

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

16 décembre 2022

DOCUMENT
PO(2022)0505-AS1 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2021 CONSOLIDÉS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 15 décembre 2022, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du RPPB joint au PO(2022)0505 (INV) et a approuvé les conclusions et les recommandations qui y sont formulées.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2022)0505 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-





NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

9 décembre 2022

DOCUMENT

PO(2022)0505 (INV)

Procédure d'accord tacite :

15 déc 2022 17:30

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2021 CONSOLIDÉS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

1. Vous trouverez ci-joint le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport que l'IBAN a consacré à l'audit des états financiers 2021 consolidés du Commandement allié Transformation (ACT). L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur ces états financiers ainsi que sur la conformité.
2. Je ne pense pas que cette question doive être examinée plus avant au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au jeudi 15 décembre 2022 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB et approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
2 pièces jointes

Original : anglais



NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE 1
PO(2022)0505 (INV)

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2021 CONSOLIDÉS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT)**

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

Références :

A. IBA-AR(2022)0006	Rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2021 consolidés de l'ACT
B. PO(2022)0180-AS1	Note sur la suite donnée se rapportant au rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2020 de l'ACT
C. AC/335-D(2022)0055 (INV)	Dispositions relatives au traitement des rapports sur les audits financiers de 2021
D. C-M(2015)0025	Règlement financier de l'OTAN (NFR) et règles et procédures financières (FRP)
E. BC-D(2022)0207 (INV)	Plans d'action pour la suite à donner aux observations de l'IBAN remontant à plus de trois ans
F. BC-D(2022)0217 (INV)	Avis du Comité des budgets sur les plans d'action pour la suite à donner aux observations de l'IBAN remontant à plus de trois ans
G. PO(2015)0052	Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte

INTRODUCTION

1. Le présent rapport du RPPB concerne le rapport de l'IBAN sur l'audit des états financiers 2021 consolidés de l'ACT. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'ACT et sur la conformité pour l'exercice 2021 (document de référence A).

OBJET

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

EXAMEN DE LA QUESTION

3. À l'issue de l'audit des états financiers 2021 de l'ACT, l'IBAN a formulé trois observations, assorties de recommandations. Ces observations portent sur l'absence d'approbation d'une dérogation aux procédures d'achat normales, sur les insuffisances dans la comptabilisation des actifs financés sur le programme OTAN d'investissement au

service de la sécurité (NSIP) et sur les insuffisances dans la gestion de la trésorerie au sein du Centre interarmées d'analyse et de retour d'expérience (JALLC). Ces observations n'ont pas eu d'incidences sur l'opinion émise au sujet des états financiers et de leur conformité. L'IBAN a par ailleurs fait le point sur les suites données aux observations et recommandations formulées d'audits précédents, et il a constaté que trois questions avaient été traitées et qu'une question était toujours en cours de traitement. Les questions considérées comme traitées portent sur les éléments suivants : la nécessité de renforcer les mécanismes de contrôle interne du compte rendu relatif aux activités remboursables menées par l'entité agissant en tant que mandataire, la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP, la conversion des devises et la présentation d'informations en fin d'exercice. Les observations sont présentées en détail dans le document de référence A.

3.1. Observation 1 : le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACT devrait veiller au respect des FRP (document de référence D) et de la directive des commandements stratégiques en matière d'achats et de marchés (directive 060-070) en renforçant et en revoyant les mécanismes de contrôle interne en place s'agissant du dépôt de demandes et/ou de l'existence d'autorisations de dérogation aux procédures d'achat normales. Il souscrit aussi à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACT devrait diffuser des orientations écrites pour le dépôt et la justification des demandes de dérogation aux procédures d'achat normales, le but étant de définir les rôles et les responsabilités de la Division Achats et de la Division Budget et de renforcer la coordination et la communication entre ces deux divisions.

3.2. Observation 2 : le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACT devrait faire en sorte que tous ses commandements utilisent la même méthode pour la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP, en diffusant à cette fin des orientations écrites spécifiant comment déterminer la date et la valeur d'acquisition des actifs financés sur le NSIP et quels documents les commandements doivent demander aux pays hôtes souverains concernés. Il souscrit aussi à la recommandation selon laquelle l'ACT devrait indiquer aux pays hôtes souverains de quels documents les commandements de l'ACT ont besoin pour comptabiliser en temps voulu et de manière complète, exacte et uniforme les actifs financés sur le NSIP, sur la base des orientations écrites qui auront été établies, et devrait mettre en place un mécanisme de contrôle, par l'agent comptable des biens du Quartier général du commandant suprême allié Transformation, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de l'uniformité des registres comptables des biens de tous les commandements de l'ACT. En outre, pour qu'il n'y ait pas de différences de procédure entre les entités OTAN financées en commun, le RPPB recommande qu'une méthode uniforme de comptabilisation des actifs financés sur le NSIP soit établie en concertation avec le Commandement allié Opérations.

3.3. Observation 3 : le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACT devrait renforcer la supervision et le suivi de l'application des procédures internes de gestion de la trésorerie et de collecte de fonds en espèces, devrait envisager de revoir les mécanismes de contrôle interne en vigueur ou de mettre en place des mécanismes supplémentaires, et devrait fournir des orientations et une formation sur la manière

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE 1
PO(2022)0505 (INV)

d'effectuer des rapprochements des soldes des liquidités qui soient exacts et fiables, afin d'atténuer le risque d'erreurs comptables ou de non-détection de pertes en argent liquide.

3.4. Suites données aux observations antérieures – Questions en cours de traitement ou à traiter depuis plus de trois ans (exercice 2020) : dans le document de référence B, le Conseil a invité l'ACT à fournir un plan d'action, assorti d'échéances, sur ce qui sera fait pour donner suite à une recommandation portant sur l'exercice 2016. Étant donné que l'ACT n'a pas reçu de plan d'action concernant cette recommandation, le RPPB a invité la direction du Commandement à fournir un tel plan pour le 15 octobre 2022 (document de référence C), et il a demandé au contrôleur des finances de l'ACT d'informer le Comité des budgets lorsque ce plan serait prêt, afin que celui-ci formule un avis et des recommandations à l'intention du RPPB (document de référence F). L'ACT a présenté son plan d'action (document de référence E) à la réunion du Comité des budgets du 9 novembre 2022. Le RPPB appuie les efforts que l'ACT déploie pour continuer d'appliquer des mesures correctives afin que la question remontant à plus de trois ans soit réglée dans les délais fixés dans le plan d'action (document de référence F).

CONCLUSIONS

4. L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés de l'ACT ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2021. À l'issue de son audit, il a formulé trois nouvelles observations, mais celles-ci n'ont pas eu d'incidence sur l'opinion émise. À la date de l'établissement du rapport de l'IBAN sur les états financiers considérés, trois questions ayant fait l'objet d'observations lors de précédents audits avaient été traitées et une question était toujours en cours de traitement.

5. S'agissant des observations faites lors de précédents audits, le RPPB prend note des progrès réalisés par l'ACT et se félicite de la détermination de la direction de l'ACT à commencer à mettre en place les mesures nécessaires pour donner suite rapidement aux questions auxquelles il faut encore remédier. Les observations antérieures (questions en cours de traitement ou traitées) sont présentées en détail dans le document de référence A.

6. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle l'ACT devrait mieux encadrer le processus d'autorisation de dérogations aux procédures d'achat normales et remédier aux insuffisances relevées dans la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP et dans la gestion de la trésorerie au sein du JALLC.

7. L'ACT a soumis un plan d'action pour la suite à donner à l'observation de l'IBAN remontant à l'exercice 2016. Le Comité des budgets en a été informé et a formulé un avis et des recommandations à l'intention du RPPB. Le RPPB se félicite de la détermination de l'ACT à continuer à prendre des mesures pour que la question remontant à plus de trois ans soit réglée dans les délais fixés dans le plan d'action.

RECOMMANDATIONS

8. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources recommande au Conseil :

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

8.2. d'approuver les conclusions formulées aux paragraphes 4 à 7 du présent rapport ;

8.3. d'autoriser la communication au public des états financiers 2021 consolidés de l'ACT, du rapport de l'IBAN correspondant ainsi que du présent rapport, en vertu de la politique agréée dans le document de référence G.



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

Brussels - Belgium



NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-A(2022)0089

20 juillet 2022

- À : Secrétaire général
(À l'attention du directeur du Cabinet)
- Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN
Commandant suprême allié Transformation
Contrôleur des finances de l'ACT
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
Chef de la Branche Gestion des ressources du Bureau OTAN des ressources
Bureau d'ordre du Cabinet
- Objet : ***Rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit des états financiers consolidés du Commandement allié Transformation (ACT) pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 – IBA-AR(2022)0006***

Monsieur le Secrétaire général,

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

L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Commandement allié Transformation ainsi que sur la conformité pour l'exercice 2021.

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

Daniela Morgante
Présidente

Pièces jointes : voir ci-dessus.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

**Note succincte du Collège international
des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
à l'intention du Conseil
sur l'audit des états financiers
du Commandement allié Transformation (ACT)
pour l'exercice clos le 31 décembre 2021**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a audité les états financiers consolidés du Commandement allié Transformation (ACT) pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. L'ACT se compose de quatre entités principales : le Quartier général du commandant suprême allié Transformation (QG du SACT), 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. Il étudie des concepts, s'attache à promouvoir l'élaboration de la doctrine et mène des recherches expérimentales.

En 2021, les charges de l'ACT se sont établies au total à environ 148 millions d'euros (MEUR).

L'IBAN a émis une opinion sans réserve sur les états financiers ainsi que sur la conformité pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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

1. Absence d'approbation d'une dérogation aux procédures d'achat normales
2. Insuffisances dans la comptabilisation des actifs financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)
3. Insuffisances dans la gestion de la trésorerie au sein du JALLC

L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux observations et recommandations formulées lors d'audits précédents et il a constaté que trois questions avaient été traitées et qu'une question était en cours de traitement.

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

Une lettre a été adressée à la direction de l'ACT. Elle contient des observations et des recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit, et elle fait le point sur les suites données aux observations et aux recommandations formulées dans de précédentes lettres à la direction. En effet, l'IBAN estime que ces questions

doivent être traitées par la direction de l'ACT et qu'elles relèvent dès lors de la responsabilité de celle-ci. Dans sa lettre à la direction de l'ACT, il lui a notamment recommandé de veiller au respect de toutes les dispositions relatives aux pouvoirs et procédures en matière disciplinaire qui sont définies dans l'annexe X du Règlement du personnel civil de l'OTAN.

20 juillet 2022

COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

**RAPPORT SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS
DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION
(ACT)
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021**

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2023)0002 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE À L'INTENTION DU CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD***Audit des états financiers*****Opinion sur les états financiers**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a audité les états financiers du Commandement allié Transformation (ACT) portant sur la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2021. Diffusés sous la cote ACT/BUDFIN/TT-5226/SER:NU et soumis à l'IBAN le 31 mars 2022, ces états financiers se composent de l'état de la situation financière au 31 décembre 2021, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net/situation nette et du tableau des flux de trésorerie pour la période de 12 mois ayant pris fin le 31 décembre 2021, ainsi que d'un résumé des méthodes comptables importantes et d'autres notes explicatives. Ils contiennent en outre un rapport sur l'exécution du budget portant sur la même période de 12 mois.

L'opinion de l'IBAN est que les états financiers donnent une image fidèle et exacte de la situation financière de l'ACT au 31 décembre 2021 ainsi que de sa performance financière, de ses flux de trésorerie et de l'exécution du budget pour la période de 12 mois ayant pris à cette date, en application des dispositions comptables et des normes de compte rendu du cadre comptable OTAN.

Justification de l'opinion émise sur les états financiers

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

L'IBAN a effectué son audit sur la base des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 2200-2899), définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), ainsi que des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte.

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

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

Responsabilité de la direction concernant les états financiers

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

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

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

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

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

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

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

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

permettre de formuler une opinion ; le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une fraude est plus élevé que le risque de non-détection d'une inexactitude significative relevant d'une erreur car la fraude peut résulter d'une collusion, d'une falsification, d'omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou du contournement du contrôle interne ;

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

L'IBAN est tenu de communiquer avec les organes chargés de la gouvernance, et notamment de les informer du périmètre et du calendrier de la mission d'audit qu'il prévoit d'effectuer, des principales conclusions de l'audit et des lacunes significatives qu'il aura éventuellement constatées dans le contrôle interne au cours de l'audit. L'opinion que l'IBAN formule à l'intention du Conseil de l'Atlantique Nord doit aider ce dernier à s'acquitter de son rôle. C'est la raison pour laquelle l'IBAN est responsable de ses travaux et de son opinion devant le seul Conseil.

Audit de conformité**Opinion sur la conformité**

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

Justification de l'opinion émise sur la conformité

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

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

Responsabilité de la direction concernant la conformité

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

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

Responsabilité de l'IBAN concernant la conformité

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

Il incombe ainsi à l'IBAN d'appliquer des procédures lui permettant d'obtenir en toute

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

indépendance une assurance sur le point de savoir si les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur. De telles procédures prévoient notamment la prise en compte des risques de non-conformité significative.

Bruxelles, le 20 juillet 2022



Daniela Morgante
Présidente

NATO SANS CLASSIFICATION

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

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

1. Absence d'approbation d'une dérogation aux procédures d'achat normales
2. Insuffisances dans la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP
3. Insuffisances dans la gestion de la trésorerie au sein du JALLC

L'IBAN a fait le point sur la suite donnée aux questions ayant fait l'objet d'observations et de recommandations lors de précédents audits. Il a constaté que trois questions avaient été traitées et qu'une question était en cours de traitement.

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

Une lettre a été adressée à la direction de l'ACT. Elle contient des observations et des recommandations qui ne figurent pas dans le présent rapport d'audit, et elle fait le point sur la suite donnée aux observations et aux recommandations formulées dans de précédentes lettres à la direction. En effet, l'IBAN estime que ces questions doivent être traitées par la direction de l'ACT et qu'elles relèvent dès lors de la responsabilité de celle-ci. Dans sa lettre à la direction de l'ACT, il lui a notamment recommandé de veiller au respect de toutes les dispositions relatives aux pouvoirs et procédures en matière disciplinaire qui sont définies dans l'annexe X du Règlement du personnel civil de l'OTAN.

