

**NATO SANS CLASSIFICATION**

21 avril 2022

**DOCUMENT**  
PO(2022)0179-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL  
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)  
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020 CONSOLIDÉS  
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

**NOTE SUR LA SUITE DONNÉE**

Le 20 avril 2022, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du RPPB joint au PO(2022)0179, il a approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, il a pris note du rapport de l'IBAN et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers 2020 consolidés de l'ACO soient rendus publics.

.  
.

(signé) Jens Stoltenberg  
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2022)0179 et doit être placée en tête de ce document.

**NATO SANS CLASSIFICATION**

-1-



**NATO SANS CLASSIFICATION**

13 avril 2022

**DOCUMENT**

PO(2022)0179

**Procédure d'accord tacite :**

**20 avr 2022 17:30**

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL  
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)  
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020 CONSOLIDÉS  
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)**

1. Vous trouverez ci-joint le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport que l'IBAN a consacré à l'audit des états financiers 2020 consolidés de l'ACO. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité.
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le RPPB (annexe 1).
3. Je ne pense pas que cette question doive être examinée plus avant au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 20 avril 2022 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers 2020 consolidés de l'ACO soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES  
DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2020  
CONSOLIDÉS DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO)****Rapport du Bureau de la planification  
et de la politique générale des ressources (RPPB)**

## Références :

- |    |                 |                                                                                                     |
|----|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. | IBA-A(2021)0116 | Rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2020 consolidés de l'ACO                         |
| B. | C-M(2015)0025   | Règlement financier de l'OTAN (NFR)                                                                 |
| C. | CM(2016)0023    | Cadre comptable OTAN                                                                                |
| D. | PO(2015)0052    | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte |

**INTRODUCTION**

1. Le présent rapport du RPPB concerne le rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2020 consolidés de l'ACO. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité (document de référence A).

**OBJET**

2. Le présent rapport appelle l'attention sur les éléments les plus importants du rapport de l'IBAN afin que le RPPB puisse réfléchir aux questions d'ordre stratégique découlant de l'audit des états financiers des entités OTAN et, s'il y a lieu, recommander au Conseil une ligne de conduite propre à accroître la transparence, à améliorer le compte rendu et à renforcer la cohérence.

**EXAMEN DE LA QUESTION**

3. Au cours de l'audit, l'IBAN a formulé quatre nouvelles observations, assorties de recommandations. Ces observations portent sur l'absence d'estimation de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support, sur les contributions en nature (CiK) à la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) et à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) et leur présentation, sur le remboursement par les utilisateurs non admissibles des coûts financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et sur la comptabilisation et la présentation des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP. Ces observations n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de la conformité. L'IBAN a assorti son opinion d'une « observation particulière » appelant

l'attention sur la présentation des informations dans les états financiers. Il a également formulé une « autre observation » au sujet de l'absence d'estimation de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support. Il a en outre fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées d'audits précédents, et il a constaté que trois questions avaient été traitées et que huit questions étaient toujours en cours de traitement.

3.1. Observation 1 : bien que l'évaluation du retrait des forces de la mission Resolute Support soit en cours, l'IBAN a constaté que l'ACO n'avait pas de document financier à présenter en temps utile dans lequel il enregistrerait en continu l'impact estimatif d'une restructuration ou de l'arrêt d'opérations en cours. Par conséquent, l'ACO n'était pas en mesure de fournir à l'IBAN une analyse de l'incidence financière estimative du désengagement des forces de la mission Resolute Support car les données financières n'étaient pas pleinement connues ni complètes.

3.1.1. Bien que l'ACO ait indiqué qu'il faisait en sorte de fournir aux parties prenantes et/ou aux pays des informations au sujet de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support, il se demande si cela présente un intérêt pour l'audit des états financiers de 2020 et il garantit que des informations sur cette incidence seront bien présentées dans les états financiers de 2021. En outre, au cours de l'audit, l'ACO n'a pas souscrit à la recommandation visant à ce qu'il mette en place des procédures pour faire en sorte qu'un aperçu de l'incidence financière d'une éventuelle restructuration ou clôture des activités soit fourni pour d'autres missions de l'OTAN en cours. Il estime en effet que de telles estimations manqueraient de pertinence, resteraient incertaines, voire induiraient en erreur et qu'il ne dispose pas des ressources nécessaires pour établir de telles estimations. Toutefois, s'agissant de la première recommandation de l'IBAN, le RPPB est favorable à ce que l'ACO effectue une analyse de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support dans le cadre de l'établissement des états financiers de 2021. S'agissant de la deuxième recommandation de l'IBAN, le RPPB est favorable à ce que l'ACO continue d'établir des procédures et notamment des critères de base pour les autres missions de l'OTAN en cours et à ce qu'il fournisse aux parties prenantes une analyse de l'incidence financière d'une éventuelle restructuration ou clôture d'une opération.

3.2. Observation 2 : l'IBAN a constaté que l'ACO ne comptabilisait pas et ne présentait pas dans ses états financiers les CiK fournies à la NAEW&CF alors qu'elles remplacent un apport financier et qu'elles représentent une contribution importante au budget et aux opérations du Commandement. Il a aussi noté que l'ACO n'avait pas établi de méthode pour la comptabilisation des CiK et le compte rendu financier s'y rapportant.

3.2.1. L'ACO n'a pas souscrit à la recommandation de l'IBAN et a expliqué que l'IPSAS 23 n'exigeait pas que les CiK soient comptabilisées mais recommandait seulement qu'elles le soient. Il a ajouté que le Groupe de travail des contrôleurs des finances avait convenu que les entités OTAN présentant des états financiers ne comptabiliseraient pas les CiK dans leurs états financiers. Cette approche est énoncée dans la rubrique présentant la méthode comptable appliquée aux états financiers consolidés de l'ACO. Le RPPB a pris note des deux recommandations formulées par l'IBAN, mais il considère qu'il serait utile d'examiner

de manière approfondie le contexte politique et militaire général pour ce qui concerne la présentation d'informations relatives aux CiK. Il recommande donc que les recommandations formulées par l'IBAN soient examinées au cours de la revue du cadre comptable OTAN (NAF) (document de référence C) qui suivra la revue du Règlement financier de l'OTAN (NFR).

3.3. Observation 3 : entre 2007 et 2009, le RPPB n'a pas été en mesure d'octroyer aux utilisateurs non admissibles le droit de bénéficier pleinement d'un financement à titre exceptionnel. C'est pourquoi le Comité des investissements a préfinancé des projets relatifs à l'infrastructure commune pour des utilisateurs non admissibles (comme les contractants pour les systèmes d'information et de communication (SIC) et le personnel ne faisant pas partie du tableau d'effectifs du temps de crise), à condition que les fonds soient ensuite remboursés. L'IBAN a constaté que, depuis la mise en œuvre des projets financés sur le NSIP, le Grand quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) n'avait pas établi ni mis en place de mécanisme de recouvrement des coûts préfinancés sur le NSIP (environ 13,7 MEUR) qui s'appliquerait aux utilisateurs non admissibles en Afghanistan<sup>1</sup>, alors que le RPPB et le Comité des investissements l'avaient chargé de le faire. Par ailleurs, le SHAPE n'a pas établi de méthode comptable pour la comptabilisation et la présentation dans ses états financiers d'un élément de passif vis-à-vis du NSIP.

3.3.1. L'ACO n'a pas souscrit à la recommandation formulée et a expliqué que le SHAPE avait signalé à plusieurs reprises qu'il n'était pas en mesure d'assumer la responsabilité du recouvrement des coûts car il ne disposait pas des informations, de la visibilité et des moyens de contrôle des données nécessaires pour établir une base légitime à l'appui de la mise en place de mesures de recouvrement des coûts auprès des utilisateurs non admissibles. Le RPPB invite le SHAPE à présenter ces informations dans la note jointe aux états financiers consolidés de l'ACO. Par ailleurs, il souscrit à la deuxième recommandation de l'IBAN visant à ce que, en concertation étroite avec le Bureau OTAN des ressources (NOR) du Secrétariat international (SI) et avec les parties prenantes concernées, le SHAPE fournisse au Comité des investissements des informations à jour sur les montants préfinancés qui n'ont pas encore été remboursés et demande qu'une décision formelle soit prise sur les mesures à prendre.

3.4. Observation 4 : l'IBAN a constaté que certains actifs d'infrastructure financés sur le NSIP n'avaient pas été comptabilisés ni présentés en tant qu'immobilisations corporelles dans les états financiers 2020 consolidés de l'ACO alors que les pays hôtes avaient signalé qu'ils étaient achevés.

3.4.1. L'ACO n'a pas souscrit à la recommandation de l'IBAN portant sur la présentation des actifs en raison du fait que les pistes incluses dans le projet de modernisation des infrastructures nationales (projet NSIP n°2018/5AF11146-00-NO – Allongement de la piste et de la voie de circulation) sont traitées comme des actifs nationaux depuis 2018. En outre, sur la base de l'évaluation des dix critères relatifs au contrôle des actifs qui sont énoncés dans le NAF, l'ACO a estimé que le contrôle des pistes n'était pas exercé par la NAEW&CF.

<sup>1</sup> Aérodrome de Kandahar (KAF) et aéroport international de Kaboul (KAIA).

Il est d'accord pour dire qu'il faut améliorer le processus afin de mieux saisir les données relatives aux actifs financés sur le NSIP mis en œuvre par les pays hôtes souverains. Dans l'explication qu'il a fournie, l'IBAN a réaffirmé qu'il fallait comptabiliser la part OTAN dans tous les projets relatifs à la NAEW&CF qui couvrent d'autres moyens d'infrastructure (comme les voies de circulation, le balisage lumineux, la restauration de bâtiments, les travaux mineurs effectués dans les aéroports et divers équipements) qui ont été acquis ou restaurés après le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN visant à ce que la NAEW&CF comptabilise et présente dans les immobilisations corporelles la part des coûts OTAN dans les actifs d'infrastructure financés sur le NSIP qui ont été achevés et mis en service si cela s'avère nécessaire sur la base de l'évaluation des critères de contrôle énoncés dans le NAF. En outre, le RPPB invite l'ACO à travailler avec toutes les parties prenantes concernées à l'implémentation d'un processus qui permettrait de saisir tous les actifs d'infrastructure financés sur le NSIP qui ont été transférés ou modernisés par les pays hôtes.

3.5. Observation particulière<sup>2</sup> sur les états financiers : l'IBAN appelle l'attention sur le montant total des engagements inscrit dans les états financiers de l'ACO, qui comprend une somme de 122 MEUR correspondant à des crédits qui ont fait l'objet d'un report spécial et qui ne répondent pas à la définition des engagements telle qu'elle figure dans l'article 25.6 du NFR (document de référence B). Il appelle aussi l'attention sur la non-présentation, dans les états financiers de l'ACO, d'informations sur les types de contributions tels que les CiK.

3.5.1. L'ACO a affirmé que des informations détaillées au sujet du montant total des engagements étaient présentées dans la note H jointe à ses états financiers et que l'IPSAS 23 recommandait de comptabiliser et de présenter les CiK, mais que ce n'était pas une obligation. Le RPPB partage toutefois l'avis de l'IBAN selon lequel il faut présenter dans le rapport sur l'exécution du budget les crédits ayant fait l'objet d'un report spécial. Il est favorable à ce que la question de la présentation d'informations concernant les CiK soit examinée dans le cadre de la revue du NAF.

3.6. Autre observation<sup>3</sup> sur les états financiers : l'IBAN appelle l'attention sur l'absence d'estimations de l'incidence financière du retrait des troupes déployées par les Alliés dans le cadre de la mission Resolute Support.

3.7. Suites données aux observations antérieures – Questions traitées : en raison des progrès réalisés par l'ACO et de la clôture de la mission Resolute Support, l'IBAN a considéré comme traitées les observations relatives aux insuffisances constatées au sein du groupe interarmées multinational pour les opérations psychologiques (CJPOTF), à

<sup>2</sup> L'« observation particulière » est un paragraphe que l'IBAN ajoute dans la section « Opinion » du rapport d'audit afin d'appeler l'attention sur un élément présenté dans les états financiers dont l'importance est telle, selon lui, qu'il est indispensable à l'utilisateur pour la compréhension de ces documents.

<sup>3</sup> Dans ce paragraphe, l'IBAN fournit 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.

l'actualisation des arrangements de financement et des mémorandums d'entente ainsi qu'à la signature d'arrangements techniques pour l'utilisation des équipements et des infrastructures financés par l'OTAN.

3.8. Suites données aux observations antérieures – Questions en cours de traitement : s'agissant des risques liés au recours à des agences OTAN financées par le client, l'ACO devrait avancer dans la mise en place de mesures d'atténuation et établir un plan d'action pour être davantage à même de mettre en question la validité des informations et des solutions fournies par l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) pour ce qui concerne les biens et services militaires, et par l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) pour ce qui concerne les services SIC. En outre, bien que des progrès aient été réalisés, des améliorations supplémentaires sont nécessaires dans les domaines de la gestion des risques et du contrôle interne.

3.9. Suites données aux observations antérieures – Questions en cours de traitement ou à traiter depuis plus de trois ans : de manière générale, le RPPB est préoccupé par les opinions avec réserve et par les observations qui ne reçoivent pas la suite voulue, en particulier lorsqu'elles remontent à plus de trois ans. À ce propos, il a invité le NOR (SI) à lui faire savoir, après avoir consulté l'IBAN, s'il y avait lieu, pour que les observations reçoivent rapidement la suite voulue, que celles-ci soient examinées encore une fois avec l'organe de direction et/ou de gouvernance de l'ACO ou que le RPPB formule des recommandations plus ciblées à l'intention du Conseil. Les paragraphes suivants portent sur cinq questions en cours de traitement.

3.9.1. L'IBAN avait fait une observation selon laquelle, à partir de l'exercice 2014, l'ACO devait se faire confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers. L'IBAN a noté que le processus itératif était en place et fonctionnait avec certaines autres entités OTAN présentant des états financiers, comme le SI, l'État-major militaire international (EMI), le Commandement allié Transformation (ACT) et l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA). Il reste difficile pour l'ACO de recevoir des informations complètes et exactes en particulier de la part de la NCIA et de la NSPA, en raison du volume et de la complexité des opérations. Le RPPB prend note des efforts déployés et des améliorations considérables apportées au processus d'examen itératif ; toutefois, comme la question est en souffrance depuis de nombreuses années, il recommande au Conseil d'inviter l'ACO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour clôturer cette question.

3.9.2. S'agissant de l'exercice 2015, l'IBAN avait recommandé que, pour une meilleure gestion des moyens déployables et du soutien de la NAEW&CF, l'ACO établisse un nouvel accord de soutien logistique (LSA) global avec la NSPA. Il a noté que, en raison des restrictions liées à la COVID-19, le travail sur le LSA n'avait pas avancé en 2020. Avec la signature du contrat MG2022 à la fin du deuxième trimestre de 2021, la NAEW&CF et la NSPA reprendront la discussion sur le LSA et le plan de gestion de la NSPA afin de

trouver une solution pratique. Pour que la question puisse être considérée comme traitée, le RPPB recommande au Conseil d'inviter l'ACO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour clôturer cette question.

3.9.3. S'agissant des états financiers de 2016, l'IBAN avait recommandé à l'ACO d'établir un mémorandum d'accord (MoA) avec la NCIA et un accord sur les niveaux de service (SLA) pour la Force pour le Kosovo (KFOR). Il a noté que, au sein de l'ACO, le travail sur le MoA et le SLA avait pris du retard en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions s'y rapportant et en raison de la rotation de membres clés du personnel. Bien que des mesures aient été prises en vue de l'établissement d'un bouquet « soutien services » (SSP) relatif au MoA, et indépendamment du processus de discussion en cours entre la KFOR, le Commandement allié de forces interarmées de Naples (JFCNP) et la NCIA, le RPPB recommande au Conseil d'inviter l'ACO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour clôturer cette question.

3.9.4. S'agissant de l'exercice 2016, l'IBAN avait recommandé à la NAEW&CF d'établir un plan destiné à garantir la bonne administration du système logistique intégré au programme (PILS). Il a noté que, en octobre 2020, la NAEW&CF avait entamé des discussions avec les autres divisions associées à la gestion du PILS afin de garantir la bonne administration du système. Des informations ont été reçues à ce sujet, et des observations complémentaires ont été faites par les différents intéressés au sein de l'Organisation en vue de l'établissement et de la mise en œuvre d'un plan en 2021. Par ailleurs, l'importante modernisation du PILS a été reportée au quatrième trimestre de 2021 pour diverses raisons techniques, fonctionnelles et de formation. Le RPPB prend note des progrès réalisés par l'ACO en vue du traitement de la question ; toutefois, pour que celle-ci puisse être considérée comme traitée, il recommande au Conseil d'inviter l'ACO à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour clôturer cette question.

3.9.5. S'agissant de l'exercice 2016, l'IBAN avait aussi recommandé à l'ACO de se conformer davantage au NFR, notamment dans les domaines du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'audit interne. Plus particulièrement, il avait recommandé au Conseil de faire en sorte que le NFR soit cohérent en ce qui concerne la marge de manœuvre autorisée pour le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours correspondant à des biens et services à fournir pendant l'exercice suivant. La revue du NFR par le Comité des budgets doit avoir lieu en 2022. Les constatations relatives à cette observation et à d'autres observations s'y rapportant seront prises en considération dans le cadre de cette revue.

**CONCLUSIONS**

4. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2020 de l'ACO ainsi que sur la conformité. Quatre nouvelles observations ont été faites pour l'ACO. Aucune d'elles n'a eu d'incidence sur l'opinion émise. À la date de l'établissement du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2020 de l'ACO, huit questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits étaient en cours de traitement et trois questions avaient été traitées.

5. S'agissant de l'exercice 2020, l'IBAN a estimé que des améliorations étaient nécessaires en vue de la présentation d'une estimation de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support, de la mise en place de procédures pour les autres missions de l'OTAN en cours, de la présentation des CiK relatives à la NAEW&CF et à l'AGS, du remboursement par les utilisateurs non admissibles des coûts financés sur le NSIP et de la comptabilisation et présentation des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP. L'IBAN appelle également l'attention sur les crédits ayant fait l'objet d'un report spécial qui ne répondent pas à la définition d'engagements. Il appelle aussi l'attention sur la non-présentation d'informations sur les types de contributions tels que les CiK et sur l'absence d'estimation de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support.

6. À cet égard, le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACO devrait effectuer une évaluation de l'incidence financière du désengagement des forces de la mission Resolute Support et établir des procédures pour les autres missions en cours. Il estime que la question de la présentation, dans les documents financiers de l'ACO, d'informations sur les CiK apportées à la NAEW&CF et à l'AGS devrait être prise en considération dans le cadre de la revue du NAF. Il souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle le SHAPE devrait présenter les éléments de passif correspondant aux coûts préfinancés sur le NSIP et présenter dans les immobilisations corporelles la part OTAN des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP qui ont été achevés et mis en service, après les avoir examinés au regard des critères relatifs au contrôle énoncés dans le NAF. Il a pris note de l'« observation particulière » et de l'« autre observation » faites dans le rapport de l'IBAN.

7. S'agissant des observations formulées lors d'audits précédents, le RPPB appuie les recommandations de l'IBAN selon lesquelles l'ACO doit apporter des améliorations dans le domaine de la gestion des risques et du contrôle interne, continuer de vérifier et de valider les informations fournies par la NSPA et la NCIA et atténuer les risques liés au recours à ces agences.

8. S'agissant des observations formulées lors d'audits précédents qui sont en cours de traitement ou qui sont à traiter depuis plus de trois ans, le RPPB recommande à l'ACO de veiller à la bonne administration du système essentiel au sein de la NAEW&CF, d'établir un MoA avec la NCIA, d'établir de nouveaux LSA avec la NSPA et de se faire confirmer par les autres entités OTAN présentant des états financiers les soldes des éléments d'actif et de passif leur correspondant. À ce propos, le RPPB recommande au Conseil d'inviter l'ACO

à lui communiquer, en même temps que ses commentaires relatifs au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers de 2021, un plan d'action correctif clair, assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour clôturer ces questions.

## RECOMMANDATIONS

9. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) recommande au Conseil :

9.1. de prendre note du présent rapport ainsi que du rapport de l'IBAN (document de référence A) ;

9.2. d'approuver les conclusions formulées aux paragraphes 4 à 8 du présent rapport ;

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

9.4. d'autoriser la communication au public des états financiers 2020 consolidés de l'ACO, du rapport de l'IBAN correspondant ainsi que du présent rapport, en vertu de la politique agréée dans le document de référence D.



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

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-A(2021)0116  
26 août 2021

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

Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN  
Commandant suprême des forces alliées en Europe  
Chef d'état-major du Commandement allié Opérations  
Contrôleur des finances du Commandement allié Opérations  
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources  
Chef de la Branche Gestion des ressources du Bureau OTAN des ressources  
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : ***Rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 – IBA-AR(2021)0030***

Monsieur le Secrétaire général,

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

L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Commandement allié Opérations ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2020.

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

Daniela Morgante  
Présidente

Pièce jointe : voir ci-dessus.

**NATO SANS CLASSIFICATION**

-1-

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

**Note succincte  
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)  
à l'intention du Conseil  
sur l'audit des états financiers du Commandement allié Opérations (ACO)  
pour l'exercice clos le 31 décembre 2020**

Le Commandement allié Opérations (ACO) est responsable de la planification et de l'exécution de toutes les opérations de l'Alliance. L'ACO est un commandement à trois niveaux comprenant des quartiers généraux et des éléments de soutien aux niveaux stratégique, opératif et tactique. Il assure le commandement et le contrôle de quartiers généraux fixes et déployables, ainsi que de forces interarmées et multinationales pour toute la gamme des opérations, missions et tâches militaires de l'Alliance.

L'IBAN a audit les états financiers consolidés (ci-après dénommés états financiers) de l'ACO pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. En 2020, les dépenses (déboursements effectifs et engagements y compris les crédits ayant fait l'objet d'un report spécial) effectuées par l'ACO sur les budgets relevant du Comité des budgets se sont établies au total à 1,3 milliard d'euros (contre 1,2 milliard d'euros en 2019). En outre, l'ACO a déboursé 1 million d'euros (MEUR) (contre 2,8 MEUR en 2019) pour des dépenses liées à des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

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

L'IBAN a formulé une première « observation particulière », dans laquelle il appelle l'attention sur l'état de l'exécution du budget présenté dans les états financiers de l'ACO, et plus précisément sur le montant total des engagements, à savoir 290 MEUR. Ce montant comprend des crédits d'un montant de 122 MEUR qui ont fait l'objet d'un report spécial et qui ne répondent pas à la définition des engagements telle qu'elle figure dans l'article 25.6 et dans le glossaire du Règlement financier de l'OTAN.

L'IBAN a formulé une deuxième « observation particulière », dans laquelle il appelle l'attention sur la note H jointe aux états financiers. Dans cette note, il est indiqué que le budget exploitation et soutien de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) a été financé à 28+2. Cela veut dire que 28 pays ont fourni une contribution financière, et deux pays une importante contribution en nature au lieu d'une contribution financière. Ces informations ne sont pas présentées dans les états financiers.

L'IBAN a par ailleurs formulé une « autre observation », dans laquelle il appelle l'attention sur le fait que, le 14 avril 2021, les Alliés ont décidé d'entamer au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 2021 le retrait des forces de la mission Resolute Support présentes en Afghanistan, le but étant de retirer toutes les troupes en l'espace de quelques mois. Au moment de l'audit, aucune estimation de l'incidence financière de ce retrait n'était disponible car les données financières n'étaient pas pleinement connues ni

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

complètes, ce qui ne permettait pas d'établir une estimation fiable et exacte. L'IBAN n'a pas été amené à modifier son opinion du fait de cette situation.

L'IBAN a formulé quatre observations assorties de recommandations. Ces observations n'ont eu pas d'incidence sur l'opinion émise. Elles portent sur les points suivants :

1. Incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support : estimation non encore disponible
2. Comptabilisation et présentation des contributions en nature à la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) et à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS)
3. Remboursement par les utilisateurs non admissibles des coûts financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)
4. Comptabilisation et présentation des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP

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

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

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

25 août 2021

**COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN**

**RAPPORT SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS  
DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS**

**(ACO)**

**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020**

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

**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 du Commandement allié Opérations (ACO) portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2020. Diffusés sous la cote SH/FINAC/CAC/FC079-L/21 et soumis à l'IBAN le 31 mars 2021, ces états financiers se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2020, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net/situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2020, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et d'autres notes explicatives. Ils contiennent en outre un rapport sur l'exécution du budget portant sur la même période de 12 mois.

L'opinion de l'IBAN est que les états financiers donnent une image fidèle et exacte de la situation financière de l'ACO au 31 décembre 2020 ainsi que de sa performance financière, de ses flux de trésorerie et de l'exécution du budget pour la période de 12 mois ayant pris fin 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 effectué son audit sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 2200-2899), définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

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

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

**Observation particulière sur les états financiers**

L'IBAN souhaite ici mettre en avant des éléments présentés dans les états financiers dont l'importance est telle, selon lui, qu'ils sont indispensables à l'utilisateur pour sa compréhension de ces documents.

Premièrement, l'IBAN appelle l'attention sur l'état de l'exécution du budget présenté dans la rubrique « Statement 5/1 : ACO BC Budget Execution Report » des états financiers de l'ACO, et plus précisément sur le montant total des engagements, à savoir 290 MEUR. Ce montant comprend des crédits d'un montant de 122 MEUR qui ont fait l'objet d'un report spécial et qui ne répondent pas à la définition des engagements telle qu'elle figure dans l'article 25.6 et dans le glossaire du Règlement financier de l'OTAN.

Deuxièmement, l'IBAN appelle l'attention sur le tableau H.F, intitulé « Reconciliation between ACO authorized Budgets and Calls in 2020 », qui figure dans la note H (« MB Budget Execution ») jointe aux états financiers de l'ACO, dans laquelle il est indiqué que le budget exploitation et soutien (O&S) de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) a été financé à 28+2. Cela veut dire que 28 pays ont fourni une contribution financière, et deux pays une contribution en nature au lieu d'une contribution financière. Ces informations ne sont pas présentées dans les états financiers.

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

**Autre observation sur les états financiers**

L'IBAN souhaite ici 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.

L'IBAN appelle l'attention sur le fait que, le 14 avril 2021, les Alliés ont décidé d'entamer au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 2021 le retrait des forces de la mission Resolute Support présentes en Afghanistan, le but étant de retirer toutes les troupes en l'espace de quelques mois. Au moment de l'audit, aucune estimation de l'incidence financière du retrait n'était disponible car les données financières n'étaient pas pleinement connues ni complètes, ce qui ne permettait pas d'établir une estimation fiable et exacte.

L'IBAN n'est pas en mesure d'évaluer les obligations financières éventuelles ni l'incidence financière de ce retrait car il n'a pas reçu d'éléments probants, notamment sur la question de savoir s'il existe des provisions suffisantes et quels sont les passifs éventuels pour une opération d'une telle ampleur. L'IBAN n'a pas été amené à modifier son opinion du fait de cette situation.

**Responsabilité de la direction concernant les états financiers**

La responsabilité de la direction concernant les états financiers est définie dans le Règlement financier de l'OTAN. Les états financiers de l'ACO 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 commandant suprême des forces alliées en Europe et par le contrôleur des finances. En apposant leur signature sur ces documents, ceux-ci confirment que des mesures de gouvernance financière, des mécanismes de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière ont été mis en place et maintenus afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources.

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

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

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

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

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

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

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 de raison de 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 sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 4000-4899), définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

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

**Responsabilité de la direction concernant la conformité**

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

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

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

Bruxelles, le 25 août 2021



Daniela Morgante  
Présidente

**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. Incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support : estimation non encore disponible
2. Comptabilisation et présentation des contributions en nature à la NAEW&CF et à l'AGS
3. Remboursement par les utilisateurs non admissibles des coûts financés sur le NSIP
4. Comptabilisation et présentation des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP

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

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

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

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

**Contexte**

1.1 L'établissement et la publication d'états financiers ont pour objectif de fournir des informations financières relatives à une entité donnée qui aident les pays à prendre ou à évaluer des décisions concernant l'attribution de ressources et qui facilitent l'exercice de l'obligation de rendre compte. Les informations financières doivent être pertinentes et traduire fidèlement ce qu'elles sont censées traduire. Elles seront d'autant plus utiles qu'elles sont comparables, vérifiables, disponibles en temps voulu et compréhensibles.

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

1.3 Selon le cadre comptable OTAN (et plus précisément l'IPSAS 14 (*Événements postérieurs à la date de reporting*)), les événements postérieurs à la date de reporting sont les événements, tant favorables que défavorables, qui se produisent entre la date de reporting et la date à laquelle la publication des états financiers est autorisée. L'IPSAS 14 ne s'applique donc pas aux événements qui se produisent après la date de publication des états financiers.

1.4 Selon les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 2560 (*Événements postérieurs à la date de clôture*), certains événements postérieurs à la date de clôture des états financiers peuvent avoir une incidence sur ces états financiers. Bon nombre de cadres réglementaires relatifs au compte rendu financier font explicitement mention de ces événements. Habituellement, ils distinguent deux types d'événements :

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

1.5 Le 14 avril 2021, les Alliés ont décidé d'entamer au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 2021 le retrait des forces de la mission Resolute Support présentes en Afghanistan, le but étant de retirer toutes les troupes en l'espace de quelques mois. Du point de vue du compte rendu financier, on considère donc que ce retrait met un terme à la mission menée par l'OTAN.

### Constatations

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

1.7 Étant donné l'importance que revêt le retrait des forces, l'IBAN a, au cours de l'audit, chargé l'ACO d'effectuer une analyse de son incidence financière estimée, par catégorie de dépenses. Il a demandé que cette analyse englobe l'incidence financière estimée sur diverses catégories de dépenses, telles que les pénalités de résiliation de contrat ou les autres pénalités que peuvent réclamer les parties tierces titulaires de

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

marché (ou les consultants) qui travaillent pour des entités présentant des états financiers, les coûts de démantèlement des infrastructures et des biens, les coûts de décontamination des sites, le coût de l'arrêt de projets financés au titre du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) en cours, les dépenses de personnel et les indemnités de perte d'emploi.

1.8 L'ACO n'était pas en mesure de fournir à l'IBAN une analyse détaillée de l'incidence financière du désengagement car les données financières n'étaient pas pleinement connues ni complètes, ce qui ne permettait pas d'établir une estimation fiable et exacte. Au moment de l'annonce de la décision de retirer les forces présentes en Afghanistan, l'ACO ne disposait pas de chiffres exacts et auditables. Le processus visant à déterminer les éventuelles obligations financières et à établir une estimation de l'incidence financière du retrait n'a commencé qu'après l'annonce de la décision évoquée.

1.9 Par nature, les opérations de l'OTAN ne sont pas des opérations permanentes. Or, l'IBAN a constaté que l'ACO n'avait pas de document financier à présenter en temps utile dans lequel il enregistrerait en continu l'impact estimatif d'une restructuration ou de l'arrêt des opérations en cours.

**Recommandations**

1.10 L'IBAN recommande à l'ACO :

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

## **2. COMPTABILISATION ET PRÉSENTATION DES CONTRIBUTIONS EN NATURE À LA NAEW&CF ET À L'AGS**

**Contexte**

2.1 Des Alliés ont fourni une contribution en nature (CiK) à deux capacités opérationnelles importantes pour l'ACO, à savoir la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF) et la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS).

2.2 S'agissant de l'ACO, les accords sur la fourniture de CiK sont des arrangements conférant un droit d'utilisation : en l'occurrence deux pays autorisent l'ACO à utiliser leurs moyens nationaux, en échange d'une exemption de contribution

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

financière. Ils diffèrent des arrangements en vertu desquels le droit d'utiliser un moyen ou une ressource est octroyé à titre gracieux (autrement dit, sans contrepartie), qui sont relativement courants au sein de l'OTAN (exemples : mise à disposition de locaux communs et de ressources militaires et utilisation de moyens nationaux fournis au titre de dons).

2.3 Actuellement, deux pays ont passé avec le commandant suprême des forces alliées en Europe (SACEUR) des accords fixant les modalités de fourniture de contributions en nature à l'appui des opérations de l'Alliance.

2.4 S'agissant de la NAEW&CF, une CiK est fournie en tant que partie intégrante de la Force en vertu du mémorandum d'entente (MoU) passé entre le pays concerné et les commandants OTAN dans le cadre de l'intégration, le 1<sup>er</sup> novembre 1989, des aéronefs du système aéroporté de détection et de contrôle (AWACS) dans la Force aéroportée conjointe de détection lointaine de l'OTAN. La deuxième CiK, qui est fournie sur la base d'heures de vol et concerne les AWACS d'un pays, ne fait pas partie intégrante de la NAEW&CF.

2.5 En 2020, le budget exploitation et soutien (O&S) de la NAEW&CF a été financé à 28+2, comme c'est le cas depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cela veut dire que 28 pays ont fourni une contribution financière, et deux pays une CiK au lieu d'une contribution financière. L'ACO dispose d'informations sur la fourniture de CiK pour les cinq dernières années (contributions mesurées en heures de vol), y compris pour 2020.

2.6 S'agissant de l'AGS, le MoU relatif à la fourniture d'une CiK établi entre un pays et le Grand quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) a été signé formellement par ce dernier le 8 septembre 2020. L'accord relatif à l'AGS passé entre l'autre pays et le SHAPE avait été signé le 23 septembre 2013. Dans les MoU signés avec ces deux pays, il est indiqué que les CiK seront fournies au moment où l'AGS sera mis en service, et que le nombre d'heures de vol fournies doit être équivalent à la quote-part normale de chacun des pays au budget militaire. Le 31 décembre 2020, l'AGS n'était toujours pas pleinement en service.

2.7 Selon le cadre comptable OTAN (NAF) (IPSAS 1, paragraphe 27), « les états financiers doivent présenter une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'entité. La présentation d'une image fidèle nécessite une représentation sincère des effets des transactions, autres événements et conditions selon les définitions et les critères de comptabilisation des actifs, des passifs, des produits et des charges exposés dans les IPSAS ».

2.8 Selon le NAF (IPSAS 1, paragraphe 29), « dans quasiment toutes les circonstances, le fait de se conformer à toutes les normes comptables internationales du secteur public applicables permet de présenter une image fidèle. Une image fidèle impose aussi à une entité de fournir des informations supplémentaires lorsque le respect des dispositions spécifiques des IPSAS est insuffisant pour permettre aux utilisateurs de comprendre l'incidence de transactions particulières, d'autres

événements ou conditions sur la situation financière de l'entité et sur sa performance financière. »

2.9 Actuellement, l'IPSAS 23 recommande de comptabiliser et de présenter les services en nature, mais il ne s'agit pas d'une obligation. En outre, le paragraphe 108 de cette norme stipule que « les entités sont encouragées à présenter la nature et le type de grandes catégories de services en nature reçus, y compris ceux qui n'ont pas été comptabilisés. La mesure dont une entité dépend d'une catégorie de services en nature détermine les informations qu'elle fournit en ce qui concerne cette catégorie. »

### Constatations

2.10 L'IBAN a constaté que l'ACO ne comptabilisait pas dans ses états financiers les CiK fournies à la NAEW&CF par les deux pays évoqués et qu'il ne présentait pas d'informations à leur sujet, alors qu'il s'agit de contributions importantes au budget et aux opérations du Commandement. Ces deux pays fournissent une CiK au lieu d'une contribution financière au budget O&S de la Force.

2.11 L'IBAN a également constaté que l'ACO n'avait pas établi de méthode spécifique pour la comptabilisation des CiK et le compte rendu financier s'y rapportant. Ces CiK sont fournies au lieu d'une contribution financière au budget de l'ACO. Elles sont donc différentes des CiK fournies sans contrepartie. L'IBAN estime qu'il faut établir une méthode spécifique pour la comptabilisation de ce type de contributions et le compte rendu financier s'y rapportant, afin de tenir compte de leur nature particulière. L'IPSAS 23 recommande de comptabiliser les services en nature, mais il ne s'agit pas d'une obligation, principalement en raison des difficultés pratiques qui se posent pour déterminer leur valeur. L'IBAN considère toutefois que l'argument selon lequel il est difficile de déterminer leur valeur ne s'applique pas dans le cas des CiK évoquées. En effet, les CiK fournies par les deux pays considérés doivent être équivalentes à la quote-part de ces pays au budget militaire pour ce qui concerne l'enveloppe O&S de la NAEW&CF. En outre, des informations sur les CiK que ces deux pays fournissent à la Force (mesurées en heures de vol) sont disponibles chaque année aux fins d'établissement du compte rendu financier.

2.12 Par conséquent, l'IBAN estime qu'il est raisonnable d'appliquer les dispositions de l'IPSAS 23 permettant de donner une estimation des CiK fournies par les deux pays et de les comptabiliser dans les états financiers, en l'occurrence dans ceux de l'ACO. Il faut, au minimum, présenter ces informations dans les notes jointes aux états financiers.

2.13 En outre, avec la signature des accords sur la fourniture de CiK dans le cadre de l'exploitation et du soutien de l'AGS, l'ACO devra, une fois que l'AGS sera en service, comptabiliser ou alors présenter ces contributions dans ses états financiers. Cela ne fait que confirmer la nécessité d'établir une méthode spécifique de comptabilisation et de compte rendu financier dans ce domaine important.

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

**Recommandations**

2.14 L'IBAN recommande à l'ACO :

- a) de comptabiliser, ou à tout le moins de présenter dans ses états financiers, les contributions en nature fournies par deux pays à la NAEW&CF et les charges correspondantes ;
- b) d'établir une méthode spécifique pour la comptabilisation des CiK et le compte rendu financier s'y rapportant.

### **3. REMBOURSEMENT PAR LES UTILISATEURS NON ADMISSIBLES DES COÛTS FINANCÉS SUR LE NSIP**

**Contexte**

3.1 Selon l'article 3 du Règlement financier de l'OTAN (Responsabilité et obligation de rendre compte), « le secrétaire général, les commandants suprêmes et les autres chefs d'organisme OTAN sont chargés d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant leur obligation de rendre compte. Dans ce contexte, ils veillent notamment à mettre en place des mesures de gouvernance financière, des pratiques de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière, puis à les tenir à jour, afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources. »

3.2 Selon l'article 4 du Règlement financier de l'OTAN (Gestion financière), « les organismes OTAN, se fondant sur des délégations de pouvoirs bien précises, doivent administrer leurs finances en veillant à faire un usage optimal des ressources, conforme aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie, compte tenu des principes suivants :

- (a) adéquation ;
- (b) bonne gouvernance ;
- (c) obligation de rendre compte ;
- (d) transparence ;
- (e) gestion des risques et contrôle interne ;
- (f) audit interne. »

3.3 Selon le cadre comptable OTAN (IPSAS 1, paragraphe 7), « un passif est une obligation actuelle de l'entité résultant d'événements passés et dont l'exécution devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service. »

3.4 Entre 2007 et 2009, le Bureau principal des ressources (aujourd'hui le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB)) a approuvé des

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

demandes d'admissibilité exceptionnelle, et le Comité des investissements a octroyé des autorisations de préfinancement de projets relatifs à l'infrastructure commune pour des utilisateurs non admissibles (comme les contractants pour les systèmes d'information et de communication (SIC) et le personnel ne faisant pas partie du tableau d'effectifs du temps de crise), à Kandahar et au quartier général (QG) de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS). Le préfinancement était autorisé pour autant que les coûts soient ensuite remboursés par les parties tierces.

3.5 Les coûts préfinancés dont il est question portent sur des logements et des SIC destinés à des utilisateurs non admissibles à l'aérodrome de Kandahar (KAF) (montant : environ 7,6 MEUR) et à l'aéroport international de Kaboul (KAIA) (montant : environ 6,1 MEUR).

3.6 L'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) et l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) ont été désignées en tant que pays hôtes responsables de l'exécution des projets NSIP sur le théâtre. Les projets ont été pleinement exécutés et, du point de vue du NSIP, ils sont entièrement clôturés sur les plans technique et financier.

3.7 Le RPPB et le Comité des investissements ont chargé le SHAPE d'établir et de mettre en œuvre un mécanisme de recouvrement de ces coûts préfinancés sur le NSIP en s'appuyant pour cela sur un système d'utilisation payante.

**Constatations**

3.8 L'IBAN a constaté que, depuis que des projets NSIP qui comportent une part de coûts préfinancés et qui sont destinés à des utilisateurs non admissibles opérant au KAF et au KAIA sont mis en œuvre, le SHAPE n'a pas établi ni implémenté de mécanisme de recouvrement de ces coûts afin qu'un remboursement puisse être effectué au NSIP, alors qu'il s'agit d'une exigence fixée par le RPPB et le Comité des investissements.

3.9 Compte tenu du retrait des forces de la mission Resolute Support, le SHAPE ne sera probablement pas en mesure d'obtenir des utilisateurs non admissibles le remboursement de ces coûts préfinancés.

3.10 Le SHAPE est responsable et tenu comptable d'une saine gestion financière. Il aurait dû exécuter les décisions prises par les organes directeurs en vue du recouvrement, auprès des utilisateurs non admissibles, des coûts préfinancés sur le NSIP évoqués. Il s'agit donc d'un cas de non-respect des dispositions des articles 3 et 4 du NFR, qui portent sur la responsabilité et l'obligation de rendre compte pour une saine gestion financière.

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

3.11 Par ailleurs, et en raison de la situation décrite plus haut, le SHAPE n'a pas établi de méthode comptable pour la comptabilisation et la présentation, dans l'état de la situation financière, des éléments de passif envers le NSIP d'un montant de 13,7 MEUR, alors que, en vertu de l'IPSAS 1, il aurait dû le faire. Ces éléments de passif auraient dû être compensés au fil du temps par des éléments d'actif liés au recouvrement, auprès des utilisateurs non admissibles, des coûts préfinancés évoqués. De ce fait, dans l'état 2020 de la situation financière de l'ACO, les éléments de passif sont sous-évalués de 13,7 MEUR.

**Recommandations**

3.12 L'IBAN recommande à l'ACO :

- a) de comptabiliser et de présenter des éléments de passif d'un montant de 13,7 MEUR pour tenir compte de la part des coûts préfinancés qui auraient dû être recouverts en vue de leur remboursement au NSIP ;
- b) de fournir au RPPB et au Comité des investissements des informations à jour sur les coûts préfinancés qui n'ont pas encore été récupérés, et de demander qu'une décision formelle soit prise sur les mesures à prendre.

#### **4. COMPTABILISATION ET PRÉSENTATION DES ACTIFS D'INFRASTRUCTURE FINANCÉS SUR LE NSIP**

**Contexte**

4.1 Le 8 juin 1998, le Conseil de l'Atlantique Nord avait approuvé un paquet de capacités portant sur la mise en place et la maintenance d'installations et d'équipements à l'appui des activités de la NAEW&CF. Depuis, une bonne centaine de projets concernant cette Force ont été exécutés par les pays hôtes souverains dans leurs bases d'opérations avancées (FOB) ou dans leurs emplacements d'opérations avancés (FOL) respectifs, ou vont l'être.

4.2 Une partie des avions de la Composante E-3A sont déployés sur la base d'opérations principale (MOB) de l'OTAN, à Geilenkirchen, tandis que les autres se trouvent sur les FOB situées à Aktion (Grèce), à Trapani (Italie) et à Konya (Turquie) ainsi que sur le FOL situé à Oerland (Norvège).

4.3 La base aérienne d'Oerland, qui est un FOL, peut accueillir cinq avions de la Composante E-3A. Elle date de la Seconde Guerre mondiale. C'est à cette époque que la première piste a été créée. D'importants travaux de réaménagement ont été effectués en 1983, et des travaux de réfection des couches de roulement ont été effectués en 2003 et en 2010 (les coûts ont été partagés entre l'OTAN et la Norvège).

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

4.4 S'agissant de la comptabilisation des actifs, le cadre comptable OTAN (NAF) et la méthode comptable OTAN relative aux immobilisations corporelles prévoient ce qui suit :

- la comptabilisation d'un actif s'opère au moment où l'utilisateur final de l'entité OTAN prend possession du bien pour utilisation opérationnelle ;
- les informations financières doivent être fournies dans des délais appropriés, et au plus tard avant la fin du mois de janvier de l'exercice suivant, afin de permettre une comptabilisation correcte des actifs et un compte rendu financier fiable, comme l'exige le Règlement financier de l'OTAN ;
- lorsqu'un pays hôte souverain est chargé de la construction d'un bien, l'entité OTAN doit inscrire ce bien à l'actif une fois qu'il a été construit et qu'il a été remis ; l'entité OTAN est tenue de demander les informations financières nécessaires au pays hôte souverain afin d'être en mesure de comptabiliser le bien dans ses états financiers ; selon la méthode comptable OTAN relative aux immobilisations corporelles, si le pays hôte souverain ne communique pas toutes les informations requises, l'utilisateur final est autorisé à utiliser des estimations pour l'inscription des coûts à l'actif ; s'il n'est pas possible de répartir les informations fournies par le pays hôte entre des catégories d'immobilisations corporelles spécifiques, l'entité OTAN est autorisée à regrouper des biens de nature ou de fonction différente au sein de la catégorie qu'elle jugera la plus adéquate ;
- il est indispensable que toutes les parties intervenant dans le processus de définition des besoins, d'acquisition et de réception des projets communiquent aux contrôleurs des finances les informations voulues, en particulier pour ce qui concerne le traitement comptable des immobilisations corporelles financées sur le NSIP ;
- en cas de modernisation d'une immobilisation corporelle après le 1<sup>er</sup> janvier 2013, seuls les montants correspondants aux modifications doivent être portés à l'actif.

4.5 En application des méthodes comptables relatives aux immobilisations corporelles présentées dans les états financiers 2020 de l'ACO, les bâtiments et les infrastructures utilisés dans l'ensemble des commandements fixes de l'ACO ont été examinés au regard des critères de contrôle fixés dans le NAF, dans les accords de soutien de garnison, dans la politique et les normes de soutien du pays hôte, dans le concept de soutien de base et dans les règles relatives au NSIP, le but étant de déterminer si ces bâtiments et infrastructures sont sous le contrôle de l'ACO ou des pays hôtes. Bien qu'il ressorte de cette analyse que les pays hôtes, en plus d'être les propriétaires, conservent aussi un certain niveau de contrôle sur les infrastructures, ces bâtiments et infrastructures ont été notifiés dans les états financiers de l'ACO même lorsque, au regard de certains critères, il est apparu que le contrôle des infrastructures était exercé soit par l'ACO, soit par l'ACO et les pays hôtes.

