabilities at year-end from all the organisational elements, and is implementing a process to capture that information throughout the year.

As of 31 December 2024, no contingent liabilities have been identified by NCIO.

25. Write-offs

Per the applicable NCIO Financial Rules and Procedures (document AC/337-D(2016)0014-REV2 (INV)); FRP XVII 8) on write-offs, information will be provided to the NATO Budget Committee and the Finance Committee on an aggregated level in the Financial Statements as audited by IBAN.

For the period between 01 January 2024 and 31 December 2024 the NCIA has written off:

- CIS assets with total net book value of 3.4 KEUR;
- CIS consumables and spare parts with a total value of 165 KEUR;
- Credit Memo on Accounts receivable with a total value of 8,229.40 EUR;
- Pre-Fin anticipatory commitments write off with total value of 13,913.60 EUR.

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

Under its Charter and its Customer Funding model, the NCIO is allowed to have an Operating Fund (OF) which represents its retained earnings accumulated over the years. The use of the OF is regulated by the Customer Funding Regulatory Framework approved by Council in 2015 (PO(2015)0394-AS1) and are part of the NCIO Financial Rules and Procedures (FRPs).

The OF is not the NCIA's only source of working capital, because the NCIA benefits from significant advance payments from its main customers for purposes of the execution of its programmes and services. In addition, all the work performed by the NCIA in its role as Host Nation under the NSIP and acquisition projects for Third Parties is funded in advance respectively by the Investment Committee and by NATO Nations & Organisations. The Retained Earnings/Operating fund is composed of 2 elements:

1. Retained Earnings/Operating fund (excluding Inventories)
 - The surplus (deficits) carried forward from prior years; and
 - A portion of the Surplus (Deficits) for the current year, which is allocated to Retained Earnings (therefore not allocated to Reserved Earnings).
2. Retained Earnings/Operating fund related to Inventories
 - The Inventory accounting is composed of earnings on the accounting for inventories, including low value PPEs (below thresholds) stored at the CSSC and CSU warehouses and as a result of changes in inventory asset values (WAC). These inventory flows are mainly non-monetary elements and therefore are kept separately from the Retained Earnings/Operating fund used for the Customer Rates Calculation rebates. This approach is similar to the accounting principle applied for the depreciation reserve mechanism.

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

	Opening 2023 (published)	Opening 2023 (restated)	Result of the Year 2023 (published)	Adjustment to 2023 result (restated)	Result of the Year 2023 (restated)	Closing 2023 (published)	Closing 2023 (restated)	Opening 2024 (restated)	Result of the Year 2024	Reclassification to Net Assets	Reclassification to Inventory Reserves	Transfer to OF (Transition Reserve)	Closing 2024
Operating Fund	115,727	115,727	(13,428)	0	(13,428)	102,299	102,299	102,299	(151,673)	154,510	(65,696)	2,127	41,568
Reserves	24,912	24,801	101	133	(32)	25,013	24,770	24,770	(10,975)	0	65,696	(2,127)	77,363
Reserves - Tangible and Intangible Assets	16,317	16,207	589	133	456	16,906	16,663	16,663	(1,132)	0	0	0	15,530
Depreciation Reserves	6,468	6,468	(488)	0	(488)	5,980	5,980	5,980	1,971	0	0	0	7,951
Reserves - Internal Investments	2,127	2,127	0	0	0	2,127	2,127	2,127	0	0	0	(2,127)	0
Reserves - Special Programmes	0	0	0	0	0	0	0	0	(11,814)	0	65,696	0	53,882
Total Net Asset/Equity	140,639	140,529	(13,327)	133	(13,460)	127,312	127,069	127,069	(162,648)	154,510	0	0	118,930

The above table shows the reconciliation to the restated opening and closing balances of the reserved and retained earnings. The Special Programme Reserve was closed as per the RPPB, thus the transfer of 2.1 MEUR remaining funds into the Operating Fund.

26. Reserved Earnings

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Reserved Earnings				
3100, 3101	Reserves - Tangible and Intangible Assets Depreciation Reserves	15,530	16,663	16,906
311	Reserves - Internal Investments	7,951	5,980	5,980
311	Reserves - Special Programmes	0	2,127	2,127
3102	Reserves - Inventory Assets	53,882	0	0
		77,363	24,770	25,013

The reserved earning is composed of:

- 15.5 MEUR of earnings remain reserved for Tangible and Intangible Assets not yet fully depreciated;
- In 2024, the net increase of the Internal Investments reserve of 1.9 resulting from an consumption 3.9 MEUR and a budget increase of 5.8 MEUR in the other end;
- 2.1 MEUR of accumulated transition expenses from 2023 were transferred to OF as per the governance decision (AC/335-D(2024)0089);
- As per AC/337(FC)DS(2024)0004, a new Reserve was created in 2024 related to Inventory holdings for a total value of 53.9 MEUR.

The Reserve – Tangible and Intangible Assets depreciation have been restated. The ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets resulted in to corrective action/restatement.

Internal Investment Reserve

		2024	2023 Restated	2023
Internal Investments Reserves				
311131	Special programmes reserves - A2I - EBA R4	346	346	346
311132	Special programmes reserves - A2I - Interim Facility (IF)/Braine L'Alleud (BLL)	0	0	0
311133	Special programmes reserves - A2I - Multi Year Investment Plan (MYIP)	7,606	5,634	5,634
		7,951	5,980	5,980

As per the AC/337(FC)D(2021)0054 - NCIA Internal Investment Reserve (A2I) - Mechanism and Governance Framework paragraph 20; In the Financial Statements, the internal investment reserve will be accounted for separately within Reserved Earnings, considered as the accumulated surplus and deficit that is reserved for a specific purpose. Furthermore, the internal investment reserve is under the control of the ASB with authority over the fund delegated to the ASB Finance Committee.