1. ABSENCE D'APPROBATION D'UNE DÉROGATION AUX PROCÉDURES D'ACHAT NORMALES

Contexte

1.1 L'article 32 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) énonce les principes régissant l'activité d'acquisition et de passation de marchés à l'OTAN. L'ACT, en tant que quartier général (QG) financé en commun, applique les dispositions fixées dans cet article sur la base des règles et procédures financières (FRP) XXXII.

1.2 Selon l'alinéa (13) des FRP XXXII (*Dérogations aux règles et procédures d'acquisition*), les dérogations aux prescriptions exposées dans les alinéas (1) à (12) « 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. Lorsque le montant total est supérieur au niveau E des LFE (800 000 EUR), le dossier est soumis à la décision du Comité des budgets. »

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

1.3 Sur la base des principes énoncés dans l'alinéa (1) des FRP III, l'ACT et le Commandement allié Opérations (ACO) ont diffusé une directive des commandements stratégiques en matière d'achats et de marchés (directive 060-070), qui définit la politique, les rôles, les responsabilités et les procédures en matière d'achats de biens, de services et de constructions financés sur le budget militaire de l'OTAN ou par une autre source de financement internationale ou nationale. Cette directive « vise à harmoniser les politiques d'achat, promouvoir la cohérence et permettre ainsi aux commandements stratégiques et aux QG subordonnés de tirer le meilleur profit de leurs achats ».

1.4 Selon le paragraphe 1-1 de la directive 060-070, les organismes OTAN doivent respecter, entre autres, les principes de mise en concurrence, d'optimisation des ressources et de responsabilité lorsqu'ils effectuent des achats.

1.5 Le paragraphe 2-4 de la directive 060-070 prévoit ce qui suit s'agissant de l'octroi de dérogations aux procédures d'achat normales :

- « b. Toute demande d'exception ou de dérogation doit être intégralement justifiée, et le dossier du marché doit contenir toute la documentation à l'appui. La demande doit être soumise à l'approbation de l'autorité compétente, qui statue au cas par cas. Les dérogations peuvent être accordées pour des raisons de sécurité, d'urgence opérationnelle et de normalisation ou en fonction d'autres considérations pratiques. Les demandes de dérogation doivent reposer sur l'incapacité pour l'ACO ou l'ACT de respecter raisonnablement les critères de mise en concurrence. Cependant, l'urgence née d'une absence de décision en temps utile ne constitue pas un motif suffisant pour ne pas respecter les exigences eu égard au nombre minimum de fournisseurs et pour ne pas mettre en concurrence un maximum de fournisseurs admissibles.»

1.6 Concernant les demandes de dérogation aux procédures d'achat normales, l'article 4 de l'annexe B de la directive 060-070 énonce les critères à respecter pour la passation d'un marché de gré à gré :

– la passation d'un marché de gré à gré constitue non seulement une dérogation à la procédure de passation de marché, mais aussi un contournement des garde-fous et des protections qui sont associés aux appels d'offres internationaux. Pour cette raison, l'octroi d'une autorisation de dérogation est strictement encadré et doit reposer sur au moins un des quatre critères suivants :

- a. sécurité : informations classifiées ou accès à des informations OTAN ou à des informations couvertes par un droit de propriété ;
- b. urgence opérationnelle : délai serré, nouveau besoin (une mauvaise planification n'est pas une justification valable) ;

- c. normalisation : intégration dans d'autres systèmes OTAN et communication avec ces systèmes ;
- d. considérations pratiques impérieuses : notamment le coût, la faisabilité et l'expérience passée.

1.7 Les limites financières établies (LFE) en vigueur au sein de l'ACT en 2021 étaient de 194 416 USD pour le niveau D et de 972 080 USD pour le niveau E.

Observations

1.8 En 2021, 64 marchés relatifs au QG du SACT ont été attribués sur la base de dérogations aux procédures d'achat normales définies dans la directive des commandements stratégiques en matière d'achats et de marchés. L'IBAN a toutefois constaté qu'un de ces marchés avait fait l'objet d'une dérogation sans que l'autorisation exigée dans les FRP ait été accordée. Il s'agit d'un marché d'un montant de 450 001 USD pour des services dans le domaine des cyberopérations.

1.9 Étant donné le montant sur lequel portait le marché en question, il aurait fallu, selon les FRP et la directive évoquée, procéder à un appel d'offres international. Au lieu de cela, l'ACT a eu recours à un marché de gré à gré car il a estimé qu'une seule entreprise était en mesure d'exécuter le travail nécessaire pour maintenir en place le partenariat stratégique et préserver les connaissances techniques acquises dans les domaines considérés.

1.10 S'agissant de l'attribution de ce marché, l'IBAN a constaté que la Division Achats n'avait pas sollicité l'autorisation du contrôleur des finances pour le recours à une procédure de gré à gré et que la Division Budget n'avait pas demandé l'accord préalable du Comité des budgets en vue du recours à une telle procédure lorsqu'elle a présenté le projet de budget 2021 de l'ACT.

1.11 L'ACT n'a pas été en mesure de fournir des pièces justifiant l'approbation du recours à une procédure de gré à gré pour l'attribution du marché évoqué. La procédure suivie par l'ACT pour l'attribution de ce marché n'est donc pas conforme aux FPR et à la directive 060-070.

Recommandations

1.12 L'IBAN recommande à l'ACT :

- a) de veiller au respect des FRP et de la directive des commandements stratégiques en matière d'achats et de marchés (directive 060-070) en renforçant et en revoyant les mécanismes de contrôle interne en place s'agissant du dépôt de demandes et/ou de l'existence d'autorisations de dérogation aux procédures d'achat normales ;

- b) de diffuser des orientations écrites pour le dépôt et la justification des demandes de dérogation aux procédures d'achat normales, le but étant de définir les rôles et les responsabilités de la Division Achats et de la Division Budget et de renforcer la coordination et la communication entre ces deux divisions.

2. INSUFFISANCES DANS LA COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCÉS SUR LE NSIP

Contexte

2.1 Selon l'IPSAS 35, qui définit les exigences de comptabilisation à respecter pour l'établissement d'états financiers consolidés, « l'entité contrôlante doit préparer des états financiers consolidés en utilisant des méthodes comptables uniformes pour les transactions et événements semblables se produisant dans des circonstances similaires. »

2.2 S'agissant de l'application de méthodes comptables uniformes, l'IPSAS 35 stipule que « si l'une des entités composant l'entité économique applique des méthodes comptables différentes de celles adoptées dans les états financiers consolidés pour des transactions et des événements semblables se produisant dans des circonstances similaires, les ajustements appropriés sont apportés à ses états financiers dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, pour assurer la conformité avec les méthodes comptables de l'entité économique. »

2.3 La méthode comptable OTAN relative aux immobilisations corporelles prévoit ce qui suit s'agissant de la comptabilisation des actifs :

- la comptabilisation d'un actif s'opère au moment où l'utilisateur final de l'entité OTAN prend possession du bien pour utilisation opérationnelle ;
- les informations financières doivent être fournies dans des délais appropriés, et au plus tard avant la fin du mois de janvier de l'exercice suivant, afin de permettre une comptabilisation correcte des actifs et un compte rendu financier fiable, comme l'exige le Règlement financier de l'OTAN ;
- lorsqu'un pays hôte souverain est chargé de la construction d'un bien, l'entité OTAN doit inscrire ce bien à l'actif une fois qu'il a été construit et qu'il a été remis ; l'entité OTAN est tenue de demander les informations financières nécessaires au pays hôte souverain afin d'être en mesure de comptabiliser le bien dans ses états financiers ; selon la méthode comptable OTAN relative aux immobilisations corporelles, si le pays hôte souverain ne communique pas toutes les informations requises, l'utilisateur final est autorisé à utiliser des estimations pour l'inscription des coûts à l'actif ; s'il n'est pas possible de répartir les informations fournies par le pays hôte entre des catégories

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

d'immobilisations corporelles spécifiques, l'entité OTAN est autorisée à regrouper des biens de nature ou de fonction différente au sein de la catégorie qu'elle jugera la plus adéquate ;

- il est indispensable que toutes les parties intervenant dans le processus de définition des besoins, d'acquisition et de réception des projets communiquent aux contrôleurs des finances les informations voulues, en particulier pour ce qui concerne le traitement comptable des immobilisations corporelles financées sur le NSIP.

2.4 Selon la directive financière de l'ACT relative aux registres des biens, l'agent comptable des biens (PAO) est chargé de tenir à jour des registres comptables des biens et de veiller à leur exactitude. Ces registres doivent présenter, par type d'article, la recette, la mise à disposition et la sortie de biens internationaux ainsi que le solde disponible et d'autres données d'identification ou de contrôle des stocks, selon les besoins.

2.5 Le PAO du QG du SACT est responsable des registres comptables des biens de l'ACT, qui comprennent les actifs financés sur le NSIP qui ont été remis aux commandements subordonnés. Il a accès aux rapports générés par le système intégré d'information sur les ressources financées en commun (CIRIS), utilisé pour les opérations effectuées au titre du NSIP.

2.6 Ainsi que le prévoyait la procédure à suivre pour l'établissement des états financiers 2021 consolidés de l'ACT, le QG du SACT a demandé aux commandements subordonnés (JWC, JFTC et JALLC) de soumettre à son PAO des registres d'actifs complets avant le 11 février 2022, le but étant d'établir à temps ces états financiers.

Observations

2.7 Le JWC a comptabilisé des actifs financés sur le NSIP d'un montant d'environ 1,1 MEUR en tant qu'entrées d'immobilisations corporelles pour l'exercice 2021 car il est l'utilisateur final de ces actifs.

2.8 Le JWC n'a pas reçu du pays hôte souverain concerné le document de transfert/reprise nécessaire pour que les actifs financés sur le NSIP dans ce pays lui soient formellement transférés pour un usage opérationnel, et il n'a pas non plus demandé qu'un tel document lui soit fourni.

2.9 En l'absence d'un tel document, qui aurait précisé la date du transfert et la valeur des actifs transférés, le JWC a fourni une estimation de la date et de la valeur d'acquisition des immobilisations corporelles évoquées en se basant sur un rapport sur les ouvrages dont la réception officielle a été recommandée dans le cadre de la procédure spéciale pour l'inspection mixte de réception officielle. Ce rapport avait été établi par le pays hôte souverain concerné et soumis au Bureau OTAN des ressources au sein du Secrétariat international.

2.10 Les dates et les valeurs d'acquisition de ces immobilisations corporelles relatives à l'exercice 2021 qui ont été inscrites dans le registre des actifs du JWC correspondaient aux dates « d'achèvement des ouvrages inspectés » et aux valeurs données dans l'« estimation du coût à la charge de l'OTAN pour les ouvrages » figurant dans le rapport susmentionné.

2.11 L'IBAN a constaté que le rapport évoqué donnait aussi la « date à laquelle les utilisateurs ont effectivement occupé les ouvrages inspectés ». Le fait que deux dates différentes figurent dans ce rapport montre que la date d'occupation effective d'un ouvrage pour usage opérationnel peut être différente de la date d'achèvement de cet ouvrage.

2.12 En 2021, le JWC a comptabilisé dans son registre des actifs des locaux à usage de bureau destinés au personnel de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) d'un montant de 829 381 EUR. La « date à laquelle les utilisateurs ont effectivement occupé les ouvrages inspectés », à savoir le 15 mai 2020, est différente de la date d'acquisition figurant dans le registre des actifs du JWC, à savoir le 8 septembre 2021. En l'absence d'un document spécifiant la date de transfert/reprise de l'actif, on ne sait pas exactement quand le JWC en est devenu l'utilisateur final.

2.13 En outre, l'IBAN a constaté que le JWC n'avait pas pris comme base le rapport susmentionné pour déterminer la date et la valeur d'acquisition d'autres actifs financés sur le NSIP qu'il avait inscrits dans son registre des actifs avant 2021. La méthode de comptabilisation appliquée en 2021 ne concorde donc pas avec l'approche suivie au cours des exercices précédents alors que la méthode comptable utilisée par l'ACT est restée inchangée.

2.14 Au cours de l'audit des comptes du JFTC des exercices précédents, l'IBAN avait noté que les actifs financés sur le NSIP étaient comptabilisés sur la base des informations données dans un document de transfert/reprise établi et signé par le ministère de la Défense du pays hôte souverain concerné.

2.15 Compte tenu de ce qui précède, l'IBAN estime que, s'agissant des actifs financés sur le NSIP, les opérations semblables effectuées dans des circonstances similaires n'ont pas été comptabilisées de manière uniforme en raison du fait que les commandements de l'ACT n'utilisent pas tous la même méthode de comptabilisation.

2.16 Par ailleurs, il est à noter que le PAO du QG du SACT enregistre les actifs dans un fichier Excel global, pour le compte des commandements subordonnés de l'ACT, en se basant sur les informations communiquées directement par ces commandements. Il se fie aux informations ainsi reçues et n'effectue pas de contrôle qui permettrait de déterminer si les informations présentées dans les registres d'actifs établis par les commandements subordonnés sont exactes, complètes et uniformes. Il est pourtant important d'effectuer de tels contrôles afin de réduire le risque d'erreurs

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

dans la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP qui ont été remis aux commandements.

Recommandations

2.17 L'IBAN recommande à l'ACT :

- a) de faire en sorte que tous ses commandements utilisent la même méthode pour la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP, en diffusant à cette fin des orientations écrites spécifiant comment déterminer la date et la valeur d'acquisition des actifs financés sur le NSIP et quels documents les commandements doivent demander aux pays hôtes souverains concernés ;
- b) d'indiquer aux pays hôtes souverains de quels documents les commandements de l'ACT ont besoin pour comptabiliser en temps voulu et de manière complète, exacte et uniforme les actifs financés sur le NSIP, sur la base des orientations écrites qui auront été établies en réponse à la sous-recommandation (a) ;
- c) de mettre en place un mécanisme de contrôle par le PAO du QG du SACT de l'exhaustivité, de l'exactitude et de l'uniformité des registres comptables des biens de tous les commandements de l'ACT dans le cadre du processus d'établissement des états financiers consolidés, le but étant de réduire le risque d'erreurs dans la comptabilisation des actifs financés sur le NSIP qui ont été remis à ces commandements.