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

4.6 Dans les états financiers 2020 de l'ACO, la note sur les stocks et les immobilisations corporelles acquises avant 2013 donne les informations suivantes : « Comme indiqué plus haut dans la note A (Actifs), les pays hôtes souverains sont légalement propriétaires des installations et des infrastructures fixées au sol. Toutefois, en raison du fait que l'ACO exerce un certain contrôle sur ces actifs, ils sont présentés dans ses états financiers. La catégorie Bâtiments comprend principalement les infrastructures que les pays hôtes fournissent afin de garantir le bon fonctionnement des installations de l'OTAN ainsi que diverses infrastructures qui ont une structure en béton/en brique, en métal ou en bois. Elle comprend aussi d'autres infrastructures, comme les postes de contrôle d'accès aux points d'entrée, les entrepôts, les locaux de stockage, les garages, les bunkers et les postes électriques. Bien que répertoriés, les systèmes électriques, les dispositifs de détection incendie, les transformateurs et autres équipements faisant partie des infrastructures ne sont pas comptés en tant qu'éléments d'actif distincts des infrastructures dans lesquels ils sont utilisés. »

4.7 La NAEW&CF applique les dispositions du NAF et la méthode comptable de l'ACO relative aux immobilisations corporelles : ainsi, depuis 2013, elle comptabilise les éléments d'actif d'infrastructure financés sur le NSIP en tant qu'immobilisations corporelles pour chacune des FOB et pour le FOL. En 2018, suite à un incident survenu dans l'une des FOB, la Force a réévalué la situation en matière de contrôle des pistes des FOB et du FOL en appliquant les critères fixés dans le NAF. Cette réévaluation a mené à la conclusion selon laquelle il ne fallait plus considérer que les pistes des FOB et du FOL étaient contrôlées par la Force, et donc ne plus les présenter dans les états financiers de l'ACO. En revanche, les autres actifs d'infrastructure des FOB et du FOL utilisés exclusivement par la NAEW&CF, comme les voies de circulation, les aires de trafic, les hangars, les systèmes de balisage lumineux et les bâtiments ont été considérés comme des actifs contrôlés par la Force, et donc présentés dans les états financiers de l'ACO.

4.8 Par le passé, l'IBAN a constaté qu'il était difficile pour la NAEW&CF de recevoir régulièrement et en temps utile des informations financières au sujet des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP qui sont disponibles. De ce fait, dans les cas où la Force a reçu ces informations financières, elle a corrigé et mis à jour, dans les états financiers de l'exercice suivant, les chiffres de l'exercice précédent relatifs aux actifs d'infrastructure financés sur le NSIP.

4.9 Étant donné les risques pesant sur le compte rendu financier relatif aux actifs d'infrastructure financés sur le NSIP, l'IBAN a non seulement examiné la valorisation financière de ces actifs en fin d'exercice, mais il a aussi effectué un rapprochement spécifique sur la base des données contenues dans le système intégré d'information sur les ressources financées en commun (CIRIS) et dans le registre des actifs de la NAEW&CF au 31 décembre 2020 pour s'assurer de l'exhaustivité des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP notifiés en tant qu'immobilisations corporelles en fin d'exercice.

4.10 Au 31 décembre 2020, on recensait dans le CIRIS plusieurs projets en cours relatifs à des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP. Ces projets, qui concernent la fourniture et la maintenance d'actifs d'infrastructure de la NAEW&CF (pistes, aires de trafic, voies de circulation, bâtiments, etc.), portent sur un montant de plus de 40 MEUR.

### Constatations

4.11 L'IBAN a constaté que des actifs d'infrastructure d'un montant de 22 MEUR financés sur le NSIP n'avaient pas été comptabilisés ni présentés en tant qu'immobilisations corporelles dans les états financiers 2020 de l'ACO, alors que les pays hôtes avaient signalé qu'ils étaient achevés et qu'ils étaient en service depuis au moins 2017. Ces actifs sont notifiés en tant que moyens transférés et en service, et des informations sur les charges réelles sont disponibles dans le CIRIS.

4.12 Les plus importants de ces projets portant sur des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP concernent la restauration et l'extension de la piste, de la voie de circulation et du système de balisage lumineux au FOL d'Oerland à l'appui des activités de la NAEW&CF (montant : 19,5 MEUR). Ces actifs d'infrastructure ont été notifiés par la Norvège comme étant achevés et en service depuis septembre 2017 et, selon le rapport d'inspection mixte de réception officielle (JFAI), des agents du commandant suprême et du Bureau OTAN des ressources (NOR) ont effectué une inspection sur site en octobre 2017 au moment de la Conférence sur les infrastructures de la Force.

4.13 Étant donné que les moyens d'infrastructure ont été acquis ou restaurés après le 1<sup>er</sup> janvier 2013, il aurait fallu, en application du NAF, porter à l'actif la part OTAN des coûts de restauration de la voie de circulation et du système de balisage lumineux du FOL d'Oerland (montant : 19,5 MEUR). Au cours de l'audit, la NAEW&CF n'a pas été en mesure de déterminer les coûts réels de la restauration de la voie de circulation et de l'aérodrome du FOL d'Oerland. Il aurait aussi fallu inscrire à l'actif certains autres projets d'infrastructure financés sur le NSIP et menés dans la MOB et les FOB, à savoir les projets relatifs à la restauration de bâtiments, à l'exécution de travaux mineurs sur les aérodromes et à l'acquisition d'équipements (montant : environ 2,5 MEUR).

4.14 De ce fait, dans l'état 2020 de la situation financière de l'ACO, les immobilisations corporelles sont sous-évaluées de 22 MEUR.

4.15 Par ailleurs, au cours de l'audit, la NAEW&CF n'a pas été en mesure de fournir des informations sur l'avancement de certains autres projets d'infrastructure financés sur le NSIP qui concernent d'autres FOB (montant : environ 4 MEUR) et pour lesquels le montant des charges réelles notifié dans le CIRIS équivaut au montant des fonds autorisés pour les projets NSIP au 31 décembre 2020.

**NATO SANS CLASSIFICATION**

IBA-AR(2021)0030

4.16 Il ressort de ce qui précède que, s'agissant des immobilisations corporelles, le risque d'erreur significative et de manque d'exhaustivité en fin d'exercice est réel et pourrait se reproduire à l'avenir, à moins que la NAEW&CF mette en place un processus permettant de saisir en temps utile tous les actifs NSIP transférés et toutes les informations sur la modernisation des moyens d'infrastructure en service pour ce qui concerne les FOB et le FOL de la Force.

4.17 Les pays hôtes fournissent au moins une fois par an à la Branche Infrastructures de la NAEW&CF des informations sur l'avancement des projets d'infrastructure financés sur le NSIP, et ce à l'occasion de la conférence annuelle sur les infrastructures de la Force. En outre, les agents de liaison pour les infrastructures de la Force en poste dans chacune des FOB et dans le FOL sont en mesure de fournir des informations sur l'avancement de ces projets.

4.18 S'agissant des actifs d'infrastructure financés sur le NSIP, il faudrait que les parties qui jouent un rôle dans le processus de définition des besoins, d'acquisition et de recette fournissent au chef de la Branche Finances et comptabilité de la Force les informations requises afin que les données relatives aux actifs financés sur le NSIP qui ont été transférés ou qui ont été modernisés par le pays hôte puissent être pleinement saisies en temps utile.

**Recommandations**

4.19 L'IBAN recommande à la NAEW&CF :

- a) de comptabiliser et de présenter en tant qu'immobilisations corporelles les actifs d'infrastructure financés sur le NSIP d'un montant de 22 MEUR qui ont été achevés et mis en service ;
- b) d'implémenter un processus permettant de saisir en temps utile tous les actifs d'infrastructure financés sur le NSIP qui ont été transférés ou modernisés.

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

## SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

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

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

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÉTAT DE LA QUESTION      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <p><b>(1) ACO – Exercice 2019</b><br/> <b>IBA-AR(2020)0015, paragraphe 1</b></p> <p><b>GROUPE INTERARMEES<br/> MULTINATIONAL POUR LES<br/> OPERATIONS PSYCHOLOGIQUES (CJPOTF) :</b><br/> <b>INSUFFISANCES DANS LE<br/> PROCESSUS D'AUTORISATION ET DE<br/> GESTION POUR DES MARCHES<br/> CONCERNANT LA MISSION RESOLUTE<br/> SUPPORT</b></p> <p><b>Recommandation de l'IBAN</b><br/> Pour les activités de radio- et de<br/> télédiffusion relatives à la mission Resolute<br/> Support, l'IBAN recommande à l'ACO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de respecter les dispositions concernant le niveau de l'autorité chargée d'approuver les dérogations, en particulier lorsque les montants sur lesquels portent les marchés sont modifiés à la hausse ;</li> <li>- de faire en sorte que chacune des dérogations autorisant la passation d'un marché de gré à gré soit dûment justifiée au regard du NFR, des FRP et de la réglementation relative aux achats et aux marchés ;</li> </ul> | <p>Au cours de l'audit, l'IBAN n'a pas relevé de cas de non-respect des dispositions concernant le niveau de l'autorité chargée d'approuver les dérogations.<br/> <b>Question traitée</b></p> <p>L'IBAN n'a pas relevé d'anomalies dans la justification des dérogations autorisant la passation de marchés de gré à gré.<br/> <b>Question traitée</b></p> | <p>Question traitée.</p> |

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ÉTAT DE LA QUESTION                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- de renforcer le processus de certification pour les services de radio- et de télédiffusion fournis à la mission Resolute Support, en octroyant les marchés à des fournisseurs enregistrés dans le système de vérification des antécédents et en établissant un guide visant à faciliter la fixation des prix des services reçus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>En 2020, le CJPOTF a cherché à passer un marché avec une société de surveillance des médias. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, du manque de ressources et de la planification du désengagement, un contrat de contrôle distinct n'a pas été exécuté. Cette sous-recommandation est considérée comme « traitée », car rendue caduque par les événements liés à la fin de la mission Resolute Support.</p> <p><b>Question traitée</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                        |
| <p><b>(2) ACO – Exercice 2018</b><br/> <b>IBA-AR(2019)0016, paragraphe 1</b></p> <p><b>L'ACO DOIT ÊTRE UN « CLIENT INTELLIGENT » DES AGENCES OTAN FINANÇÉES PAR LE CLIENT</b></p> <p><b>Recommandation de l'IBAN</b><br/> L'IBAN recommande que l'ACO établisse un plan d'action visant à lui permettre d'être davantage en mesure de mettre en question la validité des informations et des solutions fournies par les deux grandes agences de l'OTAN.</p> <p>A. Concernant les services SIC, l'ACO devrait mettre en place des systèmes informatiques pour la réalisation des tâches décrites ci-après, et en assurer le suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérification des estimations fournies par la NCIA concernant le temps de travail du personnel et les coûts s'y rapportant ;</li> </ul> | <p>De manière générale, l'IBAN a noté que l'ACO n'était toujours pas en mesure d'évaluer de manière correcte et appropriée ni de valider les informations et les solutions fournies par la NCIA pour les services SIC, et par la NSPA pour les biens et services militaires.</p> <p>La commission consultative sur l'audit (AAP) de l'ACO compte centrer ses efforts en 2021 sur le rôle de client intelligent joué par le Commandement et sur les arrangements avec la NCIA et la NSPA en matière de qualité et de contrôle.</p> <p>L'IBAN a noté que l'ACO continuait de centrer ses efforts sur la définition des besoins et sur l'efficacité de la fourniture des services. Au moment de l'intégration des besoins SIC en mars/avril, les nouveaux besoins et/ou les modifications à apporter aux besoins existants sont communiqués par l'Agence, qui présente donc les coûts des SIC</p> | <p>Question en cours de traitement</p> |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ÉTAT DE LA QUESTION |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérification de la cohérence entre les investissements et les coûts d'exploitation et de maintenance (O&amp;M) liés aux paquets de capacités ;</li> <li>- mesure de la qualité et de la performance des services fournis par la NCIA.</li> </ul> | <p>externes (ECIS) et les coûts du soutien des services (SSC) en vue de leur examen préalable au sein l'ACO en avril, puis de leur examen et de leur validation en mai par le groupe d'experts nationaux (WGNT) et par le Bureau OTAN des ressources (NOR). Les tarifs définitifs ne sont approuvés que fin juin. Il est également très difficile de mettre en question les estimations du niveau d'effort jugé nécessaire pour la fourniture d'un service.</p> <p>Enfin, la NCIA soumet des SSC plus détaillés au WGNT/NOR, et l'ACO a demandé à recevoir ces informations au moment où de premières estimations sont fournies en début d'exercice.</p> <p>Le SHAPE soumet à l'ASB et au Comité des budgets des observations sur les tarifs clients de l'Agence afin de mettre en question ces tarifs. La Direction Finances et acquisitions (FINAC) du SHAPE participe également à la réunion d'examen trimestriel des niveaux de service afin d'analyser les activités d'exécution financière menées par l'Agence. Elle a en outre instauré le principe selon lequel il faut signaler les acquisitions prévues dont le montant dépasse le niveau D.</p> <p>Un groupe de travail de l'ACO sur les indicateurs de qualité (KQI) a été établi. Il est chargé de définir plus précisément les KQI et les indicateurs de performance (KPI) que la NCIA utilise pour la mesure de la qualité et de la performance des services fournis et pour le compte rendu s'y rapportant. Il doit effectuer une revue de ces indicateurs sur la base d'une nouvelle approche client « de bout en bout ». Les résultats de cette revue devraient permettre de réaliser des progrès dans la</p> |                     |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÉTAT DE LA QUESTION |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>mesure de la qualité et de la performance des services fournis par l'Agence.</p> <p>Enfin, l'ACO a établi une stratégie pour les relations avec la NCIA, qui fait actuellement l'objet d'un processus d'approbation au niveau des dirigeants du Commandement. Cette stratégie définit les lignes d'action visant à faire en sorte que l'ACO soit davantage en mesure de jouer son rôle de client intelligent s'agissant des services fournis par la NCIA et à faciliter la consignation par écrit des politiques et des procédures de l'ACO qui régissent l'établissement d'accords sur les niveaux de service (SLA) centralisés ou de SLA locaux et qui guident les parties prenantes du SHAPE et la communauté OTAN des utilisateurs (principaux) dans l'ensemble des quartiers généraux et dans le cadre plus large de l'Organisation.</p> <p>Par ailleurs, la NAEW&amp;CF réfléchit toujours à la manière d'organiser ses relations avec la NCIA.</p> <p><b>Question en cours de traitement</b></p> |                     |
| <p>B. Pour les autres biens et services militaires, l'ACO devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clarifier avec la NSPA, au niveau des processus de travail, les rôles et les responsabilités respectifs du Commandement et de l'équipe Intégration des contrats et les consigner dans l'accord de soutien logistique et dans le programme de travail s'y rapportant ;</li> <li>- se doter de moyens lui permettant de mettre en question les avis et les solutions de soutien logistique qui sont définis par l'équipe Intégration des contrats et que la NSPA fournit au Commandement, en améliorant pour</li> </ul> | <p>L'IBAN a noté que le travail sur la version révisée du dossier de décision concernant l'équipe Intégration des contrats, renommée Équipe de planification et de liaison de la NSPA, a été suspendu en raison de la pandémie de COVID-19.</p> <p>Le projet d'accord de soutien logistique (LSA) entre la NAEW&amp;CF et la NSPA vise à traiter les questions soulevées par l'IBAN. Par exemple, plusieurs KPI ont été proposés, assortis de dispositions selon lesquelles la Branche Gestion de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ÉTAT DE LA QUESTION             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| cela l'utilisation d'indicateurs de performance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | la qualité de la Force doit avoir la possibilité d'auditer les contractants de la NSPA, même si cela doit se faire sous la supervision de l'Agence. En outre, d'autres clauses ont été insérées dans le projet de LSA, qui visent à donner à la Force plus de moyens de contrôle du soutien que l'Agence lui fournit.<br><b>Question en cours de traitement</b>                                                                      |                                 |
| <p><b>(3) ACO – Exercice 2018</b><br/><b>IBA-AR(2019)0016, paragraphe 2</b></p> <p><b>L'ACO DOIT ATTÉNUER LES RISQUES LIÉS AU RECOURS À DES AGENCES OTAN FINANCÉES PAR LE CLIENT</b></p> <p><b>Recommandation de l'IBAN</b><br/>L'IBAN recommande à l'ACO de gérer tous les grands risques opérationnels, financiers et juridiques liés au recours à des agences OTAN financées par le client et, pour ce faire, d'inscrire ces risques dans les registres des risques opérationnels et financiers et d'établir des mesures d'atténuation claires. L'IBAN recommande en particulier de traiter les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- longueur des délais pour les opérations et les missions de l'OTAN et coûts s'y rapportant ;</li> <li>- qualité insuffisante des équipements et des services SIC fournis notamment par des contractants SIC externes en dehors de l'accord sur les niveaux de service passé avec la NCIA ;</li> <li>- dépassement des coûts liés aux contractants SIC externes en raison du manque de cohérence dans l'application des accords fondés sur des prix fermes et définitifs ; peu de possibilités de prendre des mesures dans le cadre des accords passés avec les agences et manque de clarté concernant la répartition des obligations financières découlant de ces accords.</li> </ul> | <p>L'IBAN a noté que, en 2020, l'ACO n'avait pas avancé dans la mise en œuvre de la recommandation. L'ACO continue de réfléchir à la manière de gérer les risques opérationnels, financiers et juridiques liés au recours à des agences OTAN financées par le client. L'AAP de l'ACO compte centrer ses efforts sur ce domaine et fournir un rapport d'étape plus complet en 2021.</p> <p><b>Question en cours de traitement</b></p> | Question en cours de traitement |

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ÉTAT DE LA QUESTION |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p><b>(4) ACO FY 2017</b><br/> <b>IBA-AR(2018)0009, paragraphe 4</b></p> <p><b>NÉCESSITÉ DE METTRE À JOUR LES MODALITÉS DE FINANCEMENT ET LES MÉMORANDUMS D'ENTENTE POUR CINQ SERVICES D'AÉRODROME ESSENTIELS DANS LE CADRE DE LA MISSION RESOLUTE SUPPORT</b></p> <p>Le Collège recommande que le SHAPE, en concertation avec le JFCBS, prenne les mesures nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) pour mettre à jour et harmoniser les annexes des MoU et pour demander aux pays de mettre à jour les modalités de financement concernant la mission Resolute Support afin qu'elles reflètent mieux la situation actuelle et de spécifier les dépenses admissibles s'agissant des cinq services d'aérodrome essentiels ;</li> <li>b) pour envisager d'accorder expressément au JFCBS une certaine marge de manœuvre pour décider de l'admissibilité des demandes soumises par les pays-cadres pour des services qui ne sont pas inscrits spécifiquement dans les annexes des MoU mais qui pourraient avoir un lien avec la fourniture des cinq services d'aérodrome essentiels ;</li> <li>c) pour mettre à jour immédiatement le MoU concernant Hérat et faire ainsi en sorte qu'un accord écrit sur les coûts admissibles au financement commun soit mis en place.</li> </ul> | <p>L'IBAN a noté que, en 2020, le SHAPE n'avait pas mis à jour les MoU. Suite à la décision de mettre un terme à la mission Resolute Support, l'ACO a informé les pays que les MoU prendraient fin le 11 septembre 2021 au plus tard, ou au moment où les opérations de la mission Resolute Support cesseront dans les aérodromes concernés. L'ACO a rappelé aux pays que les obligations financières qui seront contractées après la date de la fin de la mission n'incomberont pas à l'OTAN, sauf disposition contraire décidée par les autorités compétentes.</p> <p>De ce fait, l'ACO n'est plus en mesure d'actualiser les arrangements de financement et les MoU.</p> | Question traitée.   |
| <p><b>(5) ACO Exercice 2017</b><br/> <b>IBA-AR(2018)0009, paragraphe 5</b></p> <p><b>NON-SIGNATURE D'ARRANGEMENTS TECHNIQUES POUR L'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS ET DES INFRASTRUCTURES FINANCÉS PAR L'OTAN À L'AÉROPORT INTERNATIONAL HAMID KARZAI (HKIA), À MAZAR-I-SHARIF (MES) ET À HÉRAT</b></p> <p>L'IBAN recommande à l'ACO de faire en sorte que des arrangements techniques relatifs à l'utilisation d'actifs de l'OTAN soient signés avec chaque pays dès que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>L'IBAN a noté que, suite à la décision de mettre un terme à la mission Resolute Support, des lettres sont envoyées aux pays</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Question traitée.   |

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ÉTAT DE LA QUESTION             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| possible, le but étant de garantir le respect de l'obligation de rendre compte grâce à une répartition claire des rôles et des responsabilités                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>pour les informer que les MoU prendront fin le 11 septembre 2021 au plus tard, ou au moment où les opérations de la mission Resolute Support cesseront dans les aérodromes concernés. De ce fait, l'ACO n'est plus en mesure de poursuivre la mise à jour des arrangements techniques.</p> <p>Il a aussi été rappelé aux pays cadres que les obligations financières qui seront contractées après la date de la fin de la mission n'incomberont pas à l'OTAN, sauf disposition contraire décidée par les autorités compétentes.</p> <p>S'agissant des équipements et/ou des informations fournis par l'OTAN, l'ACO travaille en concertation étroite avec les pays cadres et la NSPA pour faire en sorte que le retrait des forces se déroule dans le respect des accords.</p> |                                 |
| <p><b>(6) ACO Exercice 2017</b><br/> <b>IBA-AR(2018)0009, paragraphe 8</b></p> <p><b>NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE</b></p> <p>L'IBAN formule les recommandations suivantes :</p> <p>a) l'ACO devrait finaliser au plus vite le travail d'évaluation et de consignation par écrit des procédures de contrôle interne ;</p> | <p>L'IBAN a noté que le Commandement avait mis en place un cadre de contrôle interne fonctionnel et avait notamment diffusé la directive ACO sur le contrôle interne (AD 015-29), la directive ACO sur les normes de comportement (AD 040-07) et la directive ACO sur la prévention et la détection des fraudes et la conduite des enquêtes dans ce domaine (AD 015-028).</p> <p><b>Question traitée</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Question en cours de traitement |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ÉTAT DE LA QUESTION                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>b) une fois qu'une suite aura été donnée à la recommandation formulée au point a), le service d'audit interne de l'ACO devrait évaluer pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme, et il devrait veiller à ce que ce travail soit clairement documenté, de manière à ce que l'on puisse aboutir à la conclusion que l'ACO respecte le cadre choisi ;</p> <p>c) l'ACO, en tant qu'entité consolidante, devrait se mettre en contact avec la NAEW&amp;CF et avec la Force OTAN de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSF) pour faire en sorte que des procédures de gestion des risques stratégiques soient mises en œuvre au sein de ces deux forces, que les risques soient repérés et qu'il y soit remédié de manière appropriée.</p> | <p>L'IBAN a noté que le service d'audit interne de l'ACO n'avait pas pleinement évalué les activités de contrôle interne et de gestion des risques menées dans l'ensemble du Commandement en 2020.</p> <p><b>Question en cours de traitement</b></p> <p>L'IBAN a noté que les procédures de gestion des risques stratégiques établies par la NAEW&amp;CF et la NAGSF n'étaient toujours pas pleinement mises en œuvre. La NAGSF est toujours en train de travailler sur la question de la gestion des risques.</p> <p>La NAEW&amp;CF a implémenté un système de gestion des risques qui repose sur la norme ISO 31000. Des réunions sont organisées tous les trimestres et les risques ayant une incidence élevée sont examinés sur la base du manuel relatif à la gestion des risques.</p> <p><b>Question en cours de traitement</b></p> |                                        |
| <p><b>(7) ACO – Exercice 2016</b><br/><b>IBA-AR(2017)08, paragraphe 2</b></p> <p><b>RÉALISATION DE PROGRÈS SUR LA VOIE DE LA CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN, ET EN PARTICULIER AVEC LES ARTICLES RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE, À LA GESTION DES RISQUES ET À L'AUDIT INTERNE</b></p> <p><b>Recommandation de l'IBAN</b></p> <p>L'IBAN formule les recommandations suivantes :</p> <p>c) le Conseil devrait faire en sorte que le NFR et les FRP soient cohérents en ce qui concerne la marge de manœuvre autorisée pour le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours correspondant à des biens et services à</p>                                                                                                                                                       | <p>L'IBAN a noté que la revue du NFR avait été reportée.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Question en cours de traitement</p> |

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ÉTAT DE LA QUESTION             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| fournir pendant l'exercice suivant ; s'agissant des FMS, il faudrait déterminer si, à des fins budgétaires, le NFR doit être adapté. Il conviendra de tenir compte de cette recommandation à l'occasion du recensement des enseignements à tirer de la nouvelle version du NFR qui doit être effectué en 2017.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |
| <p><b>(8) ACO – Exercice 2016</b><br/> <b>IBA-AR(2017)08, paragraphe 3</b></p> <p><b>ABSENCE DE GARANTIE QUANT AU FONCTIONNEMENT CONTINU D'UN SYSTÈME ESSENTIEL AU SEIN DE LA FORCE AÉROPORTÉE DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAEW&amp;CF)</b></p> <p><b>Recommandation du Collège</b><br/> L'IBAN recommande à la Force NAEW&amp;C d'établir un plan destiné à garantir la bonne administration du PILS. Pour y parvenir, la Force pourrait par exemple veiller à former un plus grand nombre d'agents, désigner des suppléants, établir des procédures par écrit ainsi qu'un manuel sur le processus à suivre, ou réfléchir aux possibilités de recours à des contractants extérieurs pour l'exécution de certaines fonctions. La Force NAEW&amp;C devrait en outre faire en sorte qu'une capacité adéquate de maintenance et d'administration du PILS soit en place.</p> | <p>L'IBAN a noté que, en octobre 2020, la NAEW&amp;CF avait entamé des discussions avec les autres divisions associées à la gestion du PILS afin de garantir la bonne administration du système. Des informations ont été reçues à ce sujet, et des observations complémentaires ont été faites par les différents intéressés au sein de l'Organisation en vue de l'établissement et de la mise en œuvre d'un plan en 2021. En outre, l'importante modernisation du PILS a été reportée au quatrième trimestre de 2021 pour diverses raisons techniques, fonctionnelles et de formation.</p> | Question en cours de traitement |
| <p><b>(9) ACO – Exercice 2016</b><br/> <b>IBA-AR(2017)08, paragraphe 5</b></p> <p><b>ABSENCE DE MÉMORANDUM D'ACCORD AVEC LA NCIA</b></p> <p><b>Recommandation du Collège</b><br/> Le Collège recommande à l'ACO de poursuivre le travail d'établissement d'un mémorandum d'accord avec la NCIA. Il faudrait aussi établir au plus vite un SLA pour la KFOR.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>L'IBAN a noté que, au sein de l'ACO, le travail sur le MoA et le SLA avec la NCIA avait pris du retard en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions s'y rapportant et en raison de la rotation de membres clés du personnel pour ce qui est du SLA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Question en cours de traitement |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ÉTAT DE LA QUESTION             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Des mesures ont été prises en vue de l'établissement d'un bouquet « soutien services » (SSP) relatif au MoA. Un processus de discussion est en cours entre la KFOR, le JFCNP et la NCIA en vue du repérage des domaines problématiques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |
| <p><b>(10) ACO – Exercice 2015</b><br/> <b>IBA-AR(2016)09, paragraphe 6</b></p> <p><b>NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA</b></p> <p><b>Recommandation du Collège</b><br/> Pour une meilleure gestion des moyens déployables et du soutien de la Force NAEW&amp;C, l'IBAN recommande à l'ACO de prendre des mesures afin d'établir des accords globaux avec la NSPA. Pour assurer une transparence et un compte rendu optimum, ces accords devraient spécifier clairement les services à fournir, les rôles, les responsabilités, les conditions, les indicateurs de performance, les indicateurs de qualité et les exigences en matière de compte rendu.</p> | <p>L'IBAN a noté que, en raison des restrictions dues à la COVID-19, le travail sur le LSA n'avait pas avancé en 2020. Avec la signature du contrat MG2022 à la fin du deuxième trimestre de 2021, la NAEW&amp;CF et la NSPA reprendront la discussion sur le LSA et le plan de gestion de la NSPA afin de trouver une solution pratique.</p> <p>Il est à noter que les accords de base passés entre le SHAPE, la NAPMA et la NSPA (concernant les activités de la NAEW&amp;CF) définissent les orientations générales, tandis que le plan de gestion annuel du programme LW de la NSPA, qui fait maintenant l'objet d'une entière coordination avec la NAEW&amp;CF avant sa publication, spécifie le degré de précision des orientations et des contrôles que chaque partie doit établir afin que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté. Des réflexions seront menées en vue de l'intégration du projet de LSA dans le plan de gestion de la NSPA, le but étant de faire en sorte que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté et qu'il n'y ait pas de double emploi.</p> | Question en cours de traitement |

NATO SANS CLASSIFICATION

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

| OBSERVATION/RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÉTAT DE LA QUESTION                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p><b>(11) ACO – Exercice 2013</b><br/>IBA-AR(2014)20, paragraphe 5</p> <p><b>NÉCESSITÉ D'UNE CONFIRMATION PAR LES ENTITÉS OTAN DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF EN FIN D'EXERCICE</b></p> <p><b>Recommandation du Collège</b><br/>L'IBAN recommande que, à partir de l'exercice 2014, l'ACO se fasse confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers.</p> | <p>L'IBAN a noté que le processus itératif était en place et fonctionnait avec certaines autres entités OTAN présentant des états financiers, comme le SI, l'EMI, l'ACT et la NAPMA.</p> <p>Un travail de coordination a été effectué avec la NCIA en 2020, et un nouveau processus de rapport mensuel a été mis en place pour améliorer la synchronisation des données.</p> <p>Des réunions avec la NSPA avaient été programmées, mais elles n'ont finalement pas pu avoir lieu en raison de la pandémie de COVID-19.</p> | <p>Question en cours de traitement</p> |

## COMMENTAIRES OFFICIELS DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO) SUR LE RAPPORT D'AUDIT ET POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)

### ***Commentaire général de l'ACO, qui vaut pour le projet de rapport et pour toutes les recommandations***

*L'ACO fait régulièrement le point sur les suites données à toutes les recommandations formulées par l'IBAN dans son rapport d'audit et communique des informations détaillées à ce sujet à la commission consultative sur l'audit et au Comité des budgets, selon les besoins.*

*L'ACO souhaiterait avoir la possibilité de formuler un commentaire sur les observations particulières faites dans le projet de rapport établi par l'IBAN.*

*1) Dans l'état de l'exécution du budget présenté dans les états financiers consolidés de l'ACO, la colonne « Total Engagements » comprend effectivement le montant des crédits dont le report spécial a été autorisé. Il est à noter que ceci est conforme au modèle de présentation officielle et à l'approche suivie par les autres autorités militaires de l'OTAN ; en outre, comme les états financiers de l'ACO sont un ensemble d'états financiers, des informations sur la répartition des montants ainsi que des données détaillées sont fournies dans la note H jointe à ces états financiers.*

*2) Les contributions en nature ne sont effectivement pas présentées. Il est à noter que l'IPSAS 23 recommande de comptabiliser et de présenter les services en nature, mais qu'il ne s'agit pas d'une obligation. C'est l'approche qui a été suivie jusqu'à présent, après avoir été examinée en détail et approuvée au niveau du Groupe de travail des contrôleurs des finances (WGFC) et du Bureau OTAN des ressources (NOR). L'ACO est disposé à rouvrir le débat sur la question vu l'argument invoqué par l'IBAN.*

### **Position de l'IBAN**

**Concernant le point 1), l'IBAN reconnaît que la note H jointe aux états financiers contient des informations détaillées au sujet des montants ayant fait l'objet d'un report spécial. Toutefois, le modèle commun recommandé pour la présentation des états financiers, qui a été établi et approuvé par la communauté des contrôleurs des finances (AC/335-N(2015)0088), ne spécifie pas comment les montants ayant fait l'objet d'un report spécial doivent être présentés dans l'état de l'exécution du budget. Selon l'IBAN, compte tenu de la définition des engagements donnée dans l'article 25.6 et dans le glossaire du NFR, il est indispensable de donner des informations au sujet de l'inclusion, dans la colonne « Total Engagements » de l'état de l'exécution du budget, de crédits non engagés ayant fait l'objet d'un report spécial, le but étant que les utilisateurs des états financiers comprennent bien leur contenu.**

Concernant le point 2), l'IBAN reconnaît que l'IPSAS 23 recommande de comptabiliser et de présenter les services en nature, mais qu'il ne s'agit pas d'une obligation. Toutefois, étant donné que les contributions en nature que deux pays ont apportées à la NAEW&CF au lieu d'une importante contribution budgétaire n'ont pas été comptabilisées ni présentées, ne fût-ce que sommairement, dans les états financiers, l'IBAN appelle l'attention des utilisateurs des états financiers sur cette question, estimant qu'elle est essentielle pour qu'ils comprennent bien leur contenu.

**OBSERVATION N° 1 :**  
**INCIDENCE FINANCIÈRE DU RETRAIT DES FORCES DE LA MISSION**  
**RESOLUTE SUPPORT : ESTIMATION NON ENCORE DISPONIBLE**

**Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO souscrit partiellement à l'observation faite.*

*L'ACO est déterminé à fournir aux parties prenantes/pays des informations au sujet de l'incidence financière du retrait des forces de la mission Resolute Support.*

*L'ACO est certes tout à fait d'accord pour dire que de telles données sont importantes pour les parties prenantes, mais il ne considère pas que la question soit pertinente pour ce qui concerne l'audit des états financiers de 2020.*

*La décision de retirer les forces d'Afghanistan a été prise le 14 avril 2021, soit après le 31 mars, date à laquelle les états financiers officiels doivent être soumis à l'IBAN, ainsi que le prévoient le Règlement financier de l'OTAN (NFR) et les règles et procédures financières (FRP) de l'OTAN.*

*L'évaluation du retrait des forces de la mission Resolute Support est en cours. Une analyse préliminaire a été fournie aux pays en mai 2021 dans le premier rapport sur l'exécution du budget (BER). Les mêmes informations financières ont été fournies à l'équipe de l'IBAN après la visite sur site qu'elle a effectuée la semaine du 31 mai 2021. Des informations actualisées complémentaires ont été fournies au Comité des budgets les 7 et 15 juillet, pour étoffer le premier BER.*

*Par ailleurs, une analyse portant sur l'avenir de l'Afghanistan est en cours ; l'ensemble des parties prenantes OTAN y sont associées. Il est à noter que le retrait des forces de la mission Resolute Support est un événement majeur pour l'ensemble de l'OTAN (et pas uniquement pour l'ACO).*

*Il ne s'agit pas d'une simple clôture comparable à celles qui ont eu lieu par le passé pour d'autres commandements OTAN. L'Organisation doit faire face à*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*plusieurs incertitudes. Elle évalue la situation et les incidences de cette clôture. Le processus décisionnel global est toujours en cours.*

*L'ACO est déterminé à faire preuve de transparence et travaille en concertation étroite avec les opérationnels à tous les niveaux afin de se procurer les informations les plus récentes et d'évaluer les incidences financières. Les opérations menées dans un pays au niveau de sécurité réduit tel que l'Afghanistan sont marquées par l'incertitude, et la définition du rôle de l'ACO dans le concept relatif à l'après mission Resolute Support est toujours en cours de finalisation.*

*Il s'agit d'une situation nouvelle qui met en question les principes de financement en vigueur jusqu'ici, ce qui fait que les incidences financières restent incertaines. L'ACO continuera de collecter, d'examiner et d'évaluer toutes les informations fiables et pertinentes, et de faire rapport à l'ensemble des parties prenantes. En outre, la clôture de la mission et ses incidences financières seront dûment présentées dans les états financiers de 2021.*

*S'agissant de la recommandation b), l'ACO ne souscrit pas à l'analyse de l'IBAN, estimant qu'il ne serait pas financièrement intéressant d'affecter du personnel à la réalisation de telles estimations et à la tenue de registres pour toutes les opérations, et que cela ne présenterait pas un intérêt suffisant pour l'Organisation et les parties prenantes. L'ACO, en tant qu'organisation, n'est pas doté de ressources suffisantes pour la tenue de tels registres, et il ne doit d'ailleurs pas l'être. Même si le Commandement s'efforçait d'effectuer un tel travail, il est probable que les estimations fournies manqueraient de pertinence, resteraient incertaines, voire induiraient en erreur.*

### **Position de l'IBAN**

**Selon l'article 35 du NFR, les états financiers annuels doivent être soumis à l'IBAN aux fins d'audit au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé. Cet article prévoit aussi que le rapport de l'IBAN, accompagné des états financiers correspondants, doit être soumis au Conseil au plus tard le 31 décembre afin qu'il en prenne note ou qu'il l'approuve. Selon l'IBAN, en fonction de leur importance et de leur incidence, les événements postérieurs doivent dès lors être présentés de manière appropriée, sur la base d'une analyse complète, jusqu'à la date à laquelle le Conseil prend note des états financiers ou les approuve.**

**S'agissant de la recommandation b), pour les opérations susceptibles d'être clôturées sur court préavis, l'IBAN estime qu'il faut mettre en place des procédures afin de donner, au moins une fois par an, un aperçu de l'incidence financière probable d'une telle clôture.**

**L'IBAN maintient donc son observation et sa recommandation.**

**OBSERVATION N° 2 :  
COMPTABILISATION ET PRÉSENTATION DES CONTRIBUTIONS EN NATURE À  
LA NAEW&CF ET À L'AGS**

**Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO ne souscrit pas à cette observation.*

*L'IPSAS 23 n'exige pas que les services en nature soient comptabilisés. Cela tient principalement au fait que de nombreuses incertitudes entourent les services en nature, notamment pour ce qui concerne la capacité d'exercer un contrôle sur ces services ainsi que la détermination de leur juste valeur.*

*Au cours du processus d'analyse et d'établissement du cadre comptable OTAN (NAF) (avant 2013, puis en 2016), une analyse approfondie des diverses IPSAS a été effectuée par le Groupe de travail OTAN sur les IPSAS au travers du Groupe de travail des contrôleurs des finances (WGFC) et en concertation avec la présidence du RPPB et le NOR. À l'époque, plusieurs exemples de services en nature ont été analysés et évalués. L'un de ces exemples portait sur le recours aux services de personnel militaire et/ou de contributions nationales volontaires, mais pas seulement. La question a été examinée en détail et, sur la base du retour d'information, il a été convenu que, dans l'ensemble de l'OTAN, les services en nature ne seraient pas comptabilisés dans les états financiers officiels.*

*Cette approche est énoncée dans le chapitre portant sur la méthode comptable relative aux états financiers consolidés de l'ACO (« Accounting Policy of the ACO Consolidated Financial Statements »). Elle a aussi été appliquée aux services en nature fournis par deux pays à la NAEW&CF et gérés en tant que tels dans tous les précédents états financiers consolidés de l'ACO qui ont été audités.*

*S'agissant de la récente décision des comités sur la question, il est à noter que la directive établie par le Comité des budgets pour l'exercice 2020 (BC-D(2019)0037-REV1 (INV)) ne contenait pas d'instructions exigeant de comptabiliser ou de présenter les contributions en nature, que ce soit pour la NAEW&CF ou pour l'AGS. L'attention des pays a été appelée sur cette question suite à la présentation du mémorandum d'entente (MoU) relatif à la contribution en nature du Royaume-Uni à l'AGS. Au moment où ils ont approuvé ce document (BC-D(2020)0023 (INV)), les pays ont chargé l'ACO d'inclure les prévisions relatives à la contribution en nature dans le projet de budget annuel de l'AGS et de rendre compte chaque année de la fourniture de cette contribution (voir le BC-DS(2020)0011 (INV)). Dans les instructions données par le Comité des budgets pour l'établissement du projet de budget 2021 (BC-D(2020)0055-REV1), il est fait référence au BC-DS(2020)0011 (INV), il est demandé de présenter dans le projet de*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*budget les prévisions relatives aux contributions en nature et il est indiqué que l'ACO rendra compte chaque année de la fourniture de ces contributions, en concertation avec les pays concernés.*

*Toutefois, même si le MoU relatif à la contribution en nature du Royaume-Uni à l'AGS définit une méthode de calcul de l'obligation de contribution en nature incombant au Royaume-Uni s'agissant de l'AGS, ainsi qu'un mécanisme de compte rendu, et même si un mécanisme similaire pourrait être utilisé pour d'autres contributions en nature à l'AGS et à la NAEW&CF, il est à noter que la question est actuellement bloquée en raison des débats politiques dont elle fait l'objet.*

*Par conséquent, l'ACO envisage de présenter, dans son prochain jeu d'états financiers consolidés, une note qui portera sur les contributions en nature actuellement fournies à la NAEW&CF. Toutefois, les évolutions qui pourraient survenir dans la politique de compte rendu financier pour ce qui concerne les contributions en nature seront évaluées avec les comités concernés avant que des dispositions soient définies et mises en œuvre.*

#### **Position de l'IBAN**

**Comme il l'a indiqué plus haut dans sa position sur le commentaire général formulé par l'ACO, l'IBAN reconnaît que l'IPSAS 23 recommande de comptabiliser et de présenter les services en nature mais qu'il ne s'agit pas d'une obligation.**

**Toutefois, étant donné que les contributions en nature fournies par deux pays à la NAEW&CF se substituent à une importante contribution budgétaire, l'IBAN estime que, pour que les utilisateurs des états financiers comprennent bien leur contenu, il est essentiel de comptabiliser ces contributions en nature, ou à tout le moins de présenter des informations à leur sujet, étant donné leur importance. L'IBAN maintient donc son observation et sa recommandation.**

#### **OBSERVATION N° 3 :**

#### **REMBOURSEMENT PAR LES UTILISATEURS NON ADMISSIBLES DES COÛTS FINANCÉS SUR LE NSIP**

#### **Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO ne souscrit pas à cette observation.*

#### *Contexte*

*Le financement sur le NSIP ayant été autorisé à titre exceptionnel par le prédécesseur du RPPB (à savoir le Bureau principal des ressources (SRB)),*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*le SHAPE a été chargé d'établir et de mettre en œuvre un mécanisme de remboursement en vue du recouvrement des coûts des locaux préfinancés sur le NSIP pour les projets mentionnés dans l'AC/4(PP)N(2011)0064.*

*Sauf pour deux projets (2006/5VA30399 et 2009/5VA30534), le SHAPE a signalé à plusieurs reprises (dans le SHSPT/FIA/CAC/AAM/FC47/12, du 27 janvier 2012, et jusqu'à l'évaluation finale faite avec le NOR et l'IBAN en 2019) qu'il n'était pas en mesure d'assumer la responsabilité du recouvrement des coûts car il ne disposait pas des informations, de la visibilité, des moyens de contrôle des données et du personnel nécessaires pour établir une base légitime pour les mesures de recouvrement des coûts auprès des utilisateurs non admissibles. Il a été indiqué dans chacune des communications que la majeure partie des projets s'inscrivaient dans le cadre de l'activité 4 (SIC pour l'aérodrome de Kandahar (KAF)) et qu'il fallait traiter la question du recouvrement des coûts auprès des utilisateurs non admissibles des infrastructures SIC du KAF. Le pays hôte pour l'ensemble de ces projets était l'ex-Agence des C3 de l'OTAN (NC3A), et les équipements ont été transférés à l'ex-Agence OTAN des services de systèmes d'information et de communication (NCSA) lorsque les projets ont été achevés.*

*Le pays hôte était le mieux placé pour assurer le traçage, l'exécution et la présentation des résultats des éventuelles mesures de recouvrement concernant des équipements SIC (durée de vie prévue, exploitation et maintenance), y compris les SLA. Par le passé, le contrôleur des finances du Commandement allié de forces interarmées de Brunssum (JFCBS) avait soulevé les mêmes objections et préoccupations au sujet du recouvrement des coûts auprès des utilisateurs des infrastructures SIC au KAF, et avait recommandé que l'ex-NCSA soit chargée de recouvrer ces coûts. Cette lettre officielle était adressée au contrôleur des finances de l'ex-NCSA afin qu'il y donne suite et une copie avait été envoyée au NOR.*

*Au cours de ces années, toute la documentation échangée et toutes les demandes ont été soumises à l'équipe de l'IBAN chargée de l'audit des états financiers annuels consolidés de l'ACO.*

*En conclusion, il est à noter que :*

- le SHAPE n'est pas le pays hôte pour les projets évoqués ; il n'a pas préfinancé les coûts relatifs aux projets et n'a jamais été désigné en tant qu'entité responsable de ce processus ;*
- le montant des sommes à recouvrer indiqué par l'IBAN (13,7 MEUR) diffère du montant notifié précédemment par le NOR (5 045 252 EUR + 7 819 058 EUR, ce qui fait 12 864 310 EUR) ; il a été demandé au NOR de fournir des éclaircissements au sujet de ce montant ;*
- les états financiers consolidés de l'ACO sont audités chaque année par l'IBAN ; pendant toutes ces années, des analyses approfondies, des*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

évaluations et des rapprochements ont été effectués, y compris pour ce qui concerne la JFAI et le certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) des deux projets pour lesquels le SHAPE a géré avec succès le mécanisme de facturation/recouvrement des coûts ;

- le SHAPE a de nouveau demandé au NOR de faire le point sur la suite donnée à la requête soumise il y a plusieurs années.

Le retour d'information du NOR sera un élément clé pour l'évaluation de la marche à suivre.

**Position de l'IBAN**

L'IBAN n'a pas effectué en 2019, ni à un autre moment, d'évaluation des coûts financés sur le NSIP susceptibles d'être recouverts par le SHAPE auprès des utilisateurs non admissibles pour ce qui concerne les projets spécifiques évoqués.

Bien que le SHAPE ait été chargé par le RPPB et le Comité des investissements d'établir et de mettre en œuvre un mécanisme de recouvrement des coûts préfinancés sur le NSIP au moyen d'un système d'utilisation payante, il n'a pas collecté de tels paiements. L'IBAN maintient donc son observation et sa recommandation.