27. Retained Earnings

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

		2024	2023 Restated	2023
Retained Earnings				
5	Revenue	905,990	788,013	778,991
7	Expenses	(1,068,638)	(801,473)	(792,318)
	Surplus (Deficits) Current Year	(162,648)	(13,460)	(13,327)
	Distributed(net) to Retained Earnings	(151,673)	(13,428)	(13,428)
	Distributed(net) to Reserved Earnings	(10,975)	(32)	101
30, 301	Surplus (Deficits) carried forward - Prior Years	102,299	115,727	115,727
	Reclassification to Net Assets	90,941	0	0
	Retained Earnings (OF)	41,568	102,299	102,299

The 2023 Restated column is the result of the ongoing improvement effort and review of assets under construction and in-services assets resulted in to corrective action/restatement.

Note: Retained earnings columns in the below tables on Net Assets/Equity represent the Operating fund.

NCIO Reconciliation of Net Assets/Equity

For the year ended 31 December 2024

(all figures are expressed in thousands of Euro)

As of 31 December 2024		2024 Published (Unaudited)	2023 Published Restated (Unaudited)	2023 Published (Audited)	2022 Published (Audited)
Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets	Acq. Value	31,105	27,570	27,573	22,684
	Depreciation	(15,577)	(10,909)	(10,667)	(6,480)
Reserves - Tangible and Intangible Assets Depreciation	Book Value	15,530	16,663	16,906	16,207
Reserves - Special Programmes		0	2,127	2,127	2,127
Reserves - Internal Investments		7,951	5,980	5,980	6,468
Reserves - Inventory Assets		53,882	0	0	0
RESERVED EARNINGS		77,363	24,770	25,013	24,801
Retained Earnings/Operating fund related to Inventories		0	65,696	65,696	62,692
Retained Earnings/Operating fund (excluding Inventories)		41,568	36,603	36,603	53,035
NET ASSETS/EQUITY	Surpl./ (Def.) Yr	(162,648)	(13,460)	(13,327)	(12,576)
	Year-End Balance	118,930	127,069	127,312	140,528

YEAR-END BALANCES		2024 Published (Unaudited)	2023 Published Restated (Unaudited)	2023 Published (Audited)	2022 Published (Audited)
Year-end Balance		118,930	127,069	127,312	140,529
Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets	Acq. Value	31,105	27,570	27,573	22,684
	Acc. Deprec.	(15,577)	(10,909)	(10,667)	(6,480)
Reserves - Tangible and Intangible Assets Depreciation		15,530	16,663	16,906	16,207
Reserves - Special Programmes		0	2,127	2,127	2,127
Reserves - Internal Investments		7,951	5,980	5,980	6,468
Reserves - Inventory Assets		53,882	0	0	0
RESERVED EARNINGS		77,363	24,770	25,013	24,801
Retained Earnings/Operating fund related to Inventories		0	65,696	65,696	62,692
Retained Earnings/Operating fund (excluding Inventories)		41,568	36,603	36,603	53,035
NET ASSETS/EQUITY		118,930	127,069	127,312	140,528
Year-End Balance					

NET INCR./(DECR.) FOR THE YEAR		2024 Published (Unaudited)	2023 Published Restated (Unaudited)	2023 Published (Audited)	2022 Published (Audited)
Surplus/(Def.) for the Year		(162,648)	(13,460)	(13,327)	(12,576)
Property, Plant and Equipment (PP&E) & Intangible Assets	Acq. Value Yr	3,532	4,883	4,886	7,995
	Deprec. Yr	(4,910)	(4,539)	(4,297)	(2,749)
Reserves - Tangible and Intangible Assets Depreciation		(1,133)	456	589	5,249
Reserves - Special Programmes		(2,127)	0	0	(74)
Reserves - Internal Investments		1,971	(488)	(488)	648
Reserves - Inventory Reserves		53,882	0	0	0
RESERVED EARNINGS		52,593	(32)	101	5,822
Retained Earnings/Operating fund related to Inventories		(65,696)	3,004	3,004	(11,801)
Reclassification to Net Assets		(154,510)	0	0	0
Retained Earnings/Operating fund (excluding Inventories)		4,965	(16,432)	(16,432)	(6,707)
NET ASSETS/EQUITY		(162,648)	(13,460)	(13,327)	(12,686)
Surpl./(Def.) Yr					

28. Events after the financial reporting date of 31 December 2024

NCIO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date of 31 December 2024 and the date when these Financial Statements were authorised for issue by the General Manager. IPSAS requires two types of events which should be identified:

- Those that provide evidence of conditions that existed at the reporting date (adjusting events after the reporting date); and
- Those that are indicative of conditions that arose after the reporting date (non-adjusting events after the reporting date).

NCIO has not detected any events after reporting for disclosure.

29. MWA disclosure

NCIO also has some Morale and Welfare Activities (MWA) which are not consolidated into the Financial Statements as per the NAF adapted IPSAS 6, even if they are considered to be under the control, from a financial reporting perspective of the NCIA. They are reported separately towards the ASB FinCom. Revenue generated throughout the year for MWA activities amounted at 26,160 EUR (2023: 18,628 EUR), originated primarily from contributions from external parties (5,872 EUR) and tickets sale for two major social events with additional contribution funds (19,833 EUR). Total expenses for the MWA activities related to 2024 amounted 40,894 EUR (2023: 30,767 EUR). Hence a loss for the year 2024 of 14.735 EUR.