3. INSUFFISANCES DANS LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AU SEIN DU JALLC

Contexte

3.1 Selon l'article 3.1 du NFR, le commandant suprême allié Transformation est chargé « d'assurer à tout moment une saine gestion financière et de mettre en place les mécanismes de gouvernance nécessaires à cet effet, tout en respectant [son] obligation de rendre compte. Dans ce contexte, [il] veille notamment à mettre en place des mesures de gouvernance financière, des pratiques de gestion des ressources, des contrôles internes et des systèmes d'information financière, puis à les tenir à jour, afin de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources ».

3.2 S'agissant des contrôles internes, l'article 12.1 du NFR stipule que le commandant suprême et les commandants subordonnés, en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués, « veillent à ce que les fonctions de gestion interne nécessaires soient en place pour assurer un contrôle interne efficace qui permette de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation par l'organisme OTAN des objectifs suivants :

- a) préserver l'actif ;
- b) vérifier l'exactitude et la fiabilité des données et registres comptables ;
- c) favoriser un fonctionnement efficace ;
- d) assurer la conformité avec les procédures de gestion et de commandement. »

3.3 Selon l'article 6 du NFR, le contrôleur des finances est responsable de la gestion des autorisations budgétaires et des fonds extrabudgétaires ainsi que de l'organisation et de l'administration du système de contrôle financier interne établi conformément à l'article 12.1 du NFR.

3.4 En application de l'alinéa (4) des FRP VI, le contrôleur des finances de l'ACT a diffusé la directive 60-1, relative à la politique financière de l'ACT, pour faire en sorte que des règles et procédures détaillées propres à assurer une gestion financière efficaces soient établies, que tous les comptes soient régulièrement rapprochés et vérifiés, et que toutes les activités ayant des incidences financières, y compris les activités financées sur des fonds multinationaux et sur des fonds extrabudgétaires, fassent l'objet d'inspections périodiques.

3.5 La directive 60-1 décrit les procédures ACT de traitement de la trésorerie et définit les contrôles internes à effectuer en la matière. Elle prévoit en outre des procédures spécifiques pour mettre en sécurité les fonds reçus en espèces au cours d'activités.

Observations

Collecte de fonds en espèces au cours d'activités organisées par le JALLC

3.6 Les 18, 19 et 20 février 2020, le JALLC avait organisé un atelier sur le thème du capital humain. Il s'agissait d'une activité remboursable.

3.7 Les activités remboursables ne sont pas censées être pleinement financées sur le budget commun du JALLC (autrement dit sur les fonds relevant du code budgétaire 255 – JALLC). Les charges relatives à cet atelier devaient être financées pleinement, ou tout au moins partiellement, sur les droits d'inscription versés par les participants. Un droit d'inscription de 70 EUR avait été demandé et collecté auprès de chacun des participants le premier jour de l'atelier.

3.8 Étant donné que l'atelier était une activité remboursable, le JALLC a utilisé, comme cela se fait habituellement, un compte d'attente séparé afin de comptabiliser tous les paiements effectués et reçus dans ce cadre.

3.9 Dans le cadre des procédures de clôture des comptes en fin d'exercice appliquées aux produits de 2020, le JALLC n'a pas été en mesure de rattacher les charges exposées dans le cadre de cette activité remboursable à des produits.

L'absence de comptabilisation de produits pour cette activité a également été confirmée par le solde de clôture du compte d'attente utilisé, ce compte affichant uniquement des décaissements d'un montant total de 2 181 EUR et aucun encaissement.

3.10 Les droits d'inscription à l'atelier ont été collectés par un membre du personnel du JALLC auquel des pouvoirs de responsable payeur avaient été délégués. Cette personne n'a pas remis les montants collectés à un autre responsable payeur afin qu'un rapprochement soit effectué, et elle n'a pas déposé les fonds reçus dans un coffre-fort du JALLC pour les mettre en sécurité avant le dépôt des fonds de la petite caisse sur un compte bancaire du Centre.

3.11 On ne sait pas à combien s'élève le montant des droits d'inscription qui a été collecté pour l'atelier et qui a donc été perdu, car les registres étayant la liste de contrôle de tous les fonds collectés sont incomplets et qu'il n'est pas possible de vérifier *ex-post* s'ils sont exacts.

3.12 En février 2021, le JALLC a conclu qu'il fallait considérer que les droits d'inscription collectés avaient disparu. Le problème n'a été détecté qu'au moment de la clôture des comptes de l'exercice 2020 ; en effet, en l'absence d'un dépôt de fonds, aucun rapprochement des soldes des liquidités n'avait été effectué pour cette activité. En outre, il est à noter que le JALLC n'avait pas pu constater le problème lié au compte d'attente dans le cadre du rapprochement mensuel des liquidités, car aucun rapprochement n'avait été effectué pendant plusieurs mois en 2020 en raison de la rotation du personnel.

3.13 Le contrôleur des finances a donc autorisé la radiation de liquidités d'un montant de 2 181 EUR en 2021 pour clôturer le compte d'attente. Cela signifie que les charges relatives à l'atelier ont été pleinement financées sur le budget commun du JALLC, au lieu d'être pleinement, ou tout au moins partiellement, financées sur les droits d'inscription versés par les participants.

3.14 Suite au problème décrit, le QG du SACT a contrôlé tout au long de l'exercice 2021 si le JALLC mettait bien en œuvre les procédures de traitement des liquidités définies dans la directive 60-1, relative à la politique financière de l'ACT, et s'il effectuait bien des rapprochements mensuels des soldes des liquidités. En outre, il a mis en place un système permettant aux participants de payer leur droit d'inscription par virement bancaire plutôt qu'en espèces, solution que le JALLC a privilégiée pour la collecte des droits d'inscription à des activités en 2021.

Procédures de rapprochement mensuel des soldes des liquidités au sein du JALLC

3.15 Le JALLC a effectué un rapprochement des soldes des liquidités pour chaque mois de l'exercice 2021. Pour février 2021, l'IBAN a relevé une différence de 3 399 EUR entre le solde comptable des comptes de trésorerie du début du mois et le solde figurant sur les relevés bancaires à la fin du mois. Cela tient au fait qu'un

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

paiement de 3 399 USD effectué le 26 février 2021 n'a été débité que le 1^{er} mars 2021, pour un montant final de 3 306 EUR.

3.16 La différence relevée dans le rapprochement n'apparaissait toutefois plus dans le rapprochement des soldes de liquidités du JALLC pour février 2021, car le Centre avait annulé manuellement l'opération dans son système comptable ce même mois, puis l'avait enregistrée à nouveau manuellement en mars 2021.

3.17 L'un des objectifs du rapprochement des soldes des liquidités est de repérer les éventuels écarts temporaires entre la date d'enregistrement comptable d'une opération et la date effective du paiement qui figure sur les relevés bancaires. Comme il est possible que ces dates ne soient pas les mêmes, il n'est pas correct de modifier ou d'annuler manuellement une opération comptable à des fins de rapprochement bancaire.

Recommandations

3.18 L'IBAN recommande à l'ACT :

- a) de renforcer la supervision et le suivi de l'application des procédures internes de gestion de la trésorerie et de collecte de fonds en espèces, et d'envisager de revoir les mécanismes de contrôle interne en vigueur ou de mettre en place des mécanismes supplémentaires si nécessaire ;
- b) de fournir des orientations et une formation sur la manière d'effectuer des rapprochements des soldes des liquidités qui soient exacts et fiables, afin d'atténuer le risque d'erreurs comptables ou de non-détection de pertes en argent liquide.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

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

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

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(1) Exercice 2020 IBA-AR(2021)0038, paragraphe 1.8 NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU RELATIF AUX ACTIVITÉS REMBOURSABLES MENÉES PAR L'ENTITÉ AGISSANT EN TANT QUE MANDATAIRE Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à l'ACT de renforcer les mécanismes de contrôle interne relatifs à l'établissement des états financiers afin que les activités remboursables soient correctement présentées moyennant l'application des critères mandataire/mandant et le respect des exigences de présentation applicables aux FMS, ainsi que le prévoient le cadre comptable OTAN et le Règlement financier de l'OTAN.	En 2021, l'ACT a renforcé ses mécanismes de contrôle interne relatifs à l'établissement des états financiers et a présenté correctement les activités remboursables et les activités de type FMS dans ses états financiers consolidés relatifs à cet exercice.	Question traitée.
(2) Exercice 2019 IBA-AR(2021)0001, paragraphe 1.11 COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCÉS SUR LE NSIP Recommandation de l'IBAN Pour permettre à l'ACT de réduire le risque d'erreurs significatives lié à la non-comptabilisation d'actifs financés sur le NSIP qui ont été remis aux commandements, l'IBAN formule les recommandations suivantes : a) le QG du SACT devrait inscrire à l'actif les biens financés sur le NSIP qui ont été achevés et remis aux commandements ; b) le QG du SACT devrait implémenter un processus descendant que son PAO enclencherait en temps utile pour garantir l'exhaustivité et l'exactitude des registres comptables des biens recensant tous les actifs financés sur le NSIP qui ont été remis à tous les commandements.	La question est « traitée » car rendue caduque par l'observation 2 formulée pour l'exercice 2021.	Question traitée.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
(3) Exercice 2019 IBA-AR(2021)0001, paragraphe 2.10 CONVERSION DES DEVISES ET PRÉSENTATION D'INFORMATIONS EN FIN D'EXERCICE Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande à l'ACT de se conformer à l'IPSAS 4, intégrée dans le cadre comptable OTAN, ainsi qu'au Règlement financier de l'OTAN. À cette fin, l'ACT devrait : a) convertir les éléments monétaires évalués en monnaie étrangère en utilisant le cours de clôture en fin d'exercice ; b) comptabiliser les profits ou les pertes de change non réalisés qui découlent de transactions concernant des éléments monétaires en monnaie étrangère qui ne sont pas réglées en fin d'exercice ; c) faire en sorte que les informations données dans la note jointe aux états financiers qui porte sur les immobilisations corporelles soient exactes et qu'elles correspondent à celles qui figurent dans l'état de la situation financière.	Dans l'IBA-AR(2021)0038, l'IBAN a considéré que cette question avait été traitée. Question traitée. Dans l'IBA-AR(2021)0038, l'IBAN a considéré que cette question avait été traitée. Question traitée. Dans ses états financiers 2021 consolidés, l'ACT a fait en sorte que les informations données dans la note sur les immobilisations corporelles soient exactes et qu'elles correspondent à celles qui figurent dans l'état de la situation financière. Question traitée.	Question traitée .
(4) Exercice 2016 IBA-AR(2017)06, paragraphe 2.4 CAS DE NON-CONFORMITÉ EN CE QUI CONCERNE LES INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	L'IBAN n'a pas relevé de cas de non-conformité avec les lignes directrices applicables à l'utilisation de l'indemnité de représentation pour les exercices 2020 et 2021. Au 31 décembre 2020, la question était toujours considérée comme étant en cours de traitement en raison de cas de non-conformité avec l'article 25.1 du NFR s'agissant de l'autorisation préalable des engagements pour des achats relevant des frais de	Question en cours de traitement .

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

OBSERVATION/RECOMMANDATION	MESURES PRISES PAR L'ENTITÉ	ÉTAT DE LA QUESTION
Recommandation de l'IBAN L'IBAN recommande que l'ACT : a) veille à ce que des contrôles adéquats soient en place pour éviter que des dépenses soient effectuées en dépassement du budget annuel ; b) 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.	représentation. Dans l'IBA-AR(2021)0038, l'IBAN a considéré que cette question avait été traitée. Question traitée. En 2021, l'ACT a étudié plusieurs options de révision du processus d'approbation concernant les indemnités de représentation. Suite à l'initiative prise en 2021, il a établi un ordre d'achat à utiliser à partir de l'exercice 2022 pour les achats effectués par le bureau du SACT, le but étant de faire en sorte que les engagements fassent l'objet d'une autorisation préalable sur la base du NFR et de la politique de l'ACT relative aux achats relevant des frais de représentation. L'IBAN fera le point sur cette question au cours de son prochain audit. Question en cours de traitement.	

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

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

**OBSERVATION 1 :
ABSENCE D'APPROBATION D'UNE DÉROGATION AUX PROCÉDURES
D'ACHAT NORMALES**

Commentaires officiels de l'ACT

L'ACT souscrit à la recommandation de l'IBAN.

Il diffusera des orientations étoffées visant à garantir le respect des FRP et de la directive des commandements stratégiques en matière d'achats et de marchés (directive 060-070) pour ce qui concerne le dépôt de demandes et/ou l'existence d'autorisations de dérogation aux procédures d'achat normales. Ces orientations contiendront, au besoin, une description des rôles et des responsabilités qui incombent à la Division Achats et à la Division Budget dans ce processus.

**OBSERVATION 2 :
INSUFFISANCES DANS LA COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCÉS SUR
LE NSIP**

Commentaires officiels de l'ACT

Recommandation a) : l'ACT souscrit à la recommandation.

Des orientations écrites seront diffusées afin qu'une approche uniforme soit suivie et formalisée dans l'ensemble de l'ACT.

Recommandation b) : l'ACT souscrit à la recommandation.

Des discussions ont eu lieu avec les équipes de soutien des bases, qui prendront contact avec les pays hôtes dès que l'ACT aura diffusé les orientations évoquées.

Recommandation c) : l'ACT souscrit à la recommandation.

**OBSERVATION 3 :
INSUFFISANCES DANS LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AU SEIN DU JALLC**

Commentaires officiels de l'ACT

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2022)0006

Recommandation a) : l'ACT souscrit à la recommandation.

Comme indiqué dans l'observation de l'IBAN, le problème concerne un incident qui s'est produit en 2020 mais qui n'a été détecté par le personnel du QG du SACT qu'au moment de l'exécution des procédures de clôture d'exercice, début 2021. Par conséquent, la perte d'argent liquide a été comptabilisée dans les états financiers de l'exercice 2021 après un examen de tous les faits effectué sous la direction du contrôleur des finances.

Recommandation b) : l'ACT ne souscrit pas à la recommandation.

Comme indiqué dans l'observation de l'IBAN, « suite au problème décrit, le QG du SACT a contrôlé tout au long de l'exercice 2021 si le JALLC mettait bien en œuvre les procédures de traitement des liquidités définies dans la directive 60-1, relative à la politique financière de l'ACT, et s'il effectuait bien des rapprochements mensuels des soldes des liquidités. »

L'ACT estime qu'il n'est pas nécessaire de diffuser des orientations écrites supplémentaires. Il affecte plutôt des ressources à la formation sur place et au respect des procédures en vigueur.