**OBSERVATION N° 4 :****COMPTABILISATION ET PRÉSENTATION DES ACTIFS D'INFRASTRUCTURE FINANCÉS SUR LE NSIP****Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO ne souscrit pas à cette observation.*

*L'ACO/Le SHAPE n'est pas d'accord avec la recommandation a), mais est d'accord avec la recommandation b).*

*a) Le principal projet visé par cette recommandation (projet NSIP N°2018/5AF11146-00-NO – Allongement de la piste et de la voie de circulation) concerne la modernisation d'un actif d'infrastructure existant contrôlé au niveau national. Il porte sur un montant de 19,5 MEUR. Les pistes des FOB et du FOL sont toutes considérées comme étant des actifs nationaux depuis 2018, lorsqu'une réévaluation de leur contrôle a été effectuée. L'évaluation a porté sur le fond de la question plutôt que sur la forme et a été assortie d'une évaluation au regard des dix critères de contrôle des actifs définis dans le cadre comptable OTAN (NAF). Cela a permis d'établir clairement que le contrôle des pistes n'était pas exercé par la NAEW&CF. De ce fait, les pistes ne sont pas notifiées dans le registre des immobilisations corporelles de la Force, ni dans les états financiers consolidés de l'ACO (elles*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*ne sont pas comptabilisées/notifiées dans les notes jointes aux états financiers 2020 de l'ACO). Le principal actif (à savoir la piste du FOL) n'ayant pas été notifié par l'ACO étant donné qu'il n'est pas considéré comme relevant du contrôle de la NAEW&CF, l'allongement de cette piste n'a pas non plus été porté à l'actif.*

*Le SHAPE et la NAEW&CF continueront de réévaluer régulièrement la question du contrôle des actifs et ils comptabiliseront ces actifs dans les états financiers de l'ACO s'il est établi qu'ils relèvent de leur contrôle.*

*b) L'ACO est d'accord pour dire qu'il faut améliorer le processus afin de saisir avec plus d'exactitude les moyens financés sur le NSIP qui sont mis en œuvre par le pays hôte souverain. En raison de la pandémie de COVID-19 et de l'annulation des deux dernières conférences sur les infrastructures de la NAEW&CF, quelques actifs n'ont pas été saisis et notifiés à temps.*

*L'ACO a déjà souligné qu'il était difficile de collecter systématiquement et en temps utile auprès du pays hôte souverain des informations relatives au NSIP. Une proposition visant à saisir systématiquement ces informations a été soumise.*

*Une demande de modification en vue de la mise à jour du CIRIS a été examinée et soumise au NOR en 2020. L'ACO a estimé qu'il était nécessaire d'enregistrer l'utilisateur/le client du projet NSIP et d'introduire une nouvelle étape dans le CIRIS pour forcer le pays hôte à enregistrer la date de chaque transfert/reprise. De cette manière, l'ACO pourrait obtenir, au moyen de la génération d'un rapport, la liste des actifs qui lui ont été transférés au cours d'une période donnée. Une fois ces informations obtenues, il pourrait prendre contact avec le pays hôte pour demander des informations financières en vue de la comptabilisation des actifs (dans les cas où il est confirmé que l'ACO en exerce le contrôle).*

**Position de l'IBAN**

**L'IBAN note que les pistes des FOB et du FOL sont traitées comme des actifs nationaux depuis 2018 et que, de ce fait, les coûts de leur allongement ne sont pas portés à l'actif. Toutefois, le projet de restauration mené au FOL d'Oerland à l'appui des activités de la NAEW&CF comprend aussi la part OTAN des coûts relatifs à la voie de circulation et au système de balisage lumineux, éléments qui ne font pas partie des pistes. Ces coûts doivent être portés à l'actif ainsi que le prévoit la méthode comptable en vigueur au sein de l'ACO. L'IBAN maintient donc son observation et sa recommandation.**

## SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

## (1) Exercice 2019

IBA-AR(2020)0015, paragraphe 1

**GROUPE INTERARMÉES MULTINATIONAL POUR LES OPÉRATIONS PSYCHOLOGIQUES (CJPOTF) : INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS D'AUTORISATION ET DE GESTION POUR DES MARCHÉS CONCERNANT LA MISSION RESOLUTE SUPPORT**

*Commentaires officiels de l'ACO*

*Pas d'accord.*

*L'ACO propose de considérer comme « traité » le troisième élément de la recommandation, étant donné que les opérations psychologiques ont été clôturées officiellement le 12 juillet et que la question est devenue caduque en raison du retrait des forces de la mission Resolute Support et de la clôture de cette mission.*

**Position de l'IBAN**

**L'IBAN considère cette question comme étant « traitée », car elle est devenue caduque en raison de la clôture de la mission Resolute Support. Pour cette recommandation, l'état de la question a été mis à jour dans la version finale du rapport d'audit.**

## (2) Exercice 2018

IBA-AR(2019)0016, paragraphe 1

**L'ACO DOIT ÊTRE UN « CLIENT INTELLIGENT » DES AGENCES OTAN FINANÇÉES PAR LE CLIENT**

*Commentaires officiels de l'ACO*

*D'accord.*

*L'ACO prend note du résumé fait par l'IBAN. Il fournit ci-après un complément d'analyse pour certaines sections.*

Point A

*Bien qu'on lui demande d'être un « client intelligent », l'ACO n'est pas encore en mesure d'évaluer et de valider de manière appropriée les estimations fournies par la NCIA. Avec la mise en place du catalogue des tarifs des services aux clients de l'Agence (CCSC), approuvé par les pays, la visibilité et la transparence ne reposent plus sur les coûts des SIC externes (ECIS) et*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*les coûts du soutien des services (SSC). Dans ce catalogue, l'Agence donne uniquement un prix par service, ce qui ne laisse aucune marge de négociation au client. Dans l'exercice de son rôle limité de client intelligent, l'ACO se concentre principalement sur la définition des besoins et sur l'efficacité de la fourniture des services.*

*Au moment de l'intégration des besoins SIC en mars/avril, les nouveaux besoins et/ou les modifications à apporter à des besoins existants sont communiqués par l'Agence, qui présente donc les coûts ECIS et les SSC en vue de leur examen préalable au sein l'ACO en avril, puis de leur examen et de leur validation en mai par le groupe d'experts nationaux (WGNTÉ) et par le Bureau OTAN des ressources (NOR). Les tarifs définitifs ne sont approuvés que fin juin. Il est également très difficile de mettre en question les estimations du niveau d'effort jugé nécessaire pour la fourniture d'un service.*

*Enfin, la NCIA soumet des SSC plus détaillés au WGNTÉ/NOR, et l'ACO a demandé à recevoir ces informations au moment où de premières estimations sont fournies en début d'exercice.*

*Le SHAPE soumet à l'ASB et au Comité des budgets des observations sur les tarifs clients de l'Agence afin de mettre en question ces tarifs. La Direction FINAC du SHAPE participe également à la réunion d'examen trimestriel des niveaux de service afin d'analyser les activités d'exécution financière menées par l'Agence. Elle a en outre instauré le principe selon lequel il faut signaler les acquisitions prévues dont le montant dépasse le niveau D.*

*Un groupe de travail de l'ACO sur les KQI a été établi. Il est chargé de définir plus précisément les KQI et les KPI que la NCIA utilise pour la mesure de la qualité et de la performance des services fournis et pour le compte rendu s'y rapportant. Il doit effectuer une revue de ces indicateurs sur la base d'une nouvelle approche client « de bout en bout ». Les résultats de cette revue devraient permettre de réaliser des progrès dans la mesure de la qualité et de la performance des services fournis par l'Agence.*

*Enfin, la Division J6Cy a établi une stratégie pour les relations avec la NCIA, qui fait actuellement l'objet d'un processus d'approbation au niveau des dirigeants de l'ACO. Cette stratégie définit les lignes d'action visant à faire en sorte que l'ACO soit davantage en mesure de jouer son rôle de client intelligent s'agissant des services fournis par la NCIA et à faciliter la consignation par écrit des politiques et des procédures de l'ACO qui régissent l'établissement de SLA centralisés ou de SLA locaux et qui guident les parties prenantes du SHAPE et la communauté OTAN des utilisateurs (principaux) dans l'ensemble des quartiers généraux et dans le cadre plus large de l'Organisation.*

*En outre, en décembre 2020, la NAEW&CF a finalisé avec la NCIA un accord sur le soutien des services (SSA).*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

Point B

*Le travail sur la version révisée du dossier de décision concernant l'équipe Intégration des contrats, renommée Équipe de planification et de liaison (NPLT) de la NSPA, a été suspendu à cause de la pandémie de COVID-19.*

*En raison des restrictions dues à la COVID-19, le travail sur le LSA relatif à la NAEW&CF n'a pas avancé en 2020. Avec la signature du contrat MG2022 à la fin du deuxième trimestre de 2021, la NAEW&CF et la NSPA reprendront la discussion sur le LSA et le plan de gestion de la NSPA afin de trouver une solution pratique.*

*Il est à noter que les accords de base passés entre le SHAPE, la NAPMA et la NSPA (concernant les activités de la NAEW&CF) définissent les orientations générales, tandis que le plan de gestion annuel du programme LW de la NSPA, qui fait maintenant l'objet d'une entière coordination avec la NAEW&CF avant sa publication, spécifie le degré de précision des orientations et des contrôles que chaque partie doit établir afin que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté. Des réflexions approfondies seront menées en vue de l'intégration du projet de LSA dans le plan de gestion de la NSPA, le but étant de faire en sorte que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté et qu'il n'y ait pas de double emploi.*

**(3) Exercice 2018****IBA-AR(2019)0016, paragraphe 2****L'ACO DOIT ATTÉNUER LES RISQUES LIÉS AU RECOURS À DES AGENCES OTAN FINANÇÉES PAR LE CLIENT****Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

*L'ACO prend note du résumé fait par l'IBAN. Il fournit ci-après un complément d'analyse pour certaines sections.*

*Les SLA existants prévoient un mécanisme « doux » et de portée limitée pour le règlement des différends en cas de perturbations majeures ayant une incidence sur la continuité des services, et pour le règlement des litiges soulevés dans le cadre de services fournis par des contractants externes.*

*La Direction FINAC de l'ACO a commencé à analyser le processus NCCB dans le contexte des dispositions du cadre COSO concernant la gestion du risque d'entreprise et le contrôle interne, en mettant l'accent sur sa relation avec l'Agence pour ce qui concerne la fourniture de services SIC et les incidences financières du régime financé par le client.*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*Dans le cadre des activités de gestion des risques menées par la Direction FINAC de l'ACO, le NCISG a établi une procédure d'analyse des risques qui est axée sur la validation des biens et des services fournis par les agences de l'OTAN. Une des mesures d'atténuation des risques est l'application d'une instruction permanente (SOP) visant l'établissement d'une procédure interne permettant aux demandeurs dûment autorisés et/ou aux gestionnaires de fonds du NCISG de valider les services fournis par les agences de l'OTAN dans les cas où le compte rendu relatif à la qualité de ces services n'est pas jugé suffisant pour rendre possible une mesure appropriée de la qualité et de la performance des services fournis au Groupe. Cette SOP vise également la mise en place d'un mécanisme de recours à des instances de niveau supérieur en vue du règlement des éventuels différends entre les agences et le Groupe.*

*Pour tous les SLA relatifs à l'ACO, en cas de dépassement des coûts (en particulier lorsque le taux de satisfaction de la demande relative au secteur militaire tombe à 70 %, voire moins), l'Agence et le client doivent soumettre ensemble aux pays des solutions d'atténuation. En cas de dépassement des coûts dû à des coûts SIC externes, l'ACO attend dans un premier temps de l'Agence qu'elle cherche à savoir s'il reste, en interne, des soldes non dépensés, avant de réfléchir à des solutions de financement et de demander aux pays des fonds supplémentaires.*

*Le modèle de prix ferme et définitif (FFP) n'est pas appliqué de manière uniforme dans l'ensemble de l'ACO, étant donné que certains QG locaux sont en mesure de modifier leurs ordres d'achat tandis que d'autres ne le sont pas. Cela dépend aussi beaucoup de la mesure dans laquelle l'Agence est disposée à appliquer ce modèle et est à même de le comprendre. Des discussions sont en cours en vue de l'éventuelle application du modèle FFP pour les SSC et d'un modèle de coût remboursable pour les SIC externes, afin que des mesures puissent être prises lorsque des services n'auront pas été intégralement fournis.*

*S'agissant du modèle FFP, des propositions de modification relatives aux services non fournis ou partiellement fournis ont été soumises fin 2019 à la Commission consultative sur les changements (CAB) – Finances ; ces propositions n'ont toutefois pas été prises en considération dans les SLA pour 2020 et 2021, à l'exception de la formation donnée à l'Académie OTAN des technologies de l'information et de la communication : les ordres d'achat sont diffusés chaque trimestre et compensés au cours du trimestre suivant en fonction du nombre réel de formations et de places. Cette question sera examinée plus avant à la prochaine réunion de la CAB Finances. Ces informations détaillées permettront à l'ACO d'adopter une approche cohérente concernant le modèle FFP. Elles permettront aussi d'adapter les ordres d'achat et les paiements correspondants lorsque des services n'auront pas été fournis.*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*En outre, la Direction FINAC du SHAPE a demandé qu'il soit fait état, dans chacun des QSLR, des acquisitions envisagées qui portent sur un montant supérieur au niveau D, le but étant d'avoir plus de visibilité sur les problèmes susceptibles de se poser à l'avenir et de mieux gérer les questions financières et contractuelles. Une demande a également été soumise à la NCIA afin qu'il soit fait état dans les QSLR du montant des déboursements effectifs et des engagements plutôt que d'un taux d'utilisation.*

*Dans le cadre de l'établissement du SLA pour 2022, la Direction FINAC de l'ACO travaille actuellement avec le service Finances de la NCIA afin de clarifier et/ou d'approuver les modifications relatives à la gestion financière.*

**(4) Exercice 2017**

IBA-AR(2018)0009, paragraphe 4

**NÉCESSITÉ DE METTRE À JOUR LES MODALITÉS DE FINANCEMENT ET LES MÉMORANDUMS D'ENTENTE POUR CINQ SERVICES D'AÉRODROME ESSENTIELS DANS LE CADRE DE LA MISSION RESOLUTE SUPPORT**

**Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

**(5) Exercice 2017**

IBA-AR(2018)0009, paragraphe 5

**NON-SIGNATURE D'ARRANGEMENTS TECHNIQUES POUR L'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS ET DES INFRASTRUCTURES FINANCÉS PAR L'OTAN À L'AÉROPORT INTERNATIONAL HAMID KARZAÏ (HKIA), À MAZAR-I-SHARIF (MES) ET À HÉRAT**

**Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

**(6) Exercice 2017**

IBA-AR(2018)0009, paragraphe 8

**NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE**

**Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

*L'ACO note avec satisfaction que l'IBAN a reconnu les efforts qui ont été réalisés afin qu'une suite soit donnée à la recommandation a), considérée maintenant comme étant traitée. Le concept de contrôle interne, qui définit les*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*parties prenantes clés, les documents clés pour le contrôle interne au sein de l'ACO et l'environnement de contrôle interne de l'ACO, a été approuvé en 2019. Il contribue à faire en sorte que le personnel de l'ACO ait une même conception du contrôle interne. La nouvelle directive de l'ACO sur le contrôle interne (AD 015-029) est une refonte complète de la directive ACO 080-108, qui portait sur le cadre de contrôle interne au sein de l'ACO et datait du 22 août 2017. Elle a été établie sur la base du concept de contrôle interne approuvé. Diffusée le 28 janvier 2021, elle s'applique à l'ensemble des quartiers généraux et des unités de l'ACO. Elle décrit le cadre pour le contrôle interne et donne des orientations pour sa mise en œuvre dans l'ensemble du Commandement. Elle définit notamment les besoins, la méthode, les approches, les procédures, les rôles et les responsabilités clés et les échéances concernant le cadre de contrôle interne de l'ACO. Les nouveaux éléments introduits dans la directive sont le processus de certification, les points focaux pour le contrôle interne (ICFP) et la définition claire des rôles et des responsabilités dans le tableau RACI (responsabilité, approbation, consultation, information), avec les échéances applicables.*

*Le nouveau mécanisme clé pour l'établissement de la déclaration de l'ACO sur le contrôle interne est le processus annuel de certification mené avec l'aide des ICFP. Pour faciliter l'exécution du premier cycle du processus annuel de certification, la circulaire n°178 du chef d'état-major du SHAPE, qui porte sur le processus de certification du contrôle interne pour 2021 et la désignation des ICFP, a été diffusée le 13 juillet 2021. Elle donne des informations détaillées sur le processus de certification (contenu, échéances et exemples). Toutes les parties prenantes doivent adopter une approche axée sur « l'apprentissage par la pratique », le but étant d'améliorer progressivement les produits sur un certain nombre de cycles annuels. La commission consultative sur l'audit, qui est chargée de fournir l'assurance concernant l'efficacité du système de contrôle interne, apporte une contribution à la déclaration sur le contrôle interne. La déclaration ACO sur le contrôle interne pour l'exercice 2021 sera la première qui reposera sur des éléments probants complets, notamment des certificats délivrés par toutes les divisions et/ou directions à l'échelle du Commandement.*

*La directive 015-029 fixe les principes généraux relatifs au cadre de contrôle interne. Une version révisée de la directive 60-100, qui porte spécifiquement sur le système de contrôle interne pour les activités Finances et acquisitions, a été établie et fait actuellement l'objet d'une concertation avec l'ensemble des contrôleurs des finances à l'échelle de l'ACO. Il est à noter que, en vertu du NFR, la responsabilité d'une grande partie des opérations de contrôle interne incombe au contrôleur des finances de l'ACO.*

*L'objectif est de finaliser la directive 60-100 à l'automne 2021. Cette directive donnera des informations détaillées au sujet du cadre de contrôle interne pour les activités Finances et acquisitions.*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*Un tableau présentant le niveau d'assurance a également été établi au sein de la Direction FINAC de l'ACO. Il rassemble des éléments probants montrant les domaines dans lesquels l'assurance est reçue sur la base du modèle des 3 lignes de défense. Il présente sous forme synthétique l'efficacité du contrôle interne par rapport aux risques connus. Il aide à repérer les lacunes et les chevauchements et permet de mieux superviser et suivre les domaines de préoccupation spécifiques. Le tableau présentant le niveau d'assurance a pour objet d'aider la direction à mieux comprendre la gestion des risques grâce à une plus grande visibilité et à une transparence accrue des activités relatives à l'assurance.*

*Dans certains domaines, comme celui des activités Finances et acquisitions, le contrôle interne est étayé par des documents fondés sur des éléments probants. Parmi ces documents figurent l'évaluation formelle et détaillée émanant du directeur des marchés de l'ACO, l'auto-évaluation communiquée par chacun des QG locaux, le tableau présentant le niveau d'assurance mis à jour par la Direction FINAC du SHAPE, la procédure formelle d'établissement des états financiers consolidés annuels de l'ACO comprenant les listes de vérification établies par les contrôleurs des finances locaux, les déclarations relatives aux parties liées établies en vertu des IPSAS, la certification de l'auto-évaluation des contrôles internes communiquée par la NCIA s'agissant du système financier (FinS), le rapport annuel sur l'audit interne de l'ACO et l'auto-évaluation formelle et détaillée relative aux questions budgétaires fournie par chacun des QG de l'ACO, mise en place en 2020.*

*On trouvera ci-après des informations sur les progrès réalisés concernant les recommandations b) et c).*

**Recommandation b)**

*Système de gestion stratégique de l'ACO : une révision en profondeur de ce système a été effectuée en 2019 et en 2020. Les principaux livrables de cette révision sont les suivants :*

- a. établissement par le SACEUR du plan de gestion stratégique de l'ACO (ASMP) pour 2021-2025, daté du 4 décembre 2020 ;*
- b. établissement de la nouvelle directive ACO 015-027, qui porte sur le système de gestion stratégique du Commandement et est datée du 17 février 2020 ;*
- c. établissement d'un calendrier trimestriel de travail concernant la mise à jour des informations sur les risques et les problèmes à l'échelle de l'ACO ; ce calendrier est géré par le Secrétariat de la Commission de gestion de l'ACO (AMB), en concertation avec les 16 quartiers généraux participant aux travaux de l'AMB et toutes les directions et divisions du SHAPE ;*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

- d. établissement de nouveaux rapports consolidés sur la gestion stratégique à l'intention de l'AMB ; ces rapports englobent les informations sur la performance du Commandement, les risques et les problèmes, qui sont présentées par le Secrétariat de l'AMB en tant que point récurrent de l'ordre du jour ;*
- e. activités régulières de profilage de la gestion stratégique menées par le Secrétariat de l'AMB avec les membres de cette commission, qui englobent le niveau de maturité des profils des risques et problèmes dans les domaines considérés ;*
- f. élaboration, à l'intention des membres de l'AMB, de nouveaux modèles standard de rapport sur la gestion stratégique couvrant les principaux risques et problèmes dans les domaines considérés ;*
- g. élaboration de produits connexes, parmi lesquels un guide d'utilisateur portant sur la gestion des risques au sein de l'ACO, une brochure d'information sur la gestion des risques au sein de l'ACO et une vidéo de présentation de la gestion des risques à l'ACO ;*
- h. établissement d'une nouvelle version de la base de données de l'ACO sur la gestion stratégique, d'un nouveau registre des risques ACO et d'un registre ACO recensant les problèmes.*

*Le service d'audit interne de l'ACO a évalué le nouveau système de gestion stratégique du Commandement et a estimé qu'il constituait une avancée considérable en termes de structure de contrôle et qu'il était susceptible d'apporter des améliorations.*

### **Recommandation c)**

*Cette recommandation porte sur la NAEW&CF et la NAGSF.*

*Le QG de la NAEW&CF, à Geilenkirchen, a mis en œuvre un système complet de gestion des risques qui s'appuie sur la norme ISO 31000. Des réunions ont lieu tous les trimestres sous la présidence du commandant de la Force (FCC), et les risques ayant une incidence élevée ou d'un niveau supérieur encore font l'objet d'un examen entre le FCC et son adjoint (FCD). En outre, la Division Finances (FHF) se réunit chaque trimestre pour examiner la question de la gestion des risques, ainsi que le prévoit son manuel sur la gestion des risques.*

*Au sein de la NAGSF, les travaux sur la gestion des risques ont peu avancé car la Force a centré ses efforts sur la mise en place de ses activités. Les opérations de vol ayant commencé, la Force s'emploie aussi à examiner de plus près la question de la gestion des risques en général et à consigner par écrit certains des processus s'y rapportant. L'objectif est de combiner les*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*efforts en vue de l'établissement d'une stratégie globale de gestion des risques.*

**(7) Exercice 2016****IBA-AR(2017)08, paragraphe 2**

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

**Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO est d'accord avec l'analyse dans son principe.*

*L'ACO maintient sa position au sujet de cette observation et de la recommandation s'y rapportant.*

*En collaboration avec le NOR et avec le WGFC, l'ACO s'est beaucoup investi dans la préparation de la mise à jour du NFR et des FRP, qui portera notamment sur les questions évoquées.*

*La mise à jour du cadre comptable OTAN (NAF) prévue au départ pour juin 2020 a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19.*

*Des travaux supplémentaires seront menés au cours des prochains mois, en concertation avec le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière et avec les membres du WGFC.*

*Le NOR a fourni un calendrier de travail actualisé, et la revue du NFR et des FRP est maintenant reportée à 2022.*

*Il s'agit d'une question sur laquelle l'ACO n'a pas de prise. Son règlement dépend donc de parties prenantes extérieures au Commandement.*

**(8) Exercice 2016****IBA-AR(2017)08, paragraphe 3**

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

**Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

*Il est à noter que l'importante modernisation du PILS a été reportée au quatrième trimestre de 2021 pour diverses raisons techniques, fonctionnelles et de formation.*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*Toutefois, la NAEW&CF compte toujours établir et implémenter en 2021 un plan de bonne administration sur la base des discussions menées avec les divisions qui jouent un rôle dans la gestion du PILS.*

**(9) Exercice 2016****IBA-AR(2017)08, paragraphe 5****ABSENCE DE MÉMORANDUM D'ACCORD AVEC LA NCIA****Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

*L'ACO prend note du résumé fait par l'IBAN. Il fournit ci-après un complément d'analyse pour certaines sections.*

*Aucun mémorandum d'accord (MoA) n'a encore été signé entre l'ACO et la NCIA. Pour que des dispositions puissent être établies, il faut que les deux parties conviennent de mettre en place les accords décrits dans les FRP XXVII. L'ACO ne peut pas établir de tels accords de manière unilatérale.*

*S'agissant de la KFOR :*

- a. la Division J6 fournit chaque trimestre au JFCNP des rapports sur les niveaux de service qui rendent compte du soutien SIC fourni au sein de la KFOR ;*
- b. dans les rapports que la KFOR établit à l'intention du JFCNP, il est indiqué comment les services SIC sont fournis sur le théâtre ;*
- c. le fait que la KFOR établisse des rapports à l'intention du JFCNP montre bien que ce dernier supervise et contrôle les services SIC fournis à la KFOR, à l'instar de ce qui se fait dans le cadre d'un SLA.*

**(10) Exercice 2015****IBA-AR(2016)09, paragraphe 6****NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DE NOUVEAUX ACCORDS DE SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LA NSPA****Commentaires officiels de l'ACO**

*D'accord.*

*Comme indiqué plus haut, en raison des restrictions dues à la COVID-19, le travail sur le LSA relatif à la NAEW&CF n'a pas avancé en 2020. Avec la signature du contrat MG2022 à la fin du deuxième trimestre de 2021, la NAEW&CF et la NSPA reprendront la discussion sur le LSA et le plan de gestion de la NSPA afin de trouver une solution pratique.*

## NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0030

*Il est à noter que les accords de base passés entre le SHAPE, la NAPMA et la NSPA (concernant les activités de la NAEW&CF) définissent les orientations générales, tandis que le plan de gestion annuel du programme LW de la NSPA, qui fait maintenant l'objet d'une entière coordination avec la NAEW&CF avant sa publication, spécifie le degré de précision des orientations et des contrôles que chaque partie doit établir afin que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté. Des réflexions seront menées en vue de l'intégration du projet de LSA dans le plan de gestion de la NSPA, le but étant de faire en sorte que le Règlement financier de l'OTAN soit respecté et qu'il n'y ait pas de double emploi.*

**(11) Exercice 2013****IBA-AR(2014)20, paragraphe 5****NÉCESSITÉ D'UNE CONFIRMATION PAR LES ENTITÉS OTAN DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF EN FIN D'EXERCICE****Commentaires officiels de l'ACO**

*L'ACO est d'accord.*

*L'ACO continue de consacrer une grande énergie au processus d'examen itératif de toutes les sommes en souffrance s'agissant des montants à payer, des montants à recevoir, des avances et des ordres d'achat pour ce qui concerne les autres entités OTAN. Les efforts ainsi déployés et le processus itératif en place ont certainement permis d'améliorer la situation. Toutefois, il reste difficile d'obtenir des informations complètes et exactes, notamment en raison des difficultés auxquelles la NCIA doit faire face concernant son système d'ERP.*

*Le processus itératif actuel fonctionne bien avec certaines entités telles que le SI, l'EMI, l'ACT et de la NAPMA. Toutefois, en raison du volume et de la complexité des opérations effectuées avec certaines agences, des efforts supplémentaires sont déployés en vue du perfectionnement/de l'amélioration du processus en place avec la NCIA et la NSPA.*

*Des réunions avec la NSPA ont été programmées, mais elles n'ont finalement pas pu avoir lieu en raison de la pandémie de COVID-19.*

*Un travail de coordination a été effectué avec la NCIA en 2020, et un nouveau processus de rapport mensuel a été mis en place pour améliorer la synchronisation des données.*

## GLOSSAIRE

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

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

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

- 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 la 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.



# ALLIED COMMAND OPERATIONS CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

2020

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2022)0017 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE



ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

ACO Consolidated Financial Statements 2020

# **Allied Command Operations Consolidated Financial Statements 2020**

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

**TABLE OF CONTENTS**

|                                                                 |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| Certification of the 2020 ACO Consolidated Financial Statements | 1    |
| Statement of Internal Control                                   | 3    |
| Statement 1 ACO Consolidated Statement of Financial Position    | S1-1 |
| Statement 2 ACO Consolidated Statement of Financial Performance | S2-1 |
| Statement 3 ACO Consolidated Cash Flow Statement                | S3-1 |
| Statement 4 ACO Consolidated Statement of Changes in Net Equity | S4-1 |
| Statement 5 ACO MB Budget Execution Report                      | S5-1 |
| Notes to the Financial Statements                               | N-1  |
| Acronyms                                                        |      |

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

## CERTIFICATION OF THE 2020 ACO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

1. As per the NATO Financial Regulation (NFR) 35.1, ACO shall submit consolidated annual financial statements for audit to the International Board of Auditors for NATO (IBAN) by not later than 31 March following the end of the financial year. Attached herewith is the full set of the 2020 ACO Consolidated Financial Statements including the Statement of Internal Control.
2. The ACO Financial Controller is required by the NFRs/ Financial Rules and Procedures (FRPs) to maintain accounting records and to prepare annual financial statements. To lay the foundation for the financial statements, the ACO Financial Controller is responsible for establishing detailed financial rules and procedures to ensure that funds entrusted to ACO by the NATO Nations to support critical activities and operations are spent in an effective and efficient manner, transparently and with full accountability. The ACO Financial Controller is also required to maintain internal financial controls which shall provide an effective control mechanism of the financial transactions to ensure the regularity of the receipt, custody and use of all funds and other financial resources of the entity; and the conformity of expenditures with the appropriations approved by the Committees.
3. The impact of the COVID-19 pandemic has proven challenging in all areas, including ACO's financial operations reflected in these Financial Statements. The pandemic has also highlighted a number of deficiencies and limitations to provide continuity of services in a timely manner. The lack of appropriate CIS support at the working level, has been expressed and has impacted financial and procurement services proportionately. Notwithstanding, Finance and Acquisition Directorate (FINAC) made every effort to ensure continuity of services whilst maintaining, to the maximum extent practicable, the internal controls in place through the Financial Management System to strengthen the cascading certification process from subordinate reporting entities to the corporate level. Assurance mapping, internal control self-assessments and regular remote communication with subordinate entities ensured that, despite cancellation of Staff Assistance and Oversight visits, training courses, seminars and conferences, controls and standards were maintained. The pandemic also impacted recruitment, rotation of staff and reporting timelines which FINAC had to overcome through the dedication of the staff.
4. The ACO Corporate Accounting and Control Branch Head, responsible for the entire process of the ACO Consolidated Financial Statements, provided reasonable assurance to the ACO Financial Controller that the ACO Consolidated accounts present fairly, in all material aspects, the financial position, and the results of the operations, the cash-flow and the notes of the ACO entity. This is, in spite of the pandemic challenges, due to the well-established finance and accounting processes and the level of expertise of key positions at corporate and decentralised level.

### RESPONSIBILITY

5. The attached unaudited fiscal year 2020 ACO Consolidated Financial Statements for the period starting 01 January 2020 and ending 31 December 2020 have been prepared in accordance with the NFR, NATO Accounting Framework (NAF) and relevant International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). In accordance with NFR Article 3.2, they are jointly signed by the ACO Strategic Commander and the ACO Financial Controller, and conform to the responsibility and accountability principles prescribed in the NFR 3.1, and are submitted to the International Board of Auditors for NATO in accordance with the NFR 35.

6. In preparing these accounts, ACO has:

- a. Observed the relevant accounting and disclosure requirements, and applied suitable accounting policies on a consistent basis.

**NATO UNCLASSIFIED**

- b. Made judgements and estimates on a reasonable basis.
- c. Prepared the accounts on a going concern basis.

7. We hereby certify that, to the best of our knowledge, we have a reasonable assurance that the attached financial statements and notes present a true and fair view of the financial activities of ACO as at 31 December 2020.



Mr Danny Hovaere  
A/Financial Controller  
Allied Command Operations



Tod D. Wolters  
General, U.S. Air Force  
Supreme Allied Commander Europe

## STATEMENT OF INTERNAL CONTROL 2020

**I. Scope of Responsibility**

The Supreme Allied Commander Europe (SACEUR), is responsible and accountable for maintaining a sound system of Internal Control providing reasonable assurance regarding the delivery of the tasks and other agreed objectives mandated by Nations.

The ACO Financial Controller (FC) supports SACEUR with respect to the administration of a system of financial Internal Controls that supports the ACO mission. He is also responsible for the adherence to the principles of sound financial management of the financial resources entrusted to ACO, in accordance with the responsibilities assigned in the NATO Financial Regulations (NFRs).

**II. Purpose of ACO's Internal Control System and Limitations of the Statement of Internal Control**

The policies and procedures adopted by the management for the proper execution of all functional activities constitute the ACO Internal Control System. The Internal Control System, a vital part of the management system, supports the achievement of the organisation's objectives, improves the effectiveness of its performance, facilitates the effective mitigation of risks, and reduces the frequency of mistakes as well as the probability of fraud, corruption and mismanagement.

While the SACEUR and the FC have specific responsibilities in relation to Internal Control, all ACO staff have a responsibility for complying with Internal Controls in place. No matter how well designed and operated, Internal Control cannot provide absolute assurance. Factors outside the control or influence of management (like natural or man-made disaster, honest mistakes, collusion, judgement errors, etc.) can affect ACO's ability to achieve all of its goals.

As ACO is neither a legal entity nor a juridical organisation, the Statement of Internal Control cannot be construed as superseding any existing agreements or organisational norms, or otherwise creating any legal effect.

**III. Key Elements of ACO's Internal Control System**ACO Strategic Management System

In 2020, the Command made significant progress in maturing the ACO Strategic Management (ASM) System. With the release of ACO Directive (AD) 015-027 ACO Strategic Management System in February 2020 and the ACO Strategic Management Plan (ASMP) 2021-2025 in December 2020 a robust foundation has been established to enhance the Command's ability to develop and adapt in accordance with guidance by the North Atlantic Council.

In light of the new ASMP 2021-2025, the ACO Management Board in November 2020, through its Chairperson, SHAPE Chief of Staff, stressed the requirement to base its proceedings, discussions and decisions on evidence-based strategic management information, specifically relating to the Command's performance status and risk/issue profile.

In order to facilitate the implementation of ACO's Strategic Management Cycle supporting ASM documents have been released, including the ASM Glossary, ASM Information Leaflets, and

## NATO UNCLASSIFIED

ASM User Guides on 'ACO Strategic Objectives and Initiatives Setting' and 'ACO Risk Management', and new ASM tools have been developed, such as the ASM Database containing the ACO Risk Register and Issue Log.

Notwithstanding the constraints imposed by the COVID-19 pandemic in 2020, numerous engagements across the ASM community took place enhancing staffs' strategic management knowledge, skills and competencies as well as collating the community's feedback and lessons identified throughout the year.

In conclusion, the progress made in maturing the ASM System throughout 2020 has substantially improved the Command's ability to assure Nations that ACO will continue to efficiently and effectively innovate and evolve. The Command aims to build on this success and mature the operating capability of the ASM System further in 2021

### Additional Elements of ACO's Internal Control System

#### Key Boards

At the strategic level the ACO Management Board is the principal executive body for implementing command-wide strategic management on behalf of SACEUR. It endorses the ACO Strategic Management Plan, prioritises ACO objectives and monitors their status, endorses and prioritises associated risk response and issue resolution activities, provides respective Direction and Guidance and decides about the balancing and distribution of resources.

At the strategic level the ACO Audit Advisory Panel is responsible for monitoring the effectiveness of ACO's Internal Control, Internal Audit and Risk Management. The Audit Advisory Panel provides assurance over ACO reporting processes, reviews the findings of financial and non-financial compliance and performance audits and endorses the yearly Statement of Internal Control. The Audit Advisory Panel presents its findings and serves in an expert advisory capacity to SACEUR and the ACO Management Board.

At operational and tactical levels a HQ Management Board provides advice to the HQ Command Group and makes decisions on issues relating to the planning and management of HQ activities.

#### Key Documents

In recent years ACO has updated its policy regarding Internal Control along with other directives that compliment Internal Control processes.

Recently updated key documents include: the Internal Control Concept, the ACO Directive on Internal Control (AD 015-29), ACO Directive on Standards of Conduct (AD 040-07) and ACO Directive on Fraud Prevention, Detection and Investigation (AD 015-028).

## **IV. Review of Effectiveness**

### ACO Audit Advisory Panel (AAP) Contribution to the 2020 Statement of Internal Control

The Panel members' assurance assessment is based on briefings provided to them during the AAP meetings and their ensuing discussions and deliberations during those meetings.

**Internal Control (IC) Framework:** Panel members appreciate the initial progress achieved with the establishment of a functioning IC Framework, including the release of the ACO IC Directive (AD 015-29) which introduces the Annual HQ Chiefs of Staff IC Declaration Statements. However, Panel members continue to have some reservations as to whether the existing Internal Control Officer capability within ACO (limited both in workforce and function) can actually provide the level of assurance and risk management that the Nations expect.

**ACOs Intelligent Customer Role and Quality and Control Arrangements with NCIA:** The NCIA Local Service Level Agreements (LSLAs) between ACO HQs and NCIA are designed to meet HQ users' CIS service requirements and to assure proper end-to-end service delivery. An audit conducted by ACO Internal Audit in 2020 on the SHAPE LSLA could only provide 'minimal assurance' of the design and effectiveness of the governance framework and control environment supporting the Agreement. Panel members note that a number of remedial actions will be implemented by SHAPE in the coming years. This particular area of concern, combined with the need to focus on the ACO Centralised Service Level Agreement with NCIA, will be the primary areas of interest to the Panel during 2021.

**Fraud and Corruption:** Given the significant financial, operational and reputational risks of fraud and corruption, Panel members welcome the fact that ACO has been proactive in developing and promulgating the ACO Directive on Fraud Prevention, Detection and Investigation (AD 015-028) and the ACO Directive on Standards of Conduct (AD 040-007). However, Panel members advise that the promulgation of those directives alone will achieve only limited results to address fraud issues. Therefore the Panel will closely monitor the implementation of those directives including the establishment and resourcing of the appropriate fraud prevention, detection and response mechanisms; and making those new directives known through trainings and awareness campaigns provided to all ACO staff.

**ACO Personal Data Protection:** A 2020 internal audit of the control framework to manage risks related to Personal Data Protection (PDP) resulted only in a 'limited assurance' assessment despite ACO being one of the leading forces within NATO in PDP. In 2020 ACO appeared to be under resourced in this issue and consequently not fully prepared to handle possible legal fallout. Therefore, Panel members welcome that the ACO PDP capability and the ACO Data Protection Office will be further developed in 2021 due to the approval of the PDP Project Initiation Document in 2020 and to the addition of qualified and experienced workforce in 2021.

**Impact of COVID-19:** The design and implementation of the SHAPE control environment supporting the COVID-19 regeneration plan was audited by ACO Internal Audit and found to be managed effectively. The crisis provided SHAPE with an excellent test of its preparedness for such events together with its business continuity responses but this inevitably exposed a number of gaps. Significant lessons were learned and this will better position SHAPE to react with more agility and efficiency in the future. One of the biggest challenges was, and remains, the efficiency impairment created by the numerous significant IT limitations.

### **ACO-Wide Internal Audit (AIA) Conclusion on 2020 Audit Work**

The systems of internal control in operation were effective in parts but with significant weaknesses identified in some areas resulting in unacceptable risk exposures.

## NATO UNCLASSIFIED

AIA identified problems associated with oversight mechanisms, the use of risk management as an effective tool, the availability and utility of management information, and with managing NCIA service delivery. The COVID crisis exposed the need for improvements in, and use made of, certain ACO/SHAPE policies and procedures such as business continuity management, business plans, risk management, teleworking, knowledge management and classification of material. Management have committed to actions towards reducing these risks.

At SHAPE corporate level, AIA noted a willingness to develop a more mature corporate control framework with supporting systems of internal control and AIA observed positive evolution in important initiatives such as the ACO strategic management plan, proposed improvements in the risk management process, development of an approach to fraud and in business continuity management.

The challenge remains one of matching limited resources to the level of ambition within these initiatives in order to communicate, educate, support and gather feedback across the wider ACO community. Audits identified the need for risk based judgments to more widely drive the allocation of resources and activity prioritisation at all levels. This will inevitably develop a stronger culture of governance, risk management and internal control throughout ACO

### **ACO Financial Controller Assessment/ Contribution**

**Acquisition Management (AQM)** The level of internal control, risk management and fraud awareness in the ACO Acquisition community remains an important feature of ensuring compliance and performance. COVID has impacted internal controls such as the ability to conduct Staff Assistance visits and to provide training. Any perceived practices counter to procurement directives, processes, and ethics were handled immediately, therefore, no known major procurement concerns or negative acquisition trends exist. The challenge of overcoming procurement professional understaffing and, in some instances, assignments of military lacking the required skills remains. The pandemic introduced a number of risks with potential impact to ACO operations: dialogue with our contractors based on the general terms of "Force Majeure" to ensure ACO only pays for services and products received and the impact of COVID-19 restrictions on industry support to ACO's existing operations and missions.

**Budget and Policy (BUP)** The BUP "Internal Control Framework" provides a guide to the Internal Control (IC) of budget activities. It ensures that SACEUR and the ACO Financial Controller (FC) have confidence in the truthfulness and reliability of budgetary information. In 2020, BUP issued the IC self-assessment matrix, and consolidated responses from subordinate commands and programmers into an ACO-wide, bottom-up assessment of the Internal Controls. The replies provide reasonable assurance that sufficient guidance on IC is provided by BUP and that the controls in place guarantee the truthfulness and reliability of the budget planning, execution, and reporting processes. The ACO Internal Audit Branch audit in 2020 also provided substantial assurance that the Management and Execution of HQ Military Budgets is working effectively. Areas of improvement were identified in both the self-assessment and the audit report, including the role of and training for Fund Managers (FMs), and the role of the Budget Officers in the Medium-Term Resource Planning Process. Actions are in progress to address these observations including the review of guidance documents and the development of a multi-disciplinary training for FMs.

## NATO UNCLASSIFIED

**Finance and Accounting Management** The ACO finance and accounting business processes, including General Ledger, Accounts Payable, Accounts Receivable, Cash Management, Assets accounting and Financial Reporting were streamlined in past years, centralising activities where benefits and synergies could be achieved and effective controls implemented. The controls include automated mechanisms such as approval flows, procedures, segregation of duties, ACO-wide centralised controls such as the monthly reconciliations and financial data analysis packages, a bi-annual financial reconciliation process with NATO non-ACO entities, the annual interim closure, and the specific controls performed during the annual closure and preparation of the consolidated financial statements. The annual financial closure is performed with an annually updated end of year guidance including specific checklists and certifications.

**Internal Financial Internal Control Office (IFCO)** A control self-assessment report was received from NCIA confirming that IT controls within the Financial Management System are implemented. An assurance mapping process based on the *Three Lines model* is implemented at SHAPE FINAC and confirms the overall assurance on the level of IC as well as provides an evidence based assessment on the areas under the ACO FINCON's responsibility. The ACO FINAC IC Framework directive planned to be released in 2021 should extend the use of the assurance mapping to ACO FINAC and establish an annual risk assessment.

### **Areas of Concern**

Major Litigation ongoing initiated by the Supreme Group against JFCBS and SHAPE for payments and damages that had allegedly arisen under the Basic Order Agreements for the supply of fuel to the ISAF Troop Contributing Nations. The dispute has not entered the merits phase yet, because it is still stalled in order to rule on SHAPE's immunity from jurisdiction.

The volume of the claimed amount is around 198MUSD, and the Supreme Group has reserved the right to increase the claimed amount up to 250MUSD.

**Morale and Welfare Activities (MWA)** The Internal Control framework for MWA at SHAPE has been developed and implemented. During the first months of 2020, the Internal Control measures were applied and their functioning confirmed. Thereafter, due to COVID-19, MWA operations were disrupted; some activities were suspended entirely. The implication of these events was that the application of Internal Controls, were effectively suspended for the rest of the year; there were either no activities to subject to Internal Control, or there were no staff to do it. The conclusion is that, the Internal Control system works for the normal operations, but the majority of the year required different control activities due to the unique circumstances related to COVID-19. The SHAPE MWA has experienced a very challenging business situation which adversely affected financial performance leading to a substantial operational deficit. Should the COVID-19 situation continue with a similar impact on performance, such deficits will be unsustainable and potentially jeopardise the existence of the MWA programme.

### **Information Technology Modernisation (ITM) delays**

Key new capabilities programmed in the areas of Functional Area Services, Core Services, Communication Services, and CIS Security have suffered significantly and are not delivering as expected.

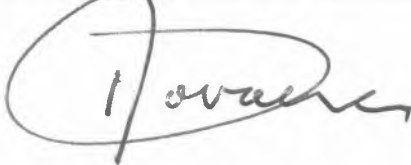
This area is continuously facing challenges with the updates in introduction of new capabilities, resulting in higher annual Operating and Maintenance costs associated with the requirement of dual operations, while transitioning from the "legacy" Bi-SC AIS services into the new technology. It is clear that failure in timely delivery of these capabilities adversely affects

operational effectiveness.

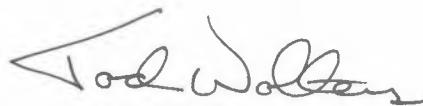
Contractual issues, in the context of the ITM project currently under implementation with NCIA as the Host Nation, will make the project suffer a series of delays, and it is now unlikely to deliver a capability before the end of 2021, resulting in adjournments to the IT Modernisation and ITM Mitigation projects. It is therefore important to note that because of the ITM delay in 2020, no service towards ITM was provided as expected, this will result in uncertainties with the actual implementation of the Recovery, Remediation and Mitigation Plans currently under development.

## V. Overall Assessment/Conclusion

ACO continues to mature and strengthen systems of Risk Management and Internal Control to reflect best practices and promote a culture of proactive Risk Management amongst all our personnel. While COVID-19 restrictions in 2020 led to many challenges including a delay implementing some initiatives to improve Internal Control, overall progress was made. We will therefore continue to ensure that the necessary internal management functions are in place to support effective Internal Control and provide reasonable assurance that assets are properly safeguarded, that established managerial and command policies are adhered to, that the Command operates in an efficient manner, that a system of internal financial and budgetary controls are in place which embrace all aspects of financial management for appropriated and non-appropriated funds within our jurisdiction, and that the accuracy and reliability of accounting data and records are verified.