Main assets of the MWA consists of cash and cash equivalents balance of 50,831 EUR and payables of 33,040 EUR.

D. Notes to the NCIO Segment Reporting

(all figures in the table are expressed in thousands of Euro)

SEGMENTED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

	CUSTOMER FUNDING						BUDGET FUNDING		Unallocated		CONSOLIDATED	
	NATO Security Investment Programme			Budget Committee			Multi-National		Overhead & General		Agency Supervisory Board Secretariat	
	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated
SEGMENTED REVENUE												
Project and Support Services Revenue	34,289	30,197	330,459	280,156	47,453	47,453	(0)	(0)	0	0	428,228	357,806
External Services Revenue	0	0	202,011	186,180	15,108	15,108	(0)	(0)	0	0	217,119	199,818
Acquisition Revenue	165,915	143,673	33,795	36,477	46,399	34,540	0	0	0	0	246,109	214,691
Other Revenue	1,289	5,379	141	37	67	0	0	0	1,442	1,307	1,706	8,497
Financial Revenue	(0)	0	533	464	245	252	(0)	(0)	0	9,710	6,492	7,201
SUBTOTAL SEGMENTED REVENUE	201,493	179,250	566,939	503,314	95,943	125,239	(0)	(0)	1,442	1,307	905,990	788,013
INTRA-SEGMENTS ELIMINATIONS REVENUE												
Intra-Segment Service Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL INTRA -SEGMENTS ELIMINATIONS REVENUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL SEGMENTED REVENUE	201,493	179,250	566,939	503,314	95,943	125,239	(0)	(0)	1,442	1,307	905,990	788,013
SEGMENTED EXPENSES												
Cost of Acquisition	(208,000)	(205,621)	(58,998)	(51,734)	(35,476)	(35,476)	0	(1,802)	0	0	(313,126)	(294,634)
Personnel Costs	(0)	0	(488)	(1,498)	(195)	(61)	(379,804)	(1,276)	(1,227)	0	(381,628)	(348,620)
Contractual Supplies and Services	(3,881)	(10,983)	(18,747)	(19,212)	(6,541)	(10,166)	(33,215)	(166)	(80)	0	(65,975)	(59,378)
Capitalization Costs (+)	171,420	185,029	52,299	26,538	2,230	220	3,535	0	0	0	227,474	213,797
Depreciation and Amortisation	(264,386)	(91,559)	(22,115)	(6,711)	(39)	9	(4,660)	(4,380)	0	0	(291,152)	(102,688)
Provisions Expenses	(3,940)	(3,496)	(251)	(0)	(47)	(176)	(0)	(0)	(3,978)	(1,135)	(8,345)	(4,678)
Financial Expenses	0	0	(846)	(364)	(353)	(259)	(0)	(0)	(2,241)	(2,095)	(3,346)	(2,812)
Other Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL TOTAL SEGMENTED EXPENSES	(308,587)	(126,630)	(49,147)	(52,981)	(40,422)	(56,526)	(414,144)	(374,443)	(1,442)	(1,307)	(836,099)	(599,013)
INTRA-SEGMENTS ELIMINATIONS/ALLOCATIONS EXPENSES												
Intra-Segment Service Delivery	(5,920)	(4,919)	(231,892)	(200,788)	(18,468)	(21,532)	29,680	24,354	0	0	(229,664)	(199,821)
Intra-Segment Workforce Capacity	(49,845)	(50,425)	(279,818)	(257,889)	(40,026)	(53,016)	379,804	345,700	0	0	(2,875)	(2,639)
SUB-TOTAL INTRA -SEGMENTS ELIMINATIONS/ALLOCATIONS EXPENSES	(55,765)	(55,343)	(511,710)	(458,676)	(58,494)	(74,548)	409,484	370,054	0	0	(232,538)	(202,460)
TOTAL SEGMENTED EXPENSES	(364,352)	(181,973)	(560,857)	(511,657)	(98,916)	(131,074)	(4,660)	(4,389)	(1,442)	(1,307)	(1,068,638)	(801,473)
SEGMENTED SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE PERIOD	(162,859)	(2,723)	6,083	(8,343)	(2,973)	(5,836)	(4,660)	(4,389)	0	4,624	(162,648)	(13,460)
Revaluation of Assets												
CONSOLIDATION ELIMINATIONS												