Position de l'IBAN

L'IBAN note que l'organisation de formations et la fourniture de matériel didactique portant sur la manière d'effectuer des rapprochements des soldes des liquidités qui soient exacts et fiables seraient également des mesures efficaces pour atténuer le risque d'erreurs comptables ou de non-détection de pertes en argent liquide. Il a modifié sa recommandation en ce sens dans la version finale de son rapport d'audit.

SUITES DONNÉES AUX OBSERVATIONS ANTÉRIEURES

(1) Exercice 2020

IBA-AR(2021)0038, paragraphe 1.8

NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE DU COMPTE RENDU RELATIF AUX ACTIVITÉS REMBOURSABLES MENÉES PAR L'ENTITÉ AGISSANT EN TANT QUE MANDATAIRE

Commentaires officiels de l'ACT

L'ACT souscrit à l'analyse de l'IBAN.

(2) Exercice 2019**IBA-AR(2021)0001, paragraphe 1.11****COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCÉS SUR LE NSIP*****Commentaires officiels de l'ACT***

L'ACT souscrit à l'analyse de l'IBAN.

Comme indiqué par l'IBAN, cette observation a été rendue caduque par l'observation 2 formulée pour l'exercice 2021.

(3) Exercice 2019**IBA-AR(2021)0001, paragraphe 2.10****CONVERSION DES DEVISES ET PRÉSENTATION D'INFORMATIONS EN FIN D'EXERCICE*****Commentaires officiels de l'ACT***

L'ACT souscrit à l'analyse de l'IBAN.

(4) Exercice 2016**IBA-AR(2017)06, paragraphe 2.4****CAS DE NON-CONFORMITÉ EN CE QUI CONCERNE LES INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION*****Commentaires officiels de l'ACT***

Recommandation a) : l'ACT souscrit à l'analyse de l'IBAN.

Recommandation b) : l'ACT souscrit à l'analyse de l'IBAN.

L'ACT estime que, grâce aux mesures prises début 2022, la question pourra être considérée comme étant traitée à l'issue de l'audit des états financiers de cet exercice.

GLOSSAIRE

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

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

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

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

important pour la compréhension, par l'utilisateur, de l'audit, des responsabilités de l'auditeur ou du rapport d'audit.



NATO
+
OTAN

ALLIED COMMAND TRANSFORMATION

NORFOLK, VA.

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2023)0002 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

2021

**ALLIED COMMAND TRANSFORMATION
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

NATO'S WARFARE DEVELOPMENT COMMAND



HQ Supreme Allied Commander Transformation
Command Group, Office of Budget and Finance

Norfolk, Virginia | USA



ACT/BUDFIN/TT-5226/SER:NU

TO: Ms, Daniela Morgante, Chairperson, International Board of Auditors for NATO

SUBJECT: **2021 ALLIED COMMAND TRANSFORMATION
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

DATE: 31 March 2022

REFERENCE: A. NATO Financial Regulations Article 35.

1. In accordance with the Reference, we herewith forward the 2021 Annual Consolidated Financial Statements for Allied Command Transformation (ACT).
2. We consider that the financial information contained in the Statements agrees with the ACT 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 2021 Financial Statements, ACT has again met the timeline set out at the Reference. This states that Financial Statements are to be produced by 31 March.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lavigne', is written over a light blue grid background.

Philippe Lavigne
General, French Air & Space Force
Supreme Allied Commander Transformation

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Garland', is written over a light blue grid background.

Nicholas Garland
Financial Controller
Allied Command Transformation

NATO UNCLASSIFIED

DISTRIBUTION:

External -

Action:

ACT Board Member, IBAN
Budget Committee Secretariat

Information:

Commander JWC
Commander JFTC
Commander JALLC
SACTREPEUR

TABLE OF CONTENTS

Supreme Allied Command Transformation Foreword and Report	4
Statement of Internal Control	10
ACT Consolidated Statement of Financial Position	16
ACT Consolidated Statement of Net Assets & Equity	17
ACT Consolidated Statement of Financial Performance.....	18
ACT Consolidated Cashflow Statement	19
ACT Budget Execution Statements	20
ACT Accounting Policies	28
Notes to the Accounts	32

SUPREME ALLIED COMMAND TRANSFORMATION FOREWORD AND REPORT



In general, terms, 2021 has been another challenging year for Allied Command Transformation (ACT) as we dealt with the continuing impact of the COVID pandemic. Following the programme delays in 2020, our pace of delivery at the start of 2021 was significantly slowed but by the Summer, as some of the COVID restrictions were removed, we were seeing a return to more normal levels of production. It is at this stage that I took over from my predecessor and began my tenure as Supreme Allied Commander Transformation. Unfortunately, this return to productivity was somewhat short lived as we then ended the year with increased restrictions as the Omicron variant took hold. Notwithstanding this, as a Command we managed to deliver approximately 90% of our planned output. Furthermore, we have seen progress in three notable areas: the approval, following two years of work, of the NATO Warfighting Capstone Concept and subsequent development of the initial Warfare Development Agenda; the consolidation of the Common Funded Capability Delivery Governance Model; and the reinforcement of the virtual environment as a tool to engage stakeholders and complement training activities.

Key Outputs

The work of ACT is certainly diverse in supporting our objective to ensure NATO's decisive advantage and the following only touches upon some of the highlights delivered by the team in 2021.

Remediation and Mitigation of the effects created by the failure of the IT Modernization (ITM) component of NATO's core information services programme continued to dominate much of 2021. In order to mitigate this collapse a revised programming strategy to recoup as much lost time as possible, a plan that bridges the gap between the remainder of the programme and the failed ITM elements, and the development and submission of the Protected Business Network and Operational Network project proposals have been submitted to governance.

Regarding Cyber, ACT has contributed to the provision of urgently required cyberspace capabilities through development of the CIS Security Maintenance Capability Programme Plan (CPP) and support to Allied Command Operation's (ACO) production of the Cyberspace Operational Requirements Statement (ORS), and the continued development of a cyberspace situational awareness concept.

The Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (JISR) and Awareness Programme successfully executed its main 2021 task to translate ACO operational requirements for Open Source Intelligence, Imagery Production, and Meteorology Functional Services into three Capability Requirement Briefs (CRB). All three were approved in 2021.

The priority objectives of the Alliance Future Surveillance and Control (AFSC) programme were met and included refinement of the AFSC requirements, development of an initial operating concept and operational scenarios, and the provision of assistance to the preparation of a statement of work. ACT also developed an enterprise-level C4I architecture to ensure AFSC coherence with existing and planned capabilities, and to enable the NATO Support and Procurement Agency's capability architecture development.



NATO UNCLASSIFIED

The Future Land Command and Control (C2) Capability Programme Plan was completed and the plan submitted to governance. The urgent requirement for a life extension to the legacy Land C2 Information System took significant effort to address the key software vulnerabilities that threaten production of the recognized ground picture pending Full Operating Capability of the Future Land C2 solution.



Following the submission of the Special Operations Forces C2 Communications and Information System CPP ACT focused on ensuring a smooth transition of the programme to the host nation and follow-on work on the required addendum to the CPP. Transition planning and management included the organization of the first project proposal workshop and ACT remains closely engaged with the host nation and other stakeholders.

Enablement Support Service (ESS) will enhance situational awareness and decision-making through information management over logistics, medical and military engineering functional areas. In support of this ACT contributed to the CPP for the medical suite of tools within ESS. Alongside and in support of this, ACT supported the development of a prototype patient-tracking tool. This was done in a novel-for-NATO proof-of-concept approach to agile requirements elicitation and a security-centric software development method.

The North Atlantic Council decided in February to continue the Air Command and Control System programme under enhanced governance oversight coupled with further risk mitigation measures and the switch to a new capability architecture. In line with this ACT contributed to the planning of the migration to the modified programme and governance structures. This included production in June of the transition programme of work, consolidation of current and future foreseeable requirements, and the creation of a requirements management repository as a single source of information on all Air C2 requirements.

As part of the ACT commitment on climate change, and in support of the NATO Secretary General's 'Reduction of Greenhouse Gas Emissions' task, ACT has worked on assessing NATO Command Structure (NCS) headquarters' greenhouse gas emissions, planning reduction targets and measures (with indicative resource implications) and assessing the feasibility of reaching net zero emissions by 2050.

Regarding Exercise delivery, Joint Warfare Centre and Joint Force Training Centre delivered by virtual, in-person or via hybrid means the following exercises: STEADFAST JUPITER 21 (STJU21), STEADFAST JACKAL 21 (STJA21), GRIFFIN LIGHTNING 21 (GRLI 21), COALITION WARRIOR INTEROPERABILITY EXERCISE 2021 (CWIX 21), STEADFAST PYRAMID/STEADFAST PINNACLE 21 (STPYPI 21), and STEADFAST LEDA 21 (STLE 21).

While the initial processes for the exercises were hampered or adjusted to COVID methodology (remote support, VTC planning), the 2021 execution deliverables were delivered to a large extent by physical presence. This was made possible as quarantine restrictions were gradually lifted throughout Europe, allowing exercise development workshops as well as battle staff training and execution phases to be conducted within acceptable budget spending.



NATO UNCLASSIFIED

Due to the pandemic in 2021 JALLC was forced to provide significantly less support to exercises; furthermore, the provision of Lessons Learned (LL) training to the NCS, NATO Force Structure (NFS) and partners was significantly curtailed (close to 80% of the planned activities were cancelled due to travel restrictions). Although LL online training was offered as a compensation for cancelled activities, its effectiveness provides no comparison with residential engagements, assessments, and courses. On a positive note though, a significant achievement has been accomplished in 2021 in the LL Training area, as the accreditation process of the LL Management Course in NATO School Oberammergau was successfully completed.

In support of pre-deployment training, JFTC planned and delivered Pre-deployment Training (PDT) for NATO Mission Iraq (NMI) and Resolute Support Mission (RSM). In this regard it is worth mentioning that after the relaxation of COVID travel restrictions, all training delivery methods (residential, virtual and blended) were reviewed; blended delivery was subsequently considered to be the most effective method of delivering content at both unclassified and classified level.

Over several years, the entire 'bookshelf' of Allied Joint Doctrine publications has been revised under ACT's lead to address the full scope of NATO operations. This demonstrably improved the quality of publications and led to greater accuracy, timeliness and coherence of extant doctrine for operational commanders across all warfare areas.

Standardization remains an essential pillar of interoperability and ACT has been one of the main standardization actors in NATO, leading the development of some NATO standards and contributing with virtually all NATO standardization tasking authorities, in particular with the Consultation, Command and Control (C3) Board. Among other standardization efforts in 2021, ACT co-authored a NATO Bi Strategic Command Tactical Data Link Interoperability Roadmap.

ACT's Innovation branch has completed 10 prototypes / minimum viable products (MVP), exploiting Emerging Disruptive Technologies and strengthening our ability to harness civilian innovation. It has also demonstrated 6 innovative products during exercises. ACT is pressing hard to transition some of these experimental products under the provision of the Governance Model for Common Funded Capabilities toward a scaled capability. In parallel, ACT is developing the concepts, doctrine and standards to support these capabilities.



A significant milestone for ACT during 2021 was the approval of the NATO Warfighting Capstone Concept and the subsequent work to develop the initial Warfare Development Agenda (WDA) around the 5 Warfare Development Imperatives (WDI), which harnesses this strategic momentum and translates it to concrete military requirements. The WDA, which will be completed in 2022, charts a course to align efforts to understand better and decide faster, and thus leads to an Alliance that is stronger together. The Multi Domain Operations (MDO) and Digital Transformation are the underpinning efforts already started in 2021 and continuing over 2022.

NATO Defence Planning Process (NDPP) 2021 activities focused on NDPP 18-22 Step 3 and preparation for Step 5. NDPP 22-26 officially commenced 1 Jan 2021 and emphasized Step 1 research and planning for the Bi-SC inputs into Political Guidance 2023 (PG23) and Step 2 groundwork for Minimum Capability Requirements 2024 (MCR24).

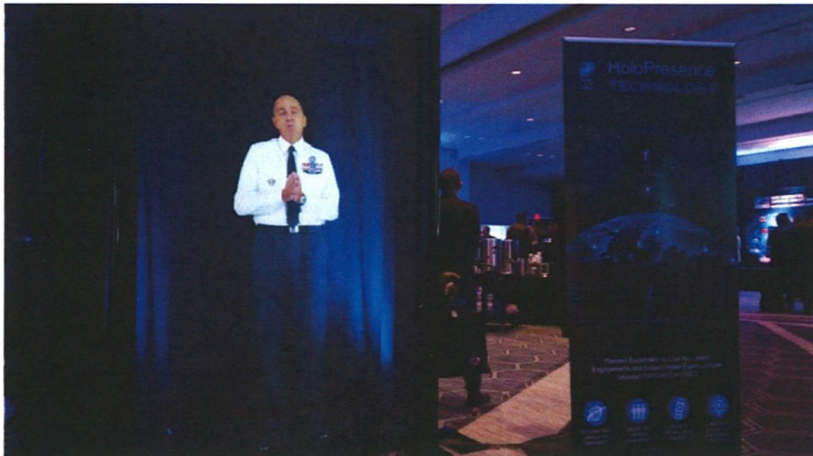
In order to meet new roles and responsibilities in Innovation, in implementation of the Capability Governance Model, and in Cyberspace, as well as to meet emergent political/military tasking derived from the ever-changing security environment, ACT has implemented some flexibility measures ahead of Full Operating Capability (FOC) of the NCS-Adaptation (NCS-A). In

NATO UNCLASSIFIED

the medium term, to address some of the challenges identified, a Refinement workforce change has been submitted in accordance with the recent validation by the NATO Defence Workforce Audit Authority (NDWAA). However, in the longer term, recognising the continuous nature of these challenges, there will be a need for continuous adaptation. Innovation, Space, the Capability Governance Model, Cyber, Warfare Development and Climate Change tasking will all require supporting structures to be reviewed and adjusted as necessary in the medium to longer term.

As a reflection of vital supported/supporting interrelationship of the Strategic Commands, and increased risks to implementation caused by the delay of the IT Modernisation programme, it is assessed that HQ SACT cannot declare NCS-Adaptation Full Operating Capability (FOC) without inherently causing the NCS to be misaligned. Consequently, HQ SACT will delay FOC until both Strategic Commanders assess that the combined conditions in both Commands are sufficient to declare the NCS fit-for-purpose.