Danny Hovaere  
A/ACO Financial Controller  
Allied Command Operations



Tod D. Wolters  
General, U.S. Air Force  
Supreme Allied Commander Europe

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

## STATEMENT 1: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

(I)

As at 31 December 2020

in EUR

Notes

2020

Restated

2019 (II)

2019

## ASSETS

## Current Assets

|                           |     |             |               |               |
|---------------------------|-----|-------------|---------------|---------------|
| Cash and Cash Equivalents | B.1 | 922,439,037 | 1,060,299,840 | 1,060,299,840 |
| Short Term Investments    | B.2 | 932,885,474 | 763,389,492   | 763,389,492   |
| Receivables               | B.3 | 180,115,356 | 202,146,953   | 202,146,953   |
| Prepayments               | B.4 | 9,293,311   | 22,331,215    | 23,353,798    |
| Other Current Assets      | B.5 | 969,214     | 2,341,513     | 2,341,513     |
| Inventories               | B.6 | 42,917,335  | 41,318,176    | 41,318,176    |

## Total Current Assets

2,088,619,727 2,091,827,189 2,092,849,772

## Non-current Assets

|                             |     |             |             |             |
|-----------------------------|-----|-------------|-------------|-------------|
| Receivables                 | B.7 | 1,034,023   | 1,022,584   | -           |
| Property, Plant & Equipment | B.8 | 639,663,035 | 645,146,860 | 642,778,123 |
| Other Non-current Assets    | B.9 | 8,032,988   | 8,782,931   | 8,782,931   |

## Total Non-current Assets

648,730,046 654,952,374 651,561,054

## Total ASSETS

2,737,349,773 2,746,779,563 2,744,410,826

## LIABILITIES

## Current Liabilities

|                       |      |                 |                 |                 |
|-----------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Payables (III)        | B.10 | (283,956,187)   | (385,501,077)   | (385,501,077)   |
| Deferred Revenue      | B.11 | (1,534,927,127) | (1,482,032,050) | (1,482,032,050) |
| Advances              | B.12 | (343,271,633)   | (280,269,207)   | (280,269,207)   |
| Short Term Provisions | B.13 | (393,447)       | (303,151)       | (303,151)       |

## Total Current Liabilities

(2,162,548,394) (2,148,105,485) (2,148,105,485)

## Non-current Liabilities

|                              |      |               |               |               |
|------------------------------|------|---------------|---------------|---------------|
| Long Term Provisions         | B.14 | (10,274,853)  | (11,084,312)  | (11,084,312)  |
| Non-current Deferred Revenue | B.15 | (564,526,526) | (587,589,766) | (585,221,029) |

## Total Non-current Liabilities

(574,801,379) (598,674,078) (596,305,341)

## Total LIABILITIES

(2,737,349,773) (2,746,779,563) (2,744,410,826)

## NET ASSETS

C.19 - - -

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

(II) Restatement relates to PP&amp;E and reclassification between current and non-current assets. More information can be found in the relevant note disclosure.

(III) Not all balances provided are reported on accrual basis. More information can be found in the notes A (Significant accounting policies - basis of preparation) and B.10.

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

## STATEMENT 2: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE

(I)

For the year ended 31 December 2020  
in EUR

|                                     | Notes | 2020                   | Restated<br>2019 (II)  | 2019                   |
|-------------------------------------|-------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Revenue</b>                      |       |                        |                        |                        |
| Revenue                             |       | (1,062,432,189)        | (1,054,556,763)        | (1,054,550,949)        |
| Other Revenue                       |       | (2,580,592)            | (2,517,373)            | (2,517,373)            |
| Financial Revenue                   |       | (3,374,237)            | (578,846)              | (578,846)              |
| Total to be returned to the Nations | C.18  | 3,562,226              | 1,198,996              | 1,198,996              |
| <b>Total Revenue</b>                | C.16  | <b>(1,064,824,792)</b> | <b>(1,056,453,986)</b> | <b>(1,056,448,172)</b> |
| <b>Expenses</b>                     |       |                        |                        |                        |
| Personnel                           |       | 206,881,080            | 195,379,602            | 195,379,602            |
| Contractual Supplies and Services   |       | 767,458,744            | 769,426,145            | 769,533,415            |
| Foreign Military Sales (FMS) (III)  |       | 23,248,961             | 17,134,640             | 17,134,640             |
| Depreciation and Amortization       |       | 65,579,283             | 72,095,856             | 71,982,772             |
| Other Expenses                      |       | 687                    | 4,072                  | 4,072                  |
| Financial Costs                     |       | 1,656,037              | 2,413,672              | 2,413,672              |
| <b>Total Expenses</b>               | C.17  | <b>1,064,824,792</b>   | <b>1,056,453,986</b>   | <b>1,056,448,172</b>   |
| <b>Result of the year</b>           |       | <b>-</b>               | <b>-</b>               | <b>-</b>               |

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

(II) Restatement concerns PP&amp;E. More information can be found in the relevant note disclosure

(III) The amount for FMS is on cash rather than accrual basis. More information can be found in the note A (Significant accounting policies - basis of preparation).

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

## STATEMENT 3: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

(I)

As at 31 December 2020  
in EURRestated  
2019 (II)

2020

2019

## CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES

|                                                              |               |               |               |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Result of the year                                           | -             | -             | -             |
| <b>Non-cash movements</b>                                    |               |               |               |
| Depreciation                                                 | 65,579,283    | 72,095,856    | 71,982,772    |
| Increase (Decrease) in payables                              | (101,547,045) | 85,358,438    | 85,358,438    |
| Increase (Decrease) in other current liabilities             | 98,410,539    | 190,335,036   | 190,335,037   |
| Increase (Decrease) in other non-current liabilities         | (809,459)     | 593,056       | 593,056       |
| Increase (Decrease) in current deferred revenue for PP&E     | 17,579,416    | 1,787,021     | 1,787,021     |
| Increase (Decrease) in non-current deferred revenue for PP&E | (23,063,240)  | 71,449,033    | 69,080,295    |
| (III) Property, plant and equipment, from other funding      | (44,669,341)  | (132,844,783) | (130,470,231) |
| (Increase) Decrease in other current assets                  | 14,410,203    | (3,280,011)   | (4,302,594)   |
| (Increase) Decrease in other non-current assets              | 738,502       | (1,934,853)   | (912,270)     |
| (Increase) Decrease in receivables                           | 22,031,598    | (73,829,873)  | (73,829,873)  |
| (Increase) Decrease in Inventories                           | (1,599,159)   | (1,145,711)   | (1,145,711)   |
| Net cash flows from operating activities                     | 47,061,296    | 208,583,210   | 208,475,940   |

## CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES

|                                                   |               |               |               |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Purchase of property, plant and equipment and AuC | (15,426,118)  | (12,487,127)  | (12,379,857)  |
| Proceeds from sale of plant and equipment         | -             | -             | -             |
| Proceeds from sale of investments                 | -             | -             | -             |
| Short term investment                             | (169,495,981) | (229,885,932) | (229,885,932) |
| Net cash flows from investing activities          | (184,922,099) | (242,373,059) | (242,265,789) |

## CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES

|                                          |   |   |   |
|------------------------------------------|---|---|---|
| Proceeds from borrowings                 | - | - | - |
| Repayment of borrowings                  | - | - | - |
| Distribution/dividend to Nations         | - | - | - |
| Net cash flows from financing activities | - | - | - |

## Change in cash flow

|                                                      |               |               |               |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                      | (137,860,803) | (33,789,849)  | (33,789,849)  |
| Cash and cash equivalents at beginning of period     | 1,060,299,840 | 1,094,089,689 | 1,094,089,689 |
| Cash and cash equivalents at end of period           | 922,439,037   | 1,060,299,840 | 1,060,299,840 |
| Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents | (137,860,803) | (33,789,849)  | (33,789,849)  |

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

(II) Restatement relates to PP&amp;E and reclassification between current and non-current assets. More information can be found in the relevant note disclosure

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

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

**STATEMENT 4: ACO CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN NET EQUITY***For the year ended 31 December 2020*

| <i>in EUR</i>                                               | <i>Notes</i> | <i>2020</i> | <i>Restated<br/>2019</i> | <i>2019</i> |
|-------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Equity at beginning of year                                 |              | -           | -                        | -           |
| Result of for the year                                      |              | -           | -                        | -           |
| <b>Net recognized revenue and expenses<br/>for the year</b> |              | -           | -                        | -           |
| <b>Equity at End of year</b>                                | C.19         | -           | -                        | -           |

ACO Consolidated Financial Statements 2020

**STATEMENT 5/1: ACO BC BUDGET EXECUTION REPORT**

(Note H)

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

EUR

|                                              | Initial budget       | Transfers | BA2                  | Transfers | BA3                  | Transfers | Final Budget         | Commitments        | Expenses           | Total spent          | Carry-forward      | Lapsed            |
|----------------------------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| <b>2020 NCSEP</b>                            |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>555,880,058</b>   | -         | <b>555,880,058</b>   | -         | <b>555,880,058</b>   | -         | <b>555,880,058</b>   | <b>63,030,121</b>  | <b>458,969,820</b> | <b>521,999,941</b>   | <b>63,030,121</b>  | <b>33,880,118</b> |
| Budget 101 SHAPE                             | 75,601,076           | -         | 75,601,076           | -         | 75,601,076           | -         | 75,601,076           | 2,039,967          | 67,181,573         | 69,221,540           | 2,039,967          | 6,379,536         |
| Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM                   | 24,352,050           | -         | 24,352,050           | -         | 24,352,050           | -         | 24,352,050           | 548,004            | 23,796,069         | 24,344,073           | 548,004            | 7,977             |
| Budget 104 JFC HQ NAPLES                     | 28,058,108           | -         | 28,058,108           | -         | 28,058,108           | -         | 28,058,108           | 179,963            | 26,466,349         | 26,646,312           | 179,963            | 1,411,796         |
| Budget 105 HQ AIRCOM RAMSTEIN                | 22,467,374           | -         | 22,467,374           | -         | 22,467,374           | -         | 22,467,374           | 915,499            | 17,988,505         | 18,904,005           | 915,499            | 3,563,369         |
| Budget 111 HQ LANDCOM IZMIR                  | 10,620,258           | -         | 10,620,258           | -         | 10,620,258           | -         | 10,620,258           | 316,952            | 7,418,368          | 7,735,320            | 316,952            | 2,884,938         |
| Budget 118 HQ MARCOM NORTHWOOD               | 10,197,881           | -         | 10,197,881           | -         | 10,197,881           | -         | 10,197,881           | 255,494            | 9,651,957          | 9,907,450            | 255,494            | 290,431           |
| Budget 131 HQ DEPLOYABLE ASSETS              | 10,446,523           | -         | 10,446,523           | -         | 10,446,523           | -         | 10,446,523           | 352,946            | 9,920,204          | 10,273,150           | 352,946            | 173,373           |
| Budget 157 ACO Exercises and Training        | 16,826,000           | -         | 16,826,000           | -         | 16,826,000           | -         | 16,826,000           | 5,703,973          | 7,022,203          | 12,726,175           | 5,703,973          | 4,099,825         |
| Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)              | 29,233,086           | -         | 29,233,086           | 788,000   | 30,021,086           | 987,250   | 31,008,336           | 5,690,166          | 24,808,818         | 30,498,984           | 5,690,166          | 509,352           |
| Budget 166 ACCS Support                      | 98,450,620           | -         | 98,450,620           | (788,000) | 97,662,620           | (987,250) | 96,675,370           | 38,855,881         | 54,506,164         | 93,362,045           | 38,855,881         | 3,313,325         |
| Budget 177 NCCB                              | 187,644,450          | -         | 187,644,450          | -         | 187,644,450          | 140,000   | 187,784,450          | 6,657,237          | 176,343,462        | 183,000,699          | 6,657,237          | 4,783,751         |
| Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)            | 37,482,632           | -         | 37,482,632           | -         | 37,482,632           | (140,000) | 37,342,632           | 1,514,039          | 32,917,934         | 34,431,973           | 1,514,039          | 2,910,659         |
| Budget 502 OUTREACH PROGRAMMES (ACO)         | 4,500,000            | -         | 4,500,000            | -         | 4,500,000            | -         | 4,500,000            | -                  | 948,214            | 948,214              | -                  | 3,551,786         |
| <b>2020 NCS-ADAPTATION</b>                   |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>25,664,209</b>    | -         | <b>25,664,209</b>    | -         | <b>25,664,209</b>    | -         | <b>25,664,209</b>    | <b>4,639,870</b>   | <b>14,468,830</b>  | <b>19,108,700</b>    | <b>4,639,870</b>   | <b>6,555,509</b>  |
| Budget 124 NCS-ADAPTATION (ACO)              | 25,664,209           | -         | 25,664,209           | -         | 25,664,209           | -         | 25,664,209           | 4,639,870          | 14,468,830         | 19,108,700           | 4,639,870          | 6,555,509         |
| <b>2020 AGS</b>                              |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>75,892,163</b>    | -         | <b>75,892,163</b>    | -         | <b>75,892,163</b>    | -         | <b>75,892,163</b>    | <b>47,651,179</b>  | <b>20,323,375</b>  | <b>67,974,554</b>    | <b>47,651,179</b>  | <b>7,917,609</b>  |
| Budget 167 AGS O&S                           | 75,892,163           | -         | 75,892,163           | -         | 75,892,163           | -         | 75,892,163           | 47,651,179         | 20,323,375         | 67,974,554           | 47,651,179         | 7,917,609         |
| <b>2020 AGS</b>                              |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>3,087,253</b>     | -         | <b>3,087,253</b>     | -         | <b>3,087,253</b>     | -         | <b>3,087,253</b>     | -                  | <b>3,066,481</b>   | <b>3,066,481</b>     | -                  | <b>20,772</b>     |
| Budget 168 AGS CIS                           | 3,087,253            | -         | 3,087,253            | -         | 3,087,253            | -         | 3,087,253            | -                  | 3,066,481          | 3,066,481            | -                  | 20,772            |
| <b>2020 NAEW</b>                             |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>172,823,771</b>   | -         | <b>172,823,771</b>   | -         | <b>172,823,771</b>   | -         | <b>172,823,771</b>   | <b>14,364,251</b>  | <b>140,933,400</b> | <b>155,297,651</b>   | <b>14,364,251</b>  | <b>17,526,120</b> |
| Budget 163 NAEW&CF EMPLOYMENT                | 172,823,771          | -         | 172,823,771          | -         | 172,823,771          | -         | 172,823,771          | 14,364,251         | 140,933,400        | 155,297,651          | 14,364,251         | 17,526,120        |
| <b>2020 NAEW</b>                             |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>108,176,229</b>   | -         | <b>108,176,229</b>   | -         | <b>108,176,229</b>   | -         | <b>108,176,229</b>   | <b>35,004,145</b>  | <b>72,774,812</b>  | <b>107,778,957</b>   | <b>35,004,145</b>  | <b>397,272</b>    |
| Budget 162 NAEW&CF PROVISIONING              | 108,176,229          | -         | 108,176,229          | -         | 108,176,229          | -         | 108,176,229          | 35,004,145         | 72,774,812         | 107,778,957          | 35,004,145         | 397,272           |
| <b>2020 AOM</b>                              |                      |           |                      |           |                      |           |                      |                    |                    |                      |                    |                   |
|                                              | <b>277,907,813</b>   | -         | <b>277,907,813</b>   | -         | <b>277,907,813</b>   | -         | <b>277,907,813</b>   | <b>23,235,885</b>  | <b>253,013,611</b> | <b>276,249,496</b>   | <b>23,235,885</b>  | <b>1,658,317</b>  |
| Budget 183 Balkans Operations                | 23,140,256           | -         | 23,140,256           | -         | 23,140,256           | -         | 23,140,256           | 1,144,523          | 21,208,945         | 22,353,468           | 1,144,523          | 786,788           |
| Budget 187 NATO Support to the African Union | 442,295              | -         | 442,295              | -         | 442,295              | -         | 442,295              | -                  | 309,087            | 309,087              | -                  | 133,208           |
| Budget 189 Operation SEA GUARDIAN            | 279,150              | -         | 279,150              | -         | 279,150              | -         | 279,150              | 13,261             | 214,619            | 227,879              | 13,261             | 51,270            |
| Budget 194 RESOLUTE SUPPORT                  | 234,209,319          | -         | 234,209,319          | -         | 234,209,319          | -         | 234,209,319          | 13,402,269         | 220,807,049        | 234,209,318          | 13,402,269         | -                 |
| Budget 195 NMI                               | 19,836,793           | -         | 19,836,793           | -         | 19,836,793           | -         | 19,836,793           | 8,675,832          | 10,473,911         | 19,149,743           | 8,675,832          | 687,050           |
| <b>Total 2020</b>                            | <b>1,219,431,496</b> | -         | <b>1,219,431,496</b> | -         | <b>1,219,431,496</b> | -         | <b>1,219,431,496</b> | <b>187,925,451</b> | <b>963,550,328</b> | <b>1,151,475,780</b> | <b>187,925,451</b> | <b>67,955,717</b> |

EUR

|                                              | Initial budget    | Transfers | BA2               | Transfers | BA3               | Transfers | Final Budget      | Commitments       | Expenses          | Total spent       | Carry-forward     | Lapsed           |
|----------------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>2019 NCSEP</b>                            |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>12,272,738</b> | -         | <b>12,272,738</b> | -         | <b>12,272,738</b> | -         | <b>12,272,738</b> | <b>959,874</b>    | <b>10,253,722</b> | <b>11,213,596</b> | <b>959,874</b>    | <b>1,059,142</b> |
| Budget 101 SHAPE                             | 1,742,008         | -         | 1,742,008         | -         | 1,742,008         | -         | 1,742,008         | 187,259           | 1,368,042         | 1,555,302         | 187,259           | 186,706          |
| Budget 103 JFC HQ BRUNSSUM                   | 560,925           | -         | 560,925           | -         | 560,925           | -         | 560,925           | -                 | 501,889           | 501,889           | -                 | 59,036           |
| Budget 104 JFC HQ NAPLES                     | 127,130           | -         | 127,130           | -         | 127,130           | -         | 127,130           | 587               | 107,047           | 107,634           | 587               | 19,497           |
| Budget 105 HQ AIRCOM RAMSTEIN                | 446,346           | -         | 446,346           | -         | 446,346           | -         | 446,346           | 1,908             | 353,168           | 355,076           | 1,908             | 91,271           |
| Budget 111 HQ LANDCOM IZMIR                  | 75,293            | -         | 75,293            | -         | 75,293            | -         | 75,293            | 15,995            | 31,133            | 47,128            | 15,995            | 28,165           |
| Budget 118 HQ MARCOM NORTHWOOD               | 47,760            | -         | 47,760            | -         | 47,760            | -         | 47,760            | -                 | 30,101            | 30,101            | -                 | 17,659           |
| Budget 131 HQ DEPLOYABLE ASSETS              | 5,112             | -         | 5,112             | -         | 5,112             | -         | 5,112             | -                 | -                 | -                 | -                 | 5,112            |
| Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)              | 4,757,916         | -         | 4,757,916         | -         | 4,757,916         | -         | 4,757,916         | 172,117           | 4,233,844         | 4,405,960         | 172,117           | 351,955          |
| Budget 166 ACCS Support                      | 812,805           | -         | 812,805           | -         | 812,805           | -         | 812,805           | 448,320           | 327,986           | 776,305           | 448,320           | 36,500           |
| Budget 177 NCCB                              | 2,003,644         | -         | 2,003,644         | -         | 2,003,644         | -         | 2,003,644         | 132,154           | 1,870,771         | 2,002,924         | 132,154           | 720              |
| Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)            | 1,680,839         | -         | 1,680,839         | -         | 1,680,839         | -         | 1,680,839         | 1,535             | 1,428,258         | 1,429,793         | 1,535             | 251,045          |
| Budget 502 OUTREACH PROGRAMMES (ACO)         | 12,960            | -         | 12,960            | -         | 12,960            | -         | 12,960            | -                 | 1,483             | 1,483             | -                 | 11,477           |
| <b>2019 NCS-ADAPTATION</b>                   |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>9,266,192</b>  | -         | <b>9,266,192</b>  | -         | <b>9,266,192</b>  | -         | <b>9,266,192</b>  | <b>2,463,155</b>  | <b>4,422,646</b>  | <b>6,885,801</b>  | <b>2,463,155</b>  | <b>2,380,391</b> |
| Budget 124 NCS-ADAPTATION (ACO)              | 9,266,192         | -         | 9,266,192         | -         | 9,266,192         | -         | 9,266,192         | 2,463,155         | 4,422,646         | 6,885,801         | 2,463,155         | 2,380,391        |
| <b>2019 AGS</b>                              |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>15,134,288</b> | -         | <b>15,134,288</b> | -         | <b>15,134,288</b> | -         | <b>15,134,288</b> | <b>8,806,195</b>  | <b>6,192,819</b>  | <b>14,999,014</b> | <b>8,806,195</b>  | <b>135,274</b>   |
| Budget 167 AGS O&S                           | 15,134,288        | -         | 15,134,288        | -         | 15,134,288        | -         | 15,134,288        | 8,806,195         | 6,192,819         | 14,999,014        | 8,806,195         | 135,274          |
| <b>2019 NAEW</b>                             |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>12,719,824</b> | -         | <b>12,719,824</b> | -         | <b>12,719,824</b> | -         | <b>12,719,824</b> | <b>3,033,485</b>  | <b>9,271,251</b>  | <b>12,304,736</b> | <b>3,033,485</b>  | <b>415,087</b>   |
| Budget 163 NAEW&CF EMPLOYMENT                | 12,719,824        | -         | 12,719,824        | -         | 12,719,824        | -         | 12,719,824        | 3,033,485         | 9,271,251         | 12,304,736        | 3,033,485         | 415,087          |
| <b>2019 NAEW</b>                             |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>31,165,381</b> | -         | <b>31,165,381</b> | -         | <b>31,165,381</b> | -         | <b>31,165,381</b> | <b>9,735,857</b>  | <b>20,994,064</b> | <b>30,729,920</b> | <b>9,735,857</b>  | <b>435,461</b>   |
| Budget 162 NAEW&CF PROVISIONING              | 31,165,381        | -         | 31,165,381        | -         | 31,165,381        | -         | 31,165,381        | 9,735,857         | 20,994,064        | 30,729,920        | 9,735,857         | 435,461          |
| <b>2019 AOM</b>                              |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|                                              | <b>13,170,783</b> | -         | <b>13,170,783</b> | -         | <b>13,170,783</b> | -         | <b>13,170,783</b> | <b>7,947,546</b>  | <b>5,112,089</b>  | <b>13,059,634</b> | <b>7,947,546</b>  | <b>111,149</b>   |
| Budget 183 Balkans Operations                | 764,052           | -         | 764,052           | -         | 764,052           | -         | 764,052           | 487,242           | 227,113           | 714,355           | 487,242           | 49,697           |
| Budget 187 NATO Support to the African Union | 1,571             | -         | 1,571             | -         | 1,571             | -         | 1,571             | 1,509             | -                 | 1,509             | 1,509             | 63               |
| Budget 189 Operation SEA GUARDIAN            | 607               | -         | 607               | -         | 607               | -         | 607               | -                 | 347               | 347               | -                 | 260              |
| Budget 194 RESOLUTE SUPPORT                  | 12,251,534        | -         | 12,251,534        | -         | 12,251,534        | -         | 12,251,534        | 7,362,640         | 4,838,656         | 12,201,296        | 7,362,640         | 50,238           |
| Budget 195 NMI                               | 153,019           | -         | 153,019           | -         | 153,019           | -         | 153,019           | 96,155            | 45,973            | 142,128           | 96,155            | 10,891           |
| <b>Total 2019</b>                            | <b>93,729,206</b> | -         | <b>93,729,206</b> | -         | <b>93,729,206</b> | -         | <b>93,729,206</b> | <b>32,946,112</b> | <b>56,246,590</b> | <b>89,192,702</b> | <b>32,946,112</b> | <b>4,536,504</b> |

EUR

|                                              | Initial budget    | Transfers | BA2               | Transfers | BA3               | Transfers | Final Budget      | Commitments      | Expenses          | Total spent       | Carry-forward    | Lapsed           |
|----------------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>2018 NCSEP</b>                            |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                  |                   |                   |                  |                  |
|                                              | <b>2,199,813</b>  | -         | <b>2,199,813</b>  | -         | <b>2,199,813</b>  | -         | <b>2,199,813</b>  | -                | <b>1,985,236</b>  | <b>1,985,236</b>  | -                | <b>214,577</b>   |
| Budget 101 SHAPE                             | 7,164             | -         | 7,164             | -         | 7,164             | -         | 7,164             | -                | -                 | -                 | -                | 7,164            |
| Budget 104 JFC HQ NAPLES                     | 810               | -         | 810               | -         | 810               | -         | 810               | -                | 596               | 596               | -                | 214              |
| Budget 105 HQ AIRCOM RAMSTEIN                | 87                | -         | 87                | -         | 87                | -         | 87                | -                | 55                | 55                | -                | 31               |
| Budget 164 AIR DEFENCE (GROUND)              | 1,040,896         | -         | 1,040,896         | -         | 1,040,896         | -         | 1,040,896         | -                | 1,007,595         | 1,007,595         | -                | 33,301           |
| Budget 166 ACCS Support                      | 908,156           | -         | 908,156           | -         | 908,156           | -         | 908,156           | -                | 883,289           | 883,289           | -                | 24,867           |
| Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)            | 242,700           | -         | 242,700           | -         | 242,700           | -         | 242,700           | -                | 93,700            | 93,700            | -                | 149,000          |
| <b>2018 AGS</b>                              |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                  |                   |                   |                  |                  |
|                                              | <b>5,393,518</b>  | -         | <b>5,393,518</b>  | -         | <b>5,393,518</b>  | -         | <b>5,393,518</b>  | <b>5,123,132</b> | <b>268,359</b>    | <b>5,391,491</b>  | <b>5,123,132</b> | <b>2,027</b>     |
| Budget 167 AGS O&S                           | 5,393,518         | -         | 5,393,518         | -         | 5,393,518         | -         | 5,393,518         | 5,123,132        | 268,359           | 5,391,491         | 5,123,132        | 2,027            |
| <b>2018 NAEW</b>                             |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                  |                   |                   |                  |                  |
|                                              | <b>2,338,340</b>  | -         | <b>2,338,340</b>  | -         | <b>2,338,340</b>  | -         | <b>2,338,340</b>  | -                | <b>1,296,637</b>  | <b>1,296,637</b>  | -                | <b>1,041,704</b> |
| Budget 163 NAEW&CF EMPLOYMENT                | 2,338,340         | -         | 2,338,340         | -         | 2,338,340         | -         | 2,338,340         | -                | 1,296,637         | 1,296,637         | -                | 1,041,704        |
| <b>2018 NAEW</b>                             |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                  |                   |                   |                  |                  |
|                                              | <b>9,827,347</b>  | -         | <b>9,827,347</b>  | -         | <b>9,827,347</b>  | -         | <b>9,827,347</b>  | -                | <b>7,436,196</b>  | <b>7,436,196</b>  | -                | <b>2,391,152</b> |
| Budget 162 NAEW&CF PROVISIONING              | 9,393,996         | -         | 9,393,996         | -         | 9,393,996         | -         | 9,393,996         | -                | 7,014,005         | 7,014,005         | -                | 2,379,991        |
| Budget 123 NAEW&CF REORGANISATION            | 433,351           | -         | 433,351           | -         | 433,351           | -         | 433,351           | -                | 422,190           | 422,190           | -                | 11,160           |
| <b>2018 AOM</b>                              |                   |           |                   |           |                   |           |                   |                  |                   |                   |                  |                  |
|                                              | <b>621,176</b>    | -         | <b>621,176</b>    | -         | <b>621,176</b>    | -         | <b>621,176</b>    | -                | <b>2,304</b>      | <b>2,304</b>      | -                | <b>618,871</b>   |
| Budget 183 Balkans Operations                | 466,203           | -         | 466,203           | -         | 466,203           | -         | 466,203           | -                | 2,304             | 2,304             | -                | 463,898          |
| Budget 187 NATO Support to the African Union | 773               | -         | 773               | -         | 773               | -         | 773               | -                | -                 | -                 | -                | 773              |
| Budget 195 NMI                               | 154,200           | -         | 154,200           | -         | 154,200           | -         | 154,200           | -                | -                 | -                 | -                | 154,200          |
| <b>Total 2018</b>                            | <b>20,380,194</b> | -         | <b>20,380,194</b> | -         | <b>20,380,194</b> | -         | <b>20,380,193</b> | <b>5,123,132</b> | <b>10,988,732</b> | <b>16,111,864</b> | <b>5,123,132</b> | <b>4,268,329</b> |

EUR

|                    | Initial budget | Transfers | BA2        | Transfers | BA3        | Transfers | Final Budget | Commitments | Expenses  | Total spent | Carry-forward | Lapsed |
|--------------------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|-------------|-----------|-------------|---------------|--------|
|                    | 2017 AGS       |           |            |           |            |           |              |             |           |             |               |        |
|                    | 43,000,000     | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000   | 39,730,491  | 3,269,509 | 43,000,000  | 39,730,491    | -      |
| Budget 167 AGS O&S | 43,000,000     | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000   | 39,730,491  | 3,269,509 | 43,000,000  | 39,730,491    | -      |
| Total 2017         | 43,000,000     | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000 | -         | 43,000,000   | 39,730,491  | 3,269,509 | 43,000,000  | 39,730,491    | -      |

EUR

|                 | Initial budget | Transfers | BA2        | Transfers | BA3        | Transfers | Final Budget | Commitments | Expenses | Total spent | Carry-forward | Lapsed  |
|-----------------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|-------------|----------|-------------|---------------|---------|
|                 | 2014 AOM       |           |            |           |            |           |              |             |          |             |               |         |
|                 | 25,343,456     | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456   | 24,448,305  | 729,343  | 25,177,648  | 24,448,305    | 165,808 |
| Budget 185 ISAF | 25,343,456     | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456   | 24,448,305  | 729,343  | 25,177,648  | 24,448,305    | 165,808 |
| Total 2014      | 25,343,456     | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456 | -         | 25,343,456   | 24,448,305  | 729,343  | 25,177,648  | 24,448,305    | 165,808 |

|                                                 |                |           |               |           |               |           |               |             |               |               |               |            |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| EUR                                             | Initial budget | Transfers | BA2           | Transfers | BA3           | Transfers | Final Budget  | Commitments | Expenses      | Total spent   | Carry-forward | Lapsed     |
|                                                 | 2013 NCSEP     |           |               |           |               |           |               |             |               |               |               |            |
|                                                 | 300,324        | -         | 300,324       | -         | 300,324       | -         | 300,324       | 150,162     | 150,162       | 300,324       | 150,162       | -          |
| Budget 178 NATO CIS GROUP (NCISG)               | 300,324        | -         | 300,324       | -         | 300,324       | -         | 300,324       | 150,162     | 150,162       | 300,324       | 150,162       | -          |
| Total 2013                                      | 300,324        | -         | 300,324       | -         | 300,324       | -         | 300,324       | 150,162     | 150,162       | 300,324       | 150,162       | -          |
| Total for all MB Cost Shares, Years and Budgets | 1,402,184,676  | -         | 1,402,184,676 | -         | 1,402,184,676 | -         | 1,402,184,675 | 290,323,653 | 1,034,934,665 | 1,325,258,317 | 290,323,653   | 76,926,358 |

ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Notes to the  
ACO Consolidated Financial Statements 2020**

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

**NOTES TO THE ACO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AT 31 DECEMBER 2020**

| <b>INDEX</b>                                                       | <b>PAGE N</b> |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>A. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES</b>                          | <b>2</b>      |
| Basis of preparation                                               | 2             |
| Changes in Accounting Standards                                    | 2             |
| Accounting estimates and judgments                                 | 2             |
| Changes in Accounting Policy                                       | 3             |
| Reclassification                                                   | 3             |
| Restatements                                                       | 3             |
| Foreign currency                                                   | 3             |
| Consolidation                                                      | 3             |
| Services in-kind                                                   | 4             |
| Financial Instruments disclosure/presentation                      | 4             |
| Assets                                                             | 5             |
| Liabilities                                                        | 8             |
| Net Assets                                                         | 8             |
| Revenue and expense recognition                                    | 8             |
| Result of the year                                                 | 9             |
| Trust Funds                                                        | 9             |
| Cash-flow statement                                                | 9             |
| <b>B. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL POSITION</b>                 | <b>10</b>     |
| 1. Cash and cash equivalents                                       | 10            |
| 2. Short Term Investments                                          | 10            |
| 3. Receivables (current)                                           | 12            |
| 4. Prepayments                                                     | 14            |
| 5. Other current assets                                            | 14            |
| 6. Inventories                                                     | 14            |
| 7. Receivables (non-current)                                       | 15            |
| 8. Property, Plant and Equipment                                   | 15            |
| 9. Other Non-Current Assets                                        | 18            |
| 10. Payables                                                       | 18            |
| 11. Deferred Revenue                                               | 18            |
| 12. Advances                                                       | 20            |
| 13. Short Term Provisions                                          | 21            |
| 14. Long Term Provisions                                           | 21            |
| 15. Non-current Deferred Revenue                                   | 21            |
| <b>C. NOTES TO STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE</b>              | <b>22</b>     |
| 16. Revenue                                                        | 22            |
| 17. Expenses                                                       | 22            |
| 18. Total to be returned                                           | 25            |
| 19. Net Asset                                                      | 25            |
| <b>D. CONTINGENT ASSETS, CONTINGENT LIABILITIES AND PROVISIONS</b> | <b>26</b>     |
| <b>E. SEGMENT REPORTING</b>                                        | <b>30</b>     |
| <b>F. RELATED PARTIES DISCLOSURE</b>                               | <b>40</b>     |
| <b>G. EVENTS AFTER REPORTING DATE</b>                              | <b>41</b>     |
| <b>H. MB BUDGET EXECUTION</b>                                      | <b>41</b>     |
| <b>I. NSIP PROJECT EXECUTION</b>                                   | <b>51</b>     |
| <b>J. WRITE-OFF AND DONATIONS</b>                                  | <b>52</b>     |
| <b>K. TRUST FUNDS</b>                                              | <b>53</b>     |
| <b>L. INVENTORY AND PP&amp;E PRIOR TO 2013</b>                     | <b>54</b>     |
| <b>M. ACO MORALE &amp; WELFARE ACTIVITIES</b>                      | <b>55</b>     |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## A. Significant accounting Policies

### Basis of preparation

The consolidated financial statements (FS) of the Allied Command Operation (ACO) have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework<sup>1</sup> (NAF) as adopted by the NATO Council. The NATO Accounting Framework is an adaptation of the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS).

The FS comply with the financial reporting requirements of the NATO Financial Regulations (NFRs) and the relevant ACO directives and policies. Where the NAF permits a choice of accounting policy, the accounting policy, judged as the most appropriate to the particular circumstances of the ACO for giving a true and fair view, has been selected.

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

In accordance with Article 2.1 of the NFRs, the financial year of ACO begins on 1 January 2020 and ends on 31 December 2020.

### Changes in Accounting Standards

ACO discloses whenever it has not yet applied a new accounting standard, and provides any information relevant to assessing the possible impact that the initial application of the new standard would have on the FS.

The standards reported below are effective for annual financial statements covering period beginning on or after 1 January 2020.

| IPSAS    | Name                  | Effective date for periods beginning on or after | ACO Assessment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IPSAS 41 | Financial Instruments | 1 January 2022                                   | <i>This standard establishes new requirements for classifying, recognising and measuring financial instruments to replace those in IPSAS 29 -Financial Instruments: Recognition and Measurement. ACO has started assessing the impact of its implementation in the official financial reporting. No significant changes were identified so far; the analysis will continue and will be finalised in due time to guarantee the respect of the effective date for the IPSAS standard implementation.</i> |

### Accounting estimates and judgments

In accordance with IPSAS and generally accepted accounting principles, the FS necessarily include amounts based on estimates and assumptions made by the management and based on historical experience as well as on the most reliable information available.

Specifically, when precise information was not available for measuring the value of Property, Plant & Equipment (PP&E) to be recognised in the statement of financial position some estimates have been applied by reference to the buying price of similar assets in an active and liquid market or to the historical cost trend of similar acquisitions occurred over the last 3 - 5 years. For infrastructure funded through the NATO Security and Investment Programme (NSIP) and where no actual cost has been provided by the territorial host nation, the authorised amount has been used as basis for the acquisition cost. Moreover, a percentage of the acquisition cost of these infrastructures has been applied for determining the value of the fixed assets and the installed equipment where the project authorisation breakdown was not available.

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

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

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

could be significant to the FS.

### Changes in Accounting Policy

The same accounting policies are applied within each period and from one period to the next, unless a change in accounting policy meets one of the criteria set in IPSAS 3. For the 2020 FS, the NAF and ACO accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

There are no major changes in the 2020 ACO accounting policy except for providing end of year guidance on criteria for making restatements. Further information on this guidance is provided below under the heading, 'Restatements'. If any specific change in the financial data, the impacts have been identified in the notes under the appropriate headings.

### Reclassification

For 2020, only one reclassification was made to report a guarantee for infrastructure projects at NAEW&C Force GK HQ as a long-term guarantee, rather than a short term advance.

No other reclassification was applied to the 2020 financial data.

### Restatements

The ACO Policy is in line with IPSAS 3: Accounting Policies, Changes in Accounting estimates and errors, retrospective restatements are only reported if an error was made and the value of the restatement is material.

An error is defined as an omission/misstatement in the financial statements as a result of the failure to use or misuse of information that was available when the financial statements were authorized for issue and/or could reasonably be expected to have been obtained and taken into account for the preparation and presentation of those financial statements.

Materiality is defined as items that could individually or collectively influence the decisions or assessments of the users of the financial statements.

Based on these criteria, ACO has restated PP&E balances for two asset categories. Building Asset Category and Other Infrastructure category.

Further information on these restatements is provided in the notes for Property, Plant and Equipment.

### Foreign currency

These FS are presented in Euro, which is the ACO functional and reporting currency. All entities included in the consolidated FS adopt Euro as functional currency. Data from ACO budgets approved in different currency are converted and reported in Euro using a fixed rate. The fixed rate applied for GBP for 2020 is equal to 0.9034 EUR representing the NATO exchange rate as of 1<sup>st</sup> January 2019.

Foreign currency transactions are translated into Euro at the NATO exchange rates prevailing at the date of the transaction. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies at year-end are translated into Euro using the NATO exchange rates applicable at 31 December 2020. Resulting realised and unrealised gains and losses are recognised in the Statement of Financial Performance.

### Consolidation

The ACO Consolidated FS include the financial results of ACO<sup>2</sup> as the controlling entity exercising control over the controlled entities listed below.

| ACO HQ NAME                | LOCATION               |
|----------------------------|------------------------|
| SHAPE HQ                   | Casteau, Belgium       |
| JFC Brunssum HQ            | Brunssum, Netherlands  |
| Resolute Support HQ        | Kabul, Afghanistan     |
| NAEW&C Force GK HQ         | Geilenkirchen, Germany |
| JFC Naples HQ <sup>3</sup> | Naples, Italy          |

<sup>2</sup> ACO is a functional chain of military command and neither a legal entity nor an organization. The consolidation of statements into the ACO FS cannot be construed as creating any other legal effect that for financial reporting purposes in accordance with IPSAS 6 principles. The term "ACO Headquarters" relates only to those principles and does not supersede the legal status or personality of existing Headquarters across ACO

<sup>3</sup> It includes data related to NATO Mission Iraq (NMI), under the control of JFCNP HQ.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                             |                              |
|---------------------------------------------|------------------------------|
| AIRCOM Ramstein <sup>4</sup> HQ             | Ramstein, Germany            |
| MARCOM Northwood HQ                         | Northwood, UK                |
| NCIS Group HQ <sup>5</sup>                  | Casteau, Belgium             |
| KFOR HQ                                     | Pristina, Kosovo             |
| NHQSa HQ                                    | Sarajevo, Bosnia Herzegovina |
| LANDCOM Izmir HQ                            | Izmir, Turkey                |
| NAGSF HQ                                    | Sigonella, Italy             |
| ACO Corporate Accounting and Control Office | Casteau, Belgium             |

Inter-entity balances and transactions have been eliminated in consolidation. ACO has obtained from the above listed Commands the information and financial data for the production of the accounts that show ACO's consolidated assets and liabilities as well as revenues and expenses. The Financial Controllers of the above mentioned controlled entities have certified the correctness of the data reported to ACO Corporate Accounting and Control (CAC) for further analysis and consolidation in the ACO FS. This includes as well the assurance of the check and balance for the asset reporting.

Moreover, it is to be noted that this year the overall process was extremely difficult due to the pandemic event impacting all the ACO locations and the critical status of the corporate finance and accounting workforce

The ACO MWA financial data are not consolidated into the primary ACO FS in line with the adapted IPSAS 6 included in the NAF, even when they are under the control, from a financial reporting perspective, of the NATO Reporting Entity preparing and issuing the FS.

Relevant details are reported by way of a disclosure note (Note M).

#### Services in-kind

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

#### Financial Instruments disclosure/presentation

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

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

#### Financial risk factors

The ACO financial statements prepared under NAF and IPSAS provide details of how the entity manages its financial risk, including credit risk, market risk (foreign currency exchange and interest rate) and liquidity risk. From an overall perspective, the ACO's investment management prioritizes capital preservation as its primary objective, ensuring sufficient liquidity to meet cash operating requirements, and then earning a market rate of return on its portfolio within these constraints.

ACO has no powers to borrow money or to invest surplus funds. Other than financial assets and liabilities which are generated by day-to-day operational activities, no financial instruments are held.

#### Credit risk

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

#### Liquidity risk

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

<sup>4</sup> It includes data related to AIRCOM HQ, Ramstein, Germany, Deployable Air Command and Control Centre (DACC), Poggio Renatico, Italy, Combined Air Operations Centre (CAOC), Uedem, Germany, Combined Air Operations Centre (CAOC), Torrejon, Spain

<sup>5</sup> It includes data related to the NCIS HQ, SHAPE, Belgium, 1<sup>st</sup> NSB, Wesel, Germany, 2<sup>nd</sup> NSB, Grazzanise, Italy, 3<sup>rd</sup> NSB, Bydgoszcz, Poland

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

### **Foreign currency risk**

ACO has some exposure to foreign currency due to some contracts and activities managed in currencies different than EUR, mainly USD, GBP, and AFN. A constant monitoring of the activities in foreign currencies is executed to identify the potential exposure to exchange rate variations and to manage the risk accordingly. ACO does not maintain significant assets or liabilities in foreign currency, except for some operational balances for services provided at MARCOM HQ, NAEW&C Force, Resolute Support HQ and the TCNs in theatre.

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

### **Interest rate risk**

ACO has successfully implemented a centralised Cash Management office. The cash holding is mainly kept and managed at corporate level with few exceptions. Liquidity is invested in call accounts, saving accounts until 3 months, short term deposits not exceeding 12 months and term deposits divided in packages that can be liquidated within 31 calendar days at no cost. All investments profiles are in accordance with NFRs, to ensure the best possible return on cash holdings considering the current financial market situation. The exposure to interest risk strictly follows the current market for all public and international organisations. Additional details are disclosed at Note B.1 and B.2.

## **Assets**

### **a. Cash and cash equivalents**

Cash and cash equivalents comprise cash on hand, petty cash, current bank accounts, deposits held with banks, other short-term highly liquid investments with original maturities of three months or less.

Any amounts held in a foreign currency are translated into Euro at the exchange rate at the date of reporting.

### **b. Short-term investments**

These are term deposits mainly with a maturity of more than 3 months and not exceeding 12 months. ACO has also term deposit packages for a nominal period of 36 months with the possibility to withdraw the liquidity at no cost within 31 calendar days. This measure was done to mitigate the risk of negative interest on the EUR balance held in Treasury for the ACO budget groups and the various projects. The related interests for those packages are reported on a quarterly basis and duly accrued at year-end, if required.

### **c. Receivables**

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

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

### **d. Inventories**

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

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

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

Shipping/transportation costs have been added for the recognition of new items as actual cost, if identifiable, or apportioned from the total costs of delivering inventory to the warehouse. The materiality threshold is 2% of the overall budget executed by the respective ACO Command.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

ACO inventories are reported using the weighted average cost (WAC) method where adjustment is made to cater for the reduced value of non-strategic slow-moving items.

Inventories qualified as non-strategic held on stock at the reporting date and which were identified as 'slow moving' over the last three reporting periods are written down to the net realisable value, it being 35% of the last WAC of the same inventory item. The category of 'slow moving' is reported only for items identified at NAEW&C Force HQ.

Inventory and spare parts to be used in meeting NCISG's readiness requirements for NRF and kept in a central stock at NSPA in Capellen are assessed to be under the control of NCISG and valued at replacement cost in the ACO FS.

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

**e. Property, Plant and Equipment**

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

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

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

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

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

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

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

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

The CIS assets (Communication and Automated Information System) reported in the 2020 ACO FS relate to NHQSa and NAEW&C Force GK HQ. In those 2 ACO sites the CIS assets are not under the control of the NCIA but of ACO.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

ACO is not recognising any other AuC.

The PP&E data of Resolute Support include the NATO assets located at HQ RS plus the four regional airports of KAF, MeS, Herat and HKIA where USA, Germany, Italy and Turkey respectively assumed responsibilities as Framework Nations (FWN). The Memorandum Of Understanding (MOUs) for the RS Mission airfield services refer to Technical Agreements (TA) and determine the responsibilities for the use of the NATO-funded assets by the FWN. However, the SHAPE CMRB decision dated 8 September 2014 clarified that the NATO Chain of Command remains accountable for all the NATO funded assets through the end of the RS Mission. To this extent in the past the transfer of NATO assets from ISAF to RS Mission following the procedures set forth by the ACO Directive 80-100 was considered under the on-going concern principle. The same approach is foreseen for the closure and/or downsizing of the RSM, still not decided.