SEGMENTED EXPENSES TO STATEMENT OF PERFORMANCE
RECONCILIATION

	CUSTOMER FUNDING										BUDGET FUNDING				Unallocated		CONSOLIDATED	
	NATO Security Investment Programme				Budget Committee				Multi-National		Overhead & General		Agency Supervisory Board Secretariat		Segment			
	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated
SEGMENTED EXPENSES																		
Cost of Acquisition	(78,107)	(64,710)			(23,907)	(33,391)					338	(1,802)	0	0	(34)	0	(148,363)	(134,298)
Personnel Costs	(11,885)	(9,957)			(266,094)	(255,241)			(46,652)	(34,395)	(2,494)	(0)	(1,276)	(1,227)	0	0	(334,469)	(306,129)
Contractual Supplies and Services	(6,033)	(12,251)			(247,644)	(215,950)			(31,277)	(24,378)	2,156	1,793	(166)	(80)	0	0	(282,963)	(250,867)
TOTAL	(96,026)	(86,918)			(537,644)	(504,583)			(130,648)	(98,476)	0	(10)	(1,442)	(1,307)	(34)	0	(765,794)	(691,295)
SEGMENTED EXPENSES																		
Cost of Acquisition	(208,000)	(205,621)			(58,998)	(51,734)							0	0	(34)	0	(313,126)	(294,634)
Personnel Costs	(0)	0			(488)	(1,498)			(61)	(195)	(379,804)	(345,700)	(1,276)	(1,227)	0	0	(381,628)	(348,620)
Contractual Supplies and Services	(3,681)	(10,983)			(18,747)	(19,212)			(10,166)	(6,541)	(33,215)	(22,561)	(166)	(80)	0	0	(65,975)	(59,378)
Capitalization Costs (+)	171,420	185,029			52,298	26,538			220	2,230	3,335	0	0	0	0	0	227,474	213,797
TOTAL	(40,261)	(31,575)			(25,934)	(45,906)			(56,101)	(39,982)	(409,484)	(370,064)	(1,442)	(1,307)	(34)	0	(533,256)	(488,835)
INTRA-SEGMENTS ELIMINATIONS/ALLOCATIONS EXPENSES																		
Intra-Segment Contract Supplies and Services	(5,920)	(4,919)			(231,892)	(200,788)			(21,532)	(18,468)	29,680	24,354	0	0	0	0	(229,664)	(199,821)
Intra-Segment Personnel Costs	(49,845)	(50,425)			(279,818)	(257,889)			(53,016)	(40,026)	379,804	345,700	0	0	0	0	(2,873)	(2,639)
SUBTOTAL INTRA -SEGMENTS ELIMINATIONS/ALLOCATIONS EXPENSES	(55,765)	(55,343)			(511,710)	(458,676)			(74,548)	(58,494)	409,484	370,054	0	0	0	0	(232,538)	(202,460)
TOTAL	(96,026)	(86,918)			(537,644)	(504,583)			(130,648)	(98,476)	0	(10)	(1,442)	(1,307)	(34)	0	(765,794)	(691,295)

OTHER SEGMENTED INFORMATION

For the year ended 31 December 2024
(all figures are expressed in thousands of Euro)

	CUSTOMER FUNDING						BUDGET FUNDING		Unallocated Segment		CONSOLIDATED	
	NATO Security Investment Programme		Budget Committee		Multi-National		Overhead & General		Agency Supervisory Board Secretariat			
	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated	2024 Restated	2023 Restated
SEGMENTED ASSETS												
Current Assets												
Cash and Cash Equivalents	72,944	61,795	0	0	0	0	0	0	329,644	209,448	402,588	271,243
Receivables	147,693	111,662	119,986	186,479	142,885	27,996	0	0	2,527	6,036	413,890	332,231
Prepayments and Miscellaneous Assets	4,606	3,070	1,610	176	1,117	384	0	0	18,491	13,222	25,824	16,852
Inventory	(0)	(0)	52,005	38,721	(0)	(0)	0	0	16,113	31,037	68,118	69,758
Work in Progress	1,240	4,758	256	59	356	659	0	0	0	0	1,853	5,476
Other Current Assets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Current Assets	226,483	181,286	178,858	225,435	144,358	29,039	0	0	366,775	259,743	912,273	695,562
Non-Current Assets												
Financial Assets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Non-current Receivables	0	0	0	0	0	0	0	0	553	549	553	549
Property, Plant and Equipment	355,174	344,950	90,169	53,468	0	0	6,289	7,649	0	0	451,633	405,968
Intangible Assets	280,444	380,116	13,662	11,231	0	0	9,243	8,940	0	0	303,348	400,287
Other Non-Current Assets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Non-Current Assets	635,619	725,067	103,831	64,599	0	0	15,532	16,589	553	549	755,535	806,804
TOTAL SEGMENTED ASSETS	862,102	906,352	277,689	290,034	144,358	29,039	15,532	16,589	367,328	260,293	1,667,808	1,502,365
SEGMENTED LIABILITIES												
Current Liabilities												
Payables	71,149	51,897	27,070	11,880	23,851	6,338	0	0	73,506	55,612	195,858	125,923
Deferred Revenue and Advances	254,519	248,305	151,971	89,485	285,138	188,368	0	0	(1)	58	691,626	526,216
Borrowings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other Current Liabilities	9,532	7,460	0	(4)	0	1,553	0	0	11,648	8,974	21,450	18,244
Total Current Liabilities	335,200	307,662	179,041	101,361	308,989	196,260	0	0	85,154	64,586	908,934	670,383
Non-Current Liabilities												
Non-Current Payables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Non-Current Deferred Revenue and Advances	543,704	642,120	89,464	58,168	(0)	0	0	0	0	0	633,168	700,288
Non-Current Borrowings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisions	6,076	3,682	395	154	176	47	0	0	129	742	6,776	4,625
Other Non-Current Liabilities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Non-Current Liabilities	549,780	645,802	89,859	58,322	176	47	0	0	129	742	639,944	704,913
TOTAL SEGMENTED LIABILITIES	884,979	953,464	268,900	159,683	309,165	196,307	0	0	85,283	65,328	1,548,878	1,375,296

Consistent with the definition under IPSAS 18, a segment is a distinguishable activity or group of activities whose identification shall be driven by the evaluation of the entity's past performance in achieving its objectives from accountability purposes and, the decision-making about the future allocation of resources.

With the Agency Supervisory Board Finance Committee's expressed support as per AC/337(FC)DS(2023)0005 (INV) dated 03 October 2023, NCIO has defined five distinctive segment in its Financial Statements based on Customer Funding sources (Customer Funding and Budget Funding), almost similar with the main business segments structure within the NCIA's Business and Financial Plans guidance. It fairly represent the way the NCIA's past performance is evaluated and the way decisions are made about future allocation of resources.