NATO's focus on EDTs and innovation is strongly linked to cooperation between stakeholders within the NATO Enterprise (such as Defence Investment, ACO, ACT, Science and Technology Organization and NCIA), in the public and private sector, academia and civil society. In ACT, this is enabled by an extensive network that bring best of class thinking from the Nations, Industry and Academia to support the assessment of operational problems and to apply innovative solutions when appropriate.



Despite the COVID pandemic, Operational Experimentation (OPEX) continues to develop and execute its programme of work, and adapt accordingly to deliver controlled investigations that discover, test, and validate before the Alliance commits significant resources. OPEX expects to return to its pre-pandemic battle rhythm with 24 experiments planned for 2022.

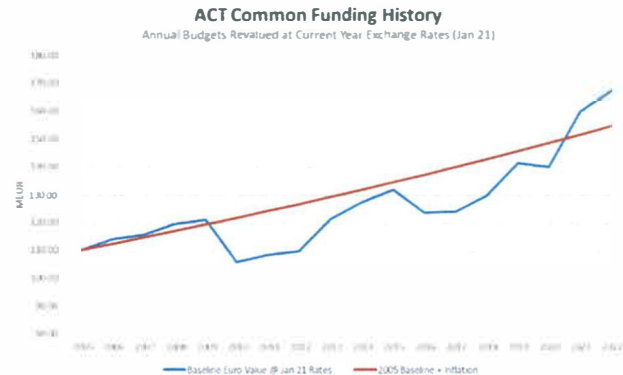
Regarding Strategic Partnership and Engagement, we have been able to deliver as planned, matching objectives and milestones and supporting the net of stakeholders from SHAPE to NATO HQ.

All assessments undertaken by ACT showed that NATO Centre of Excellences' products and services provided to the Alliance remain consistent with the quality, standards, practices and procedures within NATO and all merited continuous NATO accreditation.

In sum, notwithstanding the disruption caused by the pandemic we have been able to deliver about 90% of our planned Programme of Work and achieve the key strategic goals of consolidating the pace at which ACT delivers capabilities and the endorsement of the NWCC by the Alliance.

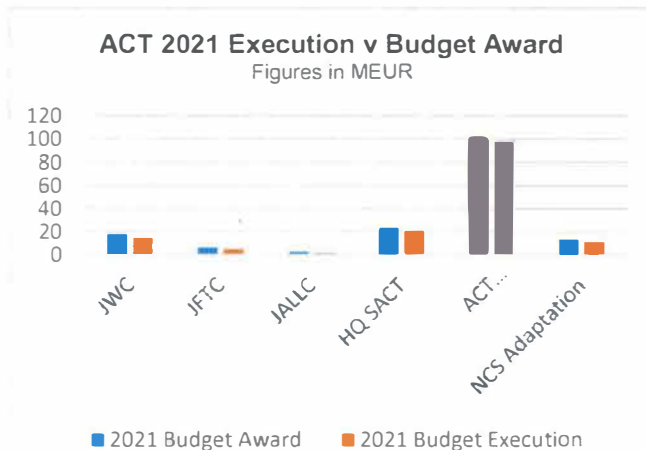
Financial Overview

To support this level of activity the NATO Nations awarded ACT a budget of €168M (revalued to €160M for comparison purposes). As can be seen from the chart opposite this represented a significant increase in the level of investment made by the Nations in support of transformational activity and this has not only restored but increased the purchase power of the command beyond that last seen in 2009. With the award of the latest budget, this trend has continued into 2022.



The ACT funds are provided in a number of currencies Euros, US Dollars, Norwegian Krone and Polish Zloty but they are consolidated and presented in the financial statements in Euros. However, the 2021 execution in budget currency can be examined in the detailed Budget Execution Statements.

The ACT group of budgets are split into three categories. Firstly, there are the budgets supporting the ACT Command Headquarters: the Joint Warfare Centre (JWC) in Stavanger, Norway, Joint Force Training Centre (JFTC) in Bydgoszcz, Poland and the Joint Analysis Lessons Learned Centre (JALLC) in Lisbon, Portugal as well as a budget supporting Headquarters Supreme Allied Command Transformation (HQ SACT) based in Norfolk, Virginia, USA. Secondly, there are budgets supporting the ACT programmes of work and thirdly the final ACT budget supports the specific ACT requirements in transitioning to the adapted NATO Command Structure.



Although ACT was awarded budgets totalling €168M COVID impacted the Commands ability to commit funds in accordance with its plan. Travel was severely impacted by the pandemic restrictions and delays in the delivery of programme milestones resulted in reduced awards to the ACT supplier base. Prior to the pandemic ACT would regularly execute 97-98% of its budget for 2021 ACT only committed 90% of the overall budget allocation. Although the Command executed more money than in any previous year, our overall execution rate was the lowest recorded for ACT resulting in the return of over €16M to the NATO nations.

Vision for the Future

The Alliance faces non-linear escalation and pervasive, boundless and simultaneous competition. Our Strategic contenders are already working to shape the operating environment to achieve their objectives and to prevent NATO and our Nations from meeting ours. We must become proactive enough to shape and contest the environment to our advantage.

NATO UNCLASSIFIED

To collectively ensure NATO's decisive advantage, the challenge is to take the right actions to constantly adapt our military instrument of power. My vision to achieve this objective is to improve our Alliance's ability to ***understand better, decide faster and be stronger together***.

Firstly, we must ***Understand*** the environment of pervasive competition we are facing in order to avoid misperception and miscalculation. We need to better distribute and analyse information. We need to understand the effects of emerging and disruptive technologies such as hypervelocity and quantum. While we deter and stand ready to defend if necessary against current threats, we must also seek to understand new global challenges such as the rise of China. And we must anticipate threat multipliers such as climate change. Our need, in essence, is full situational awareness. With this awareness, the Alliance will be better placed to shape the environment and win the "battle of opportunities".

Secondly, we must ***Decide faster*** than our adversaries. Accelerating the decision-making process means improving the continuum from political decision to tactical action. It requires that we train together (using audacious wargaming) and develop effective escalation management tools. We also need to provide native interoperable systems to the warfighter to ensure command and control superiority. It is about generating speed.

Finally, timely understanding and the ability to decide swiftly will reinforce the cohesion of the Alliance in order to ***Be Stronger Together***. Our Alliance remains defensive in nature but must actively defend its assets while integrating the Cyber and Space domains. We must widen the scope of possible answers to challenges by combining non-kinetic and kinetic effects. At the same time, the Alliance must have the ability to better leverage existing networks and pull the expertise from within Nations. These efforts will allow us to win as a team.



Philippe Lavigne
General, French Air & Space Force
Supreme Allied Commander Transformation

STATEMENT OF INTERNAL CONTROL

The Scope of Responsibility

As Supreme Allied Commander Transformation (SACT), I have responsibility for maintaining effective governance and a sound system of internal control that supports the achievement of the Allied Command Transformation (ACT) policies, aims and objectives, while safeguarding the Nations' funds and assets for which I am personally responsible, in accordance with the responsibilities assigned to me by the Nations.

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.

Internal Control Statement

The Nations ensure that an annual Internal Control Statement is prepared under our direction. This statement forms part of the Command's annual consolidated financial statements. As such, it is reviewed by our external auditors, the International Board of Auditors for NATO, as part of their annual certification of our accounts.

This Statement describes the extent to which ACT has, for the year ended 31 December 2021, complied with its internal controls and the requirements of the NATO Financial Regulations. It also describes how the effectiveness of the internal control arrangements have been monitored and evaluated during the year and sets out any changes planned for the financial year 2022. This statement, therefore, aims to provide assurance and an assessment of the risk profile and the effectiveness in managing those risks.

Control Environment

Internal Control Framework

ACT's governance structure has been developed and implemented in accordance with the requirements of the NATO Member Nations, either directly during their annual Summits, or through the Nations' appointed NATO Committees, who exercise proportionate and independent oversight and controls over our own operations.

Our Internal Control Framework described in ACT Directive 60-2 consists of the systems and processes by which the Command is directed and controlled and through which it accounts to, engages with and leads on behalf of NATO. It also includes our values and culture. It enables us to monitor the achievement of our objectives and to consider whether these have led to the delivery of appropriate, cost effective output. The application of internal controls cannot eliminate all risk of failure in meeting our aims and objectives it can only provide reasonable and not absolute assurance of the Command's effectiveness.

As the Command improves the way it delivers its output, it is important that the governance arrangements remain robust but also flexible and proportionate. In order to review the effectiveness of the governance framework, assurances are provided to, and challenged by, the Senior Leadership Team, the Audit Advisory Panel and externally by the NATO Nations. During the course of 2021, our internal auditors have noted some areas for improvement e.g. record keeping whilst confirming continued progress and assurance with our governance framework and systems.

¹ Based on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Internal Control Integrated Framework May 2013

Leadership Team

As SACT, I am supported by a leadership team, which meets regularly and provides executive, management and governance guidance and advice on the operations of the Command. The leadership team provides effective support and challenge in improving the Command's operations, and by providing additional rigour and discipline in decision making to inform the strategic thinking of ACT. Under my direction, the strategy for the Command, an estimate of the Command's resources for each financial year, and an annual report on the Command's activities are prepared and submitted to the Nations.

Mission and Values

As I begin my tenure as NATO Supreme Allied Commander Transformation my challenge, as outlined in my 90-day letter to the Secretary General, in ensuring NATO maintains its decisive advantage is to take the right actions to constantly adapt our military instrument of power. My vision to achieve this is to improve the Alliance's ability to understand better, decide faster and be stronger together. In 2021, ACT began the adaptation from a broader focus area approach on transformation to one based on the implementation of the NATO Warfighting Capstone Concept through the Warfare Development Agenda. As we transition into 2022 my priorities will focus firstly on the establishment of secure, data centric, software-based capabilities and services, with the "digital backbone" as a core asset and secondly on the delivery of new, critical capabilities at the right moment. Innovation will not only be key in delivering my priorities but also needs to permeate the way we think in order to help us become more agile and robust as an alliance.

Core to both the delivery of our output in 2021 and delivery in the future are our core values of Integrity, Impartiality, Loyalty, Accountability and Professionalism. ACT shares NATO's core values, which form the benchmark used to measure our conduct and ethical standards. We will aim together to act and behave at all times in a manner that meets and operationalizes these values. We must apply these values in order to retain our credibility with all the stakeholders in our work, including the NATO Command Structure, NATO Headquarters, the nations, and the international community.

ACT Culture

As NATO staff, we are professionals who are entrusted to carry out our duties to the utmost of our abilities for the common good and for the advancement of the goals of the Alliance. Equally, we must always maintain the highest standards of personal conduct, ensuring that we comply with NATO and Command guidance, and remain fit and proper persons to undertake the work assigned to us.

As SACT, I am committed to maintaining the highest standards of integrity and ethical values and it is my responsibility to ensure that the correct environment and culture are in place and are adhered too. In support of this, we are committed to attracting, developing and retaining a competent and diverse workforce.

These standards are outlined in the following ACT Directives: ACT Code of Conduct and Core Values, Strengthening Gender Perspective in ACT and Ethical conduct with contractors and other entities. I am committed to a thorough and complete investigation of all reports of breaches to either our values or code of conduct and will adopt a "zero tolerance" attitude when such a breach occurs.

Authorities and Responsibilities

Authorities and responsibilities are clearly articulated in the ACT Statement of Functions and individual Job Descriptions. Evaluation of our structures takes place on a periodic basis and is a key tenet of our desire to maintain a flexible and agile workforce. Following on from the NATO Command Structure Adaptation implementation, ACT has submitted a further refinement to our Peacetime Establishment to optimize our contribution to Warfare Development for consideration by the NATO Nations. Additionally, the NATO Defence Workforce Audit Authority undertook a detailed examination of our finance

NATO UNCLASSIFIED

function and made a number of recommendations on the function and placement of the finance staff across ACT to better support the division of roles and responsibilities.

Accountability

Personnel objective setting and their evaluation at all levels within the organization is a core element of the ACT personnel management process. Equally, the establishment of goals and targets on ACT outputs are identified annually and are outlined in the ACT Campaign Plan.

The Campaign Steering Board reviewed our output throughout 2021 and where necessary realigned workforce and/or resources. As was the case in 2020, planned performance in 2021 was severely impacted by the continued presence of COVID. A number of events were cancelled and output milestones had to be delayed by Senior Management following engagement with relevant stakeholders.

Risk Assessment

Identification and assessment of risk

The Command's overall approach to risk management is captured in the ACT Risk Management Directive 20-3.2 dated 3 November 2020. This contains detailed guidance and ACT's policy on the effective execution of risk management based on the Management of Risk (MoR®) best practices methodology.

As SACT, I recognize the responsibility for ensuring that a comprehensive and effective risk management structure is in place. To achieve this, the Command will continue to strengthen its extant risk management processes, as well as introduce additional reporting and monitoring mechanisms, covering governance risk and internal control. The review of these processes and mechanisms will be integrated into a broader role for the ACT Auditor and reviewed by the Command's Audit Advisory Panel prior to the outcomes being brought to me.

Our internal controls have been in place for the whole of 2021. We assess how the achievement of our policies, aims and objectives might be affected by the risks we face especially this year as we continued to manage the impact of COVID-19. We therefore aim to design a system of controls, which mitigate these risks. Such systems are not designed to eliminate all risk but to strike an appropriate, proportionate balance, between control, cost and risk management.

Our tolerance for individual risks is informed by their potential impact on ACT's ability to fulfil its function as a NATO Strategic Command and the likelihood of their occurrence. ACT's risk management strategy was reviewed and updated in 2020 and the Command's risk maturity continues to develop. Our eventual aim is to enable the Command to reach a maturity level where we are managing our risks in a structured manner as a means to support and inform our wider strategic management and decision-making.

In addition to our evolving overall risk implementation process, our specific aims continue to be that:

- Our budgetary systems are fit for purpose so that they are effectively tied to the budget and resource allocation management and reporting process.
- The Command's management boards effectively review periodic and annual, financial reports so that they are able to manage financial performance against forecasts and possible risks.
- Meaningful targets exist to measure performance in-year.
- Effective project management disciplines are in place.
- The Command's key risks are identified, regularly reviewed, and, where appropriate, actions are taken to mitigate the effects of any identified risks affecting the Command.