Building and infrastructure facilities in use across the ACO static Commands have been analysed in light of the control criteria set forth by the NAF and the Garrison Support Agreements as well as the Host Nation Support Policy and Standards<sup>6</sup>, the Base Support Concept<sup>7</sup> and the NSIP regulations, to determine whether they are under the control of ACO or the HNs. Although the analysis highlighted that the HN, besides being the owners maintain also a certain level of control over the infrastructure, these buildings and infrastructure have been reported in the ACO FS even when for some criteria the control over the infrastructure has resulted to be either of ACO or shared between ACO and the HNs. The HQ facilities in Sarajevo for NHQSa are not reported as they are under the control and responsibility of EUFOR based on the Berlin Plus Agreement.

Further to the PO (2015)0342, Organisational Framework for the Operations and Support of NATO Alliance Ground Surveillance (AGS) Force, dated 17 June 2015, the assets of the NATO AGS Core System are not reported by ACO as they fall under the direct responsibility of the AGS Support Partnership which is governed by the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) as executive body. Equipment facilities, building and capital improvements provided by the HN Italy will remain the property of the HN, buildings and capital improvements provided through NATO funding will be reported by NAGSF; whilst ownership rights and accountability responsibilities of the AGS Core system assets will be transferred from NAGSMO to NSPA as the NATO AGS Governance Body.

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

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

### **Leases**

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

In these FS, ACO is not reporting any assets or liabilities related to finance lease.

#### **f. Intangible Assets**

ACO does not hold intangible assets at the reporting date.

### **Impairment of tangible and intangible assets**

At the end of each accounting period, ACO reviews the carrying amounts of its tangible and intangible to determine whether there is any indication of impairment. If any such indication exists, the recoverable amount of the asset is estimated, being the greater of the asset's fair value minus costs to sell and value in use. Impairment losses, if any, are recognised in the statement of financial performance.

For 2020 ACO is not reporting any impairment.

<sup>6</sup> PO(2011)0020 dated 8 February 2011

<sup>7</sup> CM-128-2011 dated 16 November 2011

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## Liabilities

### **a. Payables**

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

### **b. Deferred Revenue**

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

### **c. Advances**

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

### **d. Employee benefits**

The employees in ACO<sup>8</sup> participate in one of the three NATO pension's funds: the Provident Fund and the Coordinated Pension Scheme are benefit plans, and the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) is a contribution plan, all are administered by NATO and RMCF.

The assets and liabilities for these pension schemes are accounted for centrally at NATO Headquarters and therefore are not recognised in these FS, ACO accounts only for the contribution paid during the year.

#### DCPS and Provident Fund:

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

#### Coordinated Pension Scheme:

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

ACO recognises a provision in the Statement of Financial Position for the TFR to be paid to the Italian Local Wage Rate employees by JFC HQ Naples as a termination benefit (further details are disclosed in Note D) and other severance and/or bonus obligations to staff members. The accounting treatment consists of partial advance to the national entity responsible for the collection and the allocation of the remaining obligation as provision. The amount is counterbalanced by a receivable from the Nation for future funding when required.

### **e. Provisions**

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

## Net Assets

Net assets represent the residual interest in the assets of the entity after deducting its liabilities. Unspent revenue and potential revenue from liquidation of assets are to be reimbursed to the contributing nations and is recorded as a liability. ACO is therefore not recording any net assets.

## Revenue and expense recognition

### **a. Revenue**

Revenue comprises contributions from Member Nations and income from other customers to fund ACO's

<sup>8</sup> ACO is neither a legal entity nor an organization in the legal sense of the term. ACO cannot exert the rights and prerogatives, nor bear the liabilities of an employer. In conformity with NAF and IPSAS 6 principles, the term "employee" is meant for the purposes of financial reporting exclusively. It cannot be construed as superseding existing status or contracts between the relevant legal persons, either moral or natural.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

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

Bank interests earned and accrued as of 31 December 2020, exchange rate revenue due to transactions in foreign currency and realised exchange rate revenue in accordance with the entity Policy IPSAS 4 – Effect of the foreign exchange rate are recognised as financial revenue.

***b. Expenses***

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

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

**Result of the year**

In accordance with ACO accounting policies ACO revenue is recognised up to the amount of the matching expenses, therefore any result is the net of financial and/or other miscellaneous income and expenses.

**Trust Funds**

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

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

**Cash-flow statement**

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

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

| <b>Cash and cash equivalents</b> | <b>2020</b>        | <b>2019 Restated</b> | <b>2019</b>          |
|----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Cash accounts                    | 279,729            | 199,661              | 199,661              |
| Petty Cash and Advances          | 288,065            | 325,125              | 325,125              |
| Current Bank Accounts            | 457,229,173        | 520,347,647          | 520,347,647          |
| Clearing-Bank accounts           | 1,000,047          | (8,579)              | (8,579)              |
| Cash Equivalent                  | 463,642,024        | 539,435,986          | 539,435,986          |
| <b>Total</b>                     | <b>922,439,037</b> | <b>1,060,299,840</b> | <b>1,060,299,840</b> |

**2. Short Term Investments**

| <b>Short Term Investments</b> | <b>2020</b>        | <b>2019 Restated</b> | <b>2019</b>        |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Total</b>                  | <b>932,885,474</b> | <b>763,389,492</b>   | <b>763,389,492</b> |

The overall cash holding (Note 1 and 2) in ACO for 2020 is higher compared to the balance of the previous year, due to an increase of 31.6 MEUR. The main variances are for the MB cash holdings with an increase of 100.2 MEUR, ANA TF cash holdings with a decrease of 54.5 MEUR.

The ACO cash holding includes a balance of 250 KEUR related to the previous management of the International Continental Mess (ICM) at SHAPE HQ. ICM operations were approved by the BC<sup>9</sup> as a Troop Messing Facility with limited NATO Common Funding support to authorised patrons. As a secondary function, the ICM provides a feeding facility for a large segment of the supporting working population at SHAPE. This change of status required the revision of the ICM management processes. However, due to the pandemic, some activities have been delayed. The liquidity balance was returned to SHAPE, leaving only a change funds for the ICM to be used via the Advance account holder procedure. During 2021, the SHAPE ICM Directive is expected to be revised and the new processes including a set of ICM Financial Reporting fully implemented. The approach foreseen is that any surplus within EFL C will be kept as a reserve for ICF. Amounts above EFL C will be considered as miscellaneous income in the ACO Consolidated FS and returned to the Nations.

The corresponding balance of the Escrow account, net of the 2020 outflow and the accrued interest is lower than 2019 due to the exchange rate between EUR/USD as of 31 December 2020.

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

The variance in total cash and cash equivalents is due to a shift from type of investments. At the end of the year more EUR liquidity was placed in term deposits investment to allow the entity to obtain a small positive interest rate and mitigate the risk of negative interest.

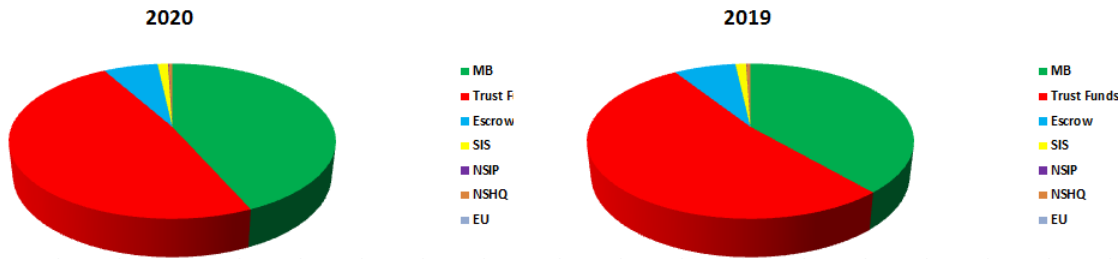
All the USD liquidity related to the ANA Trust Funds was transferred from US term deposits in various term deposit packages with non US banks and placed in term deposit with different period/rate. This transfer was required due to the considerable change in the US financial market with a direct impact in the bank offer.

<sup>9</sup> BC-D (2019) 0139 (INV), 5 July 2020 and BC-DS(2019)0041 (INV), 2 September 2019

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

The breakdown for the main categories is reported below:

**Table B.1/2.A – ACO Cash holdings breakdown**

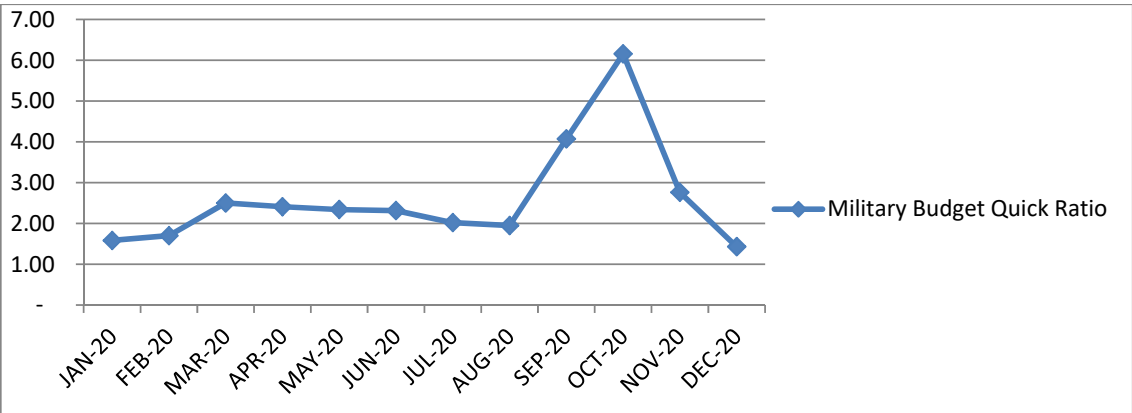


The year-end balance is not representative of the average cash holdings during the financial year. Cash holdings tend to increase towards the end of the financial year due to the cash received upon the final cash call and the request of some nations to liquidate uncalled contributions for the following year. The trend continues until March of the following financial year. As part of the revision of the Cash Call methodology, ACO started to coordinate with Nations payment schedule to mitigate the risk of negative interest of the EUR balance.

The cash holdings are shown in the chart below through the Quick Ratio. This ratio measures the ability of the entity to meet its short-term obligations at a certain point in time; a value higher than 1 means that the entity can pay off all its short-term liabilities.

The ratio is close to 1 at the end of 2020 due to the end of year assessment of accruals which has a direct impact on the level of liability recognised at year-end.

**Table B.1/2.B – ACO MB Quick ratio Fiscal year 2020**



At ACO the cash and cash equivalents shown in Note B.1 include balances for purposes other than MB budget and NSIP. Since ACO has control of these balances, they are shown as assets of ACO with a matching liability.

Funds categorized as cash equivalent are invested in saving accounts for a period not exceeding 3 months. They are convertible to known amounts of cash and subject to no risk of changes in value. The MB cash equivalent at the end of 2020 is approximately 350 MEUR. The Trust Funds cash equivalent at the end of 2020 is approximately 114 MEUR.

Short-term investments (STIs) include term deposits for a period not exceeding 12 months. During 2020, ACO continued to work with term deposit packages for a nominal period of 36 months with the possibility to withdraw the liquidity at no cost within 31 calendar days. This measure was initiated to mitigate the risk of negative interest on

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

the EUR balance held in Treasury for the ACO budget groups and the various projects. The related interests for those packages are reported on a quarterly basis.

The STIs reported at the end of 2020 are related to MB Funds for 256MEUR, ANA Trust Funds for 657 MEUR and to other projects for approximately 20 MEUR.

All cash holding (savings, on-call accounts and term deposits) are managed centrally by ACO CAC branch

### **Interest rates**

From early 2016, some banks started charging negative interests to customers holding deposits of above 5 MEUR in their bank account. So far, ACO has managed to avoid any negative interest despite the considerable EUR balance.

ACO continues to diversify its approach, placing cash liquidity with different financial institutions and focusing on its cash forecast analysis in close coordination with all the parties involved (ACO Commands, Nations, and NATO agencies). As already indicated, as overall, ACO's investment management prioritizes capital preservation as its primary objective, ensuring sufficient liquidity to meet cash operating requirements, and then earning a market rate of return on its portfolio within these constraints.

Moreover, during 2020, ACO was able to implement, with the support of a few NATO Nations, an ad-hoc payment schedule for the annual official calls, as an additional measure to reduce the impact of negative interest on excess EUR liquidity. Thanks to this approach and the expansion of the ACO bank pool, ACO managed to avoid any negative interest, despite extreme difficulties in doing so. There is only one exception for a very small amount related to ANA TF (see note K). However, taking into account the large volume of Regular and Special Carry forwards, the world-wide repercussions of the pandemic on the financial markets, as well as the difficulty in establishing an ad-hoc payment schedule with the NATO Nations as the rule, it is expected that the risk of incremental cost due to the negative interest will finally materialise during 2021.

It is to be noted that interest revenue is only one part of the relationship ACO has with banks. ACO pays almost no fees taking into account the volume of the transactions managed in all currencies and countries (involving corresponding banks and potential extra costs). ACO regularly analyses and considers as well the most valuable approach regarding foreign currencies.

### **3. Receivables (current)**

| Receivables                                 | 2020               | 2019 Restated      | 2019               |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Receivables Contribution from NATO Nations  | 115,980,655        | 94,129,606         | 94,129,606         |
| Receivable Assessment/under call            | -                  | 3,077,596          | 3,077,596          |
| Receivables from Troop Contributing Nations | 31,169,658         | 68,313,080         | 68,313,080         |
| Receivables from Other NATO bodies          | 3,522,757          | 9,091,112          | 9,091,112          |
| Receivables from Staff Members              | 77,332             | 209,481            | 209,481            |
| Receivables from Nations                    | 2,110,953          | 2,360,559          | 2,360,559          |
| Other Receivables/Recoverable               | 27,254,000         | 24,965,520         | 24,965,520         |
| <b>Total</b>                                | <b>180,115,356</b> | <b>202,146,953</b> | <b>202,146,953</b> |

The main accounts receivable balance is reported in the ACO CAC segment reporting. ACO CAC receives funds mainly from Nations for Calls for Contributions, recovery of the NBC and other calls for contribution.

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

The difference between 2020 and 2019 of 22 MEUR is mainly due to the decrease of the outstanding credits for the NBC.

### ***Receivable Contribution from NATO Nations***

The balance represents mainly outstanding calls for contribution for the various ACO Annual budgets: NCSEP for 66 MEUR (39.3 MEUR in 2019), NAEW&C FC for 20.1 MEUR (9.6 MEUR in 2019), AOM for 20.5 MEUR (42.3 MEUR in 2019), AGS for 9.3 MEUR (2.4 MEUR in 2019). There is no outstanding credit for NSIP.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Receivable from TCNs**

| Receivable from TCNs           | 2020              | 2019 Restated     | 2019              |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| NHQSa NBC                      | 146,865           | 101,152           | 101,152           |
| KFOR NBC                       | 296,591           | 1,899,055         | 1,899,055         |
| RAC                            | 91,313            | 43,907            | 43,907            |
| ISAF/Resolute Support NBC/HKIA | 16,323,575        | 58,218,015        | 58,218,015        |
| Supreme Food Claim             | 1,534,914         | 1,534,914         | 1,534,914         |
| NMI                            | 12,776,400        | 6,516,036         | 6,516,036         |
| <b>Total</b>                   | <b>31,169,658</b> | <b>68,313,080</b> | <b>68,313,080</b> |

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

The outstanding credits are monitored on a recurring basis and a follow-up procedure is in place. The NBC financial management workload continues to be high due to the constant necessary liaison between ACO and the TCNs. While some of the amounts have been outstanding for a significant period of time, it is considered that they remain collectable and ACO will continue to work with Nations to pursue resolution.

ISAF/Resolute Support NBC: The ending receivable balances for 2020 is still the highest with ACO for NBC credits. However, there is a significant decrease compared to 2019. Outstanding credits mainly related to HKIA pre-financing and concentrated on few TCNs were cleared during 2020 thanks to rigorous reminder procedures and interaction with TCNs.

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

KFOR: In 2020 there have been some delays in the billing due to the critical situation in theatre caused by the pandemic and the complication of the testing kit billing to be recovered from the TCNs.

NMI: As expected, the NATO Mission in Iraq expanded with a considerable increase in the volume of NBC activities in 2020. The outstanding credits represent the data already assessed by the site and allocated to the corresponding TCNs by the central CAC office in charge of the billing process.

Supreme Food Claim: As the settlement of the Food Case relates to claims brought by Supreme under the Food Basic Ordering Agreement ACO-BRU-08-89, the BC confirmed that NBC mechanism was applicable. Therefore, the TCNs were invoiced for their share of the awarded claim (2.7 MEUR) including legal fees (33 KEUR), calculated on the basis of the annual payments from Oct 2010 until Dec. 2014.

Currently, 43% of the total amount has been reimbursed by the majority of the TCNs billed, leaving an outstanding credit of 57% belonging to few TCNs. ACO made several reminders during the year with no success. This outstanding will be escalated to the BC attention during 2021.

**Receivable from staff members<sup>10</sup>**

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

**Other Receivable/Recoverables**

These are receivables mainly for outstanding invoices issued to National Support Elements for the Reimbursable Program Host-Tenant Agreement and for other reimbursable procurements. SHAPE has a balance of 10.8 MEUR. In addition, for JFCNP there is an amount of 8.9 MEUR of which 5 MEUR for invoices to be established related to NBC for NMI. Following the NBC procedure, the amount will be assessed by the local site and reallocated to each TCN accordingly by the central CAC office in the first quarter of 2021.

<sup>10</sup> See footnote n. 8 at page N-8.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**4. Prepayments**

| Prepayments              | 2020             | 2019 Restated     | 2019              |
|--------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Advances and Prepayments | 9,293,311        | 22,331,215        | 23,353,798        |
| <b>Total</b>             | <b>9,293,311</b> | <b>22,331,215</b> | <b>23,353,798</b> |

Prepayments are net of related accruals previously recorded and associated expenses. Advances entered in foreign currency were accrued in that currency.

The reported amount reflects mainly advances and prepayments to other NATO entities and LWR Severance Pay (TFR) for JFC Naples (1.9 MEUR) as described in Note A – ‘Employee benefits’.

The main part of the decrease is due to the completion of the NBC activities in HKIA for which prepayments were made to NSPA.

**5. Other current assets**

| Other current assets      | 2020           | 2019 Restated    | 2019             |
|---------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Bank Interest Accrued     | 575,767        | 2,038,362        | 2,038,362        |
| Receivable for Provisions | 393,447        | 303,151          | 303,151          |
| <b>Total</b>              | <b>969,214</b> | <b>2,341,513</b> | <b>2,341,513</b> |

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

Details for the provisions are reported in Note D.

**6. Inventories**

| Inventories  | 2020              | 2019 Restated     | 2019              |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Consumable   | 16,440,599        | 16,642,692        | 16,642,692        |
| Spare parts  | 26,476,736        | 24,675,484        | 24,675,484        |
| <b>Total</b> | <b>42,917,335</b> | <b>41,318,176</b> | <b>41,318,176</b> |

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

No inventory is pledged as security for liabilities.

**Table B.6 - Inventory**

| Inventory                                    |                   |
|----------------------------------------------|-------------------|
| Opening as of 1 January 2019                 | 40,172,465        |
| Adjustments to opening                       | 74,452            |
| <b>Adjusted opening as of 1 January 2019</b> | <b>40,246,918</b> |
| Additions                                    | 38,167,319        |
| Expensed                                     | (35,807,295)      |
| Write off/write down                         | (142,427)         |
| Adjustments to ending                        | (1,146,338)       |
| <b>Ending balance as of 31 December 2019</b> | <b>41,318,176</b> |
| Opening as of 1 January 2020                 | 41,318,176        |
| Adjustments to opening                       | (213,327)         |
| <b>Adjusted opening as of 1 January 2020</b> | <b>41,104,850</b> |
| Additions                                    | 27,038,205        |
| Expensed                                     | (25,033,252)      |
| Write off/write down                         | (81,607)          |
| Adjustments to ending                        | (110,860)         |
| <b>Ending balance as of 31 December 2020</b> | <b>42,917,335</b> |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

### **Restatement/adjustments of the 2019 inventories**

This year no restatements have been made in relation to the previous reporting period. The adjustments to opening balances for fiscal year 2020 are due to the inclusion of beginning balances that are now above the applicable threshold (NCISG) and adjustments related to JFCBS and RSM. JFCBS have corrected their opening balance in order to remove the impact of obsolete items still remaining in the inventory listing since 2007. RSM reversed their manual adjustment made in 2019. The adjustments to ending balances for fiscal year 2020 are due to the exclusion of KFOR balance that is below the applicable threshold.

## **Assets - Non-current Assets**

### **7. Receivables (non-current)**

| <b>Other Non-Current Assets</b> | <b>2020</b>      | <b>2019 Restated</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------------|------------------|----------------------|-------------|
| Non-current Receivables         | 1,034,023        | 1,022,584            | -           |
| <b>Total</b>                    | <b>1,034,023</b> | <b>1,022,584</b>     | <b>-</b>    |

The 2020 balance is made of a NAEW&C Force long term guarantee for infrastructure projects to Bundeswehr Dienstleistungszentrum (Bw-DLZ), and a long term guarantee for natural gas supply in LANDCOM.

The NAEW&C Force guarantee of Bw-DLZ has been reclassified from current to non-current assets due to this long-term nature.

### **8. Property, Plant and Equipment**

| <b>Property, Plant &amp; Equipment</b>         | <b>2020</b>        | <b>2019 Restated</b> | <b>2019</b>        |
|------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Land                                           | -                  | -                    | -                  |
| Buildings                                      | 87,314,677         | 78,217,356           | 75,432,397         |
| Other infrastructure                           | 22,706,728         | 23,260,223           | 23,676,445         |
| Installed Equipment                            | 33,515,612         | 33,158,775           | 33,158,775         |
| Machinery                                      | 6,345,792          | 6,180,441            | 6,180,441          |
| Vehicles                                       | 16,213,138         | 15,725,747           | 15,725,747         |
| Aircrafts (Planes, Upgrades & Spare parts)     | 446,582,378        | 449,123,399          | 449,123,399        |
| Mission Equipment                              | 6,266,573          | 16,941,421           | 16,941,421         |
| Furniture                                      | 2,461,171          | 2,455,335            | 2,455,335          |
| Communication                                  | 12,393,884         | 12,768,487           | 12,768,487         |
| Automated Information Systems                  | 2,911,413          | 3,815,195            | 3,815,195          |
| Assets under Construction                      | 2,951,669          | 3,500,480            | 3,500,480          |
| <b>Total for Property, Plant and Equipment</b> | <b>639,663,035</b> | <b>645,146,860</b>   | <b>642,778,123</b> |

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

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

No assets are pledged as security for liabilities.

### **Restatement 2019**

The main restatement reported relates to LANDCOM NSIP building restoration/improvement projects that were placed in service in December 2019. Significant efforts were made throughout 2020 to confirm the date placed in service but this information was not received until early 2021. A restatement of 2.8 MEUR was made in the building asset category for the projects completed in 2019.

In addition, a minor restatement of 416 KEUR was made in the Other infrastructure category relating to fuel bladders at Resolute Support HQ that were reported as capitalised under the NATO Accounting Policy for PP&E but should have been expensed based on the approved deviation for this site.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020**2020 data**NAEW: Fleet modernisation

The highest value PP&E reported is still for NAEW&C Force GK HQ who operates a fleet of fourteen surveillance (E-3A) airplanes. However, as they relate to data prior 2013, they are not accounted for with financial value.

The costs (and associated depreciation) from a programme of material upgrades to the airplanes is accounted for with financial value and is reported in these financial statements. As reported in previous year financial statements, as part of this modernisation the fleet was reduced from seventeen to fourteen planes. In 2015, 2017 and 2018, three planes were shipped to the USA for destruction and are no longer considered under NAEW's operational control.

During 2017 and 2018, the communication and navigation systems (CNS/ATM) were upgraded from analogue to digital, as well as training devices. Further additional costs of 1.9 MEUR were received from NAPMA in 2020 and added to the capitalised cost of the upgrade.

During 2019 and 2020, all airplanes received the certificate of completion for the enhanced MODE 5 / IP COMMs upgrades authorizing them for operational use. In 2020, this cost amounted to 14.7 MEUR which has been included in the financial statements with depreciation started based on the date that the airplane became operational.

Other ACO sites

The other significant variance between 2019 and 2020 PP&E is in the Buildings category. This relates to airfield buildings at NAGSF HQ (3.4 MEUR) brought into service and restorations of medical treatment facilities and a fire rescue facility at Resolute Support HQ (6.1 MEUR).

For other categories, the variance relates to immaterial additions less depreciation expenses for 2020.

**NATO UNCLASSIFIED**  
**ACO Consolidated Financial Statements 2020**  
**TABLE B.8 – Property, Plant and Equipment – Breakdown of transactions for the year**

| Property, Plant and Equipment                | Land               | Buildings         | Other infrastructures | Installed Equipment | Machinery        | Vehicles          |
|----------------------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|------------------|-------------------|
| Acquisition cost as of 1 January 2019        | -                  | 106,244,200       | 76,214,376            | 44,971,551          | 11,364,921       | 27,578,976        |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 2,790,773         | (416,222)             | -                   | -                | -                 |
| Additions FINS                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| Manual additions - NSIP/Other funding        | -                  | -                 | 75,786,154            | 44,971,551          | 11,364,921       | 27,578,976        |
| Adjustment to additions 2019                 | -                  | 17,495            | (9,335)               | 3,689,584           | 1,045,524        | 1,101,372         |
| Adjustment to additions - NSIP/Other funding | -                  | 19,258,943        | 5,768,802             | 3,987,610           | 68,498           | 3,804,483         |
| + Disposals/retirements                      | -                  | -                 | -                     | 107,270             | -                | -                 |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Revaluations                               | -                  | 19,276,438        | 5,779,468             | 7,794,463           | 1,111,529        | 4,705,654         |
| + Impairments                                | -                  | -                 | (8)                   | (38,940)            | -                | (49,210)          |
| - Accumulated depreciation                   | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 19,276,438        | 5,779,468             | 7,794,463           | 1,075,062        | 4,656,644         |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 128,311,411       | 81,577,622            | 52,766,014          | 12,440,003       | 32,235,621        |
| + Disposals/retirements                      | -                  | (42,886,021)      | (53,352,414)          | (16,004,859)        | (5,077,460)      | (10,808,270)      |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | (42,886,021)      | (53,352,414)          | (16,004,859)        | (5,077,460)      | (10,808,270)      |
| + Revaluations                               | -                  | (7,409,231)       | (4,964,965)           | (9,485,110)         | 35,940           | 49,210            |
| + Impairments                                | -                  | (5,814)           | (58,317,399)          | (107,270)           | (1,216,041)      | (5,750,814)       |
| <b>Ending balance as of 31 December 2019</b> | -                  | <b>78,217,356</b> | <b>23,260,223</b>     | <b>33,165,775</b>   | <b>6,180,441</b> | <b>15,725,747</b> |
| Acquisition cost as of 1 January 2020        | -                  | 128,311,411       | 81,577,622            | 52,766,014          | 12,440,003       | 32,235,621        |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 128,311,411       | 81,577,622            | 52,766,014          | 12,440,003       | 32,235,621        |
| Additions FINS                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| Manual additions - NSIP/Other funding        | -                  | 247,616           | -                     | 1,438,984           | 1,319,992        | 4,264,657         |
| Adjustment to additions 2019                 | -                  | 14,910,940        | 448,326               | 2,907,201           | 1,319,992        | 521,415           |
| Adjustment to additions - NSIP/Other funding | -                  | 15,058,880        | 448,326               | 2,907,201           | 1,319,992        | 521,415           |
| + Disposals/retirements                      | -                  | 240,793           | (1,573,309)           | (636,730)           | -                | -                 |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Revaluations                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| - Accumulated depreciation                   | -                  | -                 | (1,124,083)           | 3,709,454           | -                | -                 |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 15,309,040        | 80,462,539            | 56,478,489          | 13,821,793       | 5,389,469         |
| Adjustment to opening balance                | -                  | 143,710,400       | -                     | -                   | -                | 37,625,110        |
| + Disposals/retirements                      | -                  | (60,094,056)      | (68,317,399)          | (19,607,239)        | (6,259,562)      | (16,509,874)      |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | (60,094,056)      | (68,317,399)          | (19,607,239)        | (6,259,562)      | (16,509,874)      |
| + Revaluations                               | -                  | 2,212,155         | 316,825               | 138,092             | -                | -                 |
| + Impairments                                | -                  | (6,301,728)       | (1,640,667)           | (3,669,443)         | (1,154,531)      | (5,114,551)       |
| <b>Ending balance as of 31 December 2020</b> | -                  | <b>87,314,677</b> | <b>22,705,728</b>     | <b>33,515,612</b>   | <b>5,345,792</b> | <b>16,213,138</b> |
| Acquisition cost as of 1 January 2019        | 397,620,791        | 109,944,785       | 2,970,352             | 28,376,775          | 11,484,052       | 6,834,630         |
| Adjustment to opening balance                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| Additions FINS                               | 592,638            | 1,117,741         | 2,979,352             | 1,278,932           | 474,802          | 4,381,816         |
| Manual additions - NSIP/Other funding        | 96,755,055         | 2,696,597         | 812,046               | 895,850             | -                | -                 |
| Adjustment to additions 2019                 | -                  | -                 | (273)                 | -                   | -                | -                 |
| Adjustment to additions - NSIP/Other funding | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Disposals/retirements                      | 100,348,293        | 3,814,338         | 811,762               | 2,174,762           | 474,802          | 4,381,816         |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | (65,312)          | (7,750)               | (54,186)            | (52,424)         | (244,830)         |
| + Revaluations                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | (7,695,965)       |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| - Accumulated depreciation                   | 100,348,293        | 3,749,026         | 800,023               | 2,440,588           | 422,375          | 13,334,449        |
| Adjustment to opening balance                | 491,969,084        | 113,693,812       | 3,763,375             | 30,517,363          | 11,906,429       | 3,500,460         |
| Adjustment to opening balance                | 491,969,084        | 113,693,812       | 3,763,375             | 30,517,363          | 11,906,429       | 3,500,460         |
| + Disposals/retirements                      | (3,084,774)        | 1,276,818         | 421,418               | 6,376,904           | 976,523          | 13,238,138        |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | 27,061,363         | 1,571,862         | -                     | 4,264,802           | 3,151,367        | 49,181,894        |
| + Revaluations                               | -                  | (75,000)          | (21,311)              | (57,094)            | (98,593)         | (1,759,450)       |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | (3,700,178)       |
| - Accumulated depreciation                   | 24,008,398         | 4,350,682         | 390,697               | 6,319,869           | 877,630          | (548,811)         |
| Adjustment to opening balance                | 515,975,692        | 115,044,494       | 4,163,082             | 36,637,172          | 12,704,359       | 2,951,689         |
| Adjustment to opening balance                | 515,975,692        | 115,044,494       | 4,163,082             | 36,637,172          | 12,704,359       | 2,951,689         |
| + Disposals/retirements                      | (42,845,085)       | (96,752,390)      | (1,328,040)           | (17,748,876)        | (8,091,234)      | (317,554,355)     |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | (42,845,085)       | (96,752,390)      | (1,328,040)           | (17,748,876)        | (8,091,234)      | (317,554,355)     |
| + Revaluations                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| - Accumulated depreciation                   | (26,547,329)       | (108,717,921)     | (1,721,891)           | (24,443,269)        | (9,872,946)      | (65,575,190)      |
| <b>Ending balance as of 31 December 2020</b> | <b>446,582,278</b> | <b>6,266,573</b>  | <b>2,461,171</b>      | <b>12,393,884</b>   | <b>2,911,413</b> | <b>2,951,689</b>  |
| Acquisition cost as of 1 January 2020        | 491,969,084        | 113,693,812       | 3,763,375             | 30,517,363          | 11,906,429       | 3,500,460         |
| Adjustment to opening balance                | 491,969,084        | 113,693,812       | 3,763,375             | 30,517,363          | 11,906,429       | 3,500,460         |
| Additions FINS                               | (3,084,774)        | 1,276,818         | 421,418               | 6,376,904           | 976,523          | 13,238,138        |
| Manual additions - NSIP/Other funding        | 27,061,363         | 1,571,862         | -                     | 4,264,802           | 3,151,367        | 49,181,894        |
| Adjustment to additions 2019                 | -                  | -                 | (21,311)              | (57,094)            | (98,593)         | (1,759,450)       |
| Adjustment to additions - NSIP/Other funding | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Disposals/retirements                      | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | (3,700,178)       |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Revaluations                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| - Accumulated depreciation                   | 24,008,398         | 4,350,682         | 390,697               | 6,319,869           | 877,630          | (548,811)         |
| Adjustment to opening balance                | 515,975,692        | 115,044,494       | 4,163,082             | 36,637,172          | 12,704,359       | 2,951,689         |
| Adjustment to opening balance                | 515,975,692        | 115,044,494       | 4,163,082             | 36,637,172          | 12,704,359       | 2,951,689         |
| + Disposals/retirements                      | (42,845,085)       | (96,752,390)      | (1,328,040)           | (17,748,876)        | (8,091,234)      | (317,554,355)     |
| + Capitalized/Expensed WIP                   | (42,845,085)       | (96,752,390)      | (1,328,040)           | (17,748,876)        | (8,091,234)      | (317,554,355)     |
| + Revaluations                               | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| + Impairments                                | -                  | -                 | -                     | -                   | -                | -                 |
| - Accumulated depreciation                   | (26,547,329)       | (108,717,921)     | (1,721,891)           | (24,443,269)        | (9,872,946)      | (65,575,190)      |
| <b>Ending balance as of 31 December 2020</b> | <b>446,582,278</b> | <b>6,266,573</b>  | <b>2,461,171</b>      | <b>12,393,884</b>   | <b>2,911,413</b> | <b>2,951,689</b>  |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**9. Other Non-Current Assets**

| Other Non-Current Assets             | 2020             | 2019 Restated    | 2019             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Long Term Receivables for Provisions | 8,032,988        | 8,782,931        | 8,782,931        |
| <b>Total</b>                         | <b>8,032,988</b> | <b>8,782,931</b> | <b>8,782,931</b> |

The accounts Long Term Receivable for Provisions cover amounts reported as Provisions for which it is not expected a settlement at short-term.

This amount reflects the assets net of Special Carry Forward approved as of 31 December 2020.

Details are provided in Note D.

**Liabilities – Current Liabilities**

**10. Payables**

| Payables                  | 2020                 | 2019 Restated        | 2019                 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Payables to Suppliers     | (275,471,580)        | (377,578,711)        | (377,578,711)        |
| Payables to Staff members | (97,212)             | (360,323)            | (360,323)            |
| Other Payables            | (8,387,395)          | (7,562,043)          | (7,562,043)          |
| <b>Total</b>              | <b>(283,956,187)</b> | <b>(385,501,077)</b> | <b>(385,501,077)</b> |

Accrued amounts for goods and services are not automatically classified by the accounting system to match the reported categories. They are reported as Payable to Suppliers.

***Payables to suppliers***

Payables to suppliers include:

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

Foreign Military Sales (FMS) cases

This category represents payables due for goods and services acquired for NAEW&C Force GK HQ through NSPA including those related to FMS cases acquired from the US Defence Department through the Agency. To note that ACO is managing directly FMS cases only in SHAPE and NAGSF. Further details are shown in the Note C.17.

***Untaken leave***

The balance of untaken leave is classified as 'Other payable'. For 2020 the balance is 7.8 MEUR (5.3 MEUR in 2019). Detailed information for the amount reported as untaken leave is disclosed in Note C.17.

**11. Deferred Revenue**

| Deferred Revenue                                     | 2020                   | 2019 Restated          | 2019                   |
|------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Deferred Revenue MB                                  | (289,977,890)          | (182,331,626)          | (182,331,626)          |
| Liabilities from MB Lapse                            | (62,961,939)           | (69,144,614)           | (69,144,614)           |
| Liabilities from Result of the year                  | (2,169,608)            | (3,242,985)            | (3,242,985)            |
| Liability from unrealised exchange rate differences  | (4,349,202)            | (2,957,077)            | (2,957,077)            |
| Liabilities from NSIP Cash Call                      | 122,160                | 2,089,858              | 2,089,858              |
| Liabilities from NSIP Accumulated result of the year | 26,843                 | 27,336                 | 27,336                 |
| Other Deferred Revenue                               | (1,057,563,647)        | (1,127,597,725)        | (1,127,597,725)        |
| Deferred Revenue Inventory                           | (42,917,335)           | (41,318,124)           | (41,318,124)           |
| Deferred Revenue PP&E                                | (75,136,510)           | (57,557,094)           | (57,557,094)           |
| <b>Total</b>                                         | <b>(1,534,927,127)</b> | <b>(1,482,032,050)</b> | <b>(1,482,032,050)</b> |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Deferred Revenue MB**

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

**Liabilities from MB Lapse**

| MB Lapse               | 2020                | 2019 Restated       | 2019                |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Budgetary lapses       | (38,575,548)        | (36,443,629)        | (36,443,629)        |
| Overestimated accruals | (24,315,166)        | (32,709,051)        | (32,709,051)        |
| Other adjustments      | (71,225)            | 8,066               | 8,066               |
| <b>Total</b>           | <b>(62,961,939)</b> | <b>(69,144,614)</b> | <b>(69,144,614)</b> |

These liabilities are used to record unused budget credits authorized as of end of year 2020. The lapse is an amount owed back to the Nations. The balance will be included in the 2<sup>nd</sup> Assessment call for 2021 and will be distributed by type, cost share and budget year. The budgetary lapses have been decreased by 38,4MEur, and the advance MB contribution have been increased by the same amount in accordance with BC-D(2020)0176-FINAL and SH/FINAC/BUP/FC49/21.

The amount of overestimated accruals decreased by 26% compared to 2019. While the 2020 RS overestimated accruals decreased by 10 MEUR compared to 2019, they still represent 71% of the total 2020 overestimated accruals.

**Liabilities from Result of the year**

| Distribution of Result of the year         | 2020               | 2019 Restated      | 2019               |
|--------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Result of the year                         | (3,562,226)        | (1,198,996)        | (1,198,996)        |
| Unrealised exchange rate gain/loss         | 1,392,125          | (2,000,086)        | (2,000,086)        |
| Liabilities to MB Nations                  | -                  | (45,231)           | (45,231)           |
| Net of NSIP result of the year             | 493                | 1,328              | 1,328              |
| <b>Liabilities from Result of the year</b> | <b>(2,169,608)</b> | <b>(3,242,985)</b> | <b>(3,242,985)</b> |

The net amount of 2,169,608 EUR is made of miscellaneous income, interest revenue, bank charges, and realised exchange rate gain/losses.

This amount and the liabilities for MB Lapse will be returned to the Nations. These balances will be included in the 2<sup>nd</sup> Assessment call for 2021 and will be redistributed by budget group and cost share following the breakdown reported at table B.11.

**Table B.11 – Refundable Surpluses**

| REFUNDABLE SURPLUSES        | NCSEP                  | AGS                   | NAEW                   | AOM                    | TOTAL                  |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Overestimated accruals      | (3,049,954.36)         | (385,232.39)          | (2,712,766.72)         | (18,167,212.85)        | (24,315,166.32)        |
| Budgetary lapse             | (20,524,674.95)        | (7,775,681.26)        | (8,206,795.56)         | (2,068,396.90)         | (38,575,548.67)        |
| Other Adjustment            | (69,326.77)            | -                     | -                      | (1,898.12)             | (71,224.89)            |
| <b>TOTAL MB LAPSE</b>       | <b>(23,643,956.08)</b> | <b>(8,160,913.65)</b> | <b>(10,919,562.28)</b> | <b>(20,237,507.87)</b> | <b>(62,961,939.88)</b> |
| Result of the year          | (413,720.67)           | (67,075.27)           | (1,504,939.04)         | (183,872.90)           | (2,169,607.88)         |
| <b>TOTAL TO BE RETURNED</b> | <b>(24,057,676.75)</b> | <b>(8,227,988.92)</b> | <b>(12,424,501.32)</b> | <b>(20,421,380.77)</b> | <b>(65,131,547.76)</b> |

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

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Liabilities from NSIP Cash Call**

ACO is reporting NSIP expenses on a quarterly basis. No funds are requested in advance for ACO.

**Liabilities Result for NSIP**

| NSIP Results                                    | 2020          | 2019 Restated | 2019          |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Accumulated result of previous years            | 27,336        | 28,664        | 28,664        |
| Result of the year                              | (493)         | (1,328)       | (1,328)       |
| <b>Accumulated liabilities from NSIP Result</b> | <b>26,843</b> | <b>27,336</b> | <b>27,336</b> |

Interest and results, distributed by cost share are reported to the NOR who is responsible for the redistribution to the Nations via the NSIP call for contributions.

The balance for Deferred Revenue NSIP for 2020 is nil.

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

**Other Deferred Revenue**

The amount represents funds related to ACO non-core activities like SHAPE International School (SIS), NSHQ, EU Operation Althea, Escrow Account and Trust Funds. Even if those activities are defined as non-core, it can be assessed as critical due to their financial management complexity. For two of them the volume is material. The overall deferred revenue for the Escrow Accounts amounts to 123 MEUR from which 122MEUR is kept in the original USD currency.

Details related to Trust Funds are reported at Note K.

**Deferred Revenue Inventory**

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

**Deferred Revenue PP&E**

Revenue is recognised incrementally and equally with the depreciation. The revenue is matched to the depreciation to correspond to revenue earned with the consumption of the asset. With this option, there is no surplus or deficit resulting from asset depreciation or acquisition.

The Current Deferred Revenue reported here represents the counterpart of the PP&E Net Value.

**12. Advances**

| Advances                 | 2020                 | 2019 Restated        | 2019                 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Advance MB Contributions | (343,153,710)        | (278,505,239)        | (278,505,239)        |
| Other Advance            | (117,923)            | (1,763,968)          | (1,763,968)          |
| <b>Total</b>             | <b>(343,271,633)</b> | <b>(280,269,207)</b> | <b>(280,269,207)</b> |

**Advance MB Contributions**

The amount is related to:

- Advance contribution called on the 2<sup>nd</sup> call 2020 for an amount of EUR 343,147,044 (AGS/NCSEP/AOM/NAEW cost share) and related to budget authorization for 2021. These advances are recorded using appropriate account code by type/year/cost share.
- Contributions called in 2020, identified as lapsable credits and reallocated as additional Advance for 2021 Budget Authorisation as of 31 Dec 2020 in accordance with BC-D(2020)0176-FINAL and SH/FINAC/BUP/FC49/21.

The total amount is EUR 38,350,810 (AGS/NCSEP-NCS Adaptation/AOM/NAEW cost share).

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

Those amounts were reallocated as advances by type/year/cost share and are included in the respective Calls 2021 with the required cost share assessment for each Member Nations. The breakdown is reported below:

| Budget Group   | Amount in EUR     |
|----------------|-------------------|
| NCSEP          | 20,178,060        |
| NCS-Adaptation | 3,387,000         |
| AGS            | 300,000           |
| AOM            | 485,750           |
| NAEW           | 14,000,000        |
| <b>Total</b>   | <b>38,350,810</b> |

- Other advances relates mainly to amounts received for NBC.

### 13. Short Term Provisions

| Short Term Provisions | 2020             | 2019 Restated    | 2019             |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Personnel             | (15,000)         | (15,000)         | (15,000)         |
| Services              | (378,447)        | (288,151)        | (288,151)        |
| <b>Total</b>          | <b>(393,447)</b> | <b>(303,151)</b> | <b>(303,151)</b> |

Provisions are assessed using the best accounting estimate available. The amounts of the provisions reported in the ACO 2020 statement of financial position are shown in more detail in Note D, Table B.

Provisions are reported as either short term or long term liability based on the assessment of when the cases are expected to be settled, and separated into Personnel or Service categories based on the nature of the liability. ACO is reporting as overall provisions EUR 10,668,300; the amount of EUR 393,447 is considered as short term.

## Liabilities – Non-Current Liabilities

### 14. Long Term Provisions

| Long Term Provisions | 2020                | 2019 Restated       | 2019                |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Personnel            | (6,182,246)         | (7,141,705)         | (7,141,705)         |
| Services             | (4,092,607)         | (3,942,607)         | (3,942,607)         |
| <b>Total</b>         | <b>(10,274,853)</b> | <b>(11,084,312)</b> | <b>(11,084,312)</b> |

For the category Personnel the main variance between 2020 and 2019 is due to the decrease of the ISAF and RSM Severance Pay for ICCs and LCHs for a total of 959 KEUR. For the services, there was an increase due to a new provision reported for KFOR Camp Novo Selo for a total of 150KEUR.

### 15. Non-current Deferred Revenue

| Deferred Revenue                  | 2020                 | 2019 Restated        | 2019                 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Deferred Revenue for PP&E and AuC | (564,526,526)        | (587,589,766)        | (585,221,029)        |
| <b>Total</b>                      | <b>(564,526,526)</b> | <b>(587,589,766)</b> | <b>(585,221,029)</b> |

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

Revenue is recognised incrementally and equally with the depreciation. The revenue is matched to the depreciation to correspond to revenue earned with the consumption of the asset. With this option, there is no surplus or deficit resulting from asset depreciation or acquisition.

The non-current Deferred Revenue is the counterpart of the PP&E net of the amount recorded as current deferred revenue.

## C. Notes to Statement of Financial Performance

### 16. Revenue

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

### 17. Expenses

Expenses for ACO entities are recognised by nature as follows:

#### a) *Personnel*<sup>11</sup>

| Personnel    | 2020               | 2019 Restated      | 2019               |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Total</b> | <b>206,881,080</b> | <b>195,379,602</b> | <b>195,379,602</b> |

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

#### *Employee Disclosure*

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

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

Different pension plans are applicable to employees in ACO; provident fund, defined benefit plan, and defined contribution plan. All pension plans are managed by NATO HQ and are therefore not included in the ACO FS. Contributions to the plans are expensed when occurred. The total amount paid for 2020 is 4,940,650 EUR (which shows an increase compared to 4,270,675 EUR reported in 2019) for NIC staff. Accurate data is not available for locally hired staff, LWR and LCH, but based on available data, expenses are estimated to be 1.5 MEUR.

**Table C.17.A - Untaken leave**

| Untaken Leave     | 2020        | 2019        |
|-------------------|-------------|-------------|
| Opening           | 5,307,242   | 4,009,602   |
| Restatements 2019 | n/a         | 32,501      |
| Additions         | 7,803,315   | 5,307,242   |
| Reversed          | (5,307,242) | (4,042,103) |
| Ending            | 7,803,315   | 5,307,242   |

IPSAS requires the specific disclosure of employee benefits. Employee benefits relating to the current financial year are reported as an expense under "Personnel" in the Statement of Financial Performance.