Intra-segment eliminations/allocations:

- **CIS support costs to Customers segments:** These are annual Service Level Agreement mainly related to maintenance costs incurred from industry in relation to maintenance activities of C3 and CIS assets.
- **NCIA costs to Customers segments:** These are NCIA running costs, including Personnel costs and Contractual Supplies and Services that are reallocated on the time and effort basis to Customers.

Unallocated segment:

Some assets, liabilities and revenues and expenses cannot be directly attributed towards customer funding sources, or allocated on a reasonable basis towards the individual segments.

The Cash Flow reconciliation is kept at the consolidated financial level.

E. *Notes to the NCIO Budget Execution Statement*

Although NCIA is fully Customer Funded as of 2014, the NCIO Independent Secretariat is Budget Funded, as per the Charter of the NCIO, approved by Council on 19 June 2012 under C-M(2012)0049, the NCIO is composed of an ASB and an executive body composed of a General Manager and his/her staff (the NCIA).

Article 26 (e) of the Charter, the chairperson of the ASB is supported by an Independent Secretariat that is only responsible to the chairperson.

Article 50 (c) and AC/337-D(2014)0007-AS1 dated 9 May 2014, the ASB approved core funding (distinct and separate from NATO common funding) for the NCIO Independent Secretariat.

The ASB approves an annual budget. The basic structure of the Military Budget cost share model is used;

- Budgets are submitted with the following breakdown of nature of costs; Chapter 1 - Personnel, Chapter 2 - Contractual supplies and services and Chapter 3 - Investments.
- Commitments ; As per the NCIO FRP XXV; ‘...Appropriations shall be committed only for the purposes and to the extent authorised in the approved budget...’ and ‘...commitment of appropriations (budget) is the acceptance and recording of a legal liability to expend international funds...’.
- Expenses include expense accruals for goods and services delivered.
- Carry forward amounts are the net commitments at the end of the financial year that have not been converted into expenses at the end of the financial year.
- Lapsed amounts represent budget funds that were not used (unspent) during the course of the financial year.

NCIO does not provide their budgets publically available, this table only represents a summary of the appropriations related to the running cost of the ASB secretariat.

NATO Accounting Framework (NAF) additional disclosures

NAF Impact prior 1 January 2013 Expensed PPE/Inventory and prior 1 January 2018 Assets under Construction

NATO assets are composed of Property Plant and Equipment and Intangible Elements. The classification of the different assets is done in accordance with the requirements set forth by the NAF. If multiple categories were applicable the assignment was done on the intended use of the asset involved. The NCIA was established July 1st 2012, following the merger of three legacy NATO Agencies (NACMA, NC3A and NCSA).

1. Property Plant and Equipment and Intangible Assets

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

Infrastructure Assets put in Service prior to 01 January 2013

Location of Project ⁽¹⁾	Type of Project	Number ⁽²⁾
ACO and former ACE area	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands.	48
ACT and former Aclant area	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands.	33
Former Yugoslavia	Communication networks and installations in theatre.	98
Peace Support Operations	CIS support for Peace Support Operations located in Former Yugoslavia.	32
SATCOM	Military Satellite Communications projects.	23
Various Networking Projects	NATO-wide networking infrastructure.	186
TOTAL		420

⁽¹⁾ Project defined as Infrastructure Committee slice serials.

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

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

2. Inventory

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

NSPO held inventory prior to 1 January 2023 on behalf of NCIA for providing logistical services and support for certain NATO equipment whose location, description and quantities cannot be publicly disclosed due to restricted information.

3. Assets under Construction/Development

In accordance with the NATO Accounting Framework, the NATO ACCOUNTING POLICY FOR PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT (C-M(2017)0022 APPENDIX 1 ANNEX 1) and the NATO ACCOUNTING POLICY FOR INTANGIBLE ASSETS (C-M(2017)0044 APPENDIX 1 ANNEX 1); the NCIO shall for the NCIO controlled CIS Assets under Construction/Development before 1 January 2018 provide a brief description on the types and locations of CIS assets that were under construction prior to 1 January 2018 for the NATO Command Structure as well as for IS and IMS.

The Assets under Construction/Development are grouped by geographical region, if multiple locations are involved no specific region was assigned but kept general. (e.g. ACCS, NATO wide location was assigned as this asset is located in the different NATO member countries)

Asset Location ⁽²⁾	NATO Asset Category	Asset Type	Number of Assets ⁽¹⁾
Eastern Europe	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	3
NATO-WIDE	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	7
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	59
	Communications	SATCOM	8
	Mission Equipment	Peace Support Operations	5
	Vehicles	Peace Support Operations	2
North America	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
Northern Europe	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	1
Southern Europe	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	4
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	2
Theatre	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	3
Western Europe	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	2
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	3
	Communications	SATCOM	1
Grand Total			101

⁽¹⁾ Asset defined as Infrastructure Committee slice serials.

⁽²⁾ Countries by Geographic Locations:

- Eastern Europe: Czech Republic, Lithuania, Montenegro, Poland, North Macedonia, Slovakia, Hungary, Romania
- NATO-Wide: Albania, Belgium, Bulgaria, Canada, Croatia, Czech Republic, Denmark, Estonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Montenegro, Netherlands, North Macedonia, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Türkiye, United Kingdom, United States
- North America: United States
- Southern Europe: Italy, Portugal, Türkiye
- Theatre: Balkans
- Western Europe: Belgium, France, Germany, Netherlands

4. Assets under Construction/Development completed during the period of 2013-2017

In accordance the NAF and related accounting policies for CIS Assets constructed and developed for the NATO Command Structure as well as for IS and IMS, which were completed during the period 01 January 2013 and 31 December 2017. NCIO discloses the number assets that were completed by Asset location, Asset Category and Asset Type. The assets are grouped similar to the disclosure under paragraph 3 Assets under Construction/Development.