NATO UNCLASSIFIED

Each strategic risk is owned by a member of the leadership team, with lower level risks being owned and managed at the lowest effective level across the Command. The whole being integrated into a single ACT Risk Register. We continue to strive to ensure that there is an appropriate framework of controls and mitigating actions, in place, to manage identified and potential exposures.

Throughout the course of 2021 the monthly Campaign Steering Board, chaired by the ACT Chief Of Staff, assessed performance against the delivery of SACT's objectives. The CSB further actively reviewed and managed board-level risks that had been identified along the lines of ACT's ability to Disrupt, Deliver, Implement and Inform. Further, at each CSB, "deep dives" were performed for at least two of these board level risks.

Tackling Fraud and Corruption

In 2021², the Council agreed on the Resource Policy and Planning Board's (RPPB) recommendations to address deficiencies reported in the IBAN Fraud and Corruption Report which found, inter alia, that NATO:

- Has no organization wide strategy to prevent, detect and respond to fraud and corruption;
- Policies for the prevention, detection and response to fraud and corruption are fragmented;
- Bodies do not consistently assess fraud risks;
- Is vulnerable to risks of fraud and corruption;
- Good practices for preventing, detecting and responding to fraud and corruption are not fully in place.

During 2021, work on developing a NATO wide strategy on the prevention, detection and response to fraud and corruption took place for endorsement by Council in early 2022. In parallel, ACT developed its own directive ACT 015-28 with regard to the prevention, detection and response to fraud and corruption. Although certain controls are in place predominantly to prevent financial fraud, once the NATO policy has been agreed further controls will be considered along with a comprehensive communication and training plan for ACT personnel.

Control Activities

Control activities are the tools that help identify, prevent or reduce the risks that can impede the achievement of ACT's objectives. They are contained within the policies and procedures to ensure that our directives and instructions are carried out. They occur throughout the Command, at all levels and in all areas of work and activity.

Control activities include diverse processes and actions such as clear delegation of authority, required approvals, authorisations, reconciliations, operating performance reviews, quality control, asset verification and segregation of duties. As SACT, I am responsible for ensuring that these processes are in place, that we have an effective way to review them and that our systems of internal control is communicated throughout. As such, we are committed to a policy of continuous improvement, to our procedures, regulations and internal processes, in order to provide a comprehensive and relevant process of risk management, compliance and assurance.

Technology controls are particularly important, as the Command is totally reliant on technology to access data and information in order to discharge its responsibilities assigned by the Nations. Control activity needs to be in place to cover not only the technology infrastructure across the Command but also the security of the information held this infrastructure. Additionally, with ACT's increasing use of prototypes and experimentation there also needs to be controls on the acquisition, development and maintenance of technology.

² C-M(2020)0037 dated 22 Sep 21

NATO UNCLASSIFIED

The NATO Communications and Information Agency provides information and communications services and control of these services is generated through the annual Service Level Agreement. This agreement sets out both the level and performance of services required.

The information held on these systems needs to be appropriate in terms of both its content and classification. ACT Directives on Information and Knowledge Management (25-1) and Records Management (25-2) outline what information should be held on the systems. With regard to personal information, a further directive on ACT Personal Data Privacy Protection (40-13) is being drafted.

Finally, cyber security threats both internal and external are a part of our daily lives and I have directed that we focus attention not only on preserving the security of information currently held, but also that we scan the horizon to ensure that we can do so for the future. While assurance cannot be absolute, the controls in place have been designed to reduce the incidence of security incidents occurring and/or to provide early warning that an incident has occurred, or is likely to occur. These measures include:

- In partnership with the relevant host nation, ensuring that measures, for security protection, exist which align with the threat level;
- The adoption of information technology measures, including those to protect against cyber threats. In the case of ACT, this has been developed in concert with our communications and information technology supplier - the NATO Communications and Information Agency;
- The implementation of information security measures, including a network of information asset owners.
- Adoption of measures for personnel security;
- Annual mandatory security training of staff to ensure that they are kept up to date on current security policies and procedures;
- A focus, by management, on security risk;
- Horizon scanning through regular assessments of current and emerging threats.

Monitoring Activities

Monitoring of ACT activities and transactions occur as a normal part of operations across the Command. The routine process of quality assurance is a key component of management responsibilities and is designed to ensure that the internal controls are being adhered to and any observations on quality failings are adequately and promptly resolved.

The ACT Audit Advisory Panel (AAP), chaired by the ACT Chief of Staff, is charged with the regular review of the Commands internal control framework, the adequacy of our policies and practices and the compliance with relevant standards and codes. It is there not only to provide advice but also to challenge the Command's approach to internal control. During 2021, a Risk Based Internal Audit Plan was approved at the June AAP, and in the second half of the year six internal audit reports were released incorporating 51 recommendations / improvement actions all of which were accepted by the audit customers. The main challenges facing the Office of the Command Auditor during 2021, were achieving an adequate quantity and quality of deliverables within the existing limited resources. The Internal Audit Annual Report 2021 has identified instances of poor audit trails/record keeping as a result of Internal Audit work performed during 2021. These matters have been raised with the Financial Controller at the end of 2021 and actions are in place to improve these weaknesses in 2022.

Further developments have led to a revised Internal Audit Plan for 2022, which incorporates Performance Audits, Financial Audits as well as Internal Control work. This balanced programme of work already includes Innovation, Training and Exercises, and Lessons Learned all key levers supporting my direction, guidance and priorities for 2022.

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 other senior leaders throughout ACT, who have responsibility for the development and maintenance of the internal control framework, and comments made by our internal and external auditors.

We have a further responsibility for the development and maintenance of the Command's internal control framework. In particular, this responsibility 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.

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

- Qualified officials are assigned to the financial positions reflected in the Command's internal organization;
- 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;
- All members of staff are conscious of their individual responsibilities, as set out in the Command's Code of Conduct.



Philippe Lavigne
General, French Air & Space Force
Supreme Allied Commander Transformation



Nicholas Garland
Financial Controller
Allied Command Transformation

ACT STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2021

(all figures are in Euros)

	Notes	2021	2020
ASSETS			
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	2	82,134,328	74,408,460
Receivables	3	3,131,470	3,890,998
Prepayments	4	1,088,282	746,696
Non-Current Assets			
Property, Plant & Equipment	5	27,353,766	27,558,716
TOTAL ASSETS		113,707,846	106,604,870
LIABILITIES			
Current Liabilities			
Payables	6	18,843,547	24,471,487
Deferred Revenue & Liabilities to Nations	7	29,097,893	13,060,272
Advance Contributions	8	38,405,549	41,525,783
Other Advances	9	0	15,779
TOTAL LIABILITIES		86,346,989	79,073,321
NET ASSETS			
Capital contributions	10	36,582,736	34,610,767
Accumulated surpluses/(deficits)	10	(9,228,970)	(7,052,051)
TOTAL NET ASSETS/EQUITY*	10	27,353,766	27,558,716
Unrealised exchange rate gain / (loss)		7,093	(27,167)
		27,360,859	27,531,549

*Total Net Assets/Equity is equal to the total Property, Plant and Equipment shown under Non-Current Assets.

ACT STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS / EQUITY FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2021

(all figures are in Euros)	Capital Contributions	Accumulated Surplus / (Deficit)	Unrealised Exchange Rate Gain/(Loss)	Total
Balance as at 1 January 2021	34,610,767	(7,052,051)	(27,167)	27,531,549
Changes in net assets / equity for the year				
Additions to PP&E	1,971,969			1,971,969
Adjustment to correct prior year depreciation		(279,971)		(279,971)
Surplus / (deficit) for the period		(1,896,948)		(1,896,948)
Reverse unrealised exchange gain / (loss) 2020			27,167	27,167
Unrealised exchange rate gain / (loss) 2021			7,093	7,093
Balance as at 31 December 2021	<u>36,582,736</u>	<u>(9,228,970)</u>	<u>7,093</u>	<u>27,360,859</u>

ACT CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2021

(all figures are in Euros)

	Notes	2021	2020
REVENUE			
Revenue	11	143,906,442	132,955,635
Other revenue	12	1,356,212	3,062,372
Financial revenue	13	857,114	1,597,167
Total Operating Revenue		146,119,768	137,615,174
OPERATING EXPENSES			
Personnel	14	38,561,529	35,627,295
Contractual Supplies and Services	14	104,373,061	94,102,802
Capital and Investments	14	773,845	2,680,600
Depreciation charges	5	1,896,947	1,657,619
Other Expenses	16	1,358,393	3,387,139
Finance Costs	17	1,052,941	1,817,338
Total Operating Expenses		148,016,716	139,272,793
NET SURPLUS / (DEFICIT) FOR THE YEAR		(1,896,948)	(1,657,619)

ACT CONSOLIDATED CASHFLOW STATEMENT FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2021

(all figures are in Euros)

	2021	2020
Cash Flow from Operating Activities		
Surplus (Deficit)	(1,896,948)	(1,657,619)
Non-cash movements		
Depreciation Charges	1,896,947	1,657,619
Increase (decrease) in payables	(5,627,940)	(2,003,149)
Increase (decrease) in current liabilities deferred revenue	12,901,609	3,339,588
Decrease (increase) in receivables	759,528	758,832
Decrease (increase) in current assets	(546,537)	(104,303)
	9,383,607	3,648,587
Extraordinary Item	0	0
Net cash flow from operating activities	7,486,659	1,990,968
Purchase of PPE	204,950	424,199
Net cash flow from investing activities	204,950	424,199
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	7,691,609	2,415,167
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents on translation	34,260	(27,167)
Cash and cash equivalents at beginning of period	74,408,459	72,020,460
Cash and cash equivalents at end of period	82,134,328	74,408,459

NATO UNCLASSIFIED

ACT CONSOLIDATED BUDGET EXECUTION STATEMENT FOR THE YEAR ENDING 31 DECEMBER 2021 (All Figures Shown in Budget Currency)

201 Budget – HQ SACT

(all figures in USD)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	22,634,315	647,319	23,281,634	(120,229)	23,161,404	24,120	22,350,217	22,374,338	0	24,120	787,067
Contractual Supplies & Services	3,400,188	184,019	3,584,207	133,729	3,717,937	31,299	3,182,021	3,213,320	0	31,299	504,617
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2021	26,034,503	831,338	26,865,841	13,500	26,879,341	55,419	25,532,238	25,587,657	0	55,419	1,291,684
2020											
Personnel	117,836	0	117,836	0	117,836	0	73,079	73,079	0	0	44,757
Contractual Supplies & Services	32,204	0	32,204	0	32,204	0	(15,033)	(15,033)	0	0	47,237
Capital Investments	68,247	0	68,247	0	68,247	0	68,247	68,247	0	0	0
Total 2020	218,287	0	218,287	0	218,287	0	126,293	126,293	0	0	91,994
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	(20,000)	(20,000)	0	0	20,000
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	0	0	0	0	0	0	(20,000)	(20,000)	0	0	20,000
Budget Code 201 Grand Total	26,252,790	831,338	27,084,128	13,500	27,097,628	55,419	25,638,531	25,693,950	0	55,419	1,403,678

NATO UNCLASSIFIED

211 Budget – NATO Command Structure - Adaptation

(all figures in USD)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	7,505,794	(18,068)	7,487,726	28,970	7,516,695	0	7,269,602	7,269,602	0	0	247,093
Contractual Supplies & Services	7,879,849	18,073	7,897,921	(28,970)	7,868,951	0	7,216,187	7,216,187	0	0	652,764
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2021	15,385,643	4	15,385,647	0	15,385,647	0	14,485,790	14,485,790	0	0	899,856
2020											
Personnel	14,304	0	14,304	0	14,304	0	(2,240)	(2,240)	0	0	16,544
Contractual Supplies & Services	364,637	0	364,637	0	364,637	0	(147,212)	(147,212)	0	0	511,849
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	378,941	0	378,941	0	378,941	0	(149,452)	(149,452)	0	0	528,393
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	57,644	0	57,644	0	57,644	0	(15,958)	(15,958)	0	0	73,602
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	57,644	0	57,644	0	57,644	0	(15,958)	(15,958)	0	0	73,602
Budget Code 211 Grand Total	15,822,228	4	15,822,232	0	15,822,232	0	14,320,379	14,320,379	0	0	1,501,852

NATO UNCLASSIFIED

257 Budget – ACT USD Programme of Work

(all figures in USD)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	1,369,827	(174,279)	1,195,548	(17,600)	1,177,948	1,500	652,345	653,845	0	1,500	524,104
Contractual Supplies & Services	34,219,184	537,267	34,756,451	(441,674)	34,314,777	2,152,440	21,734,961	23,887,401	816,413	2,968,852	9,610,964
Capital Investments	312,446	(35,001)	277,446	0	277,446	0	0	0	0	0	277,446
Total 2021	35,901,457	327,988	36,229,445	(459,274)	35,770,171	2,153,940	22,387,306	24,541,246	816,413	2,970,352	10,412,513
2020											
Personnel	0	0	0	0	0	0	(9,356)	(9,356)	0	0	9,356
Contractual Supplies & Services	1,666,666	0	1,666,666	0	1,666,666	0	1,432,439	1,432,439	0	0	234,227
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	1,666,666	0	1,666,666	0	1,666,666	0	1,423,083	1,423,083	0	0	243,583
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	(22,162)	(22,162)	0	0	22,162
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	0	0	0	0	0	0	(22,162)	(22,162)	0	0	22,162
Budget Code 257 Grand Total	37,568,123	327,988	37,896,110	(459,274)	37,436,837	2,153,940	23,788,227	25,942,167	816,413	2,970,352	10,678,257

NATO UNCLASSIFIED

252 Budget – Joint Analysis and Lessons Learned Centre

(all figures in Euros)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	1,675,831	1,500	1,677,331	1,000	1,678,331	0	1,618,572	1,618,572	0	0	59,758
Contractual Supplies & Services	1,214,371	(307,402)	906,969	(41,290)	865,679	4,005	677,871	681,876	0	4,005	183,803
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2021	2,890,202	(305,902)	2,584,300	(40,290)	2,544,010	4,005	2,296,444	2,300,444	0	4,005	243,562
2020											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	56,000	0	56,000	0	56,000	0	54,669	54,669	0	0	1,331
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	56,000	0	56,000	0	56,000	0	54,669	54,669	0	0	1,331
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	63,120	0	63,120	0	63,120	0	63,120	63,120	0	0	0
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	63,120	0	63,120	0	63,120	0	63,120	63,120	0	0	0
Budget Code 252 Grand Total	3,009,322	(305,902)	2,703,420	(40,290)	2,663,130	4,005	2,414,232	2,418,237	0	4,005	244,893