<sup>11</sup> See footnote n. 8 at page N-8.

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

**Other**

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

ACO has different groups of employees<sup>12</sup>. Below is a table showing a summary of the different groups with number for filled positions.

**Table C.17.B – ACO Personnel**

| ACO                                      | Total Filled Positions |
|------------------------------------------|------------------------|
| <b>PE positions total</b>                | <b>7139</b>            |
| <i>Military</i>                          | <i>6172</i>            |
| <i>Civilian</i>                          | <i>967</i>             |
| <b>CE Positions total</b>                | <b>1215</b>            |
| <i>Military</i>                          | <i>975</i>             |
| <i>NIC (NATO International Civilian)</i> | <i>5</i>               |
| <i>NCIV (National Civilian)</i>          | <i>58</i>              |
| <i>MCIV/ICC</i>                          | <i>177</i>             |
| <b>Others</b>                            | <b>1403</b>            |

The category 'Others' includes mainly Local Civilian Hire (LCH), Local Wage Rates (LWR), Voluntary National Contribution (VNC), International Military Partnership Staff Post (PSP), interim/temps, Manpower Overage (MO).

**b) Contractual Supplies and Services**

| Contractual Supplies and Services | 2020               | 2019 Restated      | 2019               |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Total</b>                      | <b>767,458,744</b> | <b>769,426,145</b> | <b>769,533,415</b> |

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

During 2020 in NAEW a total amount of 36 MEUR was expensed for the ongoing maintenance related to Depot Level Maintenance (DLM).

In 2020 the total expense recorded for Foreign Military Sales (FMS) is 23,248,961 EUR. This financial information is reported in a separate line in accordance with the ACO Policy reported at Note A.

| Foreign Military Sales (FMS) | 2020              | 2019 Restated     | 2019              |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Total</b>                 | <b>23,248,961</b> | <b>17,134,640</b> | <b>17,134,640</b> |

The amount of EUR 23,248,961 EUR belongs to FMS cases for NAEW managed directly by NSPA. Those expenses are reported in the ACO FS on a modified cash basis build on the cash credit request/outflows exchange between the two NATO entities. The expenses for the financial year are not recognised on accrual basis with the exception of the FMS cases where tangible information is provided by the NAEW customers with regards to the effective delivery of goods and services.

<sup>12</sup> See footnote n. 8 at page N-8.

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

As a result, credits provided by NAEW to NSPA for those FMS cases might be reconciled by the FMS organisation with a considerable time gap between the NATO release of the funds and the final bill. The NAEW&C Force GK HQ conducts twice a year (March and September) FMS case review meetings with several US organisations (AFSAC, DFAS, ANG, NAPMO US Agent, TCG) in close coordination with NSPA. Key factor of these meetings is the review of each single pending FMS case with respect of period of performance, deliveries and budgets in order to ensure financial correctness, at least in terms of cash expenditures as no accruals data are available.

### Operating Leases

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

**Table C.17.C – Operating leases**

| Site  | Asset leased                                                                                                        | Asset Category      | Cur | Amount paid in 2020 (lease currency) | Amount Paid in 2020 converted to EURO (if other currency) | Amount to pay in 2021 | Amount to pay in 2022-2024 | Amount to pay after 2024 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|
| SHAPE | 4- Year Operational Lease of 2 business passenger vehicles for COS & DSAC                                           | Transport Equipment | EUR | 51,206                               |                                                           | 51,222                | 55,490                     | -                        |
| SHAPE | Rental services 2020 - 28 vehicles<br>16 vehicles C category<br>12 vehicles D category                              | Transport Equipment | EUR | 224,992                              |                                                           | 227,243               | 461,327                    | -                        |
| SHAPE | Lease of reprographic equipment + GMP<br>Laminating machine Period: 1 Jan 2020-31 Dec 2020 Monthly rate: € 13834.11 | Printing            | EUR | 166,010                              |                                                           | 65,825                | -                          | -                        |
| JFCBS | Blue Fleet                                                                                                          | Transport Equipment | EUR | 147,137                              |                                                           | 147,137               | 147,137                    | -                        |
| NAEW  | (BizHub) Printers                                                                                                   | AIS                 | EUR | 165,818                              |                                                           | 160,894               |                            | -                        |
| NAEW  | 13 Oracle T5-2 Servers                                                                                              | CIS                 | EUR | 196,162                              |                                                           | 196,162               | 588,486                    | -                        |
| JFCNP | Villa Addis Ababa for NS2AU                                                                                         | Structure           | USD | 120,000                              | 109,459                                                   | 120,000               |                            | -                        |

### Depreciation

| Depreciation and Amortization | 2020              | 2019 Restated     | 2019              |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Total</b>                  | <b>65,579,283</b> | <b>72,095,856</b> | <b>71,982,772</b> |

The amount recognised for 2020 includes depreciation for the different asset categories set out in Table B.8. – Property, Plant and Equipment.

The depreciation for each category in 2020 was as follows; 26.5 MEUR for Aircraft upgrades and spare parts, 12.1 MEUR for Mission Equipment, 6.8 MEUR for Communication systems (mainly relating to aircraft communications), 6.3 MEUR for buildings, 5.1 MEUR for Vehicles, 1.6 MEUR for Other infrastructure, 3.7 MEUR for installed equipment, 1.9 MEUR for AIS (Automated Information Systems), 1.2 MEUR for Machinery and 0.4 MEUR for Furniture. Finally, the Net Book Value (NBV) of assets retired resulted in retirement losses of 4 KEUR (45 KEUR in 2019).

### Provisions

The table below provides a summary of the movement in provisions as at the reporting date. After reassessment, the provision amount for four cases was estimated to be lower than in 2019, resulting in the reversal/decrease of the provision amount by 959 KEUR. Of the 288 KEUR additions; there are three new cases amounting to 79 KEUR, one case for 60 KEUR that was previously disclosed as a Contingent

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

Liability with no reliable amount and one case that was not disclosed in 2019 due to the assessment that the outflow of economic resources was remote. Finally, two cases were closed in 2020, resulting in the usage of 48 KEUR.

**Table C.17.D – Provisions**

| Provisions                        | Amount (EUR)      |
|-----------------------------------|-------------------|
| <b>ACO 2019 FS balance</b>        | <b>11,387,463</b> |
| Reversed 2020                     | (959,459)         |
| Used 2020                         | (48,331)          |
| Addition 2020                     | 288,627           |
| <b>Ending Balance 31 Dec 2020</b> | <b>10,668,300</b> |

**Reimbursable activities**

ACO manages a number of reimbursable activities on behalf of other non-ACO entities. The total expenses made by ACO for reimbursable activities in 2020 amounts to 49.5 MEUR which reflects a decrease of 13 MEUR compared to 2019. The reimbursable costs relate to a variety of services financially administered by ACO, as reported below.

An amount of approximately 1 MEUR (2019 4.6 MEUR) relates to reimbursable costs made by HQ NAEW&C Force GK HQ for the provision of aviation fuel for national use.

An amount of 1.9 MEUR (2019 3 MEUR) corresponds to travel services provided to the NCIA by JFC Naples HQ, JFC Brunssum HQ, LANDCOM Izmir HQ, AIRCOM Ramstein HQ and MARCOM Northwood HQ.

A total amount of approximately 20.9 MEUR (2019 27 MEUR) corresponds to real life support services provided mainly by KFOR HQ, Resolute Support HQs and JFC Naples HQ to the TCNs, such as messing, water, billeting, and laundry, fuel whose costs are not eligible for common funding and, therefore, shall be borne by the Nations, via the so-called Nation Borne Cost Mechanism (NBC). The NBC costs are, pre-financed by ACO and afterwards recovered from the TCNs through an established cost recovery procedure.

Expenses for security guards on SHAPE are managed by SHAPE HQ using a suspense account approved by the BC<sup>13</sup>; the amount used until end of 2020 is 1.6 MEUR.

Expenses for the remaining amount of 24,2 MEUR were made mainly by the ACO Commands on behalf of local NMRs or NSEs, MWAs, Host Nations and other co-located entities in accordance with Memorandum of Understanding or other ad-hoc agreements. This includes, but is not limited to, advance payments made by ACO for shared utilities, maintenance and cleaning services, etc. which is recovered from the customers through charges calculated on a pro-rata basis.

Some expenses are also related to the Special Litigation Team at SHAPE<sup>14</sup>

**18. Total to be returned**

The result of the year is the difference of non-budgetary revenue and expenses, such as interests, exchange rate loss or gain, and depreciation. The amount, except unrealised gain/losses for exchange rate, will be re-distributed to the Nations in the 2<sup>nd</sup> Assessment Call for 2021.

**19. Net Asset**

As explained in Note A, ACO is not recording any net assets.

<sup>13</sup> Reference to BC-D(2020)0020-ADD3-AS1, dated 04 Dec. 2020

<sup>14</sup> Reference to BC-DS(2016)0054, dated 14 Nov. 2016, BC-DS(2017)0021, dated 02 Jun. 2017, AC/335-N(2018)0015-AS1

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## D. Contingent Assets, Contingent Liabilities and Provisions

### Contingent Assets

As required by IPSAS 19. Para 105, a contingent asset is disclosed where an inflow of economic benefits or service potential is probable.

For the 2020 Financial Year, ACO assessed an estimated amount of 1.2 MEUR for LANDCOM HQ for Real Life Service provided to the Host-Nation during the period 2014-2018. The estimated amount reflects the Building Life Expectancy cap of 20% increase for Building older than 20 years. The Service Level Agreement (SLA) between the HQ and the Host Nation was signed only in 2020. From 2019, the local Finance Office has been tracking any Cost Shared Maintenance in line with the criteria and cost shares reflected in the coordinated SLA document.

### Contingent Liabilities and Provisions

Based on IPSAS 19 and nature of items identified in the 2020 reporting period, ACO aggregated Contingent Liabilities and Provisions reported by ACO consolidated entities in the following categories:

- I. **NATO Administrative Tribunal:** includes cases related to NATO employees pending before the NATO Administrative Tribunal (NAT);
- II. **Claims under Art. VIII SOFA:** includes cases related to damages caused to third parties by NATO personnel. The majority of the cases reported relate to damages to property or to individuals, including those provoked due to car accidents or initiated through health and safety Offices. The category also includes claims raised in the Bosnia and Herzegovina (BiH) theatre of operations, although the claim process is governed by the GFAP SOFA and Claims Annex to the Technical Arrangement between the Republic of BiH Ministry of Justice and Implementation forces and not by article VIII of NATO SOFA. The amounts, when disclosed and related to article VIII SOFA, represent 75% due by NATO being the remaining 25% to be paid by the Host Nation; the same cost share does not apply in the BiH where under the terms of GFAP SOFA, the entire burden (100%) for the payment of claims rests with NATO HQ Sarajevo, as legal successor of IFOR and SFOR.
- III. **Labour court cases:** includes cases pending before local Courts in relation to employment issues;
- IV. **Litigations:** includes other cases of legal or contractual litigations such as contractual claims for alleged damages;
- V. **Liabilities due to HQs closure:** includes costs for dismantling/removal of NATO property or any type of direct/indirect liabilities derived from closure of AOMs, ACO Commands, their transformation and transfer or for closure of programmes of works previously contracted.
- VI. **Others:** this is a residual category where there are reported cases which do not fall within one of the above mentioned categories, including liabilities for employees' emoluments due to severance pay, Trattamento di Fine Rapporto (TFR)<sup>15</sup>, pensions contributions, etc.

### Contingent Liabilities (CL)

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

<sup>15</sup> Liabilities due to TFR for JFCNP are only reported as provisions.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**TABLE D.A – Summary of the 2020 CL**

| CL Categories                    | Amount (EUR)      |
|----------------------------------|-------------------|
| I NATO Administrative Tribunal   | -                 |
| II Claims under Art. VIII SOFA   | 544,692           |
| III Labour court cases           | 10,710,504        |
| IV Litigations                   | 584,223           |
| V Liabilities due to HQs closure | 2,263,101         |
| VI Others                        | 698,176           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>14,800,696</b> |

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

**I. NATO Administrative Tribunal:** Nothing to report for 2020.

**II. Claims under Art. VIII SOFA:** The total amount disclosed under this category is EUR 544,692.

The total amount in this category was reported by NHQSa concerned; two claims due to damages arising from the usage of a factory in Visoko, BIH for an amount of EUR 363,436 and one claim relates to the regularisation of “self-pay” pension contributions for an amount of EUR 171,000. The remaining amount of EUR 10,256 relates to a traffic accident claim. This category also includes various cases reported by SHAPE, LANDCOM, NAEW JFCNP, KFOR and NHQSa for which it is not possible to estimate reliably the amount to settle the liability. For NHQSa this includes potential claims in Glamoc Range and for NAEW potential claims relating to contamination of local waterworks.

**III. Labour court cases:** Out of the total amount of EUR 10,710,504 disclosed in this category, the amount of EUR 9,818,512 relates to NHQSa’s possible liability due to a labour contract dispute. This is a decrease on the amount disclosed in 2019 (EUR 28,598,583).

An amount of 828,992 is reported by SHAPE for litigations pending before the Labour Court in relation to the transfer of the Fire Brigade to the Belgium HN under the HNS Policy and Standards. The remaining amount of EUR 62,000 disclosed in this category is reported by JFCNP (EUR 57,000) and NAEW (EUR 5,000) for liabilities on employment cases pending at the reporting date before the respective local labour Courts.

This category also includes two cases where the amount cannot be determined by JFCNP in relation to deaths allegedly caused by asbestos. In 2019, both these cases were reported as a single CL case but, for 2020, they have been split into two cases since one of the claimants began initial hearings in 2020 while the second has not been submitted to the court yet.

**IV. Litigations:** The total amount disclosed under category IV is EUR 584,223. It is made by three amounts; the first one is a CL already disclosed last year by KFOR amounting to EUR 442,350 (537,500 USD) related to a claim for accommodation for rental services contracted in 1999 with a private company to rent premises for housing and related services for KFOR troops at the Sports and Recreation Centre in Pristina. This case is being handled by the NATO/IS LEGAD. The second part relates to potential liabilities relating to food and catering services in Afghanistan from 2012-2015. This case is being handled by JFCBS. The final case relates to land claims at KFOR, Camp Film City.

This category also includes two cases where the amount cannot be reliably estimated by the relevant operating unit. One case relates to a claim by a former contractor for NATO and TCNs fuel services for ISAF that could be counterbalanced by the ACO counter claim against the company. However, at this stage the potential outflows/inflows of resources cannot be reliably measured, as it was previously reported in the 2019 FS. The other case relates to a challenge to a payment injunction issued against JFCNP in relation to invoices issued by an energy service provider.

**V. Liabilities due to HQs closure:** Within this category, JFCBS has reported possible liabilities due to the termination of the ISAF mission on 31 December 2014 and the NATO reduced footprint in Resolute Support Mission. The liability is related to the ACO’s responsibility towards NSPA for the payment of the

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

Loss of Job Indemnities (LOJI) associated with redundant NSPA NIC manpower approved by SHAPE to support the ISAF operation and the RS Mission. The amount of EUR 2,263,101 (EUR 1,706,431 in 2019) represents the updated NATO share of the liability. The costs for this contingent liability are part of the special carry forward of credits approved by the BC from the 2014 ISAF Budget.

**VI. Others:** Of the total EUR 698,176 liabilities in this category, the amount of EUR 419,956 relates to updated amounts for RS Severance Pay and Removal Allowance as well as retroactive social contributions reported by JFCNP. JFCBS has reported a contingent liability due to potential compensation for future RS Severance Pay and Removal Allowance for ICCs and LCHs. In accordance with RS Civilian Personnel Policy & Regulation (CPPR), NATO is required to pay Severance Pay and Removal allowance for civilian staff members, ICCs and LCHs, once two consecutive years of employment have been completed. Based on RS CJ1 calculation this liability is estimated at an amount of EUR 329,956 (EUR 392,901 in 2019) and refers to ICCs and LCHs employed in RS who have not yet completed two consecutive years. The costs for those employees who are instead eligible to receive the above-mentioned compensation are recognised as a provision in the same category. An amount of EUR 90,000 continues to be reported by JFCNP in relation to retroactive social contributions in relation to sick leave. Finally, the remaining 278,220 EUR reported in this category relates to Turkish VAT liabilities levied against IAMCO.

Furthermore, two potential contingent liabilities with no reliable amounts are to be disclosed:

- 1) The first one is for an on-going arbitration related to claims for financial compensation under UK Labour Law. Different scenarios are to be considered, therefore, there is no specific amount that can be assessed at this stage for the financial statement disclosure requirements.
- 2) The second one has been reported by the NSPA late March 2021, indicating possible contingent liabilities that ACO may be exposed to at a future date due to legal claims received by the Agency. NSPA reported that the nature of the claims makes very hard to reliably estimate possible cost. In addition, the late arrival of the claims did not allow undergoing the required rigorous review with their contracting and legal departments. Therefore, there is no specific amount that can reliably be disclosed at the time of the financial statements release.

### Provisions

The table below provides the summary of the legal provisions pending at the reporting date as reported by the ACO Commands, broken down into the categories disclosed above for cases where the likelihood of the out-flow of resources required to settle the obligation is considered to be probable or virtually certain and the amount is above the materiality threshold of EUR 5,000 and can be reliably measured.

**Table D.B – Summary of the 2020 Provisions**

| Provisions                       | Amount (EUR)      |
|----------------------------------|-------------------|
| I NATO Administrative Tribunal   | 15,000            |
| II Claims under Art. VIII SOFA   | 183,025           |
| III Labour court cases           | 188,400           |
| IV Litigations                   | 4,099,629         |
| V Liabilities due to HQs closure | -                 |
| VI Others                        | 6,182,246         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>10,668,300</b> |

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

**I. NATO Administrative Tribunal:** In this category, JFCBS reported one case for EUR 15,000 liable to be paid in relation to appeal tribunal compensation.

**II. Claims under Art. VIII SOFA:** JFCNP, NHQSa and KFOR reported provisions within this category totalling EUR 183,025. For NHQSa, an amount of EUR 117,925 relates to claims due to car accidents or damages to land and property. For KFOR an amount of EUR 60,000 is reported for Camp Cabra and FOB 3. The remaining amount of EUR 5,100 is for JFCNP.

## NATO UNCLASSIFIED

## ACO Consolidated Financial Statements 2020

**III. Labour court cases:** Two provisions to report for a total of EUR 188,400. The first one is for KFOR HQ for a total of EUR 150,000 and it relates to Camp Novo Selo and the specific situation related to 4 private parcels. The second one is for Landcom HQ for a total of EUR 38,400 for a claim made by a contractor.

**IV. Litigations:** The total is EUR 4,099,629. There are two provisions recognised by JFCNP within this category and reported last year as well. The third one is for RSM.

- a. The first refers to a claim of the former JFCNP energy supplier that has requested the payment of arrears for the period 2005 – 2008 due to a malfunctioning of the electrical meter in the Bagnoli compound. The amount of EUR 3,864,502 recognised as a provision last year for this liability remains unchanged.
- b. The second provision of JFCNP amounting to EUR 200,000 relates to outstanding payments withheld by JFCNP due to the former provider of cleaning services because of non-satisfactory contract performance.
- c. The third provision for RSM for a total of EUR 35,127 is due to the lockdown at the camp during the pandemic. To prevent the spread of the COVID-19, a limited number of contractors were obliged to stay in the camp with access to the Dining Facility. The related cost was for the organisation responsible for their contract since company could not make a direct contract with DFAC.

**V. Liabilities due to HQs closure:** Nothing to report for 2020.

**VI. Others:** Within this category it is recognised the provision of EUR 6,182,246. Two provisions are recognised within this category for JFCBS (including ISAF and RS) and one for LANDCOM due to costs related to the compensation to staff for Severance Pay and Removal Allowance. In particular JFCBS is recognising a provision for ISAF and RS allowances due to ICCs and LCHs in accordance with RS Civilian Personnel Policy & Regulation (CPPR). Based on RS CJ1 calculation the total provisions have been recognised for civilian staff members, ICCs and LCHs, who completed two consecutive years of employment in ISAF (EUR 345,762) and RS (EUR 1,732,559). The ISAF estimated cost is covered by the special carry forward of credits approved by the BC from the 2014 ISAF Budget. The amount of EUR 1,145,140 recognised as a provision by LANDCOM refers to the severance allowance that would be payable to LWRs if they were to leave LANDCOM as at reporting date, plus a 7 month notice allowance payable to LWR's on retirement or termination by employer.

Finally, a provision is reported within this residual category for the "Trattamento di Fine Rapporto" (TFR) for JFCNP amounting to EUR 2,958,785. In application of the Italian Law and in accordance with IPSAS 19, TFR is a vested benefit payable to the employee for a part of his/her salary deferred in time to the moment when termination of contract takes place; this applies to LWR. The value of this liability is determined annually and includes interests for the loan forcedly made by the employee to the employer given the fact that payment is deferred to a later time. In view of the foregoing, TFR has to be considered as a termination benefit calculated as one extra monthly instalment of the annual pay.

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

The provisions and contingencies reported above are based on the information provided by the Legal Offices of the respective ACO Commands and the local ACO Financial Controllers. All reported contingencies and provisions were further analysed at corporate level by SHAPE to make a final assessment on the recognition of provisions and the disclosure of contingent liabilities. This final assessment is the result of internal coordination and additional clarifications occurred during the preparation of the ACO FS between SHAPE, the local sites and the NATO agencies when involved in the business. ACO has collected from each ACO site all the necessary detailed information on the cases reported that can be made available upon request for auditing purposes.

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

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## E. Segment Reporting

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

- a) 'service segments' refer to a distinguishable component of an entity as engaged in providing outputs or achieving particular operating objectives consistent with the overall mission of each entity; and
- b) 'geographical segments' are a distinguishable component of an entity as engaged in providing outputs or achieving particular operating objectives within a specific geographical area.

The financial reporting by segments elected by ACO is based on service segments on the HQ structure shown under the 'Consolidation' section that represents the grouping of activities for which ACO is responsible. In the preparation of the ACO 2020 FS the segment reporting has been prepared in conformity with the accounting policies and also reported in the ACO guidance for EOY 2020.

The tables presented for the segment reporting are adjusted for balances against other parts/segments within the entity. Where reported, the column 'restated' reflects mainly the changes in pre-payments and PP&E. Each segment includes the intercompany balance at year-end between ACO consolidated entities that is cleared at consolidated level.

NSIP is shown as a separate segment and includes all 3 locations executing the different projects for which SHAPE is HN. The aggregated segment information disclosed is reconciled to the information reported in the consolidated FS, according to IPSAS 18, para 64.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Segment reporting MB**  
**Statement of Financial Position per HQ**

|                                      | SHAPE HQ             |                      | NAGSF HQ            |                     | JFC Brunssum HQ     |                     |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | 2020                 | 2019 RESTATED        | 2020                | 2019 RESTATED       | 2020                | 2019                |
| <b>ASSETS</b>                        |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Current Assets                       |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Cash and Cash Equivalents            | 10,798               | 14,666               | 888                 | 303                 | 76,537              | 55,898              |
| Interefficiency                      | 71,447,688           | 132,373,024          | 9,260,247           | 7,304,110           | 2,966,379           | 5,628,862           |
| Receivables                          | 13,033,652           | 12,452,341           | 118,286             | 68,855              | 1,373,283           | 1,409,412           |
| Prepayments                          | 4,074,301            | 3,848,711            | 107,507             | (3,228)             | 67,876              | 22,397              |
| Other Current Assets                 | -                    | -                    | -                   | -                   | 15,000              | 15,000              |
| Inventories                          | 853,441              | 765,795              | 177,551             | 114,992             | 204,950             | 177,923             |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>89,418,880</b>    | <b>149,454,537</b>   | <b>9,884,488</b>    | <b>7,485,032</b>    | <b>4,705,025</b>    | <b>7,309,492</b>    |
| Non-current Assets                   |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Receivables                          | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Property, plant & equipment          | 16,757,259           | 18,551,492           | 18,620,532          | 14,497,134          | 13,405,591          | 13,966,537          |
| Other Non-current Assets             | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>16,757,259</b>    | <b>18,551,492</b>    | <b>18,620,532</b>   | <b>14,497,134</b>   | <b>13,405,591</b>   | <b>13,966,537</b>   |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>106,177,139</b>   | <b>168,006,029</b>   | <b>28,505,021</b>   | <b>21,982,166</b>   | <b>18,110,615</b>   | <b>21,276,029</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Current Liabilities                  |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Payables                             | (82,860,128)         | (142,601,671)        | (9,109,516)         | (7,350,912)         | (3,839,791)         | (6,247,526)         |
| Deferred Revenue                     | (8,897,130)          | (9,342,115)          | (1,516,828)         | (847,950)           | (1,313,250)         | (1,415,626)         |
| Advances                             | -                    | (18,869)             | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Short Term Provisions                | -                    | -                    | -                   | -                   | (15,000)            | (15,000)            |
| Other Current Liabilities            | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Surpl./Deficit to be returned        | 131,214              | (292,571)            | 295                 | (1,932)             | (86,378)            | (78,032)            |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(91,426,043)</b>  | <b>(152,255,225)</b> | <b>(10,826,050)</b> | <b>(8,200,794)</b>  | <b>(5,254,420)</b>  | <b>(7,756,183)</b>  |
| Non-current Liabilities              |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Payables                             | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Long Term Provisions                 | -                    | -                    | -                   | -                   | (345,762)           | (421,553)           |
| Deferred Revenue                     | (14,751,096)         | (15,750,804)         | (17,658,971)        | (13,781,372)        | (12,510,434)        | (13,098,293)        |
| Other Non-current Liabilities        | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>(14,751,096)</b>  | <b>(15,750,804)</b>  | <b>(17,658,971)</b> | <b>(13,781,372)</b> | <b>(12,856,196)</b> | <b>(13,519,846)</b> |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(106,177,139)</b> | <b>(168,006,029)</b> | <b>(28,485,021)</b> | <b>(21,982,166)</b> | <b>(18,110,615)</b> | <b>(21,276,029)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                      | AIRCOM Ramstein Hq |                    | NAEWAC Force Hq      |                      | JFC Naples Hq       |                     |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | 2020               | 2019 RESTATED      | 2020                 | 2019 RESTATED        | 2020                | 2019                |
| <b>ASSETS</b>                        |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Current Assets                       |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Cash and Cash Equivalents            | 26,406             | 25,828             | 93,129               | 187,202              | 657,780             | 345,508             |
| Intereity                            | 1,651,558          | 1,238,263          | 43,634,982           | 44,092,704           | 8,671,024           | 13,763,405          |
| Receivables                          | 393,311            | 735,293            | 3,207,286            | 4,300,026            | 11,215,900          | 13,524,456          |
| Prepayments                          | 16,496             | 13,888             | 1,572,315            | 2,454,808            | 3,477,392           | 1,966,039           |
| Other Current Assets                 | -                  | -                  | -                    | 48,331               | 205,123             | 200,305             |
| Inventories                          | 206,557            | 120,435            | 35,044,050           | 33,625,682           | 142,162             | 100,486             |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>2,294,328</b>   | <b>2,133,707</b>   | <b>83,551,764</b>    | <b>85,731,336</b>    | <b>23,185,241</b>   | <b>29,920,189</b>   |
| Non-current Assets                   |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Receivables                          | -                  | -                  | 1,022,584            | -                    | -                   | -                   |
| Property, plant & equipment          | 2,394,771          | 2,655,545          | 537,702,913          | 542,657,711          | 234,739             | 297,556             |
| Other Non-current Assets             | -                  | -                  | -                    | -                    | 4,927,185           | 5,146,307           |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>2,394,771</b>   | <b>2,655,545</b>   | <b>538,725,497</b>   | <b>542,657,711</b>   | <b>5,161,923</b>    | <b>5,443,863</b>    |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>4,689,099</b>   | <b>4,789,252</b>   | <b>622,277,261</b>   | <b>628,389,047</b>   | <b>28,347,165</b>   | <b>35,364,052</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Current Liabilities                  |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Payables                             | (2,022,240)        | (1,826,540)        | (43,966,778)         | (49,655,466)         | (19,112,352)        | (27,339,238)        |
| Deferred Revenue                     | (536,029)          | (619,999)          | (96,443,796)         | (79,166,720)         | (918,712)           | (868,942)           |
| Advances                             | -                  | -                  | -                    | -                    | (1,440)             | (3,600)             |
| Short Term Provisions                | -                  | -                  | -                    | (48,331)             | (205,100)           | (200,000)           |
| Other Current Liabilities            | -                  | -                  | -                    | -                    | -                   | -                   |
| Surpl./Deficit to be returned        | (21,753)           | (6,510)            | (2,850,732)          | (1,159,742)          | (1,100,890)         | 289,962             |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(2,580,071)</b> | <b>(2,453,049)</b> | <b>(143,281,307)</b> | <b>(130,030,259)</b> | <b>(21,338,494)</b> | <b>(28,121,818)</b> |
| Non-current Liabilities              |                    |                    |                      |                      |                     |                     |
| Payables                             | -                  | -                  | -                    | -                    | -                   | -                   |
| Long Term Provisions                 | -                  | -                  | -                    | -                    | (6,823,287)         | (7,026,136)         |
| Deferred Revenue                     | (2,109,078)        | (2,336,203)        | (479,015,965)        | (498,358,788)        | (185,384)           | (216,108)           |
| Other Non-current Liabilities        | -                  | -                  | -                    | -                    | -                   | -                   |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>(2,109,078)</b> | <b>(2,336,203)</b> | <b>(479,015,965)</b> | <b>(498,358,788)</b> | <b>(7,008,671)</b>  | <b>(7,242,244)</b>  |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(4,689,099)</b> | <b>(4,789,252)</b> | <b>(622,277,261)</b> | <b>(628,389,047)</b> | <b>(28,347,165)</b> | <b>(35,364,052)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>            | <b>-</b>            |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                      | NHQ's a HQ         |                    | LANDCOM 12mif HQ   |                     | NCIS Group HQ       |                     |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | 2020               | 2019               | 2020               | 2019                | 2020                | 2019                |
| <b>ASSETS</b>                        |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>Current Assets</b>                |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Cash and Cash Equivalents            | 303,319            | 163,977            | 393,402            | 375,029             | 4,500               | 9,959               |
| Interefficiency                      | 216,557            | 690,474            | (449,826)          | 449,489             | 8,181,774           | 7,060,034           |
| Receivables                          | 78,880             | 116,750            | 850,727            | 876,142             | 577,120             | 1,385,805           |
| Prepayments                          | -                  | -                  | -                  | 10,241              | 16,150              | 78,987              |
| Other Current Assets                 | 39,820             | 39,820             | 42,122             | 2,658               | -                   | -                   |
| Inventories                          | 1,123,721          | 1,081,099          | 1,074,416          | 1,111,714           | 1,537,232           | 1,035,404           |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>1,762,287</b>   | <b>2,082,119</b>   | <b>1,910,841</b>   | <b>2,825,273</b>    | <b>10,316,777</b>   | <b>8,570,190</b>    |
| <b>Non-current Assets</b>            |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Receivables                          | -                  | -                  | 11,440             | -                   | -                   | -                   |
| Property, plant & equipment          | 29,790             | 56,838             | 5,451,327          | 2,856,343           | 36,223,304          | 40,625,863          |
| Other Non-current Assets             | 78,105             | 78,105             | 1,145,140          | 1,781,057           | -                   | -                   |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>107,895</b>     | <b>134,943</b>     | <b>6,607,906</b>   | <b>4,647,400</b>    | <b>36,223,304</b>   | <b>40,625,863</b>   |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>1,870,182</b>   | <b>2,227,062</b>   | <b>8,518,748</b>   | <b>7,472,674</b>    | <b>46,540,081</b>   | <b>50,196,053</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>Current Liabilities</b>           |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Payables                             | (581,144)          | (662,068)          | (1,500,572)        | (1,753,999)         | (8,644,572)         | (8,207,131)         |
| Deferred Revenue                     | (1,160,764)        | (1,445,692)        | (1,278,237)        | (1,242,023)         | (6,662,762)         | (6,298,689)         |
| Advances                             | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |
| Short Term Provisions                | (39,820)           | (39,820)           | (38,400)           | -                   | -                   | -                   |
| Other Current Liabilities            | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |
| Surpl./Deficit to be returned        | (10,359)           | (1,377)            | 694,953            | 40,543              | (3,953)             | -                   |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(1,792,087)</b> | <b>(2,148,957)</b> | <b>(2,122,258)</b> | <b>(2,955,479)</b>  | <b>(15,311,287)</b> | <b>(14,483,964)</b> |
| <b>Non-current Liabilities</b>       |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Payables                             | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |
| Long Term Provisions                 | (78,105)           | (78,105)           | (1,145,140)        | (1,781,057)         | -                   | -                   |
| Deferred Revenue                     | -                  | -                  | (5,251,352)        | (5,521,096)         | (31,228,794)        | (35,712,089)        |
| Other Non-current Liabilities        | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>(78,105)</b>    | <b>(78,105)</b>    | <b>(6,396,492)</b> | <b>(7,302,153)</b>  | <b>(31,228,794)</b> | <b>(35,712,089)</b> |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(1,870,192)</b> | <b>(2,227,062)</b> | <b>(8,518,748)</b> | <b>(10,257,632)</b> | <b>(46,540,081)</b> | <b>(50,196,053)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                      | Resolute Support Mission HQ |                      | KFOR HQ |                    | MARCOM Northwood HQ |                    |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------|--------------------|---------------------|--------------------|
|                                      | 2020                        | 2019 RESTATED        | 2019    | 2020               | 2019 RESTATED       | 2019               |
| <b>ASSETS</b>                        |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Current Assets                       |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Cash and Cash Equivalents            | 135,656                     | 51,353               |         | 3,011,244          | 2,659,847           | 87,345             |
| Interimty                            | 122,399,773                 | 157,290,362          |         | (1,258,060)        | (1,420,483)         | 1,991,101          |
| Receivables                          | 1,294,892                   | 91,109               |         | 483,163            | 305,393             | 276,740            |
| Prepayments                          | -                           | 201,737              |         | 260,490            | 274,511             | 884,922            |
| Other Current Assets                 | 35,127                      | -                    |         | 60,000             | -                   | 1,087,131          |
| Inventories                          | 2,426,530                   | 2,972,968            |         | -                  | 110,860             | -                  |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>126,292,178</b>          | <b>160,607,529</b>   |         | <b>2,556,837</b>   | <b>1,930,128</b>    | <b>126,715</b>     |
| Non-current Assets                   |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Receivables                          | -                           | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| Property, plant & equipment          | 7,194,001                   | 2,428,771            |         | 194,593            | 898,787             | 793,162            |
| Other Non-current Assets             | 1,732,559                   | 1,777,461            |         | 150,000            | -                   | -                  |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>8,926,560</b>            | <b>4,206,232</b>     |         | <b>344,593</b>     | <b>898,787</b>      | <b>793,162</b>     |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>135,218,738</b>          | <b>164,813,761</b>   |         | <b>2,901,430</b>   | <b>2,828,914</b>    | <b>4,151,884</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Current Liabilities                  |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Payables                             | (105,207,410)               | (131,893,162)        |         | (2,277,393)        | (1,632,827)         | (3,204,237)        |
| Deferred Revenue                     | (26,551,023)                | (33,228,630)         |         | (323,143)          | (1,044,338)         | (207,022)          |
| Advances                             | -                           | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| Short Term Provisions                | (35,127)                    | -                    |         | (60,000)           | -                   | -                  |
| Other Current Liabilities            | -                           | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| Surpl./Deficit to be returned        | (1,286,671)                 | 2,085,492            |         | (91,285)           | (151,749)           | (1,874)            |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(133,080,231)</b>        | <b>(163,038,300)</b> |         | <b>(2,751,820)</b> | <b>(2,828,914)</b>  | <b>(3,413,132)</b> |
| Non-current Liabilities              |                             |                      |         |                    |                     |                    |
| Payables                             | -                           | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| Long Term Provisions                 | (1,732,559)                 | (1,777,461)          |         | (150,000)          | -                   | -                  |
| Deferred Revenue                     | (405,948)                   | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| Other Non-current Liabilities        | -                           | -                    |         | -                  | -                   | -                  |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>(2,138,507)</b>          | <b>(1,777,461)</b>   |         | <b>(150,000)</b>   | <b>-</b>            | <b>(748,851)</b>   |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(135,218,738)</b>        | <b>(164,813,761)</b> |         | <b>(2,901,820)</b> | <b>(2,828,914)</b>  | <b>(4,151,984)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>                    | <b>-</b>             |         | <b>-</b>           | <b>-</b>            | <b>-</b>           |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                      | ACO Corporate Accounting and Control Office |                        | NSIP               |                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
|                                      | 2020                                        | 2019 RESTATED          | 2020               | 2019 RESTATED      |
| <b>ASSETS</b>                        |                                             |                        |                    |                    |
| Current Assets                       |                                             |                        |                    |                    |
| Cash and Cash Equivalents            | 916,011,551                                 | 1,055,388,480          | 1,624,281          | 936,333            |
| Short Term Investment                | 932,885,474                                 | 763,389,492            | -                  | -                  |
| Intendently                          | (268,712,197)                               | (369,868,817)          | -                  | (946,668)          |
| Receivables                          | 147,210,114                                 | 166,341,891            | -                  | 104,238            |
| Prepayments                          | -                                           | 12,355,994             | -                  | -                  |
| Other Current Assets                 | 572,022                                     | 2,035,399              | -                  | -                  |
| Inventories                          | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>1,727,988,985</b>                        | <b>1,629,642,440</b>   | <b>1,624,281</b>   | <b>92,903</b>      |
| Non-current Assets                   |                                             |                        |                    |                    |
| Receivables                          | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| Property, plant & equipment          | -                                           | -                      | 660,664            | 2,021,851          |
| Other Non-current Assets             | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>-</b>                                    | <b>-</b>               | <b>660,664</b>     | <b>2,021,851</b>   |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>1,727,988,985</b>                        | <b>1,629,642,440</b>   | <b>2,284,945</b>   | <b>2,114,754</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                                             |                        |                    |                    |
| Current Liabilities                  |                                             |                        |                    |                    |
| Payables                             | (54,614)                                    | (156,457)              | (1,773,285)        | (2,210,097)        |
| Deferred Revenue                     | (1,387,099,962)                             | (1,345,273,021)        | 122,160            | 2,089,858          |
| Advances                             | (343,270,193)                               | (280,246,738)          | -                  | -                  |
| Short Term Provisions                | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| Other Current Liabilities            | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| Surpl./Deficit to be returned        | 2,457,824                                   | (3,966,224)            | 26,843             | 27,336             |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(1,727,988,985)</b>                      | <b>(1,629,642,440)</b> | <b>(1,624,281)</b> | <b>(92,903)</b>    |
| Non-current Liabilities              |                                             |                        |                    |                    |
| Payables                             | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| Long Term Provisions                 | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| Deferred Revenue                     | -                                           | -                      | (660,664)          | (2,021,851)        |
| Other Non-current Liabilities        | -                                           | -                      | -                  | -                  |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>-</b>                                    | <b>-</b>               | <b>(660,664)</b>   | <b>(2,021,851)</b> |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(1,727,988,985)</b>                      | <b>(1,629,642,440)</b> | <b>(2,284,945)</b> | <b>(2,114,754)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>                                    | <b>-</b>               | <b>-</b>           | <b>-</b>           |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                      | TOTAL FOR SEGMENTS     |                        | ELIMINATIONS |               | CONSOLIDATED           |                        |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|---------------|------------------------|------------------------|
|                                      | 2020                   | 2019 RESTATED          | 2020         | 2019 RESTATED | 2020                   | 2019                   |
| <b>ASSETS</b>                        |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Current Assets                       |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Cash and Cash Equivalents            | 922,439,037            | 1,060,299,840          | -            | -             | 922,439,037            | 1,060,299,840          |
| Short Term Investment                | 932,885,474            | 763,389,492            | -            | -             | 932,885,474            | 763,389,492            |
| Intangibility                        | -                      | -                      | -            | -             | -                      | -                      |
| Receivables                          | 180,115,356            | 202,146,953            | -            | -             | 180,115,356            | 202,146,953            |
| Prepayments                          | 9,293,311              | 22,331,215             | -            | -             | 9,293,311              | 22,331,215             |
| Other Current Assets                 | 969,214                | 2,341,513              | -            | -             | 969,214                | 2,341,513              |
| Inventories                          | 42,917,335             | 41,318,176             | -            | -             | 42,917,335             | 41,318,176             |
| <b>Total Current Assets</b>          | <b>2,088,619,726</b>   | <b>2,091,827,189</b>   | -            | -             | <b>2,088,619,726</b>   | <b>2,091,827,189</b>   |
| Non-current Assets                   |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Receivables                          | 1,034,023              | 1,022,584              | -            | -             | 1,034,023              | 1,022,584              |
| Property, plant & equipment          | 639,663,035            | 642,778,122            | -            | -             | 639,663,035            | 642,778,123            |
| Other Non-current Assets             | 8,032,988              | 8,782,931              | -            | -             | 8,032,988              | 8,782,931              |
| <b>Total Non-current Assets</b>      | <b>648,730,047</b>     | <b>654,952,374</b>     | -            | -             | <b>648,730,047</b>     | <b>654,952,375</b>     |
| <b>Total ASSETS</b>                  | <b>2,737,349,773</b>   | <b>2,746,779,563</b>   | -            | -             | <b>2,737,349,773</b>   | <b>2,746,779,564</b>   |
| <b>LIABILITIES</b>                   |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Current Liabilities                  |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Payables                             | (283,954,032)          | (385,501,077)          | 2,155        | -             | (283,956,187)          | (385,501,077)          |
| Deferred Revenue                     | (1,532,796,518)        | (1,478,861,632)        | 2,140,610    | 3,170,418     | (1,534,927,127)        | (1,482,032,050)        |
| Advances                             | (343,271,633)          | (280,269,207)          | -            | -             | (343,271,633)          | (280,269,207)          |
| Short Term Provisions                | (393,447)              | (303,151)              | -            | -             | (393,447)              | (303,151)              |
| Other Current Liabilities            | -                      | -                      | -            | -             | -                      | -                      |
| Surplus/Deficit to be returned       | (2,142,765)            | (3,170,418)            | (2,142,765)  | (3,170,418)   | -                      | -                      |
| <b>Total Current Liabilities</b>     | <b>(2,182,548,395)</b> | <b>(2,148,105,485)</b> | -            | -             | <b>(2,182,548,395)</b> | <b>(2,148,105,485)</b> |
| Non-current Liabilities              |                        |                        |              |               |                        |                        |
| Payables                             | -                      | -                      | -            | -             | -                      | -                      |
| Long Term Provisions                 | (10,274,853)           | (11,084,312)           | -            | -             | (10,274,853)           | (11,084,312)           |
| Deferred Revenue                     | (564,526,526)          | (587,589,766)          | -            | -             | (564,526,526)          | (587,589,766)          |
| Other Non-current Liabilities        | -                      | -                      | -            | -             | -                      | -                      |
| <b>Total Non-current Liabilities</b> | <b>(574,801,379)</b>   | <b>(598,674,078)</b>   | -            | -             | <b>(574,801,379)</b>   | <b>(598,674,078)</b>   |
| <b>Total LIABILITIES</b>             | <b>(2,737,349,773)</b> | <b>(2,746,779,563)</b> | -            | -             | <b>(2,737,349,773)</b> | <b>(2,746,779,564)</b> |
| <b>NET ASSETS</b>                    | <b>-</b>               | <b>-</b>               | -            | -             | <b>-</b>               | <b>-</b>               |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Segment reporting MB**  
**Statement of Financial Performance per HQ**

|                                     | SHAPE HQ             |                      | NAGSF HQ            |                     | JFC Brunssum HQ     |                     |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | 2020                 | 2019 RESTATED        | 2020                | 2019 RESTATED       | 2020                | 2019                |
| <b>REVENUE</b>                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Revenue                             | (361,540,593)        | (369,862,215)        | (32,805,748)        | (17,437,926)        | (26,953,348)        | (25,839,368)        |
| Other Revenue                       | 112,089              | (257,021)            | -                   | -                   | (146,440)           | (255,775)           |
| Financial Revenue                   | (41,527)             | 290,814              | (73)                | (2,143)             | (18,802)            | 51                  |
| Total to be returned to the Nations | (131,214)            | 292,571              | (295)               | 1,932               | 86,378              | 78,032              |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(361,601,246)</b> | <b>(369,535,852)</b> | <b>(32,806,116)</b> | <b>(17,438,138)</b> | <b>(27,032,211)</b> | <b>(26,017,061)</b> |
| <b>EXPENSES</b>                     |                      |                      |                     |                     |                     |                     |
| Expenses                            | 356,710,129          | 361,592,513          | 31,903,975          | 16,723,938          | 26,142,611          | 25,157,255          |
| Personnel                           | 41,753,811           | 37,346,352           | 1,490,617           | 1,299,967           | 11,126,892          | 10,573,122          |
| Contractual Supplies and Services   | 314,956,318          | 324,246,161          | 30,413,358          | 15,384,915          | 15,015,720          | 14,584,133          |
| Foreign Military Sales (FMS)        | -                    | -                    | -                   | 39,056              | -                   | -                   |
| Depreciation                        | 4,830,464            | 8,269,702            | 901,773             | 713,988             | 886,527             | 853,875             |
| Provisions                          | 1,440                | 1,227                | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Other Expenses                      | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | 897                 |
| Financial Costs                     | 59,213               | (327,591)            | 368                 | 211                 | 3,073               | 5,034               |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>361,601,246</b>   | <b>369,535,852</b>   | <b>32,806,116</b>   | <b>17,438,138</b>   | <b>27,032,211</b>   | <b>26,017,061</b>   |
| Result of the year                  | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |

|                                     | AIRCOM Ramstein HQ  |                     | NAEW&C Force HQ      |                      | JFC Naples HQ       |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | 2020                | 2019 RESTATED       | 2020                 | 2019 RESTATED        | 2020                | 2019                |
| <b>REVENUE</b>                      |                     |                     |                      |                      |                     |                     |
| Revenue                             | (20,106,343)        | (20,537,794)        | (284,353,613)        | (286,247,201)        | (44,170,729)        | (44,262,830)        |
| Other Revenue                       | -                   | (19,201)            | (1,732,135)          | (1,616,502)          | (273,155)           | (101,262)           |
| Financial Revenue                   | (3,605)             | 4,857               | (449,749)            | (376,601)            | (764,530)           | 4,102               |
| Total to be returned to the Nations | 21,753              | 6,510               | 2,850,732            | 1,159,742            | 1,100,890           | (289,962)           |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(20,088,195)</b> | <b>(20,545,628)</b> | <b>(283,684,765)</b> | <b>(287,080,563)</b> | <b>(44,107,524)</b> | <b>(44,649,952)</b> |
| <b>EXPENSES</b>                     |                     |                     |                      |                      |                     |                     |
| Expenses                            | 19,754,653          | 19,884,361          | 237,756,696          | 241,760,060          | 44,299,776          | 44,201,689          |
| Personnel                           | 5,214,180           | 4,877,478           | 75,510,854           | 74,994,597           | 18,285,632          | 17,119,538          |
| Contractual Supplies and Services   | 14,540,473          | 15,006,884          | 138,996,881          | 149,669,879          | 26,014,145          | 27,082,151          |
| Foreign Military Sales (FMS)        | -                   | -                   | 23,248,961           | 17,095,584           | -                   | -                   |
| Depreciation                        | 351,689             | 653,433             | 46,645,248           | 44,617,246           | 85,417              | 75,900              |
| Provisions                          | -                   | 742                 | -                    | -                    | -                   | -                   |
| Other Expenses                      | -                   | 742                 | 239                  | -                    | -                   | -                   |
| Financial Costs                     | (18,148)            | 7,092               | (717,418)            | 703,257              | (277,669)           | 372,363             |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>20,088,195</b>   | <b>20,545,628</b>   | <b>283,684,765</b>   | <b>287,080,563</b>   | <b>44,107,524</b>   | <b>44,649,952</b>   |
| Result of the year                  | -                   | -                   | -                    | -                    | -                   | -                   |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                     | NHQs HQ            |                    | LANDCOM Izmir HQ   |                     | NCIS Group HQ       |                     |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | 2020               | 2019               | 2020               | 2019                | 2020                | 2019                |
| <b>REVENUE</b>                      |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Revenue                             | (3,245,724)        | (2,558,879)        | (8,226,306)        | (10,929,731)        | (43,030,242)        | (45,940,936)        |
| Other Revenue                       | (11,384)           | (2,057)            | (598,243)          | (102)               | -                   | (14,444)            |
| Financial Revenue                   | (1,782)            | (1,220)            | (16,435)           | (17,110)            | (15,278)            | 28,456              |
| Total to be returned to the Nations | 10,359             | 1,377              | (694,953)          | (40,543)            | 3,953               | (21,856)            |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(3,248,532)</b> | <b>(2,560,778)</b> | <b>(9,536,612)</b> | <b>(10,986,811)</b> | <b>(43,041,567)</b> | <b>(45,948,780)</b> |
| <b>EXPENSES</b>                     |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| Expenses                            | 3,178,337          | 2,545,329          | 8,623,849          | 10,299,448          | 38,106,268          | 41,491,944          |
| Personnel                           | 2,137,693          | 1,742,827          | 3,123,379          | 3,659,951           | 8,445,496           | 7,546,046           |
| Contractual Supplies and Services   | 1,040,645          | 802,502            | 5,500,470          | 6,639,497           | 29,660,773          | 33,945,898          |
| Foreign Military Sales (FMS)        | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |
| Depreciation                        | 67,387             | 13,549             | 199,975            | 133,677             | 4,923,974           | 4,453,991           |
| Provisions                          | 98                 | 52                 | -                  | 496,606             | -                   | -                   |
| Other Expenses                      | 448                | 219                | -                  | -                   | -                   | -                   |
| Financial Costs                     | 2,261              | 1,628              | 712,788            | 57,080              | 11,325              | 2,844               |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>3,248,532</b>   | <b>2,560,778</b>   | <b>9,536,612</b>   | <b>10,986,811</b>   | <b>43,041,567</b>   | <b>45,948,780</b>   |
| Result of the year                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   |

|                                     | Resolute Support Mission HQ |                      | KFOR HQ             |                     | MARCOM Northwood HQ |                     |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | 2020                        | 2019                 | 2020                | 2019                | 2020                | 2019                |
| <b>REVENUE</b>                      |                             |                      |                     |                     |                     |                     |
| Revenue                             | (211,161,680)               | (200,407,431)        | (14,386,692)        | (18,922,468)        | (11,529,290)        | (10,271,180)        |
| Other Revenue                       | (26,270)                    | (64,496)             | (116,592)           | (111,420)           | -                   | -                   |
| Financial Revenue                   | (1,046,531)                 | 902,625              | 841                 | (44,784)            | (62)                | 7,828               |
| Total to be returned to the Nations | 1,286,671                   | (2,085,492)          | 91,285              | 151,749             | 1,874               | (22,529)            |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(210,947,810)</b>        | <b>(201,654,793)</b> | <b>(14,411,159)</b> | <b>(18,926,924)</b> | <b>(11,527,478)</b> | <b>(10,285,882)</b> |
| <b>EXPENSES</b>                     |                             |                      |                     |                     |                     |                     |
| Expenses                            | 205,465,546                 | 193,349,337          | 13,240,084          | 13,467,929          | 11,484,979          | 10,235,051          |
| Personnel                           | 30,470,827                  | 27,819,458           | 6,533,356           | 6,002,411           | 2,788,344           | 2,397,855           |
| Contractual Supplies and Services   | 174,994,718                 | 165,529,879          | 6,706,728           | 7,465,519           | 8,696,636           | 7,837,195           |
| Foreign Military Sales (FMS)        | -                           | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Depreciation                        | 5,705,910                   | 6,819,826            | 936,608             | 5,454,539           | 44,311              | 36,130              |
| Provisions                          | -                           | 345,539              | 210,000             | -                   | -                   | -                   |
| Other Expenses                      | -                           | 2,214                | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Financial Costs                     | (223,645)                   | 1,245,148            | 24,466              | 4,455               | (1,812)             | 14,701              |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>210,947,810</b>          | <b>201,654,793</b>   | <b>14,411,159</b>   | <b>18,926,924</b>   | <b>11,527,478</b>   | <b>10,285,882</b>   |
| Result of the year                  | -                           | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

|                                     | ACO Corporate Accounting and Control Office |                  | NSIP           |                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|
|                                     | 2020                                        | 2019 RESTATED    | 2020           | 2019 RESTATED    |
| <b>REVENUE</b>                      |                                             |                  |                |                  |
| Revenue                             | -                                           | (918,517)        | (921,881)      | (1,338,802)      |
| Other Revenue                       | -                                           | (1,375,040)      | (547)          | (1,357)          |
| Financial Revenue                   | 798,305                                     | 1,966,138        | 493            | 1,328            |
| Total to be returned to the Nations | (1,065,699)                                 | (327,419)        | (921,935)      | (1,338,831)      |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(267,394)</b>                            | <b>(327,419)</b> |                |                  |
| <b>EXPENSES</b>                     |                                             |                  |                |                  |
| Expenses                            | -                                           | -                | 921,881        | 1,338,802        |
| Personnel                           | -                                           | -                | -              | -                |
| Contractual Supplies and Services   | -                                           | -                | -              | -                |
| Foreign Military Sales (FMS)        | -                                           | -                | 921,881        | 1,338,802        |
| Depreciation                        | -                                           | -                | -              | -                |
| Provisions                          | -                                           | -                | -              | -                |
| Other Expenses                      | -                                           | -                | -              | -                |
| Financial Costs                     | 267,394                                     | 327,419          | 54             | 29               |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>267,394</b>                              | <b>327,419</b>   | <b>921,935</b> | <b>1,338,831</b> |
| <b>Result of the year</b>           | <b>-</b>                                    | <b>-</b>         | <b>-</b>       | <b>-</b>         |

|                                     | TOTAL FOR SEGMENTS     |                        | ELIMINATIONS       |                  | CONSOLIDATED PERFORMANCE |                        |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|------------------------|
|                                     | 2020                   | 2019 RESTATED          | 2020               | 2019 RESTATED    | 2020                     | 2019                   |
| <b>REVENUE</b>                      |                        |                        |                    |                  |                          |                        |
| Revenue                             | (1,062,432,189)        | (1,054,556,763)        | -                  | -                | (1,062,432,189)          | (1,054,556,763)        |
| Other Revenue                       | (2,792,130)            | (3,360,797)            | (211,538)          | (843,424)        | (2,580,592)              | (2,517,373)            |
| Financial Revenue                   | (1,560,449)            | (578,846)              | 1,813,788          | -                | (3,374,237)              | (578,846)              |
| Total to be returned to the Nations | 3,562,226              | 1,198,996              | -                  | -                | 3,562,226                | 1,198,996              |
| <b>Total REVENUE</b>                | <b>(1,063,222,542)</b> | <b>(1,057,297,410)</b> | <b>1,602,250</b>   | <b>(843,424)</b> | <b>(1,064,824,792)</b>   | <b>(1,056,448,172)</b> |
| <b>EXPENSES</b>                     |                        |                        |                    |                  |                          |                        |
| Expenses                            | 997,588,785            | 981,940,386            | -                  | -                | 997,588,785              | 981,940,387            |
| Personnel                           | 206,881,080            | 195,379,602            | -                  | -                | 206,881,080              | 195,379,602            |
| Contractual Supplies and Services   | 767,458,744            | 769,426,145            | -                  | -                | 767,458,744              | 769,426,145            |
| Foreign Military Sales (FMS)        | 23,248,961             | 17,134,640             | -                  | -                | 23,248,961               | 17,134,640             |
| Depreciation                        | 65,579,283             | 72,095,856             | -                  | -                | 65,579,283               | 72,095,856             |
| Provisions                          | 211,538                | 843,424                | 211,538            | 843,424          | -                        | -                      |
| Other Expenses                      | 687                    | 4,072                  | -                  | -                | 687                      | 4,072                  |
| Financial Costs                     | (157,751)              | 2,413,672              | (1,813,788)        | -                | 1,656,037                | 2,413,672              |
| <b>Total EXPENSES</b>               | <b>1,063,222,542</b>   | <b>1,057,297,410</b>   | <b>(1,602,250)</b> | <b>843,424</b>   | <b>1,064,824,792</b>     | <b>1,056,448,172</b>   |
| <b>Result of the year</b>           | <b>-</b>               | <b>-</b>               | <b>-</b>           | <b>-</b>         | <b>-</b>                 | <b>-</b>               |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## F. Related Parties Disclosure

IPSAS 20 requires that financial statements disclose the existence of related party relationships and transactions between the entity and its related parties. Under IPSAS 20 related parties are parties that control or have significant influence over the reporting entity.

### (1) Identification of ACO related parties.

- (a) Key Management Personnel (KMP). KMP include members of the governing body **who have the greatest responsibility for the government of ACO** and their close family members. Based on the definitions provided by IPSAS 20 and the KMP within ACO have been identified as follows<sup>16</sup>:
  - i. Members of the governing body of the entity: SACEUR'S Commanders' Conference (SCC)<sup>17</sup> which acts as the **ACO Board of Directors**.
  - ii. Key advisors: the members of the SHAPE Management Board/Crisis Operations Board (SMB/COB) are considered as the **key advisors**.
  - iii. Senior management group of the reporting entity: **the ACO Management Board is the principle executive body within ACO** for implementing command-wide strategic management on behalf of SACEUR
- (b) Consolidated entities: they are the ACO subordinate Commands that are controlled by SHAPE. The list of those entities is provided in the Note A.
- (c) Other NATO entities: this includes the NATO agencies which provide goods and services to ACO at an agreed price.

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

- (a) ACO and the KMP. Since the remuneration of the military personnel is a national responsibility under the principle of 'costs lie where they fall' the only amount charged against the international funds is to cover the salary payment of 3 NATO International Civilians (NICs) identified within this category, i.e. the ACO Financial Controller, the SHAPE Legal Advisor and the SHAPE Chief of the Strategic & International Affairs. The net remuneration received during the reporting year by these 3 NICs, including any salary transfer in foreign currencies, amounts to 528,559.24 EUR (corresponding to 135,835.07 EUR plus 175,313.31 EUR plus 217,410.86 EUR, respectively, for the three mentioned NICs). It is to be noted that the remuneration for the ACO Financial Controller relates to two different NICs, as the former ACO FC left on 31 Oct. 2020. The remuneration of the appointed acting was considered for the last two months of 2020.

As a result of a campaign of enhancing transparency at ACO and in accordance with IPSAS 20 requirements, as well as the NATO code of conduct, the KMP were requested to fill in and sign a declaration statement of any related party transaction between them, their close family members and ACO. The statements will not be given public disclosure but only made available upon request for audit purposes.

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

### (3) Gratuities

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

<sup>16</sup> The composition and Job titles have been updated in accordance with the AD 015-004, ACO High level Business Processes, dated 31 Oct. 2013.

<sup>17</sup> Only the ACO KMP of the SCC that are part of the NATO Command Structure, plus the NAEW&C Force GK Commander and Commander NAGSF.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

#### (4) Representation funds

The current ACO Directive for Hospitality and Representation aims at reducing the bureaucracy and focuses on the distinction between Representations versus Hospitality, aligns the type of expenditures eligible for both Funds as well as the ratio to be used between guest(s) and host(s).

Within ACO Representation and Hospitality funds are provided to high officials of the ACO Headquarters, primarily the Commanders who may make sub-allocations to their most senior staff and deputy Commanders. During 2020 the total expenditure made by ACO for Representation amounted to 194.4 KEUR which represents 43% of the overall authorised budget of 449.9 KEUR.

## G. Events after Reporting Date

ACO is required to disclose events, both favourable and unfavourable, that occurred between the reporting date and the date when the FS are authorized for issue by the SACEUR and the ACO Financial Controller. IPSAS requires two types of events which should be identified:

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

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

## H. MB Budget Execution

According to article 34.4 of the NFRs ACO has included the ACO Budget execution report in its FS. In line with BC-D(2019)0037(INV) an overall assessment of the ACO Budget Execution Report is incorporated directly into this disclosure Note.

In the Financial Year 2020, ACO has identified unusually high surpluses largely due to the COVID-19 pandemic. While many of these surpluses were used to cover 2021 requirements (as directed by the RPPB), some of them were repurposed to fund critical emergent and/or unfunded operational requirements or lapsed at the end of 2020.

The ACO budget groups were approved by the BC in BA3 in the following amounts:

**Table H.A - ACO Budget Groups: approved BA3 amounts**

| Budget Category                                                      | Amount (EUR)         |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ACO portion - NATO Command Structure Entities and Programmes (NCSEP) | 555,880,058          |
| ACO portion - NCS-Adaptation                                         | 25,664,209           |
| Alliance Operations and Missions (AOM)                               | 277,907,813          |
| NAEW&C Force                                                         | 281,000,000          |
| NAGS Force                                                           | 78,979,416           |
| <b>TOTAL ACO</b>                                                     | <b>1,219,431,496</b> |

The figures contained in this report represent the net result of all transfers, costs increase and decreases and the impact of changes in parity and inflation rates during the reporting period. As a result of these fluctuations, reductions were implemented across ACO, as necessary, to offset increased legal obligations and prioritized operational requirements.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## NATO COMMAND STRUCTURE ENTITIES AND PROGRAMMES (NCSEP)

The final Budget Authorization (BA3) for the NCSEP budget totalled 555.9 MEUR. The combined execution rate reached 94%, which includes Regular Carry Forwards totalling 63 MEUR. The overall annual execution rate for 2020 was lower than past years, primarily due to a slowdown in operations due COVID-19. Some projects were delayed or cancelled and therefore some planned expenses were not incurred due to the impact of the crisis, especially in the travel budget area. Some savings identified during the year have been used to fund COVID-19 related requirements (disposable protective supplies, hand-sanitising gel, sanitisation of areas, Plexiglas dividers for desks, thermometers, etc.) and to improve home working tools and VTC capabilities that have been extensively used instead of face-to-face meetings.

The BC approved the following special carry forwards (SCF) in the ACO portion of the 2020 NCSEP:

- a) 873 KEUR in SHAPE (BC 101) for repairs and replacement of various infrastructure items to include windows, flooring, doors; maintenance on closed-caption television, and Headquarters building floating floor and ventilation.
  - b) 107 KEUR in JFC Naples (BC 104) for upgrade of DESIGO system and installation of security film on the man complex.
  - c) 440 KEUR in AIRCOM (BC 105) for replacement of operational green fleet vehicle guarding/maintenance for CAOC Torrejon.
  - d) 166 KEUR (150 KGBP) in MARCOM (BC 118) for SNF kits upgrade.
  - e) 860 KEUR in Air Defence (Ground) (BC 164; now NATINAMDS Non-C2 Elements) for major upgrade of air conditioning unit and Radar Environment Simulator (RES); and scheduled maintenance services and health monitoring operations on radars
  - f) 2.0 MEUR in ACCS Support (BC 166; now NATINAMDS C2 Elements) for adaptation of Splunk enterprise, obsolescence management for Transportation Satellite Ground Terminals for 1.0 MEUR (TSGT); and Deployable Air Defence Radars tool kits, for the remaining 1.0 MEUR transferred to BC 164.
- At the year-end, a budget surplus of 6.7M EUR had been identified and out of this amount, the BC agreed with ACO's requests for SCF of 1,8M EUR for BC164 and 1M EUR for BC166 to cover identified obsolescence that was impossible to cover within 2020 as originally forecasted.
- g) 6.6 MEUR in NCCB (BC 177) for Enterprise Service Management and Control Services and ITM Transition Support. Part of this Special Carry Forward of 1.6M EUR was approved to partially mitigate the impact due to the ITM suspension in 2020. The funds are planned to be used to cover O&M costs of Mobility solutions delivered through ITM Remediation project in 2021
  - h) 902 KEUR in NCISG (BC 178) for NCIA support to Deployable CIS Equipment Programme (DCEP) to include Remote Node Network, hard disk drives and Low Noise Amplifiers.
  - i) 4,086 MEUR in BC 157 to meet emerging 2021 requirements. This SCF is executed in the ACO Exercise Budget for administrative purposes.

For the BA3 the following transfers took place:

- 788 KEUR transferred from BC166 to BC164 as approved by the ACO Financial Controller within his authority.
- 987 KEUR transferred from BC166 to BC164 due to the BC approval of transferring the SCF amounts to be aligned with the new budget structure<sup>18</sup>.

The overall surplus credits totalled 33.9 MEUR for the budget group. As noted previously, the impacts of the COVID19 crisis were pervasive. Examples include:

<sup>18</sup> BC-D(2020)0176-FINAL

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

- SHAPE lapsed 6.4 MEUR, primarily due to a slowdown in operations due COVID-19. The pandemic caused significant delays particularly in maintenance by project funding, as contractors could not mobilise their entire workforce due to the confinement.

- AIRCOM lapsed a total of 3.6M EUR mainly due to varied COVID-19 effects and Host Nation health authority restrictions in various Nations, lack of delivery of contracted Enterprise Service Level Agreement (ESLA) service delivery for new NCI Agency civilian posts, delayed delivery and testing of CP9A0202 (Deployable Ground-Based Sensors for Surveillance and Identification), significant reduction in travel, reduced use of routine consumables, minor delays in non-essential procurements, change in regular summer rotation of Military and new Civilian staff members, delayed arrival of Military assigned to new NCS Adaptation Peacetime Establishment (PE) posts, cancelled training courses and receiving goods and services during National lock-downs as influencing factors in the budget execution.

- LANDCOM lapsed 2.9M EUR. The Hq benefitted from the impact of exchange rate fluctuations. As a result of the economic policies implemented by the Host Nation, the Turkish Lira (TRY) parity rate was left to float freely against other currencies. Some expenditure (civilian personnel salaries, utilities, and locally procured supplies) were positively affected by the increase in the exchange rate TRY/EUR, leading to less EUR amount to be expended from LANDCOM's international budget. However, LANDCOM also had to adjust to travel restrictions imposed by the COVID-19 pandemic and the cancellation of planned projects due to COVID-19.

- Within Air Defence (Ground) and ACCS Support, the total of lapsed funds for the two budgets in 2020 is 3.8M EUR.

- In the NCISG, the requirements for which funding was made available that were only partially executed due to the COVID-19 situation are within the areas of salaries, training, Basic Operating & Maintenance Costs, and Deployable Non-CIS. This resulted in 2.9 MEUR of lapse.

#### NATO COMMAND STRUCTURE ADAPTATION (ACO PORTION)

The final Budget Authorization (BA3) for the ACO NCS-A budget totalled 25.7 MEUR. The execution rate reached 75%, which includes Regular Carry Forwards totalling 1.0 MEUR and Special Carry Forwards of 3.6 MEUR<sup>19</sup> as summarized below.

| ACO NCS A (BC 124) 2020 Carry Forward - Summary | Amount (EUR)                                                |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Regular Carry Forward                           | 1,025,870                                                   |
| Identified Special Carry Forward (SCF)          | 614,000                                                     |
|                                                 | 50 KEUR LANDCOM; CIS infrastructure                         |
|                                                 | 253 KEUR MARCOM; IT equipment                               |
|                                                 | 100 KEUR MARCOM; COVID19 health & safety requirements       |
|                                                 | 110 KEUR NCISG; furniture for Second NATO Signals Battalion |
|                                                 | 61 KEUR SJLSG; safe/secure filing cabinets                  |
|                                                 | 40 KEUR LANDCOM; hard disk shredder                         |
| Additional SCF                                  | 3,000,000                                                   |

The Committee agreed to special carry forward 3 MEUR of the total amount remaining lapsable in the 2020 NCS-A ACO budget, for requirements in support of potential flexibility measures in 2021<sup>20</sup>. The ACO portion of the NCS-A budget lapsed a total of 6.6 MEUR

<sup>19</sup> BC-D(2019)0176-FINAL and BC-D(2020)0195

<sup>20</sup> BC-D(2020)0176-FINAL

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## NATO AIRBORNE EARLY WARNING AND CONTROL FORCE (NAEW&CF)

The NAEW&CF Budget Group (BCs 162/163) BA3 totalled 281.0 MEUR and reached a combined execution rate of 93.6%, which includes 48.9 MEUR or 17.4% in Regular Carry Forward. The budget group lapsed a total of 18.0 MEUR.

The RPPB in their report on the 2021-2025 Medium Term Resource Plan and 2021 contribution ceilings recommended a 2021 ceiling of 305 MEUR, with the difference to the 315.9 MEUR approved requirements to be funded from expected lapsed credits at the end of 2020.

BC 162 is for the Provisioning of the aircraft by the NATO Airborne Early Warning & Control Programme Management Organization (NAPMO) Nations (this budget). BC 162 remains funded by the 16 NAPMO nations. This budget reflects those costs associated with ensuring that the NATO AWACS aircrafts are available for training, exercises and missions and include the costs of Mission System support provided by the Mission Support Engineering Centre (MSEC) located in Geilenkirchen, Germany; Depot Level Maintenance (aircraft and engines) provided from a variety of Sources of Repair (SORs); all technical support provided by outside organizations (Technical Coordination Group (TCG); European-based Sustainment Engineering Capability (ESEC); and all other support required to keep the fleet operationally viable. The BC 162 BA3 summed to 108.2 MEUR and reached a combined execution rate of 99.6%, which includes 35 MEUR or 32.4% in Regular Carry Forward. BC 162 lapsed a total of 397 KEUR or 0.4%.

BC 163 is to budget for the Employment of the aircraft. It reflects the costs associated with the employment of the airframe to NATO and is based on PO (2012)0050 which initially invited all NATO nations to participate in the NAEW&C Force. This was augmented by PO (2013)00391-REV1, PO (2016)0382(INV) and BC-D(2017)0059-FINAL which laid out the modalities for the splitting of the two budgets. The BC 163 BA3 summed to 172.8 MEUR and reached a combined execution rate of 89.9%, which includes 13.9 MEUR or 8% in Regular Carry Forward. BC 163 lapsed a total of 17.5 MEUR or 10.1%.

One Special Carry forward from FY2020 for 500 KEUR was approved by the BC<sup>21</sup> to cover the cost for the Rotodome Dining Facility that could not be executed in 2020.

Lapses in the Employment budget were caused mainly by reduced flying hours and very low aviation fuel prices, COVID-19 related higher lapse factor in personnel, high lapse factor in the NSPA administration cost for the LW AWACS program, high lapse factor in the NCIA manpower outsourcing contract, TDY and training cancellations due to travel restrictions as well as some delays of non-essential procurements.

The high level of Regular Carry Forward is structural in nature and is part of major obsolescence management programs and large discrete acquisitions of goods and services. As reported during the Lesson Learned reviews, these programs do not lend themselves to a strict application of NFRs Art. 25 as they involve multi-year actions and a frequent requirement for pre-emptive procurement actions (buys of limited production spare parts) where appropriations must be committed/obligated even when the known delivery date is expected to take place after the end of the fiscal year.

## NATO ALLIANCE GROUND SURVEILLANCE FORCE (NAGSF)

The NAGSF Budget Group (BCs 167/168) BA3 totalled 79.0 MEUR. BC 167 was authorized for 76.0 MEUR. Due to delays in the delivery of service contracts, in part due to the COVID-19 pandemic, NAGSF was only able to execute 37.0 MEUR of BC 167, about 49%. BC 168 was authorized 3.1 MEUR, of which 3.1 MEUR, approximately 99.3 % was executed.

Regular carry forward in the AGS budget amounts to 17 MEUR are linked to large commitments to the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) for training services and logistics and technical support that have not yet been billed.

Special Carry Forwards (SCF) were requested and granted for 30.6 MEUR. Of that amount, SCF was requested for 13.6 MEUR of lapsable funds in NSPA Technical Services, the bulk of which are due to the

<sup>21</sup> BC-D(2020)0176-FINAL Annex 2, Appendix 4

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

delay in the beginning of In Service Support (ISS) contracts, to use for the reduction of the gap that still exists for the procurement of initial spare parts. Additionally, 17 MEUR was granted SCF for the implementation of three near term capabilities due to delays in contract awarding. The contracts are expected to be awarded in 2021.

Surpluses beyond the 30.6 MEUR SCF amounted to 7.9 MEUR and lapsed due to delays in the beginning of In Service Support contracts.

### **ALLIANCE OPERATIONS AND MISSIONS (AOM)**

The AOM Budget Group BA3 totalled 277,9 MEUR and reached a combined execution rate of 99.4%, including the SCF of 19.7 MEUR.

For Balkans Operations (BC 183), the final amount of the Balkans Operations 2020 Budget after the approval of the BA3 was 23.1 MEUR. The 2020 budget has been executed at 96.6% (22.4 MEUR). Lapses totalling 786,788 EUR were mainly due to the COVID-19 pandemic, in light of the significant reduction in travel requirements and planned activities. The final amount of 2020 SCF into 2021 is 400 KEUR.

For NATO Support to the African Union (NS2AU, BC 187), the approved 2020 Budget of NS2AU after the approval of the BA3 was 442.3 KEUR. The 2020 budget has been executed at 69.9% (309 KEUR). Lapses were due to the COVID-19 pandemic outbreak which constrained to redeploy back the personnel at the end of March 2020. As a consequence, NS2AU training activities and engagements were cancelled or postponed to 2021. Two out of the three planned Mobile Education Training Teams (METT) were performed before the suspension. Most of the individual training activities were cancelled. There is no 2020 SCF into 2021.

For Operation SEA GUARDIAN (BC 189), the final amount of the OSG 2020 Budget after the approval of the BA3 was 279.2 KEUR (252.2 KGBP). The 2020 budget has been executed at 81.6% (205.9 KGBP = 227.9 KEUR). Lapses (GBP 46,318 = EUR 51,270) were mainly due to the COVID-19 pandemic; planned Information Operations (INFOPS) strategy for 2020 was cancelled (and the supporting items were not purchased); savings were identified in travel due to the impossibility of travelling for Focused Operations (FOCOPS) in briefs and out briefs. Hand-Over-Take-Over (HOTO) of Secure Maritime Communications+ (SEMARCOMM+) was rendered unnecessary. There is no 2020 SCF into 2021.

For Resolute Support (RS), the final amount of the Resolute Support (RS) 2020 Budget after the approval of the BA3 was 234.2 MEUR, with all remaining available credits at end of year having been (special) carried forward into 2021, as per Nations' decision. The 2020 budget has been executed at 95%.

The execution of the RS Budget 2020 was affected by both the COVID-19 pandemic as well as the mission evolution, with political events and decisions in 2020 that triggered the planning and posturing for a potential retrograde of the coalition troops from theatre by May 2021. The 2019 SCF into 2020 was of 10.6 MEUR. About 3.6 MEUR have been committed and/or spent. The remaining available amount of 2019 SCF is EUR 7 MEUR. All remaining available credits at end of year were (specially) carried forward into 2021. The final amount of 2020 SCF into 2021 is 11.9 MEUR.

Finally, it is noted that the Nations agreed to continue to SCF into 2021 the remaining amount 24.4 MEUR of 2014 International Security Assistance Force (ISAF) SCF, to cover any clear ISAF related residual.

For NATO Mission Iraq (NMI, BC 195), the final amount of the NMI 2020 Budget after the approval of the BA3 was of 19.8 MEUR. The 2020 budget has been significantly under-executed at 58.7% (11.6 MEUR).

Surpluses (8.2 MEUR) were mainly due to areas of the budget which were considerably under-executed including, but not limited to: personnel hiring and consequent salary-related costs; base life support costs; CIS services costs; mission support services and capabilities costs; travel and transportation costs and various general support operation and maintenance (O&M) costs.

In general, the low execution rate is due to a series of events which occurred throughout 2020. The combination of the political and security situation in Iraq evolving considerably since the beginning of 2020, the subsequent very dynamic operational environment, the persistent structural changes in NMI architectural configuration, the extensive yearlong planning on refocusing, restructuring, and enhancing the

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

Mission for the future and the impact of limitations imposed from the COVID-19 pandemic outbreak, forced to postpone or cancel an important number of NMI activities.

The final amount of 2020 SCF into 2021 is of EUR 7.5 MEUR, as agreed by the NAC with a net surplus of 687 KEUR at year end.

### 2020 Budget Execution of non-ACO Budgets

The table below reports the summary execution of the budgets delegated to ACO. They are all related to the ACT Budget. It should be noted that from FY 2020, the exercise budget is under the direct control of ACO and reported in the Budget Execution.

**Table H.B – Summary Budget Execution NON-ACO Budgets**

| Budget Year  | Budget                       | Expenditure Ceiling | Net Commitment | Actual Expenses | Total Spend    |
|--------------|------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------|
| 2020         | 258 ACT EUR POW              | 335,560             | -              | 333,560         | 333,560        |
| 2019         | 259 ACT EXERCISES & TRAINING | 148,008             | -              | 54,972          | 54,972         |
| 2018         | 259 ACT EXERCISES & TRAINING | 579,489             | -              | 506,567         | 506,567        |
| <b>TOTAL</b> |                              | <b>1,063,057</b>    | <b>-</b>       | <b>895,099</b>  | <b>895,099</b> |

### ACO Budget Execution/ACO Statement of Financial Performance reconciliation (EUR)

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

**Table H.C - ACO Budget Execution/ACO Statement of Financial Performance reconciliation**

| Official Tables                                      | ACO<br>Statement of<br>Financial<br>Performance | Budget execution<br>report (adjusted) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                      | EUR                                             | EUR                                   |
| ACO Budget Execution Report: total expenses          |                                                 | 1,034,934,665                         |
| Budget Execution Report-other: total expenses        |                                                 | 895,099                               |
| Inventory variances                                  |                                                 | (1,923,346)                           |
| Property, Plant and Equipment and AuC                |                                                 | (15,426,118)                          |
| Over-estimated accruals                              |                                                 | (24,315,166)                          |
| Untaken Leave                                        |                                                 | 2,501,770                             |
| NSIP 2020 execution                                  |                                                 | 921,881                               |
|                                                      |                                                 | 997,588,785                           |
| ACO Consolidated Statement of Financial Performance: |                                                 |                                       |
| Personnel                                            | 206,881,080                                     |                                       |
| Contractual Supplies and Services                    | 767,458,744                                     |                                       |
| Foreign Military Sales (FMS) (III)                   | 23,248,961                                      | 997,588,785                           |

### Statement of transfers

In accordance with the NFRs, Art. 26, transfers of appropriations approved by the relevant finance committee or the Financial Controller within his/her delegated authority shall be recorded in the annual financial statements. Further to the FRPs which have specified that only inter-budget transfers between NATO bodies shall be reported in the annual FS, no inter-budget group transfers occurred during 2020.

The changes between the initial and the final budget which were due to reallocations either authorised by the BC or by the ACO Financial Controller are presented in the Budget Execution Report which is prepared using a similar accrual basis approach in place for the preparation of the statements of financial position and performance.

The ACO Budget Execution Report also includes the contract authority already committed against credits converted into cash in the same financial year.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

### Statement of Credits Carried Forward

The credits carried forward are presented in the Budget Execution Statement. They represent the remaining credits due to later than expected delivery of goods/services when contracts placed in good faith of delivery before end of 2020 or to specific cases detailed above for each Budget Groups. For all of them there is a legal liability or a specific authorisation and are equal to the closing Deferred Revenue.

### Special Carry Forward

The total special carry forward of funds authorised by NAC into 2021 from the past six years ACO budgets amount totally to EUR 122,159,249 (2019 EUR 101,146,752).

NCSEP: An amount of 16,147,727 EUR is carried forward from 2013 and 2020 to cover various ACO requirements within the ACO Static Commands and programmes for CIS requirements and vehicle replacement.

AGS: An amount of 50,600,000 EUR is carried forward from 2017, 2018, 2019 and 2020 for provision of initial spares and operational test and evaluation, the purchase of specialized vehicles and long lead spare parts, and near term Capabilities.

AOM: An amount of 51,297,522 EUR is carried forward from 2014 and 2020 budgets; the 2014 amounts are mainly to cover potential ISAF/RS liabilities such as for NSPA LOJI, for redeployment and disposal activities and for ongoing litigations with former ISAF provider for catering services. The 2019 and 2020 amounts are for distinct RS requirements that could not be executed before the end of 2020.

NCS-A: An amount of 3,614,000 EUR is carried forward from 2020 for 3 specific requirements and for potential flexibility measures in 2021.

Details were already provided at Note H – ACO MB Budget Execution. The table below provides an overall summary of the approved 2021 special carry forward reconciled with the related contingent liabilities and provisions, if any, as further disclosed in the Note D

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Table H.D - ACO Special Carry Forward**

Ref: BC-D(2020)0176-FINAL

| NCSEP                                                                 | 2013           | 2014              | 2017             | 2018             | 2019              | 2020              | Total              | Note                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BC 101 - Maintenance work                                             |                |                   |                  |                  |                   | 873,000           | 873,000            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 104 - DESIGO System upgrade                                        |                |                   |                  |                  |                   | 35,000            | 35,000             | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 104 - Security work                                                |                |                   |                  |                  |                   | 72,000            | 72,000             | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 105 - Green Fleet replacement                                      |                |                   |                  |                  |                   | 140,000           | 140,000            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 105 - CAOC Torrejon O&M funding transfer                           |                |                   |                  |                  |                   | 300,000           | 300,000            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 118 - SNF Kit Upgrade                                              |                |                   |                  |                  |                   | 166,039           | 166,039            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC - 157 - 2021 Emerging requirements                                 |                |                   |                  |                  |                   | 4,086,000         | 4,086,000          | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 164 - NATINAMDS NON C2 Radars                                      |                |                   |                  |                  |                   | 1,847,250         | 1,847,250          | BC-D(2020)0176-FINAL four requirements:<br>Deployable Air Defence Radars (DADR) R-SPC Tool kit for 130,000 EUR ; Obsolescence Management for the Transportable Satellite Ground Terminals (TSGT) for 857,250 EUR ; upgrade of ACU and the RES of the RSRP radars in GRC, PRT and TUR for 660,000 EUR; Scheduled maintenance services and health monitoring operations for 200,000 EUR. |
| BC 166 - NATINAMDS C2 Radars                                          |                |                   |                  |                  |                   | 1,000,000         | 1,000,000          | BC-D(2020)0176-FINAL Adaption of the SPLUNK Enterprise to overcome Obsolescence in the ACCS Security Audit System for 1,000,000 EUR.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 177- completion of Mission Information Room                        |                |                   |                  |                  |                   | 6,576,276         | 6,576,276          | BC-DS(2019) 0069 (INV) five requirements:<br>Implementation of SLIN 7 and CP9C0102 for 1,726,000 EUR; Additional support to Federated Mission Network (FMN) for 1,300,000 EUR ; Crypto devices disposal for 1,100,000 EUR ; ITM Remediation plan for 1,600,000 EUR; Kester site guarding for 850,276 EUR.                                                                              |
| BC 178 - NATO CIS Group support to DCEP                               |                |                   |                  |                  |                   | 902,000           | 902,000            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 178 - Afloat Command Platform equipment and manpower requirements* | 150,162        |                   |                  |                  |                   |                   | 150,162            | BC-D(2020)0176-FINAL. AM amount of 300,324 EUR has been authorised as SCF, however the difference has been executed in FY 2020.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>NCSEP Total</b>                                                    | <b>150,162</b> | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>          | <b>15,997,565</b> | <b>16,147,727</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>AGS</b>                                                            | <b>2013</b>    | <b>2014</b>       | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| BC 167 - Operational Test & Evaluation                                |                |                   | 8,000,000        |                  |                   |                   | 8,000,000          | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 167 - Provision of initial spares                                  |                |                   |                  | 5,000,000        |                   |                   | 5,000,000          | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC -167- Long Lead Spare Parts                                        |                |                   |                  |                  | 7,000,000         |                   | 7,000,000          | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC -167 - Near Term Capabilities (delay in contract awarding)         |                |                   |                  |                  |                   | 17,000,000        | 17,000,000         | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC- 167 In support of Long Lead Spare Parts                           |                |                   |                  |                  |                   | 13,600,000        | 13,600,000         | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AGS Total</b>                                                      | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>8,000,000</b> | <b>5,000,000</b> | <b>7,000,000</b>  | <b>30,600,000</b> | <b>50,600,000</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>AOM</b>                                                            | <b>2013</b>    | <b>2014</b>       | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| BC 185 - Potential residual requirements in 2021                      |                | 24,448,305        |                  |                  |                   |                   | 24,448,305         | BC-D(2020)0176-FINAL remaining ISAF credits to cover ISAF related potential residual liabilities. As agreed by BC-DS(2018)0054 additional 303,928 EUR are carried over to be used for the ISAF archivists contacts                                                                                                                                                                     |
| BC 194 - 2019 requirements**                                          |                |                   |                  |                  | 7,077,106         |                   | 7,077,106          | BC-D(2020)0176-FINAL To support Resolute Support 2019 requirements that could not be executed before the end of 2020 as well as lapses identified and frozen in support of emerging requirements                                                                                                                                                                                       |
| BC 194 - RS 2021 requirements                                         |                |                   |                  |                  |                   | 11,872,111        | 11,872,111         | BC-D(2020)0176-FINAL To support various requirements as presented in BC-D(2020)0195. In addition, all lapsable appropriations for RSM are authorised to be Special Carry forward.                                                                                                                                                                                                      |
| BC 183 - Firefighter equipment                                        |                |                   |                  |                  |                   | 400,000           | 400,000            | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BC 195 - NMI emerging requirements                                    |                |                   |                  |                  |                   | 7,500,000         | 7,500,000          | BC-D(2020)0176-FINAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AOM Total</b>                                                      | <b>-</b>       | <b>24,448,305</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>7,077,106</b>  | <b>19,772,111</b> | <b>51,297,522</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>NCS (A)</b>                                                        | <b>2013</b>    | <b>2014</b>       | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| BC 124 - Three distinct ACO requirements                              |                |                   |                  |                  |                   | 614,000           | 614,000            | BC-D(2020)0176-FINAL- Three distinct requirements are: requirements budgeted but could not be delivered in 2020 due to delayed implementation for 513,000 EUR (details in para 7 of BC-D(2020)0195) ; Procurement of Hard Disk shredder in Landcom 40,000 EUR ; Standing Joint Logistics Support Group (SJLSG) delivery of safes and safe filling cabinets in Ulm for 61,000 EUR.      |
| BC -124 -Flexibility measures                                         |                |                   |                  |                  |                   | 3,000,000         | 3,000,000          | BC-D(2020)0176-FINAL Agreed by the Committee to SCF estimated surplus from BER 2 for flexibility measures that might be aproved in 2021                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>NCS (A) Total</b>                                                  | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>          | <b>3,614,000</b>  | <b>3,614,000</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>NAEW &amp; CF</b>                                                  | <b>2013</b>    | <b>2014</b>       | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| BC 163 - Employment                                                   |                |                   |                  |                  |                   | 500,000           | 500,000            | BC-D(2020)0176-FINAL - Rotodome Dining Facility budget                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>NAEW &amp; CF Total</b>                                            | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>          | <b>500,000</b>    | <b>500,000</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Total per year</b>                                                 | <b>2013</b>    | <b>2014</b>       | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>All budget groups</b>                                              | <b>150,162</b> | <b>24,448,305</b> | <b>8,000,000</b> | <b>5,000,000</b> | <b>14,077,106</b> | <b>70,483,676</b> | <b>122,159,249</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Note:

\*300,323 EUR was requested for BC - 178 for the year 2013 (BC-D(2020)0176-FINAL) while the half (150,162 EUR) has already been expensed during 2020. As a result only 150,162 are SCF to 2021 as commitment

\*\* The amount SCF for BC 194 2019 is lower than the amount as per BC-D(2020)0176-FINAL

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Table H.E - ACO CONTRACT AUTHORITIES as of 31 Dec 2020**

| ACO BC CONTRACT AUTHORITIES                            |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| EUR                                                    | Initial Budget     | Variance           | BA2                | Variance          | BA3                | Variance          | Final Budget       | Net Commitment     |
| <b>NCSEP</b>                                           |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>155,959,273</b> | <b>(2,613,264)</b> | <b>153,346,009</b> | <b>2,699,162</b>  | <b>156,045,172</b> | <b>22,010,075</b> | <b>178,055,246</b> | <b>109,297,470</b> |
| 101 SHAPE                                              | 9,545,500          | (166,429)          | 9,379,071          | 8,990             | 9,388,061          | -                 | 9,388,061          | 1,134,752          |
| 103 JFC HQ BRUNSSUM                                    | 2,083,500          | -                  | 2,083,500          | (406,000)         | 1,677,500          | -                 | 1,677,500          | -                  |
| 104 JFC HQ NAPLES                                      | 2,394,280          | -                  | 2,394,280          | (42,264)          | 2,352,016          | -                 | 2,352,016          | 2,034,050          |
| 105 HQ AIRCOM RAMSTEIN                                 | 955,310            | 16,900             | 972,210            | 673,207           | 1,645,417          | -                 | 1,645,417          | 138,777            |
| 118 HQ MARCOM NORTHWOOD                                | 19,341             | 106,265            | 125,607            | 500               | 126,107            | 10,075            | 136,182            | 134,110            |
| 131 HQ DEPLOYABLE ASSETS                               | 258,703            | -                  | 258,703            | -                 | 258,703            | -                 | 258,703            | 217,026            |
| 157 ACO Exercises and Training                         | -                  | -                  | -                  | 73,532            | 73,532             | -                 | 73,532             | 73,532             |
| 164 AIR DEFENCE (GROUND)                               | 11,152,550         | -                  | 11,152,550         | 13,788            | 11,166,338         | -                 | 11,166,338         | -                  |
| 166 ACCS Support                                       | 20,944,464         | -                  | 20,944,464         | -                 | 20,944,464         | -                 | 20,944,464         | -                  |
| 177 NCCB                                               | 108,135,224        | (2,570,000)        | 105,565,225        | 2,377,409         | 107,942,634        | 22,000,000        | 129,942,633        | 105,565,224        |
| 178 NATO CIS GROUP (NCISG)                             | 470,400            | -                  | 470,400            | -                 | 470,400            | -                 | 470,400            | -                  |
| <b>NCS-ADAPTATION</b>                                  |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>538,683</b>     | <b>(285,000)</b>   | <b>253,683</b>     | <b>-</b>          | <b>253,683</b>     | <b>-</b>          | <b>253,693</b>     | <b>46,740</b>      |
| 124 NCS-ADAPTATION (ACO)                               | 538,683            | (285,000)          | 253,683            | -                 | 253,683            | -                 | 253,693            | 46,740             |
| <b>AGS</b>                                             |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>87,012,070</b>  | <b>7,000,000</b>   | <b>94,012,070</b>  | <b>-</b>          | <b>94,012,070</b>  | <b>-</b>          | <b>94,012,070</b>  | <b>26,258,059</b>  |
| 167 AGS O&S                                            | 87,012,070         | 7,000,000          | 94,012,070         | -                 | 94,012,070         | -                 | 94,012,070         | 26,258,059         |
| <b>NAEW</b>                                            |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>103,321,928</b> | <b>40,471,277</b>  | <b>143,793,206</b> | <b>-</b>          | <b>143,793,206</b> | <b>-</b>          | <b>143,793,206</b> | <b>131,319,323</b> |
| 162 NAEW&CF PROVISIONING                               | 103,321,928        | 40,471,277         | 143,793,206        | -                 | 143,793,206        | -                 | 143,793,206        | 131,319,323        |
| <b>NAEW</b>                                            |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>41,176,170</b>  | <b>17,470,430</b>  | <b>58,646,600</b>  | <b>810,000</b>    | <b>59,456,600</b>  | <b>-</b>          | <b>59,456,600</b>  | <b>23,947,970</b>  |
| 163 NAEW&CF EMPLOYMENT                                 | 41,176,170         | 17,470,430         | 58,646,600         | 810,000           | 59,456,600         | -                 | 59,456,600         | 23,947,970         |
| <b>AOM</b>                                             |                    |                    |                    |                   |                    |                   |                    |                    |
|                                                        | <b>8,749,452</b>   | <b>2,280,398</b>   | <b>11,029,850</b>  | <b>59,331,201</b> | <b>70,361,051</b>  | <b>10,099,220</b> | <b>80,460,271</b>  | <b>6,064,608</b>   |
| 183 Balkans Operations                                 | 4,590,216          | -                  | 4,590,216          | 59,727            | 4,649,943          | 2,412,626         | 7,062,569          | 614,868            |
| 194 RESOLUTE SUPPORT                                   | 1,104,523          | 2,280,398          | 3,384,921          | 59,253,468        | 62,638,389         | 6,581,439         | 69,219,828         | 5,163,075          |
| 195 NMI                                                | 3,054,713          | -                  | 3,054,713          | 18,006            | 3,072,719          | 1,105,155         | 4,177,874          | 286,664            |
| <b>Total for all MBC Cost Shares, Years and Budget</b> | <b>396,218,893</b> | <b>64,608,842</b>  | <b>460,827,735</b> | <b>62,840,363</b> | <b>523,668,098</b> | <b>32,109,295</b> | <b>555,777,393</b> | <b>296,887,430</b> |

The table above is showing the ACO Contract Authorities approved during 2020 by the BC<sup>22</sup> or by Financial Controllers, in accordance with FRP XXV sub-para 8 of BC-D(2015)0260-REV3.