Asset Location ⁽²⁾	NATO Asset Category	Asset Type	Number of Assets ⁽¹⁾
Eastern Europe	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	2
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	2
NATO-WIDE	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	11
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	4
	Software Bespoke	Command and Control Capabilities for Military Commands	2
	Software COTS	Command and Control Capabilities for Military Commands	1
	Communications	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
North America	Automated Information Systems	Command and Control Capabilities for Military Commands	1
Southern Europe	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	4
	Communications	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
Theatre	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	1
Western Europe	Automated Information Systems	Networking and Command and Control Capabilities for Military Commands	1
	Automated Information Systems	VARIOUS Networking Projects	2
	Software COTS	Command and Control Capabilities for Military Commands	1
	Communications	SATCOM	1
TOTAL			37

⁽¹⁾ Asset defined as Infrastructure Committee slice serials.

⁽²⁾ Countries by Geographic Locations:

Eastern Europe: Czech Republic, Lithuania, Montenegro, Poland, North Macedonia, Slovakia, Hungary, Romania

NATO-Wide: Albania, Belgium, Bulgaria, Canada, Croatia, Czech Republic, Denmark, Estonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg,

Montenegro, Netherlands, North Macedonia, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Türkiye, United Kingdom, United States

North America: United States

Southern Europe: Italy, Portugal, Türkiye

Theatre: Balkans

Western Europe: Belgium, France, Germany, Netherlands

NATO UNCLASSIFIED



Office of the Financial Controller
Boulevard Leopold III
1140 Brussels, Belgium
Telephone: +32 (0)2 707 8280

NCIA/FC/2025/03453
23 June 2025

Subject : Statement of Internal Control
NATO Communications and Information Organisation (NCIO)
Financial Statements for the period 01 January 2024 to 31 December 2024

1. This Statement of Internal Control applies to the NCIO Financial Statements for the year ended 31 December 2024.

Internal control is driven by the requirement of the NATO Financial Regulations, the NCIO Financial Rules and Procedures, the NATO Accounting Framework, the NCIO Internal Control Framework and good business practices. Internal control is to ensure that NATO assets are utilized for the purposes intended and that the transactions relating to their usage reflect the highest standards of integrity to justify continued confidence of the NATO Member Nations.

Statement of internal control by the General Manager and the Financial Controller

Considering the statement below, the General Manager and the Financial Controller provide confirmation that the system of internal control of the NCIA is generally effective and that continuous improvements actions are undertaken on a regular basis.

2. Main accountabilities supporting the NCIO system of internal control.

The NCIO system of internal control is based on an ongoing process effected by the Board, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance. As part of the process, identified risks to the achievement of NCIO goals and objectives, are managed efficiently, effectively and economically. In detail:

- a. The ASB has the responsibility to: (1) ensure that effective risk management measures are in place and monitor performance execution on that basis; (2) exercise management control by comparison of the NCIA activities with

applicable ASB directives; (3) oversee the delivery of results against targets; (4) evaluate the performance against objectives of the NCIA; (5) benchmark the NCIA against comparable organisations;

- b. The ASB has established an Audit Committee (AC) comprising 32 members of NATO nations. The AC assists the Board in fulfilling its oversight responsibilities in the areas of internal controls, risk management, internal and external audits, financial reporting, and regulatory compliance. In 2024, the AC carried out three meetings in plenary session.
 - c. The Chairman of the ASB is responsible to maintain a sound system of internal control that supports the ASB Secretariat and ensures it delivers on its mandate;
 - d. The General Manager (GM) is responsible to maintain a sound system of internal control that supports the NCIA and ensures it delivers on its Chartered mandate;
 - e. The Chief Operating Officer (COO) is responsible to maintain a sound system of internal control for business planning together with the related business intake and capacity management, as well as monitoring programme/project exceptions;
 - f. The Director Acquisition is responsible to maintain a sound system of internal control that ensures the integrity of the procurement process;
 - g. The Head of Human Resources is responsible to maintain a sound system of internal control relating to the recruitment and departure of staff and associated payment of salaries and allowances;
 - h. The Financial Controller is responsible for maintaining a sound system of internal financial controls, for the correct use and accounting of funds made available to the NCIA and the ASB Independent Secretariat.
- 3. The main aspects of the NCIO's system of internal control for 2024 are as follows:**
- a. All funds received are recorded, accounted and managed through a set of information systems, which include: enterprise-wide project management and time accounting system and the Oracle R 12 based tool Enterprise Business Applications (EBA) - Controls are in place at transactional level to control use and disbursement of funds.