NATO UNCLASSIFIED

258 Budget – ACT Euro Programme of Work

(all figures in Euros)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	2,500	0	2,500	2,500	5,000	0	4,018	4,018	0	0	982
Contractual Supplies & Services	69,888,743	(345,674)	69,543,069	63,815	69,606,884	2,601,854	61,053,445	63,655,298	607,000	3,208,854	5,344,586
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2021	69,891,243	(345,674)	69,545,569	66,315	69,611,884	2,601,854	61,057,463	63,659,316	607,000	3,208,854	5,345,568
2020											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	2,614,423	0	2,614,423	0	2,614,423	219,981	2,123,491	2,343,471	0	219,981	270,952
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	2,614,423	0	2,614,423	0	2,614,423	219,981	2,123,491	2,343,471	0	219,981	270,952
2019											
Personnel	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
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Budget Code 258 Grand Total	72,505,666	(345,674)	72,159,992	66,315	72,226,307	2,821,834	63,180,953	66,002,787	607,000	3,428,834	5,616,520

NATO UNCLASSIFIED

259 Budget –ACT Exercise

(all figures in Euros)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	(218,934)	(218,934)	0	0	218,934
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	0	0	0	0	0	0	(218,934)	(218,934)	0	0	218,934
Budget Code 259 Grand Total	0	0	0	0	0	0	(218,934)	(218,934)	0	0	218,934

NATO UNCLASSIFIED

255 Budget – Joint Warfare Centre

(all figures in NOK)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	96,910,429	(254,400)	96,656,029	2,888,448	99,544,477	0	99,504,353	99,504,353	0	0	40,124
Contractual Supplies & Services	86,253,722	269,702	86,523,424	2,883,752	89,407,176	3,119,544	86,011,834	89,131,378	0	3,119,544	275,798
Capital Investments	0	248,000	248,000	423,500	671,500	0	671,491	671,491	0	0	9
Total 2021	183,164,151	263,302	183,427,453	6,195,700	189,623,153	3,119,544	186,187,678	189,307,222	0	3,119,544	315,931
2020											
Personnel	500,000	0	500,000	0	500,000	46,811	338,470	385,281	0	46,811	114,719
Contractual Supplies & Services	6,139,186	0	6,139,186	0	6,139,186	488,038	4,521,652	5,009,690	0	488,038	1,129,496
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	6,639,186	0	6,639,186	0	6,639,186	534,849	4,860,122	5,394,971	0	534,849	1,244,216
2019											
Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contractual Supplies & Services	1,246,411	0	1,246,411	0	1,246,411	0	631,899	631,899	0	0	614,512
Capital Investments	2,952,000	0	2,952,000	0	2,952,000	0	2,952,000	2,952,000	0	0	0
Total 2019	4,198,411	0	4,198,411	0	4,198,411	0	3,583,899	3,583,899	0	0	614,512
Budget Code 255 Grand Total	194,001,748	263,302	194,265,050	6,195,700	200,460,750	3,654,393	194,631,698	198,286,091	0	3,654,393	2,174,659

NATO UNCLASSIFIED

256 Budget – Joint Force Training Centre

(all figures in PLN)	Initial Authorisation (BA1)	Movement	2 nd Mid Year Authorisation (BA3)	Movement	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Total Commitment / Spend	Special Carry Forward	Total Carry Forward	Lapse
2021											
Personnel	7,014,156	(132,898)	6,881,258	(318,000)	6,563,258	0	6,461,233	6,461,233	0	0	102,024
Contractual Supplies & Services	20,115,766	(1,835,472)	18,280,294	(719,900)	17,560,394	313,224	16,796,521	17,109,744	0	313,224	450,650
Capital Investments	540,000	98,400	638,400	(1,600)	636,800	0	636,776	636,776	0	0	24
Total 2021	27,669,922	(1,869,970)	25,799,952	(1,039,500)	24,760,452	313,224	23,894,529	24,207,753	0	313,224	552,699
2020											
Personnel	0	0	0	0	0	0	(1,591)	(1,591)	0	0	1,591
Contractual Supplies & Services	0	0	0	0	0	0	(575,667)	(575,667)	0	0	575,667
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2020	0	0	0	0	0	0	(577,258)	(577,258)	0	0	577,258
2019											
Personnel	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
Capital Investments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Budget Code 256 Grand Total	27,669,922	(1,869,970)	25,799,952	(1,039,500)	24,760,452	313,224	23,317,272	23,630,496	0	313,224	1,129,956

ACT NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2021

All amounts stated in Thousands of Euros (€'000), unless otherwise stated

1. Statement of Accounting Policies**1.1 Basis of preparation**

The financial statements of Allied Command Transformation (ACT) have been prepared in accordance with the NATO Accounting Framework

The accounting framework for all NATO Reporting Entities is an adapted version of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as issued by the International Public Sector Accounting Standards Board of the International Federation of Accountants.

This Accounting Framework has been developed to provide minimum requirements for financial reporting for all NATO Reporting Entities following approval by the North Atlantic Council on 14 February 2013 of an IPSAS-adapted accounting framework for the Alliance.

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 the Accounting Framework 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 2021 Financial statements, the accounting policies have been applied consistently throughout the reporting period.

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

The IPSAS Board has published the final pronouncement, COVID-19: Deferral of Effective Dates, which delays the effective dates of recently published Standards and Amendments to IPSAS by one year to January 1, 2023. Responding to the global COVID-19 pandemic and the challenges it has created, the purpose of the IPSAS Board pronouncement was to provide stakeholders with additional implementation time. However, the Standards detailed below are not expected to have a significant effect on the financial statements of the entity.

NATO UNCLASSIFIED

IPSAS	Name	Effective date for periods beginning on or after	Comment
42	Social Benefits	01 January 2023	Annual periods beginning on or after 1 January 2023, with earlier application encouraged. This will not impact the 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 2021. 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. Entities which are consolidated into the financial statements are listed below.

Name	Location	Functional Currency
HQ Supreme Allied Command Transformation (SACT)	Norfolk, Virginia, USA	Euro and US Dollar
Joint Analysis Lessons Learned Centre (JALLC)	Lisbon, Portugal	Euro
Joint Force Training Centre (JFTC)	Bydgoszcz, Poland	Polish Zloty
Joint Warfare Centre (JWC)	Stavanger, Norway	Norwegian Kroner

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

NATO UNCLASSIFIED

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. ACT entities are acting in the capacity of a principal.

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:

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 2021, 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 5.

NATO UNCLASSIFIED

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 2021, ACT had the following amounts owed on non-cancellable leases at HQ SACT, JFTC and JALLC.

Item	Amounts paid in 2021	Amounts due in 2021 - 2024
Various vehicles	€126.5	€161.7

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 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 face 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 15 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.

NATO UNCLASSIFIED

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 2021; exchange rate revenue due to transactions in foreign currency; and realised exchange 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 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.

	2021	2020
Total Euro Account	34,381	25,579
Total non-Euro Account	47,753	48,829
	82,134	74,408

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 2021. The cash holdings reflect the fact that all nations settled their cash call contributions by the end of 2021. This was also the case in the previous year.

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.

NATO UNCLASSIFIED

3. Receivables

	2021	2020
Receivables	3,131	3,891

Receivables includes invoices amounting to €211 that were raised at the year end to recognise revenue corresponding to reimbursable expenditure incurred during the last quarter of 2021. It is necessary to show the receivable in these financial statements under the matching concept as the expense has been recognised. These receivables were largely cleared in a timely manner in the following year.

4. Prepayments

The following prepayments were recorded:

	2021	2020
Prepayments to 3rd Party Suppliers	1,088	747

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.

5. 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	9	JWC, Stavanger, Norway	
Vehicles	3	JFTC, Bydgoszcz Poland	
Vehicles	0	JALLC, Lisbon, Portugal	

The buildings detailed above contain both installed equipment and numerous items of furniture that pre-date the 01 January 2013 date referred to in the NATO Accounting Framework document. The nature and specific number of

NATO UNCLASSIFIED

furniture items is not considered material but has been included, where possible, in the appropriate Property Accounting register

(All figures in Euros)	Buildings	Installed Equipment	Furniture	Vehicles	Machinery	Mission Equipment	Work in Progress	Total
Balance as at 1 January 2021	26,317,576	4,090,061	2,282,555	722,225	49,866	369,342	779,142	34,610,767
Additions	829,381	1,218,675	42,074	452,455	208,526			2,751,111
Disposals							(779,142)	(779,142)
Balance as at 31 December 2021	27,146,957	5,308,736	2,324,629	1,174,680	258,392	369,342	0	36,582,736
Accumulated depreciation								
Balance as at 1 January 2021	3,877,973	1,553,218	965,669	387,770	21,193	246,228	-	7,052,051
Adjustment to correct prior yr Depreciation		279,973						
Depreciation expense	865,524	480,053	228,957	180,744	18,555	123,114		1,896,947
Balance as at 31 December 2021	4,743,497	2,313,244	1,194,626	568,513	39,748	369,342	0	9,228,970
Net book value								
Balance as at 1 January 2021	22,439,603	2,536,843	1,316,886	334,456	28,673	123,114	779,142	27,982,917
Balance as at 31 December 2021	22,403,460	2,995,492	1,130,003	606,167	218,644	0	0	27,353,766

During 2021, the installation of solar panels at HQ SACT was completed. The amount of €779 of work in progress from the previous year was removed and added to Installed Equipment, along with a further €195 of NSIP expenditure incurred on the solar panels in 2021. Total overall cost being €974.

The depreciation charge for the year was €1.897M but this includes an adjustment of €280 for a miscalculation of depreciation charges for one item in prior years

6. Accounts payable

Accounts Payable is detailed below:

	2021	2020
Suppliers	8,422	12,072
Staff Members	271	77
Non-Consolidated NATO Entities	8,954	10,717
Governments	1,197	1,605
	18,844	24,471

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.

NATO UNCLASSIFIED

7. Deferred revenue & liabilities to nations

Deferred revenue is detailed below:

	2021	2020
Budget related	8,146	(1,357)
NSIP related	2,304	1,977
Lapses to be returned to nations in cash call	18,648	12,440
	29,098	13,060

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.

Liabilities to nations are the budgetary credits lapsing at the end of 2021. In accordance with FRP XXIX, *"all lapsed appropriations have to be returned to the Nations. Such refunds shall be effected by deduction from the first call following submission of the financial statements."* ACT will therefore co-ordinate with IS Treasury staff to return these lapsed credits to nations through the second cash call process of 2022

8. Advances Contributions

Advanced contributions are detailed below:

	2021	2020
Advanced Contributions	38,406	41,526

Advance Contributions correspond to cash called from the Nations for the following financial year and represent approximately 25% of the total ACT budget allocation. The figure is lower than the previous year as in 2020, following a decision by nations, ACT increased the amount reported as advance contributions by an amount of 7.12M. Nations decided upon this in order to reduce their cash contributions in the first cash call of 2021. The document, BC-D(2020)0176 Final 2021 referred. All advance contributions to ACT were received as at 31 December 2021.

9. Other advances

Other advances are detailed below:

	2021	2020
Other Advances	0	16

Other advances correspond to cash received from external entities against which future payment will be offset. No advances were outstanding at the end of year

NATO UNCLASSIFIED

10. Net assets

Net assets are detailed below:

	2021	2020
Capital contributions	36,583	34,611
Accumulated surpluses/(deficits)	(9,229)	(7,052)
Net assets / equity	27,354	27,559
Unrealised Exchange Rate Gain/Loss	7	(27)
Total net assets / equity adjusted for exchange rate gain or loss	27,361	27,532

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 5 above details PP&E holdings and the associated depreciation charges.

11. 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:

	2021	2020
Assessment Calls/Contributions	142,968	130,179
NSIP Revenue	814	2,682
Other Income	124	95
	143,906	132,956

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 2021	74,534	66,858	168,895	23,014
Amount in Euros (for comparison only)	74,534	59,573	16,870	5,031

12. 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 expenses 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.

Furthermore, following on the issue of Principle vs Agent, ACT has removed €2.26M of transactions where ACT acted in an Agent capacity.

With regard to 3rd party reimbursable activity some €1.36M of activity has been undertaken during 2021.

13. Financial revenue

Financial revenue relates to interest earned on deposits during the financial year across all ACT headquarters. The majority of the interest was earned on short term USD deposits.

14. Expenses

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

	2021	2020
Personnel Costs (Chapter 1)		
Salaries & associated costs	36,905	34,447
Consultants	100	0
Training	804	598
Other	753	582
Total Chapter 1	38,562	35,627

Mission Support Costs (Chapter 2)		
General Support and Utility Costs	6,290	5,432
Contractors	47,203	54,318
Travel and Subsistence	2,767	1,438
AIS Support	46,954	32,075
Mission Equipment Costs	50	65
Communications	662	27
Training	447	748
Total Chapter 2	104,373	94,103

Capital & Investments (Chapter 3 & NSIP)		
Mission Equipment Assets	0	0
NSIP Funded Contractor Support	774	2,681
Other NSIP	0	779
Other	0	0
Total Chapter 3	774	3,460

NATO UNCLASSIFIED

Expenses relating to contractors are reflected in Chapter 2 and reflects the Budget Committee guidance set out in BC-D(2020)0055 Rev 1. A significant part of this category of expense is with the CMRE. In 2021, ACT incurred €21,769M of expenses relating to contractor services provided by CMRE. The other significant amount expended by ACT in relation to contractor costs were payments made to NCIA, which totalled €40.98M in 2021. Included in this amount were payments totalling €21,08M for the NCIA Programme of Work and €19.3M for expenses incurred under the NCIA SLA. The remainder were ad hoc expenses that ACT incurred with NCIA during the year. Additionally, ACT expended €777 on contractor expenses related to FMS contracts, which are reported by the US authorities on a non-accrual basis.