<sup>22</sup> BC-BA(2020)0001 (INV) 103 dated 20 Dec 19

BC-BA(2020)0001 (INV) COR1 103 dated 13 Feb 20

BC-BA(2020)0002 (INV) 103 dated 30 Jul 20

BC-BA(2020)0003 (INV) 103 dated 05 Nov 20

BC-BA(2020)0003 (INV) COR1 103 dated 26 Nov 20

BC-D(2020)0181-ADD1-AS1 dated 29 Oct 20

BC-D(2020)0139-ADD2-AS1 dated 12 Nov 20

BC-D(2020)0202-AS1 dated 30 Nov 20

BC-D(2020)0179-ADD3-AS1 dated 30 Nov 20

BC-D(2020)0202-AS1 dated 30 Nov 20

BC-D(2020)0205-AS1 dated 08 Dec 20

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Table H.F - Reconciliation between ACO authorized Budgets and Calls in 2020**

The table below is showing the reconciliation between the Budget Authorization and the Calls made in 2020:

**Budget authorization 2020**

| Budget Groups    | Total Called as of 31 Dec 2020 (BA2) | Final Budget (1)     | Actual as of 31 Dec 20 | CF as of 31 Dec 20 | Difference between Calls, Actual and CF as of 31 Dec 20 | Lapse               | Adjustment    |
|------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| 29/30N NCSEP (1) | 581,613,564                          | 581,544,268          | 473,438,850            | 67,669,991         | 40,504,953                                              | (40,435,627)        | 69,327        |
| 27/28N AGS       | 75,892,163                           | 75,892,163           | 20,323,375             | 47,661,179         | 7,917,609                                               | (7,917,609)         | -             |
| 29/30N AGS       | 3,087,253                            | 3,087,253            | 3,066,481              | -                  | 20,772                                                  | (20,772)            | -             |
| 27+2N/28+2N NAEW | 172,823,771                          | 172,823,771          | 140,933,400            | 14,384,251         | 17,526,120                                              | (17,526,120)        | -             |
| 16N NAEW         | 108,176,229                          | 108,176,229          | 72,774,812             | 35,004,145         | 397,272                                                 | (397,272)           | -             |
| 29/30N AOM (1)   | 277,909,711                          | 277,907,813          | 253,013,811            | 23,235,885         | 1,660,215                                               | (1,658,317)         | 1,898         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>1,219,502,721</b>                 | <b>1,219,431,496</b> | <b>963,550,328</b>     | <b>187,925,451</b> | <b>68,026,942</b>                                       | <b>(67,955,717)</b> | <b>71,225</b> |

(1) Exchange rate: budgets authorised in GBP were converted and executed using a fixed rate for the fiscal year 2020.

**Budget authorization 2019**

| Budget Groups | Carry Forward     | Adjustment to Carry Forward | Adjusted Carry Forward | Actual as of 31 Dec 20 | CF as of 31 Dec 20 | Lapse              |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| 29N NCSEP     | 21,538,929        | -                           | 21,538,929             | 14,676,368             | 3,423,029          | (3,439,532)        |
| 27N AGS       | 15,134,288        | -                           | 15,134,288             | 6,192,819              | 8,806,195          | (135,274)          |
| 27+2N NAEW    | 12,719,823        | -                           | 12,719,823             | 9,271,251              | 3,033,485          | (415,087)          |
| 16N NAEW      | 31,165,381        | -                           | 31,165,381             | 20,994,064             | 9,735,857          | (435,461)          |
| 29N AOM       | 13,170,784        | -                           | 13,170,784             | 5,112,089              | 7,947,545          | (111,149)          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>93,729,205</b> | <b>-</b>                    | <b>93,729,205</b>      | <b>56,246,590</b>      | <b>32,946,112</b>  | <b>(4,536,503)</b> |

**Budget authorization 2018**

| Budget Groups    | Carry Forward     | Adjustment to Carry Forward | Adjusted Carry Forward | Actual as of 31 Dec 20 | CF as of 31 Dec 20 | Lapse              |
|------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| 29N NCSEP        | 2,199,813         | -                           | 2,199,813              | 1,985,236              | -                  | (214,577)          |
| 27N AGS          | 5,393,518         | -                           | 5,393,518              | 268,359                | 5,123,132          | (2,027)            |
| 26+2N/27+2N NAEW | 2,338,340         | -                           | 2,338,340              | 1,296,637              | -                  | (1,041,704)        |
| 16N NAEW         | 9,827,347         | -                           | 9,827,347              | 7,436,196              | -                  | (2,391,152)        |
| 29N AOM          | 621,177           | -                           | 621,177                | 2,304                  | -                  | (618,872)          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>20,380,195</b> | <b>-</b>                    | <b>20,380,195</b>      | <b>10,988,732</b>      | <b>5,123,132</b>   | <b>(4,268,330)</b> |

**Budget authorization 2017**

| Budget Groups | Carry Forward     | Adjustment to Carry Forward | Adjusted Carry Forward | Actual as of 31 Dec 20 | CF as of 31 Dec 20 | Lapse    |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| 26/27N AGS    | 43,000,000        | -                           | 43,000,000             | 3,269,509              | 39,730,491         | -        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>43,000,000</b> | <b>-</b>                    | <b>43,000,000</b>      | <b>3,269,509</b>       | <b>39,730,491</b>  | <b>-</b> |

**Budget authorization 2014**

| Budget Groups | Carry Forward     | Adjustment to Carry Forward | Adjusted Carry Forward | Actual as of 31 Dec 20 | CF as of 31 Dec 20 | Lapse            |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|------------------|
| 29N AOM       | 25,343,456        | -                           | 25,343,456             | 729,343                | 24,448,305         | (165,808)        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>25,343,456</b> | <b>-</b>                    | <b>25,343,456</b>      | <b>729,343</b>         | <b>24,448,305</b>  | <b>(165,808)</b> |

**Budget authorization 2013**

| Budget Groups | Carry Forward  | Adjustment to Carry Forward | Adjusted Carry Forward | Actual as of 31 Dec 19 | CF as of 31 Dec 19 | Lapse    |
|---------------|----------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| 28N NCSEP     | 300,324        | -                           | 300,324                | 150,162                | 150,162            | -        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>300,324</b> | <b>-</b>                    | <b>300,324</b>         | <b>150,162</b>         | <b>150,162</b>     | <b>-</b> |

| ACO Budget Groups  | Final budget         | Actual as of 31 Dec 19 | Lapse               | Carry Forward      | Adjustment    |
|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| <b>GRAND TOTAL</b> | <b>1,402,184,675</b> | <b>1,034,934,665</b>   | <b>(76,926,358)</b> | <b>290,323,653</b> | <b>71,225</b> |

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## I. NSIP Project Execution

**Table I.A - NSIP Active projects<sup>23</sup>**

| OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS |                    |                  |                |                    |                  |
|-----------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|--------------------|------------------|
| Active projects                         |                    |                  |                |                    |                  |
| Status                                  | Authorized Budget  | Commitments      | Actuals YTD    | Actuals PJTD       | Funds Available  |
| BRUNSSUM                                | 5,140,151          | 25,563           | 67,720         | 2,538,929          | 2,575,660        |
| NAPLES                                  | 20,322,409         | 28,000           | -              | 19,640,261         | 654,148          |
| KFOR                                    | 5,700,006          | -                | -              | 4,980,935          | 719,071          |
| NHQSa                                   | 7,680,532          | -                | -              | 7,680,532          | -                |
| SHAPE                                   | 83,468,521         | 1,407,742        | 895,667        | 77,364,171         | 4,696,608        |
| <b>Grand Total</b>                      | <b>122,311,619</b> | <b>1,461,305</b> | <b>963,387</b> | <b>112,204,828</b> | <b>8,645,486</b> |

**TABLE I.B - NSIP closed projects with COFFA**

| OVERALL - NSIP PROJECT EXECUTION STATUS |                    |             |             |                    |                 |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------|
| Closed projects                         |                    |             |             |                    |                 |
| Status                                  | Authorized Budget  | Commitments | Actuals YTD | Actuals PJTD       | Funds Available |
| BRUNSSUM                                | 78,165,523         | -           | -           | 78,165,523         | -               |
| NAPLES                                  | 28,071,938         | -           | -           | 28,071,938         | -               |
| KFOR                                    | 92,309,141         | -           | -           | 92,309,141         | -               |
| NHQSa                                   | 115,089,335        | -           | -           | 115,089,335        | -               |
| SHAPE                                   | 558,311,172        | -           | -           | 558,311,172        | -               |
| <b>Grand Total</b>                      | <b>871,947,108</b> | <b>-</b>    | <b>-</b>    | <b>871,947,108</b> | <b>-</b>        |

### TOTAL TABLES I.A & I.B

|              |                    |                  |                |                    |                  |
|--------------|--------------------|------------------|----------------|--------------------|------------------|
| <b>Total</b> | <b>994,258,727</b> | <b>1,461,305</b> | <b>963,387</b> | <b>984,151,936</b> | <b>8,645,486</b> |
|--------------|--------------------|------------------|----------------|--------------------|------------------|

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

During 2020 a total amount of (EUR 963,387) was spent against six NSIP projects in total, which are being executed by SHAPE (EUR 895,667) as well as JFCBS (EUR 67,720) through delegation. The six projects refer to three main categories as follows:

- AOM.** An amount of EUR 67,720 was charged against AOM projects. One contingency funding to repair critical infrastructure as well as one funding for low value civil works have been executed in support of the RS Mission.
- Static HQs.** An amount of EUR 687,243 was spent for temporary NIC personnel and consulting services from NCIA to support the SHAPE Project Office for the construction of new ACO Main HQ Building. In addition, an amount of EUR 28,343 was spent to hire personnel to support the provision of temporary office space required by the NCS Adaptation.
- Centralised projects.** An amount of EUR 180,081 was further spent on two projects. One to upgrade the ACO/ACT Mission Identification System (AMIS) at SHAPE in order to standardise a common AMIS ID card throughout the entire NCS and the other to provide NATO-wide AIR C2 Capabilities.

The total amount of 871.9 MEUR shown at Table B represents the aggregated value of the projects assigned to SHAPE HN which were closed at the reporting date.

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

<sup>23</sup> YTD indicates the actual data as of 31 December 2020; PJTD indicates the cumulated data for all the projects until 31 December 2020.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

## J. Write-off and donations

### Write Off and Donations

In accordance with article 17 of the NFRs, an annual summary of property and cash losses written-off in 2020 is provided in the annual FS:

**Table J.A - ACO Headquarters International Property Write-off**

| ASSET CATEGORY                 | SHAPE      |          | AGS      |            | JFCBS      |          | JFCNP      |              | AIRCOM     |           | MARCOM   |          | LANDCOM    |          | NAEW          |               | NCISG     |            | RSM          |               | KFOR       |          | NHQSa      |          | TOTAL         |               |
|--------------------------------|------------|----------|----------|------------|------------|----------|------------|--------------|------------|-----------|----------|----------|------------|----------|---------------|---------------|-----------|------------|--------------|---------------|------------|----------|------------|----------|---------------|---------------|
|                                | Qty        | €        | Qty      | €          | Qty        | €        | Qty        | €            | Qty        | €         | Qty      | €        | Qty        | €        | Qty           | €             | Qty       | €          | Qty          | €             | Qty        | €        | Qty        | €        | Qty           | €             |
| BUILDING                       | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | -             | -             | -         | -          | 74           | -             | -          | -        | -          | -        | 74            | -             |
| OTHER INFRASTRUCTURE           | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | -             | -             | -         | -          | 314          | -             | -          | -        | -          | -        | 314           | -             |
| INSTALLED EQUIPMENT            | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 208           | -             | -         | -          | 247          | -             | 13         | -        | -          | -        | 468           | -             |
| MACHINERY                      | 6          | -        | 4        | 135        | 38         | -        | 16         | -            | 12         | -         | -        | -        | 29         | -        | 99            | 1,325         | 2         | -          | 316          | -             | 39         | -        | 13         | -        | 574           | 1,460         |
| TRANSPORT EQUIPMENT - VEHICLES | -          | -        | -        | -          | 5          | -        | -          | -            | 4          | -         | -        | -        | -          | -        | 22            | -             | 5         | -          | 136          | -             | -          | -        | 4          | -        | 176           | -             |
| AIRCRAFT                       | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 1,367         | -             | -         | -          | -            | -             | -          | -        | -          | -        | 1,367         | -             |
| MISSION EQUIPMENT              | 5          | -        | -        | -          | 2          | -        | 5          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 345           | 568           | 1         | -          | 594          | -             | 159        | -        | 2          | -        | 1,113         | 568           |
| FURNITURE                      | 952        | -        | 3        | 597        | 357        | -        | 281        | 3,789        | 877        | -         | -        | -        | 232        | -        | 76            | 392           | 28        | -          | 229          | -             | 573        | -        | -          | -        | 3,608         | 4,778         |
| COMMUNICATIONS                 | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 43            | 1,092         | -         | -          | 108          | -             | -          | -        | 24         | -        | 175           | 1,092         |
| AUTOMATION INFORMATION SYSTEMS | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 289           | 2,179         | -         | -          | 34           | -             | -          | -        | 447        | -        | 770           | 2,179         |
| Consumables                    | -          | -        | -        | -          | -          | -        | 18         | 76           | 24         | 49        | -        | -        | 1          | 2        | 9,102         | 6,960         | 18        | 100        | 990          | 5,541         | 2          | -        | -          | -        | 10,155        | 12,729        |
| Spare parts                    | -          | -        | -        | -          | -          | -        | 269        | 3,556        | -          | -         | -        | -        | -          | -        | 526           | 9,781         | 4         | 531        | 3,795        | 55,009        | -          | -        | -          | -        | 4,594         | 68,878        |
| Ammunition                     | -          | -        | -        | -          | -          | -        | -          | -            | -          | -         | -        | -        | -          | -        | -             | -             | -         | -          | -            | -             | -          | -        | -          | -        | -             | -             |
| <b>Grand Total</b>             | <b>963</b> | <b>-</b> | <b>7</b> | <b>732</b> | <b>402</b> | <b>-</b> | <b>589</b> | <b>7,422</b> | <b>917</b> | <b>49</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>262</b> | <b>2</b> | <b>12,077</b> | <b>22,298</b> | <b>58</b> | <b>631</b> | <b>6,837</b> | <b>60,551</b> | <b>786</b> | <b>-</b> | <b>490</b> | <b>-</b> | <b>23,388</b> | <b>91,684</b> |

The table above shows the number of items written-off during 2020 by the ACO Commands per asset categories and the related accounting value.

In general, the majority of the write-offs relate to the legacy assets (acquired prior to the aforementioned cut-off date) that are fully depreciated with a zero residual value as per the NAF. Some of the items included in the total quantities reported above refer also to assets acquired after 1 January 2013. In accordance with the revised NFRs/FRPs the assets were written off under the authority of the Financial Controllers based on the net book value (NBV). However, due to the system in place in some Commands, (e.g PILS system in place in NAEW), it is not possible to reconcile the write-offs against the accounting value in the ACO FinS system. During the controls performed at corporate level for the financial closure, it has been identified that a number of RSM NATO Funded Equipment (NFE) located in HKIA have been written-off and transferred to Commander Norwegian Joint Headquarters (COM NJHQ) as part of a technical arrangement between JFCBS and COM NJHQ. Coordination between the different stakeholders is taking place to assess the steps to be taken and the need to involve the relevant finance committees.

Furthermore, for some sites, like JFCBS and RSHQ, due to the inconsistent classification of the assets, a full reconciliation between the ROS report and the above table is not entirely possible. Additional measures were already put in place to mitigate this issue in the future.

### ACO Headquarters International cash losses and irrecoverable debt write-off

In 2020, there were no write-offs due to cash losses. Two entities reported write offs for irrecoverable debts: NHQSa reported 448 EUR and NAEW&C Force GK reported 239 EUR relating to uncollectable debts from former employees.

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**Table J-B - ACO Headquarters International Property Donations**

In accordance with article 17.4 of the NFRs, donations of property/assets that ACO has ownership and control of which were authorised during the year by the relevant finance committee shall be reported in the Annual FS.

| ACO Headquarters Donations Report |                  |                                                              |                                                                                |     |                                        |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------|
| ASSET CATEGORY                    | HQ               | ITEMS                                                        | BENEFICIARY                                                                    | QTY | BC/IC Approval                         |
| Transport equipment - Vehicle     | NATO HQ Sarajevo | TOYOTA RAV 4 2.2 D-4D                                        | Association of Children and Youth with special needs "Zagrljaj" Istocna Ilidza | 1   | BC-D(2020)0160-AS1<br>DATED 30/09/2020 |
| Machinery                         | SHAPE            | PIANO, Wendl & Lung Upright Ebony                            | SHAPE American High School                                                     | 1   | BC-D(2020)0097-AS1<br>DATED 20/07/2020 |
| Machinery                         | SHAPE            | PIANO, Upright Service Band                                  | SHAPE American High School                                                     | 1   |                                        |
| Buildings                         | RS               | Buildings, Ablution Container Units, and others              | GIRoA                                                                          | 8   |                                        |
| Comm.System                       | RS               | Television Panasonic                                         | GIRoA                                                                          | 1   |                                        |
| Furniture                         | RS               | Book cases, Cabinets, and others                             | GIRoA                                                                          | 8   |                                        |
| Installed Equipment               | RS               | Generators/UPS, HVAC, and others                             | GIRoA                                                                          | 45  | BC-D(2020)0216-AS1<br>DATED 15/12/2020 |
| Machinery                         | RS               | Water Pumps, Refrigerators, Forklifts, Shredders, and others | GIRoA                                                                          | 87  | &                                      |
| Mission Equipment                 | RS               | Various Items                                                | GIRoA                                                                          | 154 | AC/4-DS(2020)0022<br>DATED 14/12/2020  |
| Other infrastructures             | RS               | Transformers, Fuel Tanks, and others                         | GIRoA                                                                          | 79  |                                        |
| Transport equipment               | RS               | Various Vehicles                                             | GIRoA                                                                          | 104 |                                        |
| Consumables                       | RS               | Cargo containers, Storage Connexs, and others                | GIRoA                                                                          | 29  |                                        |
| Spare Parts                       | RS               | AED Heartstarts, Floodlights, and others                     | GIRoA                                                                          | 17  |                                        |
| Total                             |                  |                                                              |                                                                                | 535 |                                        |

The table above shows a list of donations approved in 2020 by the relevant Finance Committee.

## K. Trust Funds

The Trust Funds reported in 2020 are the Trust Funds for Afghan National Army (ANA), Kosovo Security Forces (KSF), MHI missions and nationally funded projects. Trust Funds contributions are transferred to the ACO CAC dedicated bank accounts. Upon proper authorisation ACO CAC also executes payments on behalf of the Trust Funds Boards. All incoming and outgoing funds are recorded in the Weekly Status Reports and in FinS. All the Trust Funds at ACO are managed purely for inflow and outflow through ACO CAC with the exception of KSF.

One of the main fund is the ANA Trust Fund (ANA TF), originally set up by the NAC in 2006 to support the efforts to equip the Afghan National Army. The role of ANA was expanded first in 2009 and later in 2013 taking into consideration the 2012 Chicago Summit commitments. A revised MOU dated 17 June 2014 was signed by the US, NATO HQ and SHAPE. On November 2017, the NAC agreed to extend the validity of the ANA Trust Fun Arrangements, Roles and Responsibilities and of the terms of Reference for the ANA trust Fund Board until 31 December 2020 (PO(2017)0544). In order to support the Council decision (PO(2020)0182) to extend the Afghan National Army Trust Fund arrangements beyond 2020, the three participants have given their written consent to extend the Trust Fund Memorandum of Understanding (MOU) (PO(2018)0091) until 31 December 2021. The role of SHAPE is confirmed as responsible for the financial management of the SHAPE ANA TF bank accounts by providing Treasury Functions. The daily management of the ANA TF falls to the NATO ANA TF Office (NATFO).

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

The following table show the Trust Funds balances as of 31 December 2020:

|                                                  | <u>Funds received</u> | <u>Interests</u> | <u>Actual expenses</u> | <u>Cash transfers</u> | <u>Assessment rate</u> | <u>Total</u> | <u>Accumulated balance</u> |
|--------------------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>ANA Trust Funds</b>                           |                       |                  |                        |                       |                        |              |                            |
| Previous years                                   | 2,568,927,243         | 26,526,615       | (3,461,093)            | (1,660,293,539)       | 18,569,108             | 950,268,334  | 950,268,334                |
| 2020                                             | 246,692,765           | 4,825,149        | -                      | (252,965,870)         | (50,143,770)           | (51,591,726) | 898,676,608                |
| Total                                            | 2,815,620,008         | 31,351,763       | (3,461,093)            | (1,913,259,409)       | (31,574,661)           | 898,676,608  |                            |
| <b>KSF Trust Funds</b>                           |                       |                  |                        |                       |                        |              |                            |
| Previous years                                   | 7,673,728             | 106,275          | (7,740,777)            | -                     | -                      | 39,226       | 39,226                     |
| 2020                                             | -                     | 20               | -                      | -                     | -                      | 20           | 39,246                     |
| Total                                            | 7,673,728             | 106,295          | (7,740,777)            | -                     | -                      | 39,246       |                            |
| <b>KSF Trust Funds - US National funded</b>      |                       |                  |                        |                       |                        |              |                            |
| Previous years                                   | 1,777,500             | 49,817           | (1,777,500)            | -                     | -                      | 49,817       | 49,817                     |
| 2020                                             | -                     | 26               | -                      | -                     | -                      | 26           | 49,843                     |
| Total                                            | 1,777,500             | 49,843           | (1,777,500)            | -                     | -                      | 49,843       |                            |
| <b>Multinational Helicopter Initiative (MHI)</b> |                       |                  |                        |                       |                        |              |                            |
| Previous years                                   | 32,305,172            | 547,966          | -                      | (29,660,227)          | (51,822)               | 3,141,088    | 3,141,088                  |
| 2020                                             | -                     | 103              | -                      | (2,906,690)           | -                      | (2,906,587)  | 234,501                    |
| Total                                            | 32,305,172            | 548,068          | -                      | (32,566,917)          | (51,822)               | 234,501      |                            |
| <b>POHRF - ISAF</b>                              |                       |                  |                        |                       |                        |              |                            |
| Previous years                                   | 4,983,792             | (5,232)          | -                      | (4,942,720)           | -                      | 35,839       | 35,839                     |
| 2020                                             | -                     | -                | -                      | -                     | -                      | -            | 35,839                     |
| Total                                            | 4,983,792             | (5,232)          | -                      | (4,942,720)           | -                      | 35,839       |                            |

In 2020 the ANA Trust Fund received the equivalent of 246.7 MEUR in contributions from Trust Fund donors in both USD and EUR and executed the equivalent of 253 MEUR in payments for approved projects. The fund gained over 5 MUSD and 383 KEUR in interests after deductions of bank charges during the year 2020 compared to 12 MUSD and 367 KEUR in 2019. The EUR negative interests charged over 2020 amount to 20 KEUR in comparison to 26 KEUR in 2019. As a result of the 2020 execution the overall EUR holdings of the Fund decreased by 3.4% from 452.1 MEUR to 436.6 MEUR while the overall USD holdings increased by 3% from 544.4 MUSD to 560.8 MUSD compared to 2019.

## L. Inventory and PP&E prior to 2013

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

**Table L.A - Inventory prior to 2013- status as of 31 December 2020 (quantities per site/category)**

| <b>Inventory Categories</b> | <b>NAEW&amp;C Force GK</b> | <b>NHQSA</b>   | <b>Total</b>     |
|-----------------------------|----------------------------|----------------|------------------|
| CONSUMABLES                 | 1,962,371                  | 447,940        | <b>2,410,311</b> |
| SPARE PARTS                 | 839,545                    | 13,130         | <b>852,675</b>   |
| AMMUNITION                  | 18,653                     |                | <b>18,653</b>    |
| <b>Grand Total</b>          | <b>2,820,569</b>           | <b>461,070</b> | <b>3,281,639</b> |

Inventories acquired prior to 1 January 2013 and still present as of 31 December 2020 are reported by NHQSA and NAEW&C Force GK HQ. The former still holds a significant quantity of consumables and spare parts due to stockpiles accumulated in the past to satisfy maintenance requirements of the former NE-3A Component AWACS fleet. The items are continuously monitored through normal stock-counting and technically checked to verify their serviceability. There is currently an effort conducted to identify any parts in excess that would be eligible for sale or relocation while initiating write offs through Reports of Surveys (ROS) for the remainder part. It is important to note that the policy to not consider any parts or equipment as excess when currently installed on NE-3A fleet or used by aircrafts support systems, remains applicable. This policy is essential for supporting the E-3A fleet until 2035 due to increasing threat from diminishing manufacturing sources and material shortage.

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

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

**TABLE L.B - PP&E prior to 2013 – status as of 31 December 2020 (quantities per site/category)**

| ASSET CATEGORY                                                             | SHAPE HQ      | JFC Brunssum HQ | AIRCOM HQ     | RSM HQ       | NAEW & C Force GK HQ | JFC Naples HQ | NHQSa HQ      | LANDCOM HQ   | NCISG HQ     | KFOR HQ       | MARCOM HQ    | Total          |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|----------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| LAND                                                                       |               | 1               |               |              | 1                    |               |               |              |              |               |              | 2              |
| BUILDING                                                                   | 24            | 40              | 16            | 198          | 209                  | 9             | 203           | 30           | 51           | 106           | 1            | 887            |
| OTHER INFRASTRUCTURE                                                       | 57            | 15              | 8             | 533          | 173                  | 18            |               | 17           | 6            | 11            |              | 838            |
| INSTALLED EQUIPMENT                                                        | 92            | 267             | 150           | 205          | 4,143                | 65            | 55            | 22           | 167          | 187           | 5            | 5,358          |
| MACHINERY                                                                  | 745           | 1,198           | 446           | 321          | 3,618                | 604           | 1,513         | 322          | 278          | 1,890         | 53           | 10,988         |
| TRANSPORT EQUIPMENT - VEHICLES                                             | 219           | 37              | 88            | 224          | 381                  | 25            | 93            | 29           | 740          | 55            | 1            | 1,892          |
| TRANSPORT EQUIPMENT - AIRPLANES (Upgrades, Training Devices & Spare Parts) |               | -               |               |              | 15,284               |               |               |              |              |               |              | 15,284         |
| MISSION EQUIPMENT                                                          | 944           | 384             | 195           | 573          | 8,245                | 203           | 1,897         | 252          | 208          | 356           | 5            | 13,262         |
| FURNITURE                                                                  | 28,927        | 6,942           | 10,920        | 46           | 286                  | 14,353        | 13,690        | 6,332        | 2,938        | 11,042        | 1,715        | 97,191         |
| COMMUNICATIONS                                                             |               | -               | 12            | 81           | 14,009               |               | 324           |              |              | 16            |              | 14,442         |
| AUTOMATION INFORMATION SYSTEMS                                             |               | -               |               | 2            | 4,846                |               | 373           |              |              |               |              | 5,221          |
| <b>Grand Total</b>                                                         | <b>31,008</b> | <b>8,884</b>    | <b>11,835</b> | <b>2,183</b> | <b>51,195</b>        | <b>15,277</b> | <b>18,148</b> | <b>7,004</b> | <b>4,388</b> | <b>13,663</b> | <b>1,780</b> | <b>165,365</b> |

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

The HQ facilities of the NHQSa are not reported as they are under the control and responsibility of EU Operation Althea based on the Berlin-Plus Agreement.

The only CIS assets reported in the 2020 ACO FS relate to NHQSa HQ and NAEW&C Force GK HQ as they are not under the control of the NCIA but rather of ACO as disclosed in Note A above.

There were no significant changes in quantities reported during 2020.

## M. ACO Morale & Welfare Activities

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

All the ACO commands with the exception of NHQSa have performed MWA activities during 2020. The result is characterised by an overall loss of 1,400,770 EUR versus the profit of 815,460 incurred in 2019 (restated data).

The negative result is mainly due to a decrease in the overall revenue as disclosed in the Table M-1 as a consequence of the pandemic without sufficient reduction in expenses.

The Overall revenue decreased by 30% while the expenses have overall decreased by 23% in comparison to 2019. Close to 90% of revenue is derived from fund generating activities where sales dropped by 28% in 2020. On the expense side the contractual supplies and services expenses account for 60% of the overall expenses while personnel expenses account for 30%. Despite the reduction of the activities these expenses only dropped by 25% and 21% respectively compared to the previous reporting period.

In 2020, ACO had five sites reporting losses (SHAPE, NAEW, JFCNP, RSM and AIRCOM, the last one for a very small amount) as well as the closed activities. The loss can mostly be attributed to the activities that have been more severely impacted by the pandemic in 2020. The loss related to the closed activities is the consequence of the exchange rate fluctuations between the EUR and the USD exchange rate. In general the remaining MWA activities showed a small positive result and were less affected by the pandemic given their low complexity and associated cost structure.

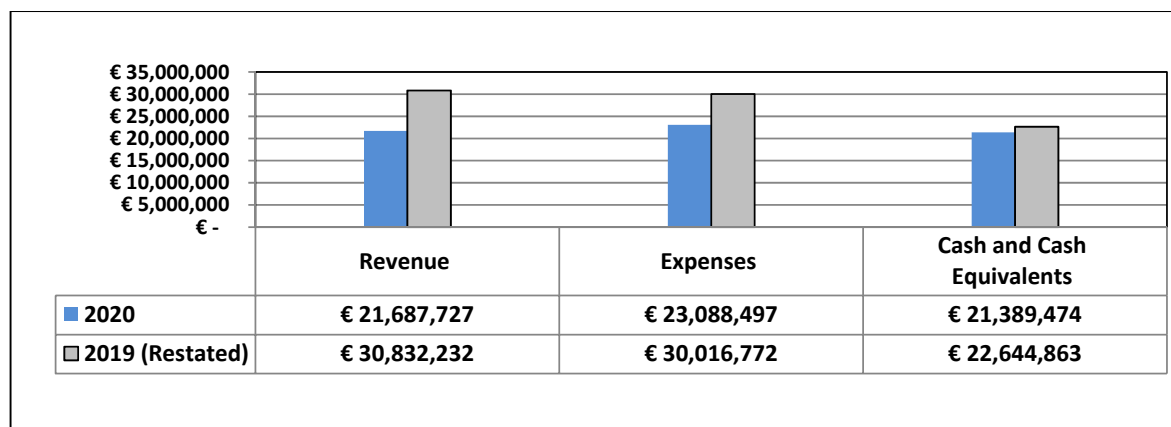
In addition, the level of cash and cash equivalents has decreased by 1.2 MEUR in comparison to 2019 and can be mainly attributed to the operating activities and associated loss in SHAPE, NAEW and RSM. The

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

exchange rate fluctuations between the EUR and USD on the closed activities have also contributed to the general decrease in Cash and Cash equivalents.

The table below reflects the 2020/2019 comparative data of the ACO consolidated figures for Revenue, Expense and cash holdings

**Table M- ACO Consolidated Key data – Morale Welfare Activities Financial Year 2020/2019**



In March 2021 SHAPE informed the BC about concerns related to the impact of the COVID-19 on MWA operations including theatres. The pandemic caused an unprecedented arduous business environment which initially was expected to last only few months. After one year, the situation still bears the prospect of extending into the future with no firm end-date in sight. To mitigate the unavoidable and unfortunate ramifications of the situation, measures have been taken to reduce the effects. These actions include, but are not limited to, reducing MWA operations to only vital activities, optimizing the utilization of governmental COVID-19 relief (e.g. unemployment benefits), hiring freeze, offering voluntary departure programme to reduce the payroll and various cost saving measures such as limited opening hours, reinforced stock management, no replacement or acquisitions of new equipment. The purpose of this substantially restricted business model is to preserve cash for as long as possible in order to bridge the gap until the business environment will gradually recover.

SHAPE monitors the situation closely whilst paying specific attention to the evolution of the financials. Management actions are being taken in a continuous response to the challenge that COVID-19 imposes.

## ACRONYMS

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

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

SH/FINAC/CAC/FC079/21

|              |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                     | training to foreign governments                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| FOC Plus     | Full Operational Capability Plus                    | A dedicated communications backbone; this program provides 66 points of presence across the Afghanistan theatre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| FRP          | Financial Rules & Procedures                        | Financial rules laid down by the member nations, via NATO which provide more specific guidance than the over arching rules expressed in the NATO Financial Regulations                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| FS           | Financial Statements                                | A formal record of the financial activities of a business, person, or other entity                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| FY           | Fiscal Year                                         | Within NATO, runs from 1 January to 31 December                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| HN           | Host Nation                                         | The organization appointed to be responsible for the execution of NSIP projects                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| HQ           | Headquarter(s)                                      | Denotes the location where most, if not all, of the important functions of an organization are coordinated                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HRM          | Human Resource Management                           | The management of an organization's workforce, or human resources. It is responsible for the attraction, selection, training, assessment, and rewarding of employees, while also overseeing organizational leadership and culture, and ensuring compliance with employment and labour laws                                                                                                                                                                                         |
| BSG          | Base Support Group                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| IASB         | International Accounting Standards Board            | An independent standard-setting body of the IFRS foundation; it is responsible for developing International Federation Reporting Standards (IFRS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| IBAN         | International Board of Auditors for NATO            | Provides the North Atlantic Council and the governments of NATO member countries with assurance that common funds have been properly used for the settlement of authorised expenditure.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| IC           | Infrastructure Committee                            | Responsible for monitoring, authorisation and overall implementation of all projects funded by the NATO Security Investment Programme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ICC          | International Civilian Consultant                   | These positions are for civilian nationals of NATO Member countries and Troop Contributing Nations who can provide a NATO recognised Security Clearance certificate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| IFAC         | International Federation of Accountants             | The global organization for the accountancy profession; the organization, through its independent standard-setting boards, establishes international standards on ethics, auditing and assurance, accounting education, and public sector accounting                                                                                                                                                                                                                               |
| IMS          | International Military Staff                        | The executive body of the Military Committee, NATO's senior military authority                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| IPSAS        | International Public Sector Accounting Standards    | A set of accounting standards issued by the International Public Sector Accounting Standards Board of the IFAC for use by public sector entities around the world in the preparation of financial statements                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| IPSASB       | IPSAS Board                                         | IFAC established the IPSASB to develop the IPSAS; these standards are based on the IFRS issued by the IASB with suitable modifications relevant for public sector accounting                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ISAF         | International Stabilisation Force – Afghanistan     | NATO AOM mission in Afghanistan. Completed 31 December 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| IT           | Information Technology                              | The acquisition, processing, storage and dissemination of data by a microelectronics-based combination of computing and telecommunications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| JFC          | Joint Forces Command                                | Joint Headquarters overseeing the activities of separately assigned subordinate headquarters responsible for Air, Land, and Maritime operations within an assigned region of NATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| KAIA         | Kabul International Airport                         | The primary international airfield in Afghanistan; services commercial and military flights each day                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| KFOR         | Kosovo Force                                        | NATO AOM operation in Kosovo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KSF          | Kosovo Security Force                               | Dissolution of the KPC took place in parallel with the creation of the KSF; the KSF has primary responsibility for security tasks that are not appropriate for the police such as emergency response, explosive ordnance disposal and civil protection; it may also participate in crisis response operations, including peace support operations; this professional, all-volunteer force is trained according to NATO standards and placed under civilian-led, democratic control |
| LCH          | Local Civilian Hire                                 | ISAF positions meant for Afghan nationals.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| LEGAD        | Legal Advisor                                       | A label customarily attached to lawyers who advise commanders in the field in NATO operations and within the countries participating in NATO peacekeeping                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| LIFO         | Last In, First Out                                  | An accounting technique used in managing inventory and financial matters meaning that the newest inventory items are recorded as sold first. This techniques is not allowed in accordance with IPSAS                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| LOJI         | Loss of Job Indemnity                               | Income replacement indemnity payments extended to individuals who have lost employment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| LWR          | Local Wage Rate                                     | A member of the NATO work force who typically performs skilled or unskilled manual labour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| M & W<br>MWA | Morale and Welfare<br>Morale and Welfare Activities | A network of support and leisure services and activities that enhances the lives of Military, Civilians, Families, and other eligible participants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

SH/FINAC/CAC/FC079/21

|                 |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MB              | Military Budget                                   | Follows the principles of the common funding with costs shared by the contributing Nations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| MEUR            | Million Euro                                      | € 1,000,000.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| MHI             | Multinational Helicopter Initiative               | Supports the financing of helicopter deployment-related activities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| MOD             | Ministry of Defence                               | The government department responsible for implementation of government defence policy and the headquarters of the Armed Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Mode 5          |                                                   | Aircraft transponder that works as an identification system for friendly or enemy forces. Mode 5 is a secure version of Mode S and is used by the military                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| MOU             | Memorandum of Understanding                       | A document describing a bilateral or multilateral agreement between parties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| NAC             | North Atlantic Council                            | The NAC has effective political authority and powers of decision for NATO; consists of permanent representatives of all member nations and meets at least weekly                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| NAEW&C Force GK | NATO Airborne Early Warning and Control Force HQ  | Single International Military HQ comprising the NAEW&C Force HQ, the E3A-Component and the Mission Systems Engineering Centre. Starting date is 1 Dec. 2015.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| NAF             | Non-Appropriated Funds                            | Resources internally generated by NATO military and civilian staffs through retails and service facilities operated by the Command                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| NAF             | NATO Accounting Framework                         | NATO's adaption to IPSAS (approved by the NAC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| NATO            | North Atlantic Treaty Organisation                | An intergovernmental military alliance based on the North Atlantic Treaty signed on 4 April 1949; the organization constitutes a system of collective defence whereby its member states agree to mutual defence in response to an attack by any external party                                                                                                                                                                                 |
| NATO IS         | NATO International Staff                          | An advisory and administrative body, working under the authority of the Secretary General and supporting the delegations of NATO members at different committee levels and helps implement their decisions                                                                                                                                                                                                                                     |
| NBC             | Nation Borne Costs                                | Cost eligible for common funding: covered by Military Budget and the responsibility of the Troop Contributing Nation; NBC, types include:<br>Individual Real Life Support (RLS) related costs (e.g. Food)<br>National Entities RLS related costs (e.g. power)<br>National Entities usage of NATO capabilities (e.g. CIS)                                                                                                                       |
| NCCB            | NATO Centralised CIS Budget                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| NCIA            | NATO Communication and Information Agency         | NATO Communication and Information Agency. Created by consolidating former NCSA, NC3A, and NACMA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| NCS             | NATO Command Structure                            | Divided into two commands, one for operations and one for transformation. <ul style="list-style-type: none"> <li>Allied Command Operations is located at SHAPE, Mons, Belgium.</li> <li>Allied Command Transformation is located in Norfolk, Virginia. It</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| NCSEP           | NATO Command Structure Headquarters and Programme | Budget formerly known as "MBC 28 Nations"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| NDSS            | NATO Depot & Support System                       | A software package maintained by NSPA; it covers most areas of logistics support, such as item identification, supply, maintenance and property accounting                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| NFR             | NATO Financial Regulations                        | Regulations published by NATO HQ governing the use and reporting of NATO financial assets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| NHQSa           | NATO Headquarter Sarajevo                         | NATO AOM operation in Bosnia Herzegovina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| NIC             | NATO International Civilian                       | A permanent international post of NATO grade A, L, B, or C authorized to be filled by a civilian whose pay and allowances are established by the North Atlantic Council and provided from the international budget.                                                                                                                                                                                                                            |
| NMA             | NATO Military Authority                           | Consisting of ACO, ACT and NCSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| NMR             | National Military Representative                  | Senior military officers from NATO nations serving as members of the Military Committee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| NOR             | NATO Office of Resources                          | Brings together all international staff working on NATO military common-funded issues with the aim of reinforcing military common-funded resource management at the NATO HQ                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| NSHQ            | NATO Special Operations Headquarters              | Manages the NATO Special Operations capabilities. HQ is located at SHAPE, Casteau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| NSIP            | NATO Security Investment Programme                | Funds authorized and allocated by the BC for specific NATO projects e.g., runways, bunkers, roads, buildings, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| NSPA            | NATO Support Agency                               | Agency created by consolidating former NAMSA, NAMA, and CEPMA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| NSU             | National Support Unit                             | Responsible for relaying logistics and personnel support to the respective national units                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| O&M             | Operations and Maintenance                        | A category of appropriations which traditionally finance those things whose benefits are derived for a limited period of time, i.e., expenses, rather than investments. Examples of costs financed by O&M funds are headquarters operations, civilian salaries and awards, travel, fuel, minor construction projects, expenses of operational military forces, training and education, recruiting, depot maintenance, base operations support, |
| OCC             | Operational Capability Concept                    | Designed to establish new means and mechanisms to reinforce Partnership for Peace's operational capabilities through enhanced and closer military                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

NATO UNCLASSIFIED

NATO UNCLASSIFIED  
ACO Consolidated Financial Statements 2020

SH/FINAC/CAC/FC079/21

|         |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                             | cooperation                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| OPLAN   | Operational Plan                                            | Military plan prepared by ACO to conduct a mission approved by the NAC                                                                                                                                                                                                                                   |
| OS      | Ocean Shield                                                | NATO's contribution to international efforts to combat piracy off the Horn of Africa                                                                                                                                                                                                                     |
| PAO     | Property Accountable Officer                                | Maintains PP&E and inventory records, for NATO-owned equipment and is responsible for assigning property, performing inventories, and for providing reports and information                                                                                                                              |
| PE      | Peacetime Establishment                                     | NATO command structure                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| PILS    | Program Integrated Logistics System                         | Used by NAEW&CF to manage the data of procurement, supply and maintenance processes                                                                                                                                                                                                                      |
| PO      | Private Office (memo)                                       | File designation for correspondence coming directly from the NATO Secretary General's Office                                                                                                                                                                                                             |
| PP&E    | Property, Plant and Equipment                               | Referring to IPSAS 17, this principal a) recognizes the assets, b) determines their carrying amounts and c) depreciates charges and impairment losses to be recognized in relation to them                                                                                                               |
| RAC     | Reach Back Analytical Cell                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| RAP     | Readiness Action Plan                                       | NATO strategy to ensure responds to security challenges                                                                                                                                                                                                                                                  |
| RPPB    | Resource Policy and Planning Board                          | The senior advisory body to the NAC on the management of all NATO resources; responsible for the overall management of NATO's civil and military budgets, as well as NSIP and manpower                                                                                                                   |
| RSM     | Resolute Support Mission                                    | NATO AOM mission in Afghanistan. Started 1 January 2015                                                                                                                                                                                                                                                  |
| SACEUR  | Supreme Allied Commander Europe                             | The commanding officer of Allied Command Operations                                                                                                                                                                                                                                                      |
| SACT    | Supreme Allied Commander Transformation                     | The commanding officer of Allied Command Transformation                                                                                                                                                                                                                                                  |
| SHAPE   | Supreme Headquarters Allied Powers Europe                   | The major NATO HQ for ACO located Casteau, Belgium                                                                                                                                                                                                                                                       |
| SILCEP  | Security Investment, Logistics and Civil Emergency Planning |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| SLA     | Service Level Agreement                                     | A service level agreement is a negotiated agreement between two parties where one is the customer and the other is the service provider; this can be a legally binding formal or informal "contract"                                                                                                     |
| SMB     | SHAPE Management Board                                      | ACO Principal body within SHAPE for providing direction on SHAPE related requirements, prioritisation, and resource allocation issues                                                                                                                                                                    |
| SMG     | Senior Management Group                                     | Those key advisors who have access to privileged information and have power to exercise control or participate in the financial operating policy decisions of ACO                                                                                                                                        |
| SOFA    | Status of Forces Agreement                                  | Legally binding document entered into between nations governing all legal aspects of military forces treatment when assigned outside their national boundaries; NATO governs the legal administration of NATO assigned forces when operating within a specific country also enters into these agreements |
| SRB     | Senior Resource Board                                       | A subsidiary body of the NAC and the Defence Planning Committee which have given the Board a lead policy and planning role in all military resource areas                                                                                                                                                |
| SSLP    | System Stock List Price                                     | Default system price for item in NDSS                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| STANAG  | Standard NATO Agreement                                     | An agreement promulgated by the Director NATO Standardization Agency under the authority vested in him by the NATO Standardization Organisation Charter                                                                                                                                                  |
| TF      | Trust Funds                                                 | Funding provided by nations to achieve objectives complimentary to the NATO mission which are not eligible for NATO common funding                                                                                                                                                                       |
| TFR     | Trattamento di Fine Rapporto                                | a vested benefit payable to the employee for a part of his/her salary deferred in time to the moment when termination of contract takes place                                                                                                                                                            |
| USAREUR | U. S. Army Europe                                           | Trains and leads Army Forces in support of U.S. European Command and Headquarters, Department of the U. S. Army                                                                                                                                                                                          |
| VNC     | Voluntary National Contribution                             | Supports NATO's Counter-IED (C-IED) Action Plan the fund facilitates multinational cooperation by combining financial and non-financial national contributions in support of specific C-IED projects                                                                                                     |
| WAC     | Weighted Average Cost                                       | A method of calculating ending inventory cost                                                                                                                                                                                                                                                            |
| WG      | Working Group                                               | An assembly of experts brought together for intensive work on a specific topic                                                                                                                                                                                                                           |

ACO Consolidated Financial Statements 2020

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