- b. The Independent Secretariat has its budget approved and funded by ASB Member Nations.
- c. The NCIA annually updates its Customer Rates based on the ASB approved Customer Rates Principles and Methodology. These are endorsed by the ASB, and approved by the NATO Budget Committee on behalf of all Customers.
- d. The NCIA also annually updates its Services Rates (based on Customer Rates for the NCIA's professional services element) and these are validated by the ASB and NATO Budget Committee.
- e. The NCIA has an integrated planning and reporting process under ASB supervision: Strategic Plan; Corporate Plan; and the Multi-Year Investment Plan, quarterly and ASB annual reports.
- f. Agreements with Customers are in writing and are usually concluded on a Firm Fixed Price and/or Cost Reimbursable basis.
- g. Procurement activities are under the responsibility of the Director of Acquisition with the specific involvement of the GM. The NCIA is using Neo to support sourcing activities, contract administration as well as the management of Suppliers' data. For deviations from standard competition, whose approval is within the remit of the NCIA, a Competition Advocate has been designated – Chief Information Officer and advises the GM.
- h. Through its Service Lifecycle Management Board (SLMB) chaired by the COO, the NCIA oversees the operational environment with a focus on early identification and quantification of risks which affect services and projects to allow for timely management oversight and/or assistance to mitigate.
- i. The NCIA has an Enterprise-wide Risk Management Policy and Framework which sets out the risk management processes in place and details the roles and responsibilities of staff in relation to risk. This policy has been issued to all staff who are expected to work within the NCIA's risk management policies, to alert management on emerging risks and control weaknesses and assume responsibility for risks and controls within their own area of work. There are regular reviews by senior management of key risks and related controls.
- j. A Risk Appetite Framework on an NCIA and governance level has been established in 2024 as a tool to guide the NCIA in its risk management activities. This framework also supports the ASB in fulfilling its oversight responsibilities with respect to risk management.
- k. The NCIA has adopted the Three Lines Model for its internal governance. This model, published on 20 June 2020 by the Institute of Internal Auditors as an update of the Three Lines of Defense Model, is based on an assurance system combined around three lines, providing a comprehensive view of how the different parts of the NCIA interact in an effective and coordinated manner, increasing the efficiency of the processes for management and internal control of the entity's significant risks. Its purpose is to improve the operational efficiency of the NCIA.
- l. The NCIA has an Internal Audit Function, compliant with internationally accepted Internal Auditing standards and with an approved risk-based three years audit plan, which reviews, amongst other areas, internal control and risk mitigation. The Head of Internal Audit reports functionally to the ASB and administratively to the GM.
- m. The NCIA has Fraud Prevention and Detection function. It reports to the Investigative Authority delegated by the GM and provides regular updates on lessons learned at the Internal Control Panel and the Complaints Triage Board. The NCIA has established procedures for managing risks of fraud, including fraud prevention, detection and response in line with the NATO wide Strategy on the prevention, detection and response to Fraud and Corruption. In 2024, the NCIA was not exposed to material fraudulent activities.
- n. In order to support the NCIA Management and the ASB in undertaking internal control responsibilities, an Internal Control Questionnaire and Assessment (ICQA) is used to serve as a management self-assessment and evaluation tool. This questionnaire is in line with the provisions of the NCIO Internal Control Framework which was developed based on the guidance issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) approved by ASB in November 2016. On 10 June 2022, the ASB approved the updated version of the NCIO Internal Control Framework (ICF), to address organizational and operational changes introduced over time. Management has continued work on developing the internal control framework within the

Finance Directorate by employing a risk based methodology to design process controls in line with the COSO guidance.

- o. With this Internal Control Statement, GM and FC certify that no work was done that was not specifically requested and paid for by a customer, beyond what could be absorbed as part of a reasonable overhead envelope as approved by the ASB. This certification is based on internal reassurance mechanism whereby each manager entrusted with business responsibility has to provide in writing reinsurance to the GM and FC. As part of this reassurance process, NCIA is willing to make transparent that the former PMO of Polaris ITM remained funded from NCIA overheads in 2024.
- p. Currently new joiners to the NCIA receive information about NCIA procedures and behaviour standards. Moreover, the NCIA has a Code of Conduct for all staff, as well as an Anti-Fraud Directive, and staff must undergo training in ethical behaviour and appropriate use of resources.

4. Key progresses achieved in 2024:

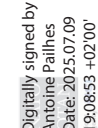
The control environment and the control activities continue to be strengthened in the Agency with the ongoing improvements and the increased functional coverage of Agency's ERP (EBA), including access rights management. Reporting tools and their standardisation across the Agency is improving. The Agency continues to improve business planning and resource allocation with changes of practices and the roll out of modern resources planning tools. Improvements have been introduced in ServiceNow (project planning and monitoring) to secure data quality for the Financial Statements. The Asset Management Program (AM) continued to mature the core AM processes. In addition, the risk management framework was strengthened in line with the Risk Appetite framework approved by the ASB.

Agency is however willing to report that in the absence of formal agreement with ACO on the ownership of deployable assets, NCI Agency accounts in its financial statements for deployable assets in use within ACO although it has no means to confirm inventories. NCIA will work with the governance to clarify ownership definition and accountabilities.

5. IBAN observations related to the 2023 NCIO Financial Statements:

During its last Financial Statements audit, the International Board of Auditors for NATO (IBAN) made two observations and recommendations related to the 2023 NCIO Financial Statements. These findings are listed in the Letter of Observations and Recommendations. None of the observations and recommendations impact the audit opinion on the Financial Statements and compliance: (1) Need to strengthen internal controls over the preparation of the financial statements, (2) Need to ensure full compliance with the NATO Accounting Framework regarding accounting policies impacting the NCIO Operating Fund. IBAN followed up on the status of observations and recommendations from the previous years' audits and found that three were closed and four remain in progress.

The NCIO remains focused and committed to resolving all IBAN observations and recommendations.