Overall, the levels of expenses across categories are consistent with the prior year

15. Staff resources

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

	2021	2020
Salaries of Civilian Staff	22,946	21,654
Allowances of Civilian Staff	6,045	6,015
Contributions to Health Insurance (c)	4,842	4,674
Contributions to Pension Funds (d)	2,040	1,842
	<u>35,873</u>	<u>34,185</u>

B) Analysis of staff numbers - the number of full-time equivalent persons employed as at 31 December 2021 was:

	HQ SACT	JWC	JFTC	JALLC
Military	494	174	99	29
Civilian	144	58	27	15
Temporary Civilian	11	0	0	0
Reimbursable Civilian	4	0	1	0
Local Wage Rate (LWR)	0	12	0	0
Total	<u>653</u>	<u>244</u>	<u>127</u>	<u>44</u>
Voluntary National Contributions (VNC)	27	1	4	2
Partnership for Peace (PfP)	1	0	1	0
Overages in addition to VNC	7	2	4	0
Host Nation	20	5	0	2
Legacy Transition	2	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 3.991% to 10.162% of gross salary, which are matched by contributions paid by ACT. For 2021 ACT contributions totalled €4.842M

NATO UNCLASSIFIED

D) Contributions to Pension Funds

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 11.8% 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 2 schemes outlined above totalled €2.040M during 2021.

E) 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 31 October of the following year IAW NCPR Article 42.3 or the leave days are forfeited. At the end of 2021, ACT civilian staff across all Headquarters carried forward 3,562 leave days. In monetary terms, this equates to approximately €1.818M 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 31 October of the following year or lose the days. In view of this policy, and the fact that the vast majority of days are taken by 31 October of the following year, ACT does not recognise a liability in these financial statements.

16. 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 Expenses 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. See Note 12 for the Principle vs Agent adjustment to the prior year.

17. Finance costs

This includes the sum of realized exchange rate gains and losses (€172), as well as bank charges incurred by ACT entities for normal business transactions (€10).

18. Related Party Transactions

NATO is an organisation set up under the 1949 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

NATO UNCLASSIFIED

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 2021 ACT Consolidated Financial Statements.

19. 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.

SACT allocates these funds to his subordinate Commanders, as he considers reasonable. For 2021 the Representation Funds allocated to SACT, and subsequently delegated, where as follows:

	2021	2020
HQ SACT	37.4	35.5
JWC	4.1	3.9
JFTC	1.1	1.1
JALLC	0.7	0.6
Total	43.3	41.1

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 2021, €31.5 of available funds were lapsed.

20. Budget Execution Statement Overview

Exchange Rates applicable to Budget Execution Statement:

Year	Initial Authorisation	Mid Year Authorisation	Final Authorisation	Net Commitment	Actual Expenses	Carry Forward
FY 2021	Jan 20 ¹	Jan 20	Jan 20	Dec 21 ²	Average 21 ³	Dec 21
FY 2020/19				Dec 21 ²	Average 21 ³	Dec 21

¹ Rate used in 2021 Budget Authorisation

² Rate used to revalue outstanding commitments at year end prior to rolling forward to 2022. FY 2020 & 2021 only

³ Rate used in determining expenditure throughout the year

NATO UNCLASSIFIED

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. The negative expenditure reported below against Budget 259 relates to the recognition of over accruals from the prior year. There was no current year expenditure.

Financial Expenditure recorded in Budget Execution Statements (BES):

Budget 201 – HQ SACT	21,715	
Budget 211 – NCS – Adaptation	12,129	
Budget 252 – JALLC	2,414	
Budget 255 – JWC	19,163	
Budget 256 – JFTC	5,117	
Budget 257 – ACT Programme of Work (USD)	20,147	
Budget 258 – ACT Programme of Work (EUR)	63,181	
Budget 259 – ACT Exercises (EUR)	(219)	
Total		143,647

Expenses recorded in Statement of Financial Performance:

Chapter 71	38,562	
Chapter 72	104,373	
Capitalised Chapter 72	158	
Capitalised Chapter 73	554	
Total Expenditure equal to BES		143,647
NSIP expenditure		969
Less capitalized Chapter 2, 3 & NSIP expenditure (PP&E)		(907)
Depreciation charges		1,897
Other expenses		1,358
Finance Costs		1,053
Total Expenses in Statement of Financial Performance		148,017

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.

NATO UNCLASSIFIED

Budgetary Lapses

Lapses recorded on the Budget Execution Statement have a value of €18,648M. 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.

Budget Code	Budget Currency	Value of Lapse in Budget Currency (figures shown as complete amounts)				Value of Lapse in Euro (Average Rate of Exchange)
		2019	2020	2021	Total	
201	USD	20	92	1,292	1,404	1,251
211	USD	74	528	900	1,502	1,338
252	EUR	0	1	244	245	245
255	NOK	615	1,244	316	2,175	217
256	PLN	0	577	553	1,130	247
257	USD	22	244	10,412	10,678	9,515
258	EUR	0	271	5,345	5,616	5,616
259	EUR	219	0	0	219	219
Total						18,648

21. Statement of Budgetary Transfers

In accordance with the NATO Financial Regulations (NFR Section V, Article 26) budgetary transfers are recorded on the face of the accounts. All transfers were executed between budgets at the 1 January 2020 rate of exchange. The totality of transfers undertaken in 2021 do not breach the authorised Budget Authority outlined in BC-BA(2021)0003 dated 29 November 2021.

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.

22. 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 2021, ACT was also given specific permission to also make the following Special Carry Forwards. The Council (C-M(2021)0035) refers:

ACT USD POW (BC 257) - 816,744 USD (745K EUR) for the following activities: AI FELIX via Open Innovation Deliverables and Solution Design with Industry and Academia (emergent activity funded through an uplift to the 2022 Budget) - CH 722 - 657,780 USD (600K EUR), and, activities not undertaken in 2021 - Operational Experimentation Exercise Life Cycle (ELC) with Data Framing Services (DFS) - CH 722 - 93,186 USD (85K EUR); JISR OSINT Cost Analysis in support of Analysis of Alternatives (AoA) - CH 722 - 65,778 USD (60K EUR).

ACT EUR POW (BC 258) - 607K EUR for the following activities not undertaken in 2021: NCIA Accreditation of eMTEP, eITEP and JADL - CH 722 - 195K EUR; Information Management for Capability Delivery (IMCD) Gap Analysis - CH 722 - 195K EUR; Special Operations Forces Command and Control (SOF C2) development of the addendum to

NATO UNCLASSIFIED

the submitted SOF C2 CIS CPP, CH 722 – 192K EUR; GoTo Meeting and GoTo Webinar licences (GTM and GT-Webinar) CH 722 – 25K EUR.

23. 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 2020 Annual Report on MWA activity within the ACT Budget Group, has been submitted to the Budget Committee.

24. 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.

25. Statement of Cash Loss

During 2021, ACT management completed their investigations into the cash loss that occurred at the JALLC HQ in 2020. This amounted to €2.1K and related to fees collected for a conference, which were subsequently lost. The write-off of this amount is therefore made in these 2021 financial statements. The ACT Financial Controller has reinforced a number of checks and controls at the JALLC and throughout ACT in order to avoid future occurrences.

26. Statement of Performance & 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.

NATO UNCLASSIFIED

For the year ended 31 December 2021 (Amounts in EUR)

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION PER HEADQUARTER

	HQ SACT			JWC			JFTC		
	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference
Current Assets									
Total Cash & Cash Equivalents	70,026,472	60,435,308	9,591,164	7,841,112	8,755,807	(914,695)	1,795,643	2,255,901	(460,258)
Receivables	1,967,853	2,452,397	(484,544)	785,116	868,344	(83,228)	1,592,331	1,764,168	(171,837)
Total Advances & Prepayments	800,415	611,681	188,734	378,112	222,934	155,177	39,468	29,084	10,383
Non-Current Assets									
Property, Plant & Equipment	22,476,563	23,541,538	(1,064,976)	3,093,526	2,171,606	921,920	1,783,677	1,845,571	(61,894)
Total Assets	<u>95,271,302</u>	<u>87,040,925</u>	<u>8,230,377</u>	<u>12,097,866</u>	<u>12,018,691</u>	<u>79,175</u>	<u>5,211,119</u>	<u>5,894,724</u>	<u>(683,605)</u>
Liabilities									
Payables	16,026,724	21,842,679	(5,815,955)	3,316,308	2,020,059	1,296,248	612,084	1,011,636	(399,551)
Deferred Revenue	24,749,998	5,692,799	19,057,200	823,529	3,692,879	(2,869,350)	1,285,237	1,636,958	(351,721)
Advance Contributions	32,010,924	35,991,076	(3,980,152)	4,864,503	4,134,147	730,356	1,530,122	1,400,560	129,561
Other Advances	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Liabilities	<u>72,787,646</u>	<u>63,526,554</u>	<u>9,261,093</u>	<u>9,004,340</u>	<u>9,847,085</u>	<u>(842,745)</u>	<u>3,427,442</u>	<u>4,049,154</u>	<u>(621,711)</u>
Net Assets									
Capital Contributions	29,491,459	29,088,147	403,312	4,449,196	3,025,709	1,423,487	2,642,081	2,496,911	145,170
Accumulated surplus (deficit)	(7,014,897)	(5,546,609)	(1,468,288)	(1,355,670)	(854,103)	(501,568)	(858,405)	(651,340)	(207,064)
Unrealised exchange rate gain	7,093	(27,167)	34,260	0	0	0	0	0	0
Total assets / equity	<u>22,483,655</u>	<u>23,514,371</u>	<u>(1,030,716)</u>	<u>3,093,526</u>	<u>2,171,606</u>	<u>921,920</u>	<u>1,783,677</u>	<u>1,845,571</u>	<u>(61,894)</u>

Note: Deferred Revenue includes the lapses to be returned to nations detailed in the Budget execution Statement. It does not recognise the cash related to budgetary movements between ACT entities. This is accounted for through the ACT cash call procedure.

NATO UNCLASSIFIED

For the year ended 31 December 2021 (Amounts in EUR)

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION PER HEADQUARTER

	JALLC			NSIP			Total	Consolidation	Published
	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference	2021	Postings	2021
Current Assets									
Total Cash & Cash Equivalents	109,220	105,631	3,589	2,364,053	2,811,665	(447,612)	82,136,500	(2,171)	82,134,329
Receivables	89,338	30,452	58,886	0	0	0	4,434,638	(1,303,168)	3,131,470
Total Advances & Prepayments	20,288	32,996	(12,708)	0	0	0	1,238,282	(150,000)	1,088,282
Non-Current Assets									
Property, Plant & Equipment	0	0	0	0	0	0	27,353,765	0	27,353,765
Total Assets	<u>218,846</u>	<u>169,079</u>	<u>49,766</u>	<u>2,364,053</u>	<u>2,811,665</u>	<u>(447,612)</u>	<u>115,163,185</u>	<u>(1,455,339)</u>	<u>113,707,846</u>
Liabilities									
Payables	283,269	92,958	190,311	60,501	834,370	(773,869)	20,298,886	(1,455,339)	18,843,547
Deferred Revenue	(64,423)	60,342	(124,766)	2,303,552	1,494,149	809,403	29,097,893		29,097,893
Advance Contributions							28,405,549		38,405,549
Other Advances	0	15,779	(15,779)	0	0	0	0	0	0
Total Liabilities	<u>218,846</u>	<u>169,079</u>	<u>49,766</u>	<u>2,364,053</u>	<u>2,328,519</u>	<u>35,534</u>	<u>87,802,327</u>	<u>(1,455,339)</u>	<u>86,346,989</u>
Net Assets									
Capital Contributions	0	0	0	0	0	0	36,582,736	0	36,582,736
Accumulated surplus (deficit)	0	0	0	0	0	0	(9,228,972)	0	(9,228,972)
Unrealised exchange rate gain	0	0	0	0	0	0	7,093	0	7,093
Total assets / equity	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>27,360,858</u>	<u>0</u>	<u>27,360,858</u>

Note: Deferred Revenue includes the lapses to be returned to nations detailed in the Budget execution Statement. It does not recognise the cash related to budgetary movements between ACT entities. This is accounted for through the ACT cash call procedure.

NATO UNCLASSIFIED

For the year ended 31 December 2021 (Amounts in EUR)

STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE PER HEADQUARTER

	HQ SACT			JWC			JFTC		
	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference
Total Revenue	117,750,548	110,760,151	7,149,518	19,462,416	16,363,506	3,098,910	6,821,843	6,398,294	423,549
Total Expenses	119,647,495	112,417,770	7,388,846	19,462,416	16,363,506	3,098,910	6,821,843	6,398,294	423,549
End of Year Result	<u>(1,896,947)</u>	<u>(1,657,619)</u>	<u>(239,328)</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

	JALLC			NSIP			Consolidation	Published
	2021	2020	Difference	2021	2020	Difference	Eliminations	2021
Total Revenue	1,060,356	1,577,386	482,971	1,024,604	3,515,837	(2,491,233)	(24,305,155)	146,119,767
Total Expenses	1,060,356	1,577,386	482,971	1,024,604	3,515,837	(2,491,233)	(24,305,155)	148,016,715
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>(1,896,946)</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

NATO UNCLASSIFIED

Statement of Position		Statement of Performance	
	Inter-Entity Eliminations		Inter-Entity Eliminations
Assets		Revenue	
Current Assets			
Cash and Cash Equivalents	(2,171)	Operating Revenue	23,377,261
Receivables	(1,303,168)	Inter-Entity Revenue	927,895
Advance to Consolidated Entity	<u>(150,000)</u>		
Total Current Assets	(1,455,339)	Total Revenue	<u>24,305,155</u>
Liabilities		Expenses	
Payables	1,455,339	Inter-Entity Expenses	(24,305,155)
	<u>1,455,339</u>		
Total Liabilities	<u>1,455,339</u>	Total Expenses	<u>(24,305,155)</u>

NATO UNCLASSIFIED

ANNEX A TOI
ACT CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2021
DATED 31 MARCH 2022

ACT WRITE OFF REPORT OF INTERNATIONAL PROPERTY 2021

Command	Headquarters Property	Net Book Value (in currency)	Number of Reports of Survey	Comments
JFTC	Equipment	PLN 0	3	Obsolete and no longer required for use at JFTC
JFTC	Furniture	PLN 283.97	1	Beyond economical repair
JFTC	Equipment	PLN 0	1	Loss Report
JWC	Equipment	NOK 43,435	7	Obsolete and no longer required for use at JWