

NATO SANS CLASSIFICATION

26 novembre 2018

DOCUMENT
C-M(2018)0056-AS1

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN (IBAN) SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 23 novembre 2018, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 de l'ACT joint au C-M(2018)0056, il a avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet de ce rapport et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2018)0056 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

6 novembre 2018

DOCUMENT

C-M(2018)0056

Procédure d'accord tacite :

23 nov 2018 15:30

RAPPORT

**DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN
SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a établi à la suite de la vérification des états financiers 2017 du Commandement allié Transformation (ACT). 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 Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) (voir annexe).
3. Je ne pense pas que la question doive être débattue plus avant. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 23 novembre 2018 à 15h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN sur les états financiers 2017 de l'ACT, qu'il aura avalisé le rapport établi par le RPPB au sujet du rapport de l'IBAN, et qu'il aura donné son accord pour que le rapport du RPPB, le rapport de l'IBAN et les états financiers correspondants soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
DE L'OTAN SUR LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

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

Références :

- | | |
|-------------------------|---|
| A. IBA-A(2018)0007 | Rapport de l'IBAN sur la vérification des états financiers 2017 de l'ACT |
| B. BC-D(2017)0199-FINAL | NFR/FRP – Enseignements tirés |
| C. PO(2015)0052 | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte |

CONTEXTE

1. Le présent document porte sur le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) consacré à la vérification des états financiers 2017 de l'ACT et de la conformité pour cet exercice. L'IBAN a émis une opinion sans réserve à la fois sur les états financiers et sur la conformité (référence A).

EXAMEN DE LA QUESTION

2. L'IBAN a formulé cinq observations, assorties de recommandations, pour l'exercice 2017. Trois de ces observations portent sur les mêmes thèmes que des observations formulées pour l'exercice 2016, qu'elles ont donc rendues caduques. Dans ces trois observations, l'IBAN indique que l'organisme doit encore progresser sur la voie de la mise en œuvre des dispositions du Règlement financier de l'OTAN (NFR) relatives à la gestion des risques, au contrôle interne et à l'audit interne. Dans ses deux autres observations, l'IBAN constate le caractère incomplet de la justification d'une dérogation à la procédure d'acquisition normale et l'absence d'inscription à l'actif de stocks d'une valeur supérieure au seuil de comptabilisation. Par ailleurs, l'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a relevé que trois questions avaient été réglées partiellement, qu'il en restait une à régler et que deux avaient été rendues caduques par trois observations formulées pour l'exercice 2017. Dans l'ensemble, l'ACT souscrit aux observations et recommandations de l'IBAN.

3. Le RPPB prend acte des progrès que l'ACT a accomplis en 2017 en ce qui concerne la gestion des risques et les contrôles internes. L'ACT a établi une directive sur la gestion des risques, il a créé plusieurs registres des risques (mais certains restent à mettre en place) et il a élaboré un outil destiné à servir de registre des risques global au niveau stratégique. L'ACT a par ailleurs établi sa directive sur le cadre de contrôle interne ainsi qu'une directive énonçant les procédures applicables à la gestion des biens et définissant clairement les rôles et responsabilités dans ce domaine. Le RPPB est conscient que l'ACT, comme d'autres organismes OTAN, est toujours occupé à mettre en œuvre les dispositions

complexes et aux larges répercussions du NFR révisé. Il sait que les difficultés rencontrées dans ce cadre figurent en bonne place dans le travail de recensement des enseignements à tirer que le Comité des budgets a terminé en avril 2018 (référence B).

4. L'IBAN a constaté que le service d'audit interne de l'ACT avait procédé à des audits « externes » (École de l'OTAN à Oberammergau et quatre centres d'excellence OTAN) au lieu de réaliser des audits internes. L'ACT a répondu que si l'auditeur ACT avait procédé de la sorte, c'était pour contribuer à l'exercice d'une bonne gouvernance financière à l'échelle de l'OTAN. Il a ajouté qu'à l'avenir, il sera peut-être nettement moins, voire plus du tout, à même de réaliser des audits « externes », l'ACT ayant prévu d'accroître le rôle de son service d'audit interne à mesure que les évaluations des risques aboutiront et identifieront des axes de travail supplémentaires pour l'auditeur interne de l'ACT. Le RPPB prend acte des constatations de l'IBAN et de l'approche que l'ACT compte adopter.

5. L'IBAN a relevé un cas dans lequel une dérogation à la méthode d'acquisition normale a été sollicitée pour une acquisition de gré à gré et a été accordée dans les formes mais sur la base d'une justification qui, selon lui, était incomplète. L'IBAN estime par conséquent que la dérogation n'aurait pas dû être accordée et qu'il aurait fallu recourir à un appel d'offres international. Le marché portait sur l'acquisition d'un bus d'une valeur de quelque 295 000 euros. L'ACT a souscrit à l'observation et a déclaré que son objectif était de faire en sorte que les procédures d'appel d'offres soient suivies dans toute la mesure du possible.

CONCLUSIONS

6. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2017 de l'ACT et sur la conformité pour cet exercice. Le RPPB note que plusieurs observations portent sur les mêmes thèmes que des observations formulées pour l'exercice précédent, mais il reconnaît que l'ACT fait des progrès. Le RPPB souligne l'importance du respect du Règlement financier de l'OTAN et des règles d'acquisition, quel que soit le type d'acquisition.

RECOMMANDATIONS

7. Le RPPB recommande au Conseil :
 - 7.1. de prendre note du rapport de l'IBAN (référence A) ;
 - 7.2. d'approuver ses conclusions, figurant au paragraphe 6 ;
 - 7.3. d'approuver la communication au public du présent rapport, du rapport de l'IBAN et des états financiers 2017 de l'ACT, en vertu de la politique agréée dans la référence C.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

NATO UNCLASSIFIED



IBA-A(2018)0067
2 July 2018

To: Secretary General
(Attn: Director of the Private Office)

Cc: Supreme Allied Commander Transformation (SACT)
Financial Controller, Allied Command Transformation (ACT)
Chairman, Resource Policy & Planning Board (RPPB)
Branch Head, Plans and Policy Branch, NATO Office of Resources (NOR)
Private Office Registry

Subject: *International Board of Auditors for NATO (Board) Auditor's Report and Letter of Observations and Recommendations on the audit of the Allied Command Transformation (ACT) Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2017 – IBA-AR(2018)0007*

The Board submits herewith its approved Auditor's Report (Annex 2) and Letter of Observations and Recommendations (Annex 3) with a Summary Note for distribution to the Council (Annex 1).

The Board's report sets out an unqualified opinion on the consolidated financial statements of ACT and on compliance for financial year 2017.

Yours sincerely,

Hervé-Adrien Metzger
Chairman

Attachments: As stated above.

Boulevard Léopold III - B-1110 Bruxelles - Belgique
Tel.: +32(0)2 707 41 11



**Note succincte du Collège international
des commissaires aux comptes de l'OTAN à l'intention du Conseil
sur la vérification des états financiers consolidés
du Commandement allié Transformation (ACT)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2017**

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Transformation (ACT) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. L'ACT se compose de quatre entités principales : le quartier général (QG de l'ACT), le Centre de guerre interarmées (JWC), le Centre d'entraînement de forces interarmées (JFTC) et le Centre interarmées d'analyse et de retour d'expérience (JALLC). L'ACT assume, devant le Comité militaire de l'OTAN, la responsabilité des recommandations générales relatives à la transformation de l'Organisation. D'une part, il étudie des concepts, s'attache à promouvoir l'élaboration de la doctrine et mène des recherches expérimentales, et, d'autre part, il soutient le Commandement allié Opérations (ACO) pour l'organisation et la conduite d'exercices visant à entraîner les forces des pays de l'Alliance et celles des pays partenaires aux opérations multinationales et/ou interarmées.

En 2017, les dépenses de l'ACT se sont établies à environ 136,8 millions d'euros.

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés de l'ACT ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations, assorties de recommandations (annexe 3). Ces observations et recommandations n'ont pas d'incidence sur l'opinion qu'il a émise.

Les principales constatations sont les suivantes :

1. Nécessité d'améliorer les contrôles internes relatifs à la gestion des biens au QG de l'ACT
2. Absence d'inscription à l'actif des stocks d'une valeur supérieure au seuil de comptabilisation
3. Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques et du contrôle interne
4. La fonction d'audit interne à l'ACT
5. Justification incomplète d'une dérogation à la procédure d'acquisition normale

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que trois questions avaient été partiellement réglées, que deux questions avaient été rendues caduques par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2017 et qu'une question attendait encore une suite.

L'opinion (annexe 2) et la lettre d'observations et de recommandations (annexe 3) ont été transmises au commandant suprême allié Transformation (SACT), dont les commentaires ont ensuite été intégrés dans la lettre (appendice de l'annexe 3).

29 juin 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION
(ACT)
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017**

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

Rapport sur les états financiers

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Transformation (ACT), composés de l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 et de l'état de la performance financière, de l'état de l'actif net/situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que de diverses notes jointes aux états financiers, et notamment une déclaration sur les méthodes comptables. Le Collège a également vérifié les états de l'exécution du budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

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

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

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

Opinion sur les états financiers

L'opinion du Collège est qu'à tous égards significatifs, les états financiers donnent une image fidèle, conforme au cadre comptable OTAN, de la situation financière de l'ACT au 31 décembre 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date.

Rapport sur la conformité

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité du Collège

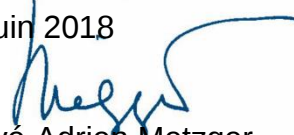
En plus d'être responsable, comme il est dit plus haut, de la formulation d'une opinion sur les états financiers, le Collège est chargé de se prononcer sur le point de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes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

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

Opinion sur la conformité

Le Collège estime que les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

29 juin 2018


Hervé-Adrien Metzger
Président

29 juin 2018

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
CONCERNANT LE COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION
(ACT)**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a procédé à la vérification des états financiers consolidés de l'ACT pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et il a émis une opinion sans réserve à leur sujet ainsi que sur la conformité.

Observations et recommandations

À l'issue de l'audit, le Collège a formulé cinq observations et cinq recommandations, lesquelles n'ont pas d'incidence sur l'opinion qu'il a émise. Elles peuvent être récapitulées comme suit :

1. Nécessité d'améliorer les contrôles internes relatifs à la gestion des biens au QG de l'ACT
2. Absence d'inscription à l'actif des stocks d'une valeur supérieure au seuil de comptabilisation
3. Nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines de la gestion des risques et du contrôle interne
4. La fonction d'audit interne à l'ACT
5. Justification incomplète d'une dérogation à la procédure d'acquisition normale

Le Collège a également fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents, et il a constaté que trois questions avaient été partiellement réglées, que deux questions avaient été rendues caduques par des observations formulées à l'issue de la vérification des états financiers de 2017 et qu'une question attendait encore une suite.

Par ailleurs, le Collège a adressé au commandant suprême allié Transformation (SACT) une lettre (IBA-AML(2018)0005) contenant des observations à l'intention de la direction.

La présente lettre d'observations et de recommandations a été soumise à l'ACT, dont les commentaires officiels ont ensuite été intégrés dans la lettre avec, le cas échéant, la position du Collège à leur sujet (appendice de l'annexe 3).

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

1. NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES RELATIFS À LA GESTION DES BIENS AU QG DE L'ACT

Contexte

1.1 Aux termes de l'article 12.1 du Règlement financier de l'OTAN (NFR), les organismes OTAN ont notamment pour objectif de préserver l'actif et de vérifier l'exactitude et la fiabilité des données et des registres comptables. Selon l'article 12.2 du NFR, le contrôleur des finances veille à établir et à tenir des registres comptables complets répertoriant tous les actifs et passifs.

1.2 Aux termes des règles et procédures financières (FRP), le contrôleur des finances veille à ce que des systèmes comptables intégrés soient établis et tenus à jour pour tous les fonds et biens, tandis que le ou les responsables comptabilité des biens sont chargés de recevoir tous biens internationaux et d'en assurer la garde matérielle.

1.3 La directive 60-1 de l'ACT, relative à la politique financière, prévoit la tenue de registres appropriés pour les biens non consommables et les biens consommables considérés comme pouvant faire l'objet d'une utilisation personnelle. Les responsables comptabilité des biens veillent à ce qu'il soit procédé au moins tous les deux ans à un inventaire physique complet de tous les biens.

1.4 Le 27 mars 2018, le QG de l'ACT a approuvé une nouvelle directive sur la comptabilité et le contrôle des biens, établie par le QG du SACT.

Observation

1.5 Le Collège a reçu le registre des biens du QG de l'ACT. Ce registre demeure incomplet en ce sens qu'il ne contient que les biens acquis à partir de 2017. Le QG de l'ACT n'a donc toujours pas de registre général et complet des actifs. Certaines sections tiennent leur propre inventaire des biens qu'elles possèdent, mais il n'y a pas de contrôle systématique des actifs et des registres et il n'existe pas de registre central des actifs. Cette observation remonte déjà à 2013.

1.6 Par ailleurs, il n'a pas été procédé à un inventaire physique de tous les biens, comme le prévoit la directive 60-1 de l'ACT, au cours des deux années précédentes.

Recommandations

1.7 Le Collège recommande que le QG de l'ACT :

- veille à ce qu'un registre complet et exact de ses biens soit établi dès que possible, conformément au NFR, aux FRP et aux directives de l'ACT ;

- veille à ce qu'il soit procédé régulièrement à un inventaire physique des biens au QG de l'ACT et dans les commandements subordonnés à l'ACT afin que les registres demeurent exacts et fiables et pour réduire le risque d'erreur ou de fraude.