 Ludwieg Decamps 2025.07.10 12:55:43 +02'00'	 Antoine Pailhes Date: 2025.07.09 19:08:53 +02'00'
General Manager	Financial Controller

Distribution:

External

Chairman Board of Auditors for NATO
Chairman NCIO Agency Supervisory Board
Internal
Members Executive Management Board

ACRONYMS

AAS	ADVISORY AND ASSISTANCE SERVICES	ERM	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
AC	AUDIT COMMITTEE	ESPE	END STATE PEACETIME ESTABLISHMENT
ACCS	NATO AIR COMMAND AND CONTROL SYSTEM	FFP	FIRM FIXED PRICE
ACO	ALLIED COMMAND OPERATIONS	FRP	FINANCIAL RULES AND PROCEDURES
ACPV	ASSET, CONFIGURATION, PATCH AND VULNERABILITY	FS	FINANCIAL STATEMENTS
ACT	ALLIED COMMAND TRANSFORMATION	GM	GENERAL MANAGER
AIR C2	AIR COMMAND AND CONTROL	HN	HOST NATION
AIS	AUTOMATED INFORMATION SYSTEM	HO/TO	HANDOVER/TAKEOVER
APF	ADVANCE PLANNING FUNDS	IA	INTERNAL AUDIT
ASB	AGENCY SUPERVISORY BOARD	IBAN	INTERNATIONAL BOARD OF AUDIT FOR NATO
AuC	ASSET UNDER CONSTRUCTION/DEVELOPMENT	IC	NATO INVESTMENT COMMITTEE
A2I	AGENCY INTERNAL INVESTMENT	ICF	INTERNAL CONTROL FRAMEWORK
FinCom	AGENCY SUPERVISORY BOARD FINANCE COMMITTEE	ICQA	INTERNAL CONTROL QUESTIONNAIRE AND ASSESSMENT
BC	NATO BUDGET COMMITTEE	ICT	INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY
BEUR	BILLION EUR	ICTM	INFORMATION COMMUNICATIONS TECHNOLOGY MANAGEMENT
BMD	BALLISTIC MISSILE DEFENCE	IMS	INTERNATIONAL MILITARY STAFF
C4ISR	CONSULTATION, COMMAND, CONTROL, COMMUNICATIONS, INTELLIGENCE, SURVEILLANCE AND RECONNAISSANCE	IS	INTERNATIONAL STAFF
C3	CONSULTATION, COMMAND AND CONTROL	ISAF	INTERNATIONAL SECURITY ASSISTANCE FORCE
CCSC	AGENCY'S COSTED CUSTOMER SERVICE CATALOGUE	ISMERLO	THE INTERNATIONAL SUBMARINE ESCAPE AND RESCUE LIAISON OFFICE
CFRF	CUSTOMER FUNDING REGULATORY FRAMEWORK	IPSAS	INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS
CIS	COMMUNICATION INFORMATION SYSTEMS	ITM	IT MODERNIZATION (PROGRAM)
CMBC	THE CRISIS MANAGEMENT AND BUSINESS CONTINUITY OFFICE	KEUR	THOUSAND EURO
COO	CHIEF OPERATING OFFICER	KFOR	KOSOVO FORCES
COSO	COMMITTEE OF SPONSORING ORGANISATIONS	LC2IS	LAND COMMAND AND INFORMATION SYSTEM
CP	CAPABILITY PACKAGE	LOJI	LOSS OF JOB INDEMNITIES
CPR	NATO CIVILIAN PERSONNEL REGULATIONS	MC	MILITARY COMMITTEE
CRF	CUSTOMER REQUEST FORM	MEUR	MILLION EURO
CSSC	CIS SUSTAINMENT SUPPORT CENTRE	MYIP	MULTI YEAR INVESTMENT PLAN
DACCC	DEPLOYABLE AIR COMMAND AND CONTROL CENTRE	MWA	MORALE AND WELFARE ACTIVITIES
DBPS	DEFINED BENEFIT PENSION SCHEME	IWC	INTERIM WORKFORCE CAPACITY
DCPS	DEFINED CONTRIBUTION PENSION SCHEME	NAC	NORTH ATLANTIC COUNCIL
EBA	ENTERPRISE BUSINESS APPLICATIONS	NAF	NATO ACCOUNTING FRAMEWORK
ECL	EXPECTED CREDIT LOSS		

NAGSMOIL	NATO ALLIANCE GROUND SURVEILLANCE MANAGEMENT ORGANISATION IN LIQUIDATION
NATO	NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
NCIA	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY
NCIO	NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION ORGANISATION
NCS	NATO COMMAND STRUCTURE
NDEC	NCIA DIGITAL ENTERPRISE CENTRE
NFR	NATO FINANCIAL REGULATIONS
NIC	NATO INTERNATIONAL CIVILIAN
NITEC	NATO INDUSTRY CONFERENCE AND TECHNET INTERNATIONAL
NSIP	NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAMME
OF	OPERATING FUND
PE	PEACETIME ESTABLISHMENT/PERSONNEL ESTABLISHMENT
PP&E	PROPERTY PLANT and EQUIPMENT
PSC	PROJECT SERVICE COSTS
QAFR	QUARTERLY ACCOUNTING FINANCIAL REPORT
RPPB	NATO RESOURCE POLICY AND PLANNING BOARD
RS	RESOLUTE SUPPORT
SATCOM	SATELLITE COMMUNICATION
SATCOM MOU	SATELLITE COMMUNICATION MEMORANDUM OF UNDERSTANDING
SLA	SERVICE LEVEL AGREEMENT
SLMB	SERVICE LIFECYCLE MANAGEMENT BOARD
SSC	SERVICE SUPPORT COST
SSP	SERVICE SUPPORT PACKAGES
SST	SERVICE SUPPORT TRAINING PACKAGES
TBCE	TYPE B COST ESTIMATE
TFR	'TRATTAMENTI DI FINE RAPPORTO'
TO	TASK ORDER
TOPFAS	TOOLS FOR OPERATIONS PLANNING FUNCTIONAL AREA SERVICE
WAC	WEIGHTED AVERAGE COST
WGNTe	WORKING GROUP OF NATIONAL TECHNICAL EXPERTS