2. ABSENCE D'INSCRIPTION À L'ACTIF DES STOCKS D'UNE VALEUR SUPÉRIEURE AU SEUIL DE COMPTABILISATION

Contexte

2.1 Le cadre comptable OTAN prévoit que le seuil de comptabilisation des stocks (fournitures, pièces de rechange, munitions, stocks stratégiques) est de 50 000 euros par implantation/entrepôt.

Observations

2.2 Le Centre de guerre interarmées (JWC) a fourni au Collège un inventaire des stocks à la date du 31 décembre 2017. Selon le rapport fourni, la valeur des fournitures s'élevait à 3,8 millions de couronnes norvégiennes et celle des pièces de rechange, à 1,2 million de couronnes norvégiennes. Les deux stocks ont une valeur en euros qui dépasse le seuil de comptabilisation mais ils ne figurent pas à l'actif dans les états financiers consolidés de l'ACT.

2.3 Le Collège a constaté par ailleurs qu'un certain nombre de biens faisant partie des immobilisations corporelles avaient été – par erreur – classés et comptabilisés en tant que stock.

Recommandations

2.4 Le Collège recommande à l'ACT d'inscrire à l'actif les stocks dont la valeur dépasserait le seuil de 50 000 euros. Il recommande par ailleurs à l'ACT de vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données ainsi que la valeur des biens figurant dans le système comptable du JWC, du Centre d'entraînement de forces interarmées (JFTC) et du Centre interarmées d'analyse et de retour d'expérience (JALLC) afin de s'assurer que les stocks dont la valeur dépasse le seuil de comptabilisation ont bien été inscrits à l'actif.

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

Contexte

3.1 Aux termes de l'article 11 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que la réalisation des objectifs fixés par les pays puisse s'appuyer sur des procédures de

gestion des risques conformes aux exigences d'efficacité, d'efficience et d'économie. Les risques qui pèsent sur la réalisation de ces objectifs doivent être déterminés, évalués et atténués.

3.2 Selon les FRP XI, le contrôleur des finances rend compte de la gestion des risques financiers, fixe les normes en la matière et prévoit un cadre approprié de contrôle interne, qui est revu par le responsable contrôle interne.

3.3 Aux termes de l'article 12 du NFR, les chefs d'organisme OTAN veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace, et les activités de contrôle interne portent notamment sur un examen et une évaluation périodiques des risques et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Afin qu'il soit satisfait aux critères souhaités de contrôle interne, le contrôleur des finances veille à établir un système de contrôle financier et budgétaire interne couvrant tous les aspects de la gestion financière.

Observations

Gestion des risques

3.4 Le Collège prend acte des progrès d'ensemble réalisés par l'ACT pour ce qui est de la mise au point du cadre de gestion des risques. Il apparaît que la commission consultative sur l'audit créée en 2016 est un outil efficace pour faciliter l'application des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne à l'échelle de l'ACT.

3.5 Le Collège s'est vu communiquer la directive de l'ACT sur la gestion des risques (directive 20-3.2), approuvée par le chef d'état-major le 22 janvier 2018.

3.6 L'ACT travaille à l'élaboration d'un outil, appelé Athena, destiné à faciliter l'application des procédures de gestion des risques en son sein. L'outil permettra de lier les objectifs stratégiques de l'ACT aux activités et risques correspondants et aidera à créer un registre des risques exhaustif au niveau stratégique. L'élaboration de l'outil étant en cours, il n'y a pas encore de registre des risques complet et exhaustif au niveau de l'ACT. Néanmoins, un certain nombre de risques stratégiques importants sont présentés à intervalles réguliers lors des réunions du Conseil de gestion.

3.7 Par ailleurs, le Conseil a constaté que la propension au risque n'était pas clairement déterminée et définie.

3.8 Les Divisions Budget et finances du JWC, du JALLC et du JFTC ont établi leurs registres des risques, en se fondant sur leurs objectifs, mais la Division Budget et finances du QG de l'ACT n'a pas encore établi le sien. Les autres fonctions de l'ACT travaillent à établir des registres des risques, mais il n'y a pas encore de registres des risques à proprement parler.

Contrôle interne

3.9 Des progrès considérables ont été réalisés pour ce qui est de l'exécution des activités de contrôle interne au sein de l'ACT. La directive (6-2) de l'ACT sur le cadre de contrôle interne a été approuvée le 29 janvier 2018.

3.10 Un système de contrôle financier et budgétaire interne s'appuyant sur des politiques, des procédures et des instructions permanentes est appliqué à l'ACT. Il n'est toutefois pas procédé à un inventaire officiel des processus critiques, des risques correspondants et des contrôles internes existants, ce qui accroît la probabilité de ne pas repérer les éventuelles vulnérabilités et empêche de déterminer la nature et l'étendue des risques ainsi que de gérer ceux-ci dans le respect des critères d'efficacité, d'efficience et d'économie. La consignation par écrit des diverses procédures de contrôle interne et de gestion des risques est indispensable pour montrer clairement à tous qu'un système complet de contrôle interne et de gestion des risques est en place.

Recommandations

3.11 Le Collège recommande que l'ACT :

- poursuive la mise au point de registres des risques complets et détaillés aux niveaux stratégique et opérationnel et s'assure que les registres rendent compte des risques importants dans toutes les fonctions de l'organisme, garantissant ainsi que tous les risques sont bien pris en compte ; cela suppose notamment de faire en sorte que sa politique de gestion des risques à l'échelle de l'entité soit pleinement appliquée dans l'ensemble de l'organisme ;
- définisse et établisse clairement une propension au risque (aux niveaux du SACT et du contrôleur des finances) ;
- consigne par écrit les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place pour les principaux processus opérationnels et évalue la conformité avec le cadre de contrôle interne choisi.

4. LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'ACT

Contexte

4.1 Aux termes du paragraphe 13.1 du NFR, tous les organismes OTAN effectuent un travail d'audit interne afin d'évaluer l'exposition aux risques et l'efficacité des contrôles internes pour ce qui est de la gestion des risques inhérents à la gouvernance, à l'exploitation et aux systèmes d'information de l'entité.

4.2 Aux termes des FRP XI et XIII, le service d'audit interne contrôle et évalue l'efficacité des procédures de gestion des risques en place dans l'entité. Le plan d'audit interne doit être fondé sur une priorisation des activités couvertes par le champ de vérification qui est effectuée sur la base d'une analyse des risques.

Observations

4.3 Le Collège a constaté que la gestion des risques n'avait pas fait l'objet de missions d'audit interne en 2017 parce qu'il n'existait pas de procédures de contrôle interne et de gestion des risques consignées par écrit et que les procédures visées au paragraphe précédent n'étaient pas considérées comme suffisamment abouties. D'après le programme de travail du SACT (Strategic Audit Planning Memorandum) pour la période close le 31 décembre 2018, le service d'audit interne va effectuer en 2018 une mission visant à faire le point sur l'état d'avancement des procédures de gestion des risques.

4.4 Par ailleurs, l'élaboration du plan d'audit interne pour 2018 n'était pas pleinement fondée sur une « analyse des risques » ni sur l'analyse de tout le champ de vérification, même si les thèmes retenus pour l'audit interne en 2018 concernent des domaines où les « risques sont accrus » (comme le contrôle budgétaire et la garde et le contrôle des actifs). Cette situation tient à l'absence de registre des risques pour certaines fonctions de l'ACT et de description des processus critiques de l'ACT, des risques correspondants et des contrôles internes existants.

4.5 Le service d'audit interne de l'ACT a encore réalisé, en 2017, des audits « externes » pour un certain nombre d'entités ne faisant pas partie de l'ACT (l'École de l'OTAN à Oberammergau et quatre centres d'excellence OTAN). Dans le même temps, certains audits prévus pour 2017 (sur les acquisitions à l'ACT et sur les acquisitions dans les commandements subordonnés à l'ACT) n'ont pas été effectués et ont été reportés à l'année suivante. Le Collège estime que le service d'audit interne de l'ACT ne devrait pas utiliser des ressources financées en commun pour procéder à l'audit d'entités qui ne font pas partie de l'ACT tout en reportant des audits internes qui étaient prévus.

Recommandations

4.6 Le Collège formule les recommandations ci-après.

- Le service d'audit interne de l'ACT devrait évaluer pleinement le système de contrôle interne et de 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 la gestion des risques et les contrôles internes à l'ACT sont efficaces.
- Le service d'audit interne de l'ACT devrait s'appuyer sur les registres des risques de toutes les fonctions de l'ACT (lorsqu'ils seront disponibles) pour

planifier les missions d'audit interne. Il pourra de la sorte sélectionner les thèmes d'audit suivant une approche structurée qui soit fondée sur les risques et dûment justifiée.

- L'ACT ne devrait pas procéder à l'audit d'entités qui n'en font pas partie s'il n'a pas les capacités suffisantes pour réaliser des audits des entités qui ont un lien direct avec lui ou avec les commandements qui lui sont subordonnés. Les ressources limitées dont il dispose pour les audits internes devraient être consacrées aux audits des entités qui ont un lien direct avec lui.

5. JUSTIFICATION INCOMPLÈTE D'UNE DÉROGATION À LA PROCÉDURE D'ACQUISITION NORMALE

Contexte

5.1 Aux termes de l'article 32 du NFR, l'acquisition, en temps voulu, de biens et de services se fait autant que possible par appel à la concurrence, le but étant de parvenir à la solution la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique par application des procédures d'acquisition approuvées. L'acquisition des biens et services se fait d'une manière transparente et équitable sur la base du principe de non-discrimination et d'équité, en vertu duquel les fournisseurs admissibles se voient donner les mêmes chances et réserver le même traitement.

5.2 De plus, pour tous les marchés d'un montant supérieur à la limite financière établie (LFE) du niveau D (160 000 euros), il y a lieu d'appliquer la procédure d'acquisition formelle, qui consiste à lancer un appel d'offres et de propositions international. Les dérogations ne peuvent être accordées par le contrôleur des finances que pour des raisons de sécurité, en cas d'urgence, à des fins de normalisation de matériels ou dans des circonstances exceptionnelles.

Observations

5.3 Le 14 décembre 2017, le JWC a demandé l'autorisation de déroger à la méthode d'acquisition normale pour l'acquisition d'un bus (véhicule de la « flotte bleue ») d'un montant de 2,9 millions de couronnes norvégiennes (environ 295 000 euros). La dérogation a été approuvée par le contrôleur des finances du QG de l'ACT. Il s'agissait d'un bus standard pour le transport de personnel, qui aurait dû être acquis selon la procédure normale, au travers d'un appel d'offres international.

5.4 Conformément au memorandum d'accord conclu avec le pays hôte, ce dernier fournit gratuitement les services de transport et les chauffeurs et gère leur flotte de véhicules partagés. La dérogation à la procédure d'appel d'offres international a été sollicitée pour une acquisition de gré à gré à des fins de normalisation de matériels. Il s'agissait ainsi d'assurer la compatibilité, l'interopérabilité et la sécurité. Tandis que le

pays hôte a acquis un nouveau bus pour la flotte de véhicules partagés auprès d'un fournisseur donné, le JWC a repéré chez ce fournisseur un autre bus répondant aux mêmes spécifications qui pouvait être livré immédiatement.

5.5 En examinant l'énoncé du besoin concernant le bus, le Collège a constaté que les spécifications du JWC (type de moteur, transmission, nombre de places, charge transportable, climatisation, verrouillage des portes, couleur et pneus) pouvaient être considérées comme des spécifications standard.

5.6 Le Collège estime que les exigences du JWC concernant le bus ne constituent pas des éléments suffisants pour justifier la dérogation à la pleine et libre mise en concurrence prévue par le NFR et les FRP.

5.7 Par ailleurs, le Collège a relevé que le JWC n'avait obtenu qu'un devis estimatif pour un bus similaire qui serait livré en 2018, mais auprès du même fournisseur (au prix de 3 345 000 couronnes norvégiennes). Ainsi, du fait du recours à une procédure d'acquisition de gré à gré par dérogation, les autres fournisseurs admissibles n'avaient pas la possibilité de soumettre une offre, ce qui a peut-être empêché le JWC de parvenir à la solution la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique.

Recommandation

5.8 Le Collège recommande que le JWC suive le NRF et les règles d'acquisition en place et veille à ce que les dérogations soient pleinement étayées et fondées sur des motifs valables allant dans le sens du NFR.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Le Collège a fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations formulées à l'issue d'audits précédents. On en trouvera un récapitulatif dans le tableau ci-dessous.

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) ACT – Exercice 2016 IBA-AR(2017)06, paragraphe 1.7 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 Recommandations du Collège a) Le Collège recommande à l'ACT de procéder, de manière systématique et détaillée, à l'évaluation de ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques et à leur consignation par écrit, en vue d'une mise en conformité avec le cadre COSO, qu'il vient d'adopter. Cela suppose notamment de faire en sorte que sa politique de gestion des risques à l'échelle de l'entité soit pleinement appliquée dans l'ensemble de l'organisme et que des registres des risques soient créés et utilisés par l'ensemble de ses départements et pour toutes ses activités. b) Le Collège recommande que le service d'audit interne de l'ACT évalue pleinement le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme et veille à ce que ce travail soit clairement documenté, de manière à ce que l'on puisse aboutir à la conclusion que l'ACT respecte le cadre COSO. c) Le Collège recommande que le service d'audit interne de l'ACT consacre les ressources limitées dont il dispose à la réalisation d'audits internes et non à la réalisation d'audits « externes » pour l'École de l'OTAN à Oberammergau ou d'autres organismes non OTAN tels que les centres d'excellence. d) Le Collège recommande que le Conseil fasse en sorte que le NFR et les FRP soient cohérents en ce qui concerne la marge de manœuvre autorisée pour le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours correspondant à des biens et services à fournir pendant l'exercice suivant. Il conviendra de tenir compte de cette recommandation à l'occasion du	d) L'ACT a suivi à tous égards significatifs les dispositions du NFR sur le report de crédits budgétaires de l'exercice en cours. Le montant des dépenses de voyage au	Question rendue caduque par l'observation formulée à la section 3 Question rendue caduque par l'observation formulée à la section 4 Question rendue caduque par l'observation formulée à la section 4 Question réglée

recensement des enseignements à tirer de la nouvelle version du NFR qui doit être effectué en 2017.	début de l'exercice suivant n'était pas significatif.	
(2) ACT – Exercice 2016 IBA-AR(2017)06, paragraphe 2.4 CAS DE NON-CONFORMITÉ EN CE QUI CONCERNE LES INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION Recommandations du Collège Le Collège recommande que l'ACT : - veille à ce que des contrôles adéquats soient en place pour éviter que des dépenses soient effectuées en dépassement du budget annuel ; - n'accorde les indemnités de représentation que sous la forme de remboursements, après approbation du contrôleur des finances ; il convient dès lors de ne plus autoriser le personnel à utiliser des cartes de crédit de l'ACT pour effectuer des achats relevant des frais de représentation.	Le Collège a constaté que le montant payé pour un petit-déjeuner de travail (58 euros par personne) était supérieur au plafond de remboursement indicatif pour les frais de représentation (21 euros par personne). De plus, le remboursement incluait un montant de 48 euros pour « du personnel supplémentaire » sans le moindre justificatif. Le personnel a continué d'utiliser des cartes de crédit de l'ACT pour effectuer des achats relevant des frais de représentation, si bien que les indemnités de représentation concernées n'ont pas été accordées sous la forme de remboursements.	Question restant à régler
(3) ACT – Exercice 2016 IBA-AR(2017)06, paragraphe 3.3 CONTRÔLE INTERNE À AMÉLIORER POUR CE QUI EST DE LA PRÉSERVATION DES BIENS ET DE LA COMPTABILITÉ Recommandations du Collège Le Collège recommande que l'ACT applique, dès que possible, à l'échelle de l'organisme, les instructions permanentes en matière de comptabilisation des biens. Il lui recommande également de finaliser, dès que possible, le registre centralisé des biens du QG de l'ACT, ainsi que les registres des biens de chacun des commandements subordonnés à l'ACT (JWC, JFTC et JALLC). Il y a		Question rendue caduque par l'observation formulée à la section 1

lieu de contrôler ces registres comme il se doit au niveau approprié, et il convient de dresser régulièrement l'inventaire des biens pour que les registres demeurent exacts et fiables et pour réduire le risque d'erreur ou de fraude.		
(4) ACT – Exercice 2014 IBA-AR(2015)15, section 2 ABSENCE DE PARALLÉLISME ENTRE LES VERSEMENTS EN FAVEUR DU CENTRE POUR LA RECHERCHE ET L'EXPÉRIMENTATION MARITIMES (CMRE) ET LES PRESTATIONS FOURNIES PAR CE DERNIER Recommandation du Collège Le Collège recommande que, pour 2015, l'ACT envisage d'échelonner les versements en faveur du CMRE de manière à suivre plus précisément le rythme des prestations.	Les montants versés au CMRE de manière regroupée ont commencé à diminuer, mais il n'y a toujours pas de parallélisme parfait entre les versements en faveur du CMRE et le rythme des prestations.	Question partiellement réglée
(5) ACT – Exercice 2014 IBA-AR(2015)15, section 3 FAILLES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PROCÉDURES DE COMPTABILISATION ET DE COMPTE RENDU FINANCIER Recommandation du Collège Comme l'année précédente, le Collège recommande à l'ACT d'améliorer sa procédure de vérification des données chiffrées et autres présentées dans ses états financiers, et notamment de désigner une personne étrangère au processus d'établissement des états financiers qui puisse passer en revue ces derniers.	Bien qu'il constate une amélioration de la qualité des états financiers consolidés de l'ACT, le Collège a encore relevé des points à améliorer. Ces points ont été indiqués dans la lettre à la direction.	Question partiellement réglée
(6) ACT – Exercice 2013 IBA-AR(2014)16, section 5 ABSENCE DE CONFIRMATION DU SOLDE DES ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF IMPUTABLES À D'AUTRES ENTITÉS OTAN EN FIN D'EXERCICE Recommandation du Collège Le Collège recommande à l'ACT, à partir de l'exercice 2014, de se faire confirmer par les autres organismes OTAN concernés le solde des éléments	Le QG de l'ACT continue de passer par des canaux et processus officiels pour	Question partiellement réglée

d'actif et de passif leur correspondant en prévision de l'établissement des états financiers.	vérifier avec l'ACO et la NCIA les soldes leur correspondant. Cette démarche n'a toutefois pas été menée à bien avec le JWC, le JFTC et le JALLC. Le QG de l'ACT et tous les commandements subordonnés devraient se faire confirmer officiellement par les autres entités OTAN concernées le solde des éléments d'actif et de passif qui leur est imputable en fin d'exercice.	
---	--	--

**COMMANDANT SUPRÊME ALLIÉ TRANSFORMATION (SACT)
COMMENTAIRES OFFICIELS
CONCERNANT LA LETTRE D'OBSERVATIONS ET DE RECOMMANDATIONS
ET LA POSITION DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

**OBSERVATION 1 :
NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LES CONTRÔLES INTERNES RELATIFS À LA
GESTION DES BIENS AU QG DE L'ACT**

PARAGRAPHE 1.7

Commentaire du SACT

L'ACT souscrit aux recommandations. Au cours de 2017, le QG du SACT a mobilisé ses ressources afin de faire en sorte qu'il y ait un processus en place pour enregistrer les nouveaux biens acquis par l'ACT, et une nouvelle directive a été mise en chantier qui prévoit les procédures applicables et identifie clairement les rôles et responsabilités. Le personnel a travaillé sur le projet de directive durant l'année, et la directive a été signée officiellement au début de 2018. Ces derniers mois, le personnel du QG du SACT a alimenté le registre des biens, qui contient à présent une liste exhaustive des biens. L'ACT compte bien que l'IBAN constatera les résultats de ce travail à l'occasion de son prochain audit.

**OBSERVATION 2 :
ABSENCE D'INSCRIPTION À L'ACTIF DES STOCKS D'UNE VALEUR SUPÉRIEURE
AU SEUIL DE COMPTABILISATION**

PARAGRAPHE 2.4

Commentaire du SACT

L'ACT souscrit partiellement aux recommandations.

Les fournitures d'une valeur de 3,8 millions de couronnes norvégiennes représentaient quelque 1 050 lignes dans le système de gestion des stocks. Les fournitures identifiées par l'IBAN au cours de la visite effectuée se composent en réalité d'une multitude d'articles de faible valeur, notamment des stylos, des élastiques, des mètres à ruban, des gilets pare-balles et des moustiquaires. L'article le plus coûteux qui figurait dans le système de gestion des stocks du JWC était un article non consommable dont le prix d'achat s'élevait à 39 000 couronnes norvégiennes (soit 4 000 euros), un montant inférieur au seuil de comptabilisation (50 000 euros).

Les pièces de rechange d'une valeur de 1,2 million d'euros identifiées par l'IBAN au cours de la visite effectuée se composent de toute une série d'articles, comme des nappes, un télécopieur, des mâts pour drapeaux, des tableaux blancs, un ordinateur portable de 2008, un minibus à 17 places (d'avant 2013) et un réfrigérateur. Même en regroupant les articles similaires, on ne trouve qu'un seul lot d'articles significatif, celui des drapeaux, de diverses tailles, acquis en l'espace de plusieurs années. Ce lot vaut environ 150 000 couronnes norvégiennes (soit 15 000 euros), un montant, là encore, inférieur au seuil de 50 000 euros.

L'ACT souscrit néanmoins à la recommandation de l'IBAN s'agissant de la nécessité de vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données ainsi que la valeur de tous les biens figurant dans les systèmes de gestion des stocks de l'ensemble des entités. L'examen effectué au JWC dont il est question ci-dessus a montré qu'il y avait lieu d'améliorer la qualité des informations.

**OBSERVATION 3 :
NÉCESSITÉ D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS DANS LES DOMAINES DE LA
GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE**

PARAGRAPHE 3.10

Commentaire du SACT

L'ACT souscrit aux recommandations. L'ACT note avec satisfaction que l'IBAN note que la mise au point du cadre de gestion des risques a progressé et que la mise en œuvre de l'outil Athena aidera à créer un registre des risques exhaustif au niveau stratégique. Le QG du SACT reconnaît que l'outil est encore en cours d'élaboration, et il continuera tout au long de 2018 à appeler l'attention de la direction sur cette question importante.

**OBSERVATION 4 :
LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'ACT**

PARAGRAPHE 4.6

Commentaire du SACT

L'ACT souscrit partiellement aux recommandations.

L'ACT souscrit à la première recommandation, sur la nécessité d'évaluer pleinement le système de contrôle interne et de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme. Ce chantier est dirigé par la Branche Gestion stratégique (STRATMAN) du QG du SACT.

L'ACT souscrit également à la deuxième recommandation, sur le fait que son service d'audit interne devrait s'appuyer sur les registres des risques de toutes les fonctions de l'ACT (lorsqu'ils seront disponibles) pour planifier les missions d'audit interne.

Pour ce qui est de la troisième recommandation, la décision de confier la réalisation d'audits « externes » à l'auditeur ACT (qui, de par son parcours, a une expérience de l'audit externe) émane de la haute direction de l'ACT et a été entérinée par la commission consultative sur l'audit de ce dernier. Cela étant, l'ACT admet que la fonction d'audit externe n'incombe pas à un tel auditeur.

L'ACT estime toutefois qu'il était de son devoir de charger l'auditeur ACT de cette fonction pour faire en sorte dans toute la mesure du possible, à défaut de toute autre ressource disponible dans ce domaine, qu'une bonne gouvernance financière soit assurée dans les organismes qui sont importants pour l'ACT et pour l'OTAN dans son ensemble.

L'ACT considère à cet égard que les organismes externes dont il est question sont des éléments constitutifs essentiels de l'environnement OTAN et qu'à ce titre, ils apportent une contribution déterminante à la transformation de l'Alliance.

L'ACT a reconnu, compte tenu en particulier des nouvelles tâches et responsabilités incombant au service d'audit interne, qu'il était temps de revoir et d'évaluer les ressources actuellement consacrées à l'audit ainsi que la répartition du travail. Il a proposé, dans le cadre de l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN, de créer une cellule d'audit de trois personnes qui se verrait confier les audits à réaliser dans les domaines identifiés comme étant à haut risque. En fonction des résultats des travaux sur la gestion des risques, il se peut que les auditeurs de l'ACT soient nettement moins, voire plus du tout, à même de réaliser des audits « externes ».

Position du Collège

Le Collège maintient sa position, à savoir que le service d'audit interne devrait, compte tenu du caractère limité de ses ressources, s'employer d'abord à mener à bien les activités d'audit interne.

OBSERVATION 5 : JUSTIFICATION INCOMPLÈTE D'UNE DÉROGATION À LA PROCÉDURE D'ACQUISITION NORMALE

PARAGRAPHE 5.8

Commentaire du SACT

L'ACT souscrit à la recommandation. Son objectif est de faire en sorte que les procédures d'appel d'offres soient suivies dans toute la mesure du possible.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

Commentaire du SACT

La direction de l'ACT est satisfaite de voir que plusieurs des questions ayant fait l'objet d'observations lors d'audits précédents ont été réglées. Pour les autres, les mesures ci-dessous ont été prises.

Cas de non-conformité en ce qui concerne les indemnités de représentation : Le cas constaté par l'IBAN était exceptionnel. Le QG du SACT continue de contrôler toutes les dépenses relevant des frais de représentation, et le responsable de la vérification interne vérifie l'intégralité des dépenses. Il ne devrait pas y avoir le moindre problème en 2018.

Absence de parallélisme entre les versements en faveur du CMRE et les prestations fournies par ce dernier : L'ACT se félicite de constater que l'IBAN considère que cette question a été partiellement réglée ; cela étant, il continuera de s'attacher à échelonner les versements pour le programme de travail dans les années à venir.

Faibles en matière de contrôle interne dans les procédures de comptabilisation et de compte rendu financier : La direction de l'ACT continue de s'employer à améliorer le processus d'établissement des états financiers, et elle a entamé un plan d'action pour remédier aux problèmes spécifiques soulevés dans la lettre à la direction.

Absence de confirmation du solde des éléments d'actif et de passif imputables à d'autres entités OTAN en fin d'exercice : L'ACT avait officialisé le processus de confirmation des soldes par l'ACO pour l'établissement des états financiers de 2016, et il a officialisé celui qui concerne la NCIA pour l'établissement des états financiers de 2017. Le solde des éléments d'actif et de passif du JALLC et du JFTC imputables à d'autres entités OTAN en fin d'exercice est très limité, voire inexistant, mais l'ACT s'attachera néanmoins à obtenir une déclaration officielle de leur part. Le QG du SACT va également mettre en place un processus officiel par lequel les éléments d'actif et de passif du JWC seront inclus dans les vérifications relevant de la NCIA, comme c'est déjà le cas pour l'ACO.

NATO UNCLASSIFIED



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
HEADQUARTERS, SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



7000 GSB MBX 0010/FC-25-18/Ser NU0222

TO: Mr Hervé-Adrien Metzger, Chairman, International Board of Auditors for NATO

SUBJECT: 2017 Annual Financial Statements for the ACT Group of Budgets

DATE: 29 March 2018

REFERENCE: A. NATO Financial Regulations, Article 3

1. In accordance with Reference A, I herewith forward the Annual Financial Statements for the Allied Command Transformation Group of Budgets for the Financial Year 2017.

2. I consider that the financial information contained in the Statements agrees with the Allied Command Transformation financial records, and shows the position at the end of the financial year in respect of each of the items listed in Article 34 of the NATO Financial Regulations (NFRs).

3. For these 2017 Financial Statements, ACT has again met the timeline set out in the new NFRs. This states that Financial Statements are to be produced by 31 March. ACT have also worked closely with the International Board of Auditors for NATO (IBAN) on ensuring they could conclude their audit of all ACT sites by this date.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter E. Dahl".

Peter E. Dahl
Financial Controller
Allied Command Transformation

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Denis Mercier".

Denis Mercier
General, French Air Force
Supreme Allied Commander Transformation

ENCLOSURE

1. 2017 ACT Financial Statements

NATO UNCLASSIFIED

DISTRIBUTION:

External: -

Action:

Chairman, IBAN
Budget Committee Secretariat

Information:

Commander JWC
Commander JFTC
Commander JALLC
SACTREPEUR

TABLE OF CONTENTS

Financial Controller's Foreword and Report	1
Governance Statement	5
ACT Consolidated Statement of Financial Position	9
ACT Consolidated Statement of Net Assets & Equity	10
ACT Consolidated Statement of Financial Performance	11
ACT Consolidated Cashflow Statement	12
ACT Budget Execution Statements	13
1 Statement of Accounting Policies	20
2 Cash and Cash Equivalents	25
3 Trust Funds	25
4 Receivables	26
5 Prepayments	27
6 Property, Plant & Equipment	27
7 Accounts Payable	28
8 Deferred Revenue	29
9 Advance Contributions	29
10 Other Advances	29
11 Net Assets	30
12 Revenue	30
13 Other Revenue	30
14 Financial Revenue	30
15 Expenses	31
16 Staff Resources	32
17 Other expenses	33
18 Finance Costs	33
19 Related Party Transactions	34
20 Representation Allowance	34
21 Budget Execution Statements Overview	35
22 Statement of Budgetary Transfers	37
23 Statement of Credits Carried Forward	37
24 Morale and Welfare Activities	38
25 Statement of Write Off	38
26 Statement of Performance and Position per Entity	38

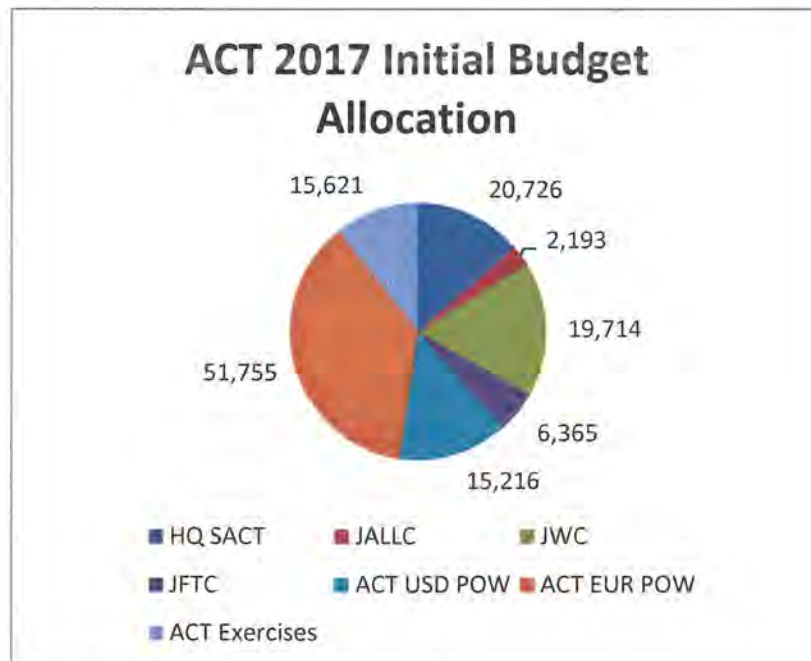
FINANCIAL CONTROLLER'S FOREWORD AND REPORT ON THE 2017 ACT FINANCIAL STATEMENTS

1. The Allied Command Transformation (ACT) Annual Financial Statements for the ACT Group of Budgets cover the period of 1 January 2017 to 31 December 2017 and have been prepared in accordance with the NATO Financial Regulations (NFRs), as well as International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as decided in 2002 by the North Atlantic Council (NAC) and subsequently modified by their decision to introduce the NATO Adapted Framework.

2. These Financial Statements should be read in conjunction with the ACT Annual Report and together, both documents provide visibility to the Nations on how ACT executed its 2017 programme, committed its resources, and contributed to Alliance Capabilities in accordance with the NATO Military Authorities (NMA) Strategic Priorities and Objectives (SPO). The format follows Military Committee (MC) guidance and seeks to ensure that ACT's work is totally transparent.

FINANCIAL SUMMARY

3. On January 1, 2017, ACT was awarded a budget of €130.126M (based on January 2016 exchange rates). Contained within this budget award was an arbitrary reduction of €2M in recognition of future CIS efficiency savings to be delivered by the NCI Agency. Through the course of 2017 the NCI Agency identified savings amounting to €0.536M the balance of €1.464M was transferred from ACO in December increasing the ACT Budget to €131.59M. During the course of the year surplus credits amounting to €2.682M were identified and returned to the nations for reuse. At the end of 2017 the NAC approved the special carry forward identified surplus as well as an additional €1.539M of surplus funds from ACO and IMS for use against 2018 requirements. This resulted in a final budget allocation of €133.13M.



4. As at 31 December 2017 ACT had committed €127.36M or 97.8% of the remaining €128.908M budget authorisation.

%	2015	2016	2017
ACT Budget Execution	95.0	97.7	97.8

ACT budget execution expressed in % of the total amount from 2015 to 2017

5. The 2017 Budget Allocation represents €4.763M increase over the 2016 allocation. The increase in allocation was driven by increased support to the exercise programme, specifically in exercises STREADFEST COBALT and TRIDENT JAVELIN. Outside of the exercise budget all other budgets were reduced by SACT with the exception of the EUR POW budget which was increased by €0.65M to support increased CIS costs across the Command. The table below also highlights the impact of exchange rates on the ACT budget group. Although the Euro value of the non-exercise budget remains unchanged, with the exception of the JALLC, all budgets had to be reduced. This effectively reduced the collective purchasing power across the non-exercise budgets by €3M.

6. Noting that the ACT PoW and overhead elements were executed in accordance with the approved budget, the ACT surpluses were generated predominantly from variations in the Military Training and Exercise Programme. These surpluses came from a variety of sources: including frozen funds that could not be utilised, efficiency gains through the use of open source geographic material in exercise scenario development, an inability to contract for certain items and stay within the new NATO Financial Regulations, unplanned civilian gapping as well as in-year changes to the resource assumptions in the exercise programme.

7. An examination of budget commitment and expenditure by input category indicates that the commitment pattern is consistent with the previous years.

Chapter	2017	2016	2015	2014
71 (Personnel cost)	23.22%	22.18%	20.53%	21.3%
72 (Contractual Supplies and Services)	76.4%	77.63%	79.35%	78.6%
73 (Capital Investment).	0.38%	0.19%	0.12%	1%

OVERVIEW

8. Global instability, together with new and emerging challenges in areas such as cyber security, hybrid warfare, and insecurity created by state and non-state actors, compel the Alliance to increase its pace of adaptation. From a military perspective, the complexity and uncertainty of the strategic environment and the growing challenges to the Alliance's technological edge, require a step change in our mind-set and the conduct

of warfare development. The Alliance must make the right decisions today if it is to remain credible and relevant now and in the foreseeable future.

9. In this context, ACT works to strengthen NATO's Defence and Deterrence Posture ensuring that it remains credible, responsive and able to fulfil the Alliance's three core tasks: Collective Defence, Crisis Management, and Cooperative Security. ACT's focus is to support and improve today's operational capability; while simultaneously developing and shaping requirements for the future, and continuously bridging the two. Through innovative thinking, concept development and experimentation; advanced education, training and exercises, and continuous engagement with partners and stakeholders, ACT delivers unfettered military advice to NATO Nations and partners to support them in the preparation of their future capabilities, in the most rigorous and cost-efficient way.

10. The Annual Report describes significant transformational activities executed by ACT during 2017 against each of these objectives

WAY AHEAD

11. SACT's intent is to continue pursuing a dynamic transformational agenda that represents the best balance between the pressing need to enhance the Alliance's responsiveness and the strategic requirement to focus ACT's effort on safeguarding the long-term military relevance of the Alliance. This balance of effort is the key to ensure an effective and sustainable ACT role as a fundamental contributor to preserve NATO's ability to perform its core tasks now and in the future.

12. In the longer term, ACT will remain committed to ensuring that NATO's transformation is directed to guarantee the Alliance's relevance and credibility within a constantly evolving geostrategic environment. As a result, ACT will pursue its transformational agenda, with the limitation imposed by a scenario of economy constraints, retaining the adequate balance between the need to enhance the Alliance's responsiveness and readiness, as well as the strategic requirement to preserve the Alliance state-of-art.

BASIS OF FINANCIAL REPORTING

13. These financial statements are prepared on an accrual accounting basis. NATO adopted the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as the guiding principle for preparation of all financial statements. This approach was modified with the NATO Adapted Accounting Framework, which was introduced in 2013. The Accounting Framework for NATO was developed to provide minimum requirements for financial reporting for all NATO reporting entities and has formed the basis of ACT financial statements since introduction. ACT continues to apply the NAC endorsed Accounting Framework to these 2017 Consolidated Financial Statements.

AUDIT

14. As is the case with all NATO entities, these financial statements are audited by the International Board of Auditors for NATO (IBAN), who are the body responsible for rendering an audit opinion.

REPORT ON THE STATEMENTS

15. These financial statements incorporate the accounting records of the ACT Headquarters, as well as those of the subordinate Commands within the ACT Budget Group. They have been consolidated under my direction to provide a true and fair view of the financial activities of ACT during financial year 2017.



PETER E. DAHL
Financial Controller
Allied Command Transformation

GOVERNANCE STATEMENT

The Scope of Responsibility

As Supreme Allied Commander Transformation, I am responsible for maintaining a sound system of internal control that supports the achievement of the Command's policies, aims and objectives. These are articulated in my Strategic Plan and my Strategic Direction and Guidance.

As ACT Financial Controller, I have responsibility for safeguarding the Nations' common funds and assets, in accordance with the responsibilities assigned to me in the NATO Financial Regulations.

The Purpose of the System of Internal Control

The system of internal control is designed to manage risk at a reasonable level rather than eliminate all risk of failure to achieve policies, aims and objectives; it can therefore only provide reasonable and not absolute assurance of effectiveness.

The Command's system of internal control is based on an ongoing process to identify, and prioritise, the principle risks to the achievement of the Command's policies, aims and objectives, to evaluate the nature and extent of those risks being realized, and to manage them effectively, efficiently and economically. A system of internal control has been in place, throughout the Command, during the year ended 31 December 2017 and up to the date of publication of these Consolidated Financial Statements; this accords with the Nations' guidance.

This process has been enhanced, during 2017, by the ACT Audit Advisory Panel (AAP), which comprises senior members of the Command, under the Chairmanship of the ACT Chief of Staff.

The AAP's remit is to advise on the adequacy of audit arrangements and on the implications of assurances provided in respect of risk management and internal control systems within the Command. In this regard, the Panel met on three occasions during 2017 and reviewed the progress being made, by the Command, in the implementation risk management and business continuity processes. This work is ongoing, and we expect to see all risk areas to have been reviewed, and risk registers to be mainly populated, by the end of 2018.

Capacity to Handle Risk

Risk management must be embedded into the corporate planning and programme management systems. We recognize that the Command still has some way to go in achieving this.

During 2017, this progress will saw a solidifying of ACT's approach to risk management through the determination of roles and responsibilities for risk governance; the ongoing development of business continuity; and security and incidence and crisis management. These aims and objectives have been

encapsulated in the Command's Risk Management Directive which was issued in January 2018.

By the end of 2018, the Command expects to have appointed its dedicated risk champions, and to have populated its first round of risk registers identifying and assessing risks. These will be staffed to the Command Group.

A significant element of this process is the development of "Athena" – ACT's campaign plan management tool. This tool will be used as the Command's primary vehicle for its Portfolio, Programme and Project Management system. This is designed to support decision making at all levels and performance assessment for the delivery of quality outputs.

During 2017, staff training continued to enable better understanding of risk management awareness, and the principals of risk management. These courses will continue during 2018.

In addition to our overall risk implementation process, our specific aims continued to ensure that:

- Our budgetary systems, during 2017, were fit for purpose so that they were effectively tied to the budget and resource allocation management and reporting process.
- The Command's top level management Boards effectively reviewed periodic and annual financial reports so that they were seen to be in a good position to manage financial performance against forecasts and possible risks.
- Meaningful targets existed to measure financial in year management and other performance areas.
- Effective project management disciplines were in place.
- The Command's key risks were identified, regularly reviewed and, where appropriate, actions were taken to mitigate the effects of any of these risks impacting the Command.

The Risk and Control Framework

The financial risk matrix was further developed, and we continue to work towards a process where this will provide clarity and aid prioritization of risks, at both the corporate and lower levels, and will be used as a model for other risk registers so as to define the risk appetite throughout the Command. These registers will be reviewed by the AAP.

The review role of the AAP continues to be key, to this risk and control process, in allowing senior management to have the ability to better monitor near or emerging risks and, where possible, agree and put in place risk mitigation actions.

We always saw the successful implementation of this process, by the end of 2017, as a challenge for the Command, and its continuation, into 2018, reflects the scale of the task presented to us. Our training programme and implementation of a wide-ranging baseline risk management processes, based on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) framework, as our internal control model, will, we believe, under the management of our Resources and Management Directorate, set us up for further major progress in 2018.

We are responsible for reviewing the effectiveness of the Command's systems of internal control. As such, we are committed to a policy of continuous improvement, of our procedures, regulations and internal processes, so as to provide a comprehensive and relevant process of risk management, compliance and assurance.

Review of Effectiveness

We are responsible for reviewing the effectiveness of the systems of internal control that support the achievement of the Command's policies, aims and objectives, as set out by the Nations.

Our review of the effectiveness of these systems is informed by the work of our Budget Holders and Fund Managers, and comments made by our internal and external auditors.

ACT internal audit's role is to advise on the effectiveness of governance, risk and control arrangements in place, and also advise on the progress being made in implementing the risk management processes articulated above.

Ensuring that the Command's internal audit structure is adequate for the tasks assigned is important for the Command. Therefore, as part of the ongoing Command's restructuring review, the AAP has decided to review the staffing structure of internal audit, within the Command, to ensure that it is adequately resourced, for its current and future tasks, and properly focused.

We have a responsibility for the development and maintenance of the Command's internal control framework.

In particular this includes ensuring that:

- Governance processes are operating in an efficient and effective manner.
- Comprehensive budget management systems exist, which are linked to NATO's resource management process.
- There are regular reviews, by the Command's management boards, to monitor and manage budget activity and financial performance.

In addition, the Command's Code of Conduct, revised and reissued in 2017, is specifically designed to ensure that all members of staff are conscious of their individual responsibilities.

As in the past, we will continue to ensure that:

- Qualified officials are assigned to the financial positions reflected in the Command's internal organisation.
- The tasks and responsibilities of those officials are clearly reflected in the relevant job descriptions.
- Formal delegation of authority for financial matters is in place.
- Effective controls are in place, areas of concern are being highlighted and where necessary, effective remedial action is undertaken.



Peter E Dahl
Financial Controller
Allied Command Transformation



Denis Mercier
General, French Air Force
Supreme Allied Commander Transformation

ACT CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2017
(EUR)

ASSETS	Notes	2017	2016
Current Assets			
<i>Cash and Cash Equivalents</i>	2	42,764,670	62,698,494
<i>Receivables</i>	4	24,411,978	5,305,521
<i>Prepayments</i>	5	571,118	591,498
Non-Current Assets			
<i>Property, Plant & Equipment</i>	6	26,543,008	25,322,653
TOTAL ASSETS		<u>94,290,774</u>	<u>93,918,166</u>
LIABILITIES			
Current Liabilities			
<i>Payables</i>	7	24,479,288	26,795,094
<i>Deferred Revenue</i>	8	26,734,291	8,784,674
<i>Advance Contributions</i>	9	16,329,696	32,873,543
<i>Other Advances</i>	10	204,490	142,202
TOTAL LIABILITIES		<u>67,747,766</u>	<u>68,595,513</u>
NET ASSETS			
Capital contributions		29,000,634	26,818,886
Accumulated surpluses/(deficits)		(2,457,626)	(1,496,233)
Total net assets / equity*	11	<u>26,543,008</u>	<u>25,322,653</u>

*total net assets / equity is equal to the total of PP&E shown under Non-Current Assets

**ACT STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS / EQUITY
FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2017
(EUR)**

	Capital Contributions	Accumulated Surplus / Deficit	Total
Balance as at 01 January 17	26,818,886	(1,496,233)	25,322,653
<i>adjustment for 31 Dec 17 exchange rate</i>	<u>(931,274)</u>	<u>65,203</u>	<u>(866,071)</u>
Balance at 1 January 2017 (using 31 Dec 17 exchange rate)	25,887,612	(1,431,030)	24,456,583
Changes in net assets / equity for the year			
Additional capital contributed by nations in 2017	3,113,022		3,113,022
<i>surplus / deficit for the period</i>		(1,026,596)	(1,026,596)
Balance as at 31 December 17	<u><u>29,000,634</u></u>	<u><u>(2,457,626)</u></u>	<u><u>26,543,008</u></u>

ACT CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE
FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2017
(EUR)

	Notes	2017	2016
REVENUE			
<i>Revenue</i>	12	128,782,420	129,939,929
<i>Other revenue</i>	13	6,856,037	6,378,906
<i>Financial revenue</i>	14	91,565	73,693
Total Operating Revenue		<u>135,730,022</u>	<u>136,392,528</u>
OPERATING EXPENSES			
<i>Personnel</i>	15	30,021,696	28,551,172
<i>Contractual Supplies and Services</i>	15	95,995,523	100,582,905
<i>Capital and Investments</i>	15	2,477,186	801,191
<i>Depreciation charges</i>	5	1,026,597	941,019
<i>Other Expenses</i>	17	6,856,164	6,379,659
<i>Finance costs</i>	18	379,452	77,601
Total Operating Expenses		<u>136,756,618</u>	<u>137,333,547</u>
NET SURPLUS/(DEFICIT) FOR THE YEAR		<u>(1,026,596)</u>	<u>(941,019)</u>

**ACT CONSOLIDATED CASHFLOW STATEMENT
FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2016
(EUR)**

	2017	2016
Cash Flow from Operating Activities		
Surplus (deficit)	(1,026,596)	(941,019)
Non-cash movements		
depreciation charges	1,026,596	941,019
Increase (decrease) in payables	(2,315,806)	4,374,272
Increase (decrease) in current liabilities	1,468,058	(12,688,562)
deferred revenue	(616,111)	(188,120)
Decrease / (Increase) in receivables	(19,106,456)	25,199,945
Decrease / (Increase) in Current Assets	20,380	534,530
(Increase)/decrease in Inventories	0	0
	(19,523,339)	18,173,084
Extraordinary Item	0	-
Net cash flow from operating activities	(20,549,935)	17,232,065
Receipts from sale of investments	0	0
Purchase of PPE	616,111	188,120
Net cash flow from investing activities	616,111	188,120
Cash flows from financing activities		
Receipts from borrowings	0	0
Repayment of borrowings	0	0
Net cash flows from financing activities	0	0
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	(19,933,824)	17,420,185
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents on translation		
Cash and cash equivalents at beginning of period	62,698,494	45,278,308
Cash and cash equivalents at end of period	42,764,670	62,698,494

NATO UNCLASSIFIED

ACT CONSOLIDATED BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR
THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2017

ALL FIGURES SHOWN IN THE APPROVED BUDGET CURRENCY

Budgets presented in
approved Currency

201 Budget - SACT HQ

	Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
2017	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	20,355,500	(11,883)	20,343,617	219,396	20,563,013	17,600	20,580,613	5,700	20,448,630	20,454,330	5,700	126,283
Contractual Supplies & Services	2,324,544	(148,000)	2,176,544	328,150	2,504,694	22,465	2,527,159	38,994	2,382,902	2,421,895	38,994	105,263
Capital Investments	0	0	-	0		0	0	0	0	0	0	0
2017 Total	22,680,044	(159,883)	22,520,161	547,546	23,067,707	40,065	23,107,772	44,694	22,831,532	22,876,227	44,694	231,545
2016	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	7,839	0	7,839	0	7,839	0	7,839	0	(488)	(488)	0	8,327
Contractual Supplies & Services	876,387	0	876,387	0	876,387	0	876,387	0	643,785	643,785	0	232,602
2016 Total	884,226	0	884,226	0	884,226	0	884,226	0	643,297	643,297	0	240,929
2015	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	(43,707)	(43,707)	0	43,707
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
2015 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	(43,707)	(43,707)	0	43,707
Budget 201 Grand Total	23,564,270	(159,883)	23,404,387	547,546	23,951,933	40,065	23,991,998	44,694	23,431,123	23,475,817	44,694	516,181

NATO UNCLASSIFIED

Budgets presented in approved Currency	Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
257 Budget - ACT USD Programme of Work												
2017	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	633,504	(13,001)	620,503	1	620,504	(84,486)	536,018	0	530,694	530,694	0	5,323
Contractual Supplies & Services	16,016,918	96,158	16,113,076	762,997	16,876,073	1,766,011	18,642,084	1,401,523	16,740,130	18,141,653	1,401,523	500,431
2017 Total	16,650,422	83,157	16,733,579	762,998	17,496,577	1,681,524	19,178,101	1,401,523	17,270,824	18,672,347	1,401,523	505,754
2016	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	0	0	0	0	0	0	-	0	(29,214)	(29,214)	0	29,214
Contractual Supplies & Services	859,157	0	859,157	0	859,157	0	859,157	0	283,177	283,177	0	575,980
2016 Total	859,157	0	859,157	0	859,157	0	859,157	0	253,963	253,963	0	605,194
2015	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	(3,280)	(3,280)	0	3,280
Contractual Supplies & Services	422,194	0	422,194	0	422,194	0	422,194	0	376,361	376,361	0	45,833
2015 Total	422,194	0	422,194	0	422,194	0	422,194	0	373,081	373,081	0	49,113
Budget 257 Grand Total	17,931,773	83,157	18,014,930	762,998	18,777,928	1,681,524	20,459,452	1,401,523	17,897,868	19,299,391	1,401,523	1,160,061

Budgets presented in
approved Currency

Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
--------------------------------	-----------	--	-----------	--	-----------	------------------------	-------------------	-----------------	---------------------------	---------------	-------

252 Budget - Joint Analysis and Lessons Learned Centre

2017	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	1,548,731	0	1,548,731	(31,193)	1,517,538	(1,157)	1,516,381	5,813	1,474,607	1,480,420	5,813	35,961
Contractual Supplies & Services	644,459	0	644,459	31,193	675,652	(53,030)	622,622	1,425	621,197	622,622	1,425	0
2017 Total	2,193,190	0	2,193,190	0	2,193,190	(54,187)	2,139,003	7,238	2,095,804	2,103,042	7,238	35,961
2016	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Budget 252 Grand Total	2,193,190	0	2,193,190	0	2,193,190	(54,187)	2,139,003	7,238	2,095,804	2,103,042	7,238	35,961

258 Budget - ACT Euro Programme of Work

2017	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	2,557	0	2,557	0	2,557	(1,517)	1,040	0	1,040	1,040	0	0
Contractual Supplies & Services	50,288,583	170,112	50,458,695	(351,747)	50,106,948	2,990,820	53,097,768	3,268,568	49,736,376	53,004,945	3,268,568	92,823
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017 Total	50,291,140	170,112	50,461,252	(351,747)	50,109,505	2,989,303	53,098,808	3,268,568	49,737,416	53,005,985	3,268,568	92,823
2016	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	1,548,468	0	1,548,468	0	1,548,468	0	1,548,468	10,000	1,191,677	1,201,677	10,000	346,791
2016 Total	1,548,468	0	1,548,468	0	1,548,468	0	1,548,468	10,000	1,191,677	1,201,677	10,000	346,791
2015	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Contractual Supplies & Services	52,992	0	52,992	0	52,992	0	52,992	0	(125,968)	(125,968)	0	178,960
2015 Total	52,992	0	52,992	0	52,992	0	52,992	0	(125,968)	(125,968)	0	178,960
Budget 258 Grand Total	51,892,600	170,112	52,062,712	(351,747)	51,710,965	2,989,303	54,700,268	3,278,568	50,803,126	54,081,694	3,278,568	618,574

NATO UNCLASSIFIED

Budgets presented in approved Currency	Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
259 Budget - ACT Exercise Budget												
2017	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	137,000	(1,000)	136,000	32,000	168,000	(51,000)	117,000	0	78,925	78,925	0	38,075
Contractual Supplies & Services	15,484,245	(149,000)	15,335,245	(282,000)	15,053,245	(1,487,469)	13,565,776	0	12,839,073	12,839,073	0	726,703
2017 Total	15,621,245	(150,000)	15,471,245	(250,000)	15,221,245	(1,538,469)	13,682,776	0	12,917,998	12,917,998	0	764,778
2016	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	(445,939)	(445,939)	0	445,939
2016 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	(445,939)	(445,939)	0	445,939
2015	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	(431,518)	(431,518)	0	431,518
2015 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	(431,518)	(431,518)	0	431,518
2014	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	(334,594)	(334,594)	0	334,594
2014 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	(334,594)	(334,594)	0	334,594
2013	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	(121,293)	(121,293)	0	121,293
2013 Total	0	0	0	0	0	0	0	0	(121,293)	(121,293)	0	121,293
Budget 259 Grand Total	15,621,245	(150,000)	15,471,245	(250,000)	15,221,245	(1,538,469)	13,682,776	0	11,584,654	11,584,654	0	2,098,122

Budgets presented in approved Currency		Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid-Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid-Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
255 Budget - Joint Warfare Centre													
2017		NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Personnel		79,980,068	1,012,500	80,992,568	585,000	81,577,568	672,831	82,250,399	41,537	82,147,196	82,188,733	41,537	61,466
Contractual Supplies & Services		105,811,377	(3,843,599)	101,967,778	(2,472,400)	99,495,378	(1,999,054)	97,496,324	5,111,023	92,045,050	97,156,072	5,111,023	340,252
Capital Investments		250,000	0	250,000	0	250,000	4,118,000	4,368,000	0	4,363,478	4,363,478	0	4,522
2017 Total		186,041,445	(2,831,099)	183,210,346	(1,887,400)	181,322,946	2,791,577	184,114,523	5,152,560	178,555,724	183,708,284	5,152,560	406,239
2016		NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Personnel		132,553	0	132,553	0	132,553	0	132,553	0	69,444	69,444	0	63,109
Contractual Supplies & Services		11,458,552	0	11,458,552	0	11,458,552	0	11,458,552	701,036	9,018,906	9,719,942	701,036	1,738,610
Capital Investments		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016 Total		11,591,105	0	11,591,105	0	11,591,105	0	11,591,105	701,036	9,088,350	9,789,386	701,036	1,801,719
2015		NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Personnel		3,729	0	3,729	0	3,729	0	3,729	0	0	0	0	3,729
Contractual Supplies & Services		1,211,202	0	1,211,202	0	1,211,202	0	1,211,202	0	(1,554,909)	(1,554,909)	0	2,768,111
2015 Total		1,211,202	0	1,211,202	0	1,211,202	0	1,211,202	0	(1,554,909)	(1,554,909)	0	2,768,840
Budget 255 Grand Total		198,843,752	(2,831,099)	196,012,653	(1,887,400)	194,125,253	2,791,577	196,916,830	5,853,596	186,089,160	191,942,761	5,853,595	4,977,798

Budgets presented in
approved Currency

Initial Authorisation (BA1)	Movements	1st Mid-Year Authorisation (BA2)	Movements	2nd Mid-Year Authorisation (BA3)	Movements	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment/Spend	Carry Forward	Lapse
-----------------------------------	-----------	-------------------------------------	-----------	-------------------------------------	-----------	---------------------	-------------------	-----------------	---------------------------	---------------	-------

266 Budget Joint Forces Training Centre

2017	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN
Personnel	5,326,999	0	5,326,999	0	5,326,999	(397,196)	4,929,803	0	4,900,976	4,900,976	0	28,828
Contractual Supplies & Services	21,948,103	1,361,716	23,309,819	(1,730,737)	21,579,082	(887,224)	20,691,858	2,005,803	18,216,519	20,222,323	2,005,803	469,535
Capital Investments	0	138,000	138,000	34,511	172,511	0	172,511	0	172,511	172,511	0	0
2017 Total	27,275,102	1,499,716	28,774,818	(1,696,226)	27,078,592	(1,284,419)	25,794,173	2,005,803	23,290,006	25,295,810	2,005,803	498,363
2016	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	638,012	0	638,012	0	638,012	0	638,012	0	471,575	471,575	0	166,438
Capital Investments	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	0	0
2016 Total	638,012	0	638,012	0	638,012	0	638,012	0	471,575	471,575	0	166,438
2015	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN	PLN
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Investments	307,500	0	307,500	0	307,500	0	307,500	0	307,500	307,500	0	0
2015 Total	307,500	0	307,500	0	307,500	0	307,500	0	307,500	307,500	0	0
Budget 266 Grand Total	28,220,614	1,499,716	29,720,330	(1,696,226)	28,024,104	(1,284,419)	26,739,685	2,005,803	24,069,081	26,074,884	2,005,803	664,800

Allied Command Transformation
Notes to the Financial Statements
For the year ended 31 December 2017
All amounts stated in Thousands of Euros (€'000), unless otherwise stated

NOTES TO THE ACCOUNTS

1. Significant Accounting Policies

1.1 Basis of preparation

The financial statements of Allied Command Transformation (ACT) have been prepared in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and based on International Financial Reporting Standards (IFRS/IAS), as adopted by the North Atlantic Council (NAC) in 2002. In 2013, the NAC adopted an adaptation to IPSAS to better suit the specific requirements of the Alliance and an associated NATO accounting framework, applicable for financial reporting periods beginning on 1 January 2013. The application of the adaptation to IPSAS and the associated NATO accounting framework has had no material impact on the disclosures or on the amounts recognised in the ACT financial statements. The financial statements comply with the accounting requirements of the NATO Financial Regulations (NFRs) and the relevant entity directives and policies. In instances where there is a conflict between IPSAS and the NFRs this has been noted.

The financial statements have been prepared on a going-concern basis and 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 recognised 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.

In accordance with Article 2.1 of the NFRs, the financial year of ACT is 1 January to 31 December.

1.2 Accounting estimates and judgments

In accordance with IPSAS and generally accepted accounting principles, the financial statements 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. In exercising the judgements to make the estimates, a degree of caution was included in light of the principle of 'prudence' required by IPSAS in order not to overstate assets or revenue or understate liabilities or expenses.

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

1.3 Changes in Accounting Policy and Standards (if applicable)

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 2017 financial statements, the accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

NATO UNCLASSIFIED

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

1.4 Changes in pronouncements

Some new standards, alignments of standards and interpretations were issued or became effective for the financial years beginning on 1 January 2017. These have either been classed as not applicable to the entity or have been applied by the entity in preparing the financial statements. Neither of the Standards are expected to have a significant effect on the financial statements of the entity.

IPSAS	Name		Effective date for periods beginning on or after	Comment
35	Consolidated Financial Statements		01 January 2017	Replaces IPSAS 6. No longer permits exemption for temporarily controlled entities. This aspect does not impact the ACT consolidated group
36	Investments in Associates and Joint Ventures		01 January 2017	Not applicable to ACT consolidated group

1.5 Foreign currency

These financial statements are presented in Euro, which is NATO's reporting currency. The functional currency of each ACT Headquarter (HQ) is detailed below under "Consolidation" and data from each HQ is converted into Euro to facilitate the consolidation process. Foreign currency transactions are translated into the functional currency of the HQ at the NATO exchange rates prevailing at the date of the transaction.

ACT HQs that have a functional currency other than Euro are translated into the reporting currency. All assets and liabilities of such entities at year-end were translated using the NATO exchange rates that were applicable at 31 December 2017. Revenue and expenses were translated using an average of the NATO exchange rates applicable during the reporting period. Unrealised gains and losses resulting from the translation of statements in currencies other than Euro are recognised in the Statement of Financial Position.

1.6 Consolidation

The consolidated financial statements include the financial results of the controlling entity and its controlled entities. Inter-entity balances and transactions have been eliminated in consolidation.

Controlled entities which are consolidated into the financial statements are listed below.

Name	Location	Functional Currency
HQ SACT	Norfolk, Virginia, USA	Euro and US Dollar
JALLC	Lisbon, Portugal	Euro
JFTC	Bydgoszcz, Poland	Polish Zloty
JWC	Stavanger, Norway	Norwegian Kroner

While Morale & Welfare activities are under the control of the Supreme Allied Commander

NATO UNCLASSIFIED

Transformation (SACT), in accordance with the NATO Accounting Framework, they have not been consolidated into these financial statements. A separate activity report as required by the NFRs is submitted to the Budget Committee.

1.7 Services in-kind

In these financial statements, services in kind are not recognised.

1.8 Financial Instruments disclosure/presentation

Financial assets and financial liabilities are recognised when the entity becomes a party to the contractual provisions of the instrument. ACT uses only non-derivative financial instruments as part of its normal operations. These financial instruments include cash and cash equivalents, accounts receivable, liabilities and loans between NATO entities.

1.9 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash on hand, petty cash, current bank accounts, deposits held with banks, and other short-term investments (with a maturity of three months or less).

1.10 Short-term investments

These are short-term investments (with a maturity of more than three and less than twelve months).

1.11 Receivables

Receivables are stated at net realisable value, after provision for doubtful and uncollectible debts. It can also include 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 (if applicable).

1.12 Property, Plant and Equipment (PP&E)

PP&E with the exception of land are stated at cost less accumulated depreciation and accumulated impairment losses.

Depreciation is recognised so as 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 on the disposal or retirement of an item of PP&E is determined as the difference between the sales proceeds and the carrying amount of the asset and is recognised in the statement of financial performance.

PP&E categories are listed in the table below:

NATO UNCLASSIFIED

Category	Threshold	Depreciation	Method
Land	€200,000	N/A	N/A
Buildings	€200,000	40 years	Straight-line
Other infrastructure	€200,000	40 years	Straight-line
Installed equipment	€30,000	10 years	Straight-line
Machinery	€30,000	10 years	Straight-line
Vehicles	€10,000	5 years	Straight-line
Mission equipment	€50,000	3 years	Straight-line
Furniture	€30,000	10 years	Straight-line
Communications	€50,000	3 years	Straight-line
Automated information systems	€50,000	3 years	Straight-line

During 2017, ACT staff conducted a thorough analysis of all purchases made during the year to establish if any fell within the categories and capitalisation thresholds detailed in the table above. PP&E held in ACT is detailed in Note 6.

1.13 Leases

Leases are classified as finance leases whenever the terms of the lease transfers substantially 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. (if applicable). As at 31 December 2017, ACT had the following amounts owed on non-cancellable leases at HQ SACT, JFTC and JALLC.

Item	amounts due in 2018	amounts due in 2019 - 2022
Various vehicles	€107k	€265k

1.14 Intangible assets

Intangible assets with finite useful lives that are acquired separately are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses.

Amortisation is recognised on a straight-line basis over their estimated useful lives. The estimated useful lives, and amortisation 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 intangible asset 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 on the disposal or retirement of an intangible asset, is determined as the difference between the net disposal

NATO UNCLASSIFIED

proceeds and the carrying amount of the asset and is recognised in the statement of financial performance.

1.15 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.

1.16 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.

1.17 Advances

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

1.18 Employee benefits

ACT's employees participate in one of the two NATO pensions funds: the Coordinated Pension Scheme or the Defined Contribution Pension Scheme (DCPS) administered by NATO and the Retirees Medical Claims Fund (RMCF). The assets and liabilities for these pension schemes are accounted for centrally at NATO Headquarters and therefore are not recognised in these financial statements. Note 16 below refers.

1.19 Provisions

Provisions are recognised when ACT 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. If the effect is material, provisions are determined by discounting the expected future cash flows to their present value.

1.20 Net Assets

Net assets represent the residual interest in the assets of the entity after deducting its liabilities. NATO entities perform their activities on a no-profit / no loss basis globally over the reporting period. However, this does not prohibit the realisation of operating surplus or deficit in the financial reporting period.

1.21 Revenue and expense recognition

Revenue

Revenue comprises contributions from Member Nations and income from other customers to fund ACT's budgets. It is recognised in the year when these contributions are used for their intended purpose as envisioned by ACT's budgets. 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 interest earned and accrued as of 31 December 2017; exchange rate revenue due to transactions in foreign currency; and realised exchange

NATO UNCLASSIFIED

rate revenue are recognised as financial revenue.

Finance costs

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

1.22 Surplus or deficit for the period

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

1.23 Trust Funds

ACT controls a number of specific Trust Funds referred to in Note 3 below. 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. ACT does not recognise any expenditure or revenue in relation to the Trust Funds in its statement of financial performance which it does not control.

1.24 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).

2. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents consist of cash held on deposit in financial institutions in instant access accounts.

	2017	2016
Total Euro Accounts	27,910	39,741
Total non-Euro Accounts	14,855	22,957
	42,765	62,698

All non-Euro denominated currencies were converted to Euros using the NATO spot exchange rate for applicable currencies in the Statement of Financial Position as at 31 December 2017. The Euro account includes an amount of €196k, which represents the remainder of funds deposited by nations contributing to Trust Funds (see Note 3 below).

The cash holdings are significantly lower than the previous year, which is a result of three nations not settling their cash call contributions by the end of 2017. As a result, ACT carried a €17.5m receivable for cash call contributions. In the previous year all nations had settled their cash calls by 31 December 2016.

Deposits are partly held in interest-bearing current bank accounts in immediately available funds. Current bank accounts are held in Euro, US Dollar, Polish Zloty and Norwegian Kroner. Funds are held in highly reliable non-interest and interest-bearing bank accounts.

3. Trust Funds

ACT is responsible for separate Voluntary National Contribution Funds (VNCF), which are operated by HQ SACT. One fund is being used to provide training during 2017 and

NATO UNCLASSIFIED

2018 for weapons inspector teams from NATO nations, as well as Partnership for Peace (PfP) countries. Deposits received for this 2-year initiative amounted to €233k, of which €189k was not expensed as at 31 December 2017. The other fund relates to the Commander's Counter-Marauding Terrorist Course and deposits received against this amounted to €67k, of which €7k was not expensed at year end. This latter amount will be returned to nations in 2018. Details are summarised in the table below:

Name of Fund	Balance as at 01 Jan 17	Money transferred in	In year expenses	Balance as at 31 Dec 17
Weapons Intelligence Team Training 2015-2016 (WITT 2015-2016)	108.2	N/A	49,3 (for 2016 expenditures); 58,8 transferred back to NATO IS	0
Weapons Intelligence Team Training 2017-2018 (WITT 2017-2018)	0	232.7	43.6	189.1
2nd Advanced Commander's Counter-Marauding Terrorist Attach Course (2nd ACC-MTA)	0	67.0	60.0	7.0

4. Receivables

	2017	2016
Receivables	6,921	5,306
Contributions receivables from nations	17,491	0
	<u>24,412</u>	<u>5,306</u>

As at 31 December 2017 and as referred to in Note 2 above, ACT had not received full settlement of the 2nd 2017 cash call. This leads to a significant increase in that particular receivable category. ACT was still awaiting funds from nations for significant parts of the Euro call, the Norwegian Kroner (NOK) call and the Polish Zloty (PLN) call.

While the NOK and PLN call were settled in early January 2018, the €12M outstanding Euro call was not deposited on the ACT bank account until March 2018, which had a direct impact on ACT's ability to pay debtors.

The non-cash call receivables include €1.8m for invoices that still need to be prepared at the end of the financial year. Additionally, invoices amounting to €3m were raised at year end to ACO and IMS to account for a budget transfer decision. Other invoices amounting to €1.2m were raised at the year end to recognise revenue corresponding to expenditure against delegated budgets from ACO since it is necessary to show the receivable in these financial statements under the matching concept as the expense has been recognised. These receivables were cleared in a timely manner in the following year.

5. Prepayments

The following prepayments were recorded:

	2017	2016
Prepayments to 3rd Party Suppliers	571	591

Prepayments to third party suppliers relate to payments made in advance of goods or services rendered, which will reflect terms and conditions of a contract or agreement. Such prepayments are offset against final payments upon receipt of a final invoice.

6. Property, plant and equipment

In accordance with the NAC approved Accounting Framework and the ACT policy on accounting for PP&E, consolidated entities will consider PP&E acquired before 01 January 2013 as fully expensed. PP&E held prior to 01 January 2013, and not previously recognized as an asset, are disclosed in the table below:

PP&E category	Approximate number of items	Location of asset	comments
Buildings	5 buildings in 1 geographical HQ location	HQ SACT, Norfolk, Virginia	Buildings were either provided free of charge or fully expensed prior to 01 January 2013. Includes installed equipment.
Buildings	5 buildings in 1 geographical HQ location	JWC, Stavanger, Norway	
Buildings	4 buildings in 1 geographical HQ location	JFTC, Bydgoszcz Poland	
Buildings	1 building in 1 geographical HQ location	JALLC, Lisbon, Portugal	
Vehicles	5	HQ SACT, Norfolk, Virginia	All vehicles held at the HQs were purchased prior to 01 January 2013 and have been fully expensed in the year of purchase.
Vehicles	13	JWC, Stavanger, Norway	
Vehicles	0	JFTC, Bydgoszcz Poland	
Vehicles	0	JALLC, Lisbon, Portugal	

The buildings detailed above contain both installed equipment and furniture that pre-dates the 01 January 2013 date referred to in the NATO Accounting Framework document. The nature and specific number of furniture items is not considered material but has been included, where possible, in the appropriate Property Accounting register

NATO UNCLASSIFIED

	Buildings & infrastructure EUR	Installed equipment EUR	Furniture EUR	Vehicles EUR	Machinery EUR	Total EUR
Balance at 1 January 2017	22,490,222	2,745,263	1,395,281	139,500	48,619	26,818,886
<i>adjustment for 31 Dec 17 exchange rate</i>	(799,665)	(95,843)	(21,757)	(11,799)	(2,210)	(931,274)
Balance at 1 January 2017 (using 31 Dec 17 exchange rate)	21,690,556	2,649,420	1,373,524	127,702	46,410	25,887,612
Additions	2,444,678	52,233	321,390	294,721		3,113,022
Disposals						
Balance at 31 December 2017	24,135,235	2,701,652	1,694,914	422,423	46,410	29,000,634
Accumulated depreciation						
Balance at 1 January 2017	842,351	389,138	260,223	3,281	1,239	1,496,233
<i>adjustment for 31 Dec 17 exchange rate</i>	(38,089)	(16,567)	(10,258)	(210)	(79)	(65,203)
Balance at 1 January 2017 (using 31 Dec 17 exchange rate)	804,262	372,572	249,965	3,071	1,160	1,431,030
Depreciation expense	627,678	215,760	148,065	30,452	4,641	1,026,597
Accumulated Depreciation at 31 Dec 2017	1,431,939	588,332	398,030	33,524	5,801	2,457,626
Net book value						
Balance at 1 January 2017	21,647,871	2,356,125	1,135,058	136,219	47,380	25,322,653
Balance at 31 December 2017	22,703,295	2,113,321	1,296,884	388,899	40,609	26,543,008

The depreciation charge for the year was €1,027k

7. Accounts Payable

Accounts Payable is detailed below:

	2017	2016
Suppliers	4,571	8,556
Staff Members	193	140
Non-Consolidated NATO Entities	18,720	14,875
Governments	995	3,219
Other payables	0	5
	24,479	26,795

A number of services were received for which ACT had yet to receive an invoice and so consequently these are reflected in the end of financial year payable position.

Payables include invoices received that have not been settled, as well as accruals recognised at the reporting date.

8. Deferred revenue

	2017	2016
Budget related	24,819	7,842
NSIP related	1,719	835
Other sources	196	108
	<u>26,734</u>	<u>8,785</u>

Deferred revenue includes budget credits carried forward which have been committed following a legal and contractual obligation entered into with a supplier but for which the goods and services have not yet been received. The corresponding charges will be incurred after the reporting date.

For the financial year ending 31 December 2017, €24.8m was Budget Related, which was a significant increase over the previous year. However, this should be viewed in conjunction with Note 9 below, which shows a corresponding decrease in Advance Contributions received from Nations. The outstanding cash call balances are reflected in total as deferred revenue until settled, when the "Advance Contribution for 2018" part is recorded as "Advance Contributions" as detailed in Note 9 below.

The Other sources figure of €196k relates to the Trust Funds operated by HQ SACT referred to in Note 3 above.

9. Advances Contributions

	2017	2016
Advance Contributions	16,330	32,874

Advance Contributions correspond to cash called from the Nations for the following financial year and represent approximately 25% of the total ACT budget allocation.

Advance contributions to ACT not received as at 31 December 2017 amounted to €12m, NOK40.4m and PLN 5.2m, which explains the significantly lower figure reported in 2017.

10. Other advances

	2017	2016
Other Advances	204	142

Other advances correspond to cash received from external entities against which future payment will be offset. The amount for 2017 relates to cash received at the JALLC from a non-consolidated NATO entity. This will be reduced during 2018 as invoices are received and paid.

NATO UNCLASSIFIED

11. Net assets

	2017	2016
Capital contributions	29,001	26,819
Accumulated surpluses/(deficits)	(2,458)	(1,496)
Total net assets / equity	26,543	25,323

Net assets relate to PP&E recognised by ACT, less depreciation charges accumulated in the current and prior years. The PP&E recognised was not necessarily purchased by ACT, as it includes assets that ACT has assumed control of through their use. Note 6 above details PP&E holdings and the associated depreciation charges.

12. Revenue

The revenue recognition is matched with expenses against the entity budgets. Contributions from nations are booked as an advance under deferred revenue and subsequently recognised as revenue when it is earned.

The following key revenue items are presented:

Recognised Revenue	2017	2016
Assessment Calls/Contributions	126,385	129,063
NSIP Revenue	2,224	715
Other income	173	162
	128,782	129,940

An analysis of ACT's cash receipts from Nations' is as follows:

	Euro '000	USD '000	NOK '000	PLN '000
Cash Receipt by currency during 2017	54,929	39,086	136,591	16,713
Amount in Euros (for comparison only)	54,929	32,956	13,881	3,957

13. Other revenue

This consists of reimbursable activity within ACT, which is comprised of two elements: activity undertaken between entities within the ACT consolidation group (inter-entity) and activity undertaken between the ACT group and a 3rd party (reimbursable). The inter-entity activity has been eliminated from the ACT consolidated accounts. That is to say that Revenue and Expenditure has only been recorded once in the accounts and not by both consolidating entities. In addition, the end of year asset and liability position between consolidating entities has also been balanced and eliminated.

With regard to 3rd party reimbursable activity some €7.5m of activity has been undertaken during 2017.

14. Financial revenue

Financial revenue relates to interest earned on deposits during the financial year.

15. Expenses

The expenditure shown in the Statement of Financial Performance has been calculated after charging the following main elements:

	2017	2016
Chapter 1		
Salaries & associated costs	28,961	27,399
Consultants	184	94
Training	643	706
Other	234	352
TOTAL	30,022	28,551

Chapter 2		
General support and Utility costs	6,033	6,663
Contractors	44,167	48,219
Travel and subsistence	13,619	11,377
ALS Support	28,025	30,127
Mission equipment costs	43	70
Communications	372	223
Training	3,736	3,897
R&D supplies		7
TOTAL	95,995	100,583

Capital & Investments (Chapter 3 & NSIP)		
ALS Capital & Investment	131	86
Mission Equipment Assets	49	0
Building Infrastructures	0	0
NSIP funded contractor support	1,646	0
Other NSIP	545	704
Other	106	11
TOTAL	2,477	801

Expenses relating to contractors are reflected in Chapter 2 and reflects the Budget Committee guidance set out in paragraph 2.2.3 of MBC-M(2010)0039. A significant part of this category of expenditure is with the CMRE. In 2017, ACT incurred €22.1m of expenditure relating to contractor services provided by CMRE. The other significant amount expensed by ACT in relation to contractor costs were payments made to NCIA for the Programme of Work. In 2017, these amounted to €12.3m.

The increase in travel expenditure over the prior year was due to a number of Exercises taking place during 2017, which were over and above those conducted in 2016.

Exercise BRILLIANT SWORD – travel for this amounted to €541k; Exercise TRIDENT JAGUAR – travel for this amounted to €1.64M, whereas in 2016 only €663K was allocated; Exercise TRIDENT JOUST - in 2017 €330K was for the transportation cost

to JFTC, whereas in 2016, this amounted to €82K.

Capital and Investments include charges against Chapter 3 and NSIP amounting to €3,093k, less capitalised expenditure of €616k, giving a total of €2,477. The Budget Execution Statement shows the actual expenditure against the budgets, before removal of capitalised items.

16. Staff resources

a) Analysis of staff costs - the aggregate staff costs, including grants and allowances paid, are detailed below.

	2017	2016
Salaries of Civilian Staff	18,315	17,476
Allowances of Civilian Staff	4,977	4,870
Contributions to Health Insurance (c)	3,990	3,479
Contributions to Pension Funds (d)	1,347	1,278
	<u>28,629</u>	<u>27,103</u>

b) Analysis of staff numbers - the number of full-time equivalent persons employed as at 31 December 2017 was:

	HQ SACT	JWC	JFTC	JALLC
Military	470	169	83	37
Civilian	115	55	14	9
Temporary Civilian	6	0	0	8
Reimbursable Civilians	0	0	1	0
Local Wage Rate (LWR)	0	11	0	0
Total	<u>591</u>	<u>235</u>	<u>98</u>	<u>54</u>
Voluntary National Contributions	31	1	4	4
Partnership for Peace (PfP)	4	0	1	1
Overages in addition to VNC	5	3	1	0
Legacy transition	5	0	0	0

c) Health Insurance - all civilian members of ACT are members of the NATO Health Insurance Scheme, providing sickness, maternity, accident, disablement and death benefits to staff members, their spouses and children. Staff members pay contributions of approximately 3.75% to 9.8% of gross salary, which are matched by contributions paid by ACT. For 2017 ACT contributions totalled €3.99m.

d) Contributions to Pension Funds

NATO UNCLASSIFIED

The NATO Defined Contribution Pension Scheme: came into effect on 1 July 2005 and provides for the communal investment of contributions in respect of civilian staff of ACT accorded international status under the NATO Charter. Staff pay contributions equivalent to 8% of their monthly basic salary, and ACT pays a 12% contribution. The assets and liabilities for this scheme are accounted for centrally at NATO Headquarters, located in Brussels, Belgium and are not recognised in these financial statements.

The NATO Coordinated Pension Scheme: staff members make contributions representing 9.5% of their monthly salary.

Contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation for ACT. Total pension contributions of ACT across the 3 schemes outlined above totalled €1,347k during 2017.

Untaken Leave

NATO regulations allow civilian staff to carry forward untaken leave days to the following year. The regulation stipulates that any days carried forward must be taken by 30 April of the following year or the leave days are forfeited. Carry forward beyond this date is only approved by the Human Resources Branch in exceptional circumstances. At the end of 2017, ACT civilian staff across all Headquarters carried forward 1,902 leave days. In monetary terms, this equates to approximately €858k but ACT has a policy of not making an actual financial payment to staff in lieu of this. ACT staff either take the untaken leave by 30 April of the following year or lose the days, unless exceptionally allowed to extend. In view of this policy, and the fact that the vast majority of days are taken by 30 April of the following year, ACT does not recognise a liability in these financial statements.

17. Other expenses

Other expenses consists of reimbursable activity within ACT, which is comprised of two elements: activity undertaken between entities within the ACT consolidation group (inter-entity) and activity undertaken between the ACT group and a 3rd party (reimbursable). The inter-entity activity has been eliminated from the ACT consolidated accounts. That is to say that Revenue and Expenditure has only been recorded once in the accounts and not by both consolidating entities. In addition, the end of year asset and liability position between consolidating entities has also been balanced and eliminated. The only other expense is a small write off of an outstanding receivable amounting to less than €1k.

18. Finance costs

This includes the sum of exchange rate gains and losses (€358k), as well as bank charges incurred by ACT entities for normal business transactions (€21k).

19. Related Party Transactions

Controlled Entities:

ACT controls the following reporting entities:

- Joint Warfare Centre (JWC)
- Joint Force Training Centre (JFTC)
- Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC)

NATO is an organisation set up under the 1948 Washington Treaty. Those countries that were or have become parties to the Convention, the Member Nations, are regarded as related parties. ACT, as one of the two NATO Strategic Commands, has, during the year, had various material transactions with these Member Nations.

Key Management Personnel

Under IPSAS 20 Parties are considered to be related if one party has the ability to control or exercise significant influence over the other party in making financial and operating decisions. IPSAS 20 requires the disclosure of the existence of related party relationships, where control exists, and the disclosure of information about entities and its related parties. This information is required for accountability purposes and to facilitate a better understanding of the financial position and performance of the reporting entity.

No related party disclosure is made in these financial statements as key management personnel have no significant party relationships that could affect the operation of this reporting entity. The Key Management Personnel are defined as senior members of the Command Group, who together constitute the Management Board of ACT. Remuneration received by individuals has been in accordance with an individual's national military pay scale or in accordance NATO published salary scales. During the period, no key managerial staff or other related parties has undertaken any material transactions that could affect the operation of this reporting entity.

In addition to the key management personnel of the Command Group, ACT has implemented several controls on staff who are involved in the contract award process to ensure that no related party factors could influence this procedure. All key management personnel are in the process of being asked to sign a related party disclosure document. This will be in place prior to publication of the audit report into the 2017 ACT Consolidated Financial Statements.

20. Representation allowance

Representation Funds are provided to SACT by the Nations' Permanent Representatives to NATO for use at his discretion. These funds are allocated in USD to the HQ SACT 257 budget but all numbers have been converted to Euro for the purpose of these financial statements.

NATO UNCLASSIFIED

SACT allocates these funds to his subordinate Commanders, as he considers reasonable. For 2017 the Representation Funds allocated to SACT, and subsequently delegated, were as follows:

Entity	2017 Allocation (Eur)
HQ SACT	34.7
JWC	4.0
JFTC	1.1
JALLC	0.7
TOTAL	40.5

The ACT Directive governs the processes to cover the operation of Representation Funds. The use of these funds is monitored on a monthly basis through the office of the Financial Controller and they are also subject to annual audit by the IBAN.

During the course of 2017, €21k of available funds were lapsed.

21. Budget Execution Statement Overview

Exchange Rates applicable to Budget Execution Statement:

Year	Initial Authorisation	Mid-Yr Authorisation	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Carry Forward
2017	Jan 16 ¹	Jan 16	Jan 16	Dec 17 ²	Ave 17 ³	Dec 17
2016/15	Dec 15 ⁴	Dec 15	Dec 16	Dec 17 ²	Ave 17 ³	Dec 17
¹ Rate used in 2017 Budget authorisation ² Rate used to revalue outstanding commitments at year end prior to rolling forward to 2018 ³ Rate used in determining expenditure throughout the year ⁴ Rate used to bring forward commitments remaining at year end 2016						

Expenditure Reconciliation: Budget Execution Statement / Statement of Financial Performance. IPSAS 24 requires a reconciliation of Budget Execution Statement data with the expenses recorded in the Statement of Financial Performance. The expenditure data is in the currency of the budget and then translated using an average exchange rate for the year.

Financial Expenditure recorded in Budget Execution Statements (BES):

Budget 201	20,686	
Budget 252	2,096	
Budget 255	19,969	
Budget 256	5,659	
Budget 257	15,801	
Budget 258	50,803	
Budget 259	11,585	
		126,599

Expenditure recorded in Statement of Financial Performance:

Chapter 71	30,022	
Chapter 72	95,996	
Chapter 73	581	
Total Expenditure equal to BES		126,599
Less capitalised Chapter 3 expenditure (PP&E)		(295)
NSIP expenditure		2,512
Less capitalised NSIP expenditure (PP&E)		(321)
Depreciation charges		1,026
Other Expenses		6,856
Finance Costs		379
Total Expenditure in Statement of Financial Performance		136,756

IPSAS 24. This Standard requires reconciliation between Budget Execution Statements and actual amounts presented in the financial statements where the financial statement and budget are not prepared on a comparable basis. Whilst the table above reconciles the actual expenses recorded in ACT's Budget Execution Statements and the Statement of Financial Performance, the remainder of the Budget Execution Statements is prepared using a different basis.

The Statements of Financial Position, Financial Performance, Changes in Net Assets and Statement of Cash Flow are prepared on a full accrual basis, whereas the Budget Execution Statements, apart from "actual expenses," are prepared on a commitment accounting basis. Significant budgetary transfers are detailed in the table below.

Budgetary Lapses

Lapses recorded on the Budget Execution Statement have a value of €4.952m. This figure is generated as a direct result of the exchange rates. Lapses occur in the original currency in which the budget was approved by the BC.

NATO UNCLASSIFIED

Budget Code	Budget Currency	Value of Lapse in Budget Currency (figures shown as complete amounts)						Value of Lapse in Euro (Average Rate of Exchange)
		2013	2014	2015	2016	2017	Total	
201	USD			44	241	231	516	465
252	EUR			0	0	36	36	36
255	NOK			2,770	1,802	406	4,978	537
256	PLN			0	167	498	665	152
257	USD			49	605	506	1,160	1,045
258	EUR			179	347	93	619	619
259	EUR	121	335	431	446	765	2,098	2,098
								4,952

22. Statement of Budgetary Transfers

In accordance with the NATO Financial Regulations (NFRV Article 26) budgetary transfers are recorded on the face of the accounts. All transfers were executed between budgets at the January 2017 rate of exchange. The totality of transfers undertaken in 2017 do not breach the authorised Budget Authority outlined in BC-BA(2017)0003 dated 25 October 2017.

In order to comply with the requirements of IPSAS 24 the significant budgetary transfers are detailed in the Budget Execution Table included with these financial statements.

23. STATEMENT OF SPECIAL CARRIED FORWARD CREDITS

As required by the NATO Financial Regulations, credits committed and carried forward are separately disclosed by budget and by year in the Budget Execution Statements.

During 2017 ACT was also given specific permission to also make the following Special Carry Forwards. The Council (C-M(2017)0063) refers:

JALLC (BC 252) €6K in support of the 2018 salary adjustments

JWC (BC 255) NOK 5.028M (€533K) in support of the OCCASUS North and FISCO exercise scenario development

JFTC (BC 256) PLN 1.247 (€291K) in support of the delivery of exercise BRILLIANT JOUST 18

ACT USD POW (BC 257) \$1.342 (€1.226M) in support of a Capability Requirement for interim capability and Programme Management support.

ACT EUR POW (BC 258) €2.171 in support of Cyber Domain Transformation requirements.

24. MORALE & WELFARE ACTIVITIES

Under the NAC approved NATO Accounting Framework implemented with effect from 01 January 2013, NATO entities should capture financial information in support of morale and welfare activities by way of a note disclosure to the financial statements and not consolidated in the financial statements.

In accordance with NATO reference documents PO(97)98 and MBC-DS(97)23, the consolidated 2017 Annual Report on MWA activity within the ACT Budget Group, has been submitted to the Budget Committee.

25. STATEMENT OF WRITE-OFF

A summary table of write off is attached at Annex A to these financial statements. A full statement will be sent under separate cover to the Budget Committee.

26. STATEMENT OF PERFORMANCE AND POSITION PER ENTITY

The tables on the following pages show the Statements of Position and Performance of the ACT Headquarters that are part of the consolidated group. There is also a table showing the entries made on consolidation.

For the year ended 31 December 2017
Amounts in EUR

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION PER HEADQUARTER

	HQ SACT			JWC			JFTC		
	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference
Current Assets									
Total Cash & Cash Equivalents	36,159,904	51,364,409	(15,204,505)	2,854,232	8,435,665	(5,581,433)	1,562,109	1,341,259	220,849
Receivables	23,200,053	3,624,133	19,575,920	415,701	896,436	(480,735)	685,893	2,572,137	(1,886,244)
Total Advances & Prepayments	537,679	377,594		127,346	296,312	(168,966)	34,204	35,655	(1,452)
Non-Current Assets									
Property, Plant & Equipment	23,844,185	25,322,653	(1,478,469)	289,809	0	289,809	2,409,014	0	2,409,014
Total Assets	<u>83,741,821</u>	<u>80,688,789</u>	<u>2,892,947</u>	<u>3,687,089</u>	<u>9,628,414</u>	<u>(5,941,325)</u>	<u>4,691,218</u>	<u>3,949,051</u>	<u>742,167</u>
Liabilities									
Payables	21,127,524	24,424,202	(3,296,679)	2,241,687	3,076,050	(834,363)	942,496	1,266,874	(324,377)
Deferred Revenue	22,875,524	4,656,148	18,219,377	720,484	1,531,444	(810,959)	1,339,708	1,115,341	224,368
Advance Contributions	15,894,588	26,285,786	(10,391,198)	435,108	5,020,921	(4,585,812)		1,566,837	(1,566,837)
Other Advances	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Liabilities	<u>59,897,636</u>	<u>55,366,136</u>	<u>4,531,500</u>	<u>3,397,279</u>	<u>9,628,414</u>	<u>(6,231,134)</u>	<u>2,282,205</u>	<u>3,949,051</u>	<u>(1,666,846)</u>
Net Assets									
Capital Contributions	29,000,634	26,818,886	2,181,748	0	0	0	0	0	0
Accumulated surplus (deficit)	(2,457,626)	(1,496,233)	(961,393)	0	0	0	0	0	0
Total assets / equity	<u>26,543,008</u>	<u>25,322,653</u>	<u>1,220,354</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

For the year ended 31 December 2017
Amounts in EUR

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION PER HEADQUARTER

	JALLC			NSIP			Total 2017	Consolidation Postings	Published 2017
	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference			
Current Assets									
Total Cash & Cash Equivalents	254,887	280,280	(25,393)	1,869,819	1,248,152	621,667	42,700,950	63,720	42,764,670
Receivables	113,762	643,377	(529,615)				24,415,409	(3,431)	24,411,978
Total Advances & Prepayments	21,889	31,936	(10,047)				721,118	(150,000)	571,118
Non-Current Assets									
Property, Plant & Equipment	0	0	0	0	0	0	26,543,008		26,543,008
Total Assets	<u>390,538</u>	<u>955,594</u>	<u>(565,056)</u>	<u>1,869,819</u>	<u>1,248,152</u>	<u>621,667</u>	<u>94,380,485</u>	<u>(89,711)</u>	<u>94,290,774</u>
Liabilities									
Payables	107,105	191,948	(84,842)	150,188	412,744	(262,556)	24,569,000	(89,711)	24,479,289
Deferred Revenue	78,943	621,444	(542,502)	1,719,631	835,407		26,734,291		26,734,291
Advance Contributions							16,329,696		16,329,696
Other Advances	204,490	142,202	62,288				204,490		204,490
Total Liabilities	<u>390,538</u>	<u>955,594</u>	<u>(565,056)</u>	<u>1,869,819</u>	<u>1,248,152</u>	<u>(262,556)</u>	<u>67,837,477</u>	<u>(89,711)</u>	<u>67,747,766</u>
Net Assets									
Capital Contributed by Nations	0	0	0	0	0	0	29,000,634		29,000,634
Accumulated surplus (deficit)	0	0	0	0	0	0	(2,457,626)		(2,457,626)
Total assets / equity	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>26,543,008</u>	<u>0</u>	<u>26,543,008</u>

For the year ended 31 December 2017
Amounts in EUR

STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE PER HEADQUARTER

	HQ SACT			JWC			JFTC		
	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference
Total Revenue	102,787,427	105,779,487	(2,992,061)	20,842,244	15,166,461	1,675,783	7,679,258	8,272,828	(593,571)
Total Expenses	103,814,023	106,720,506	(2,906,483)	20,842,244	19,166,461	1,675,783	7,679,258	8,272,828	(593,571)
End of Year Result	<u>(1,026,596)</u>	<u>(941,019)</u>	<u>(85,578)</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(0)</u>

	JALLC			NSIP			Consolidation Eliminations	Published 2017
	2017	2016	Difference	2017	2016	Difference		
Total Revenue	2,197,172	2,458,270	(261,098)	2,223,921	715,483	1,508,439	(6,465,397)	135,730,027
Total Expenses	2,197,172	2,458,270	(261,098)	2,223,921	715,483	1,508,439	(6,465,397)	136,756,618
End of Year Result	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(1,026,596)</u>

Note: inter entity revenue and expenses have been removed from the originating entity (mainly HQ SACT) and are shown at the subordinate level. IPSAS 18 applies.

Statement of Position

Statement of Performance

	Inter-Entity Eliminations		Inter Entity Eliminations
Assets		Revenue	
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	63,720	Operating revenue	5,671,856
Receivables	(3,431)	Inter Entity Revenue	793,540
Advance to Consolidated Entity	(150,000)		
Total Current Assets	<u>(89,711)</u>	Total Revenue	<u>6,465,397</u>
Liabilities		Expenses	
Payables	89,711	Inter Entity Expenses	(6,465,397)
Unearned Revenue			
Total Liabilities	<u>89,711</u>	Total Expenses	<u>(6,465,397)</u>
Net Assets	<u><u>0</u></u>		

Annex A

ACT Write off Report of International Property 2017

Command	Headquarters property	Net Book Value (in currency)	Number of RoS	comments
HQ SACT	Equipment	\$0	2	Obsolete and no longer required for use at ACT
HQ SACT	Vehicle	\$3.3k	1	Vehicle beyond economical repair
JFTC	Equipment	PLN 0	20	Obsolete and no longer required for use at JFTC
JFTC	Furniture	PLN 0	13	beyond economical repair
JFTC	Vehicle	PLN 0	1	Vehicle beyond economical use
JWC	Equipment	NOK 1.2k	9	Obsolete and no longer required for use at JWC
JWC	Furniture	NOK 0	3	beyond economical repair
JWC	Miscellaneous	NOK 0	6	Obsolete and no longer required for use at JWC
JALLC	Equipment	€0	4	Obsolete and no longer required for use at JALLC
JALLC	Vehicle	€0	1	Vehicle beyond economical use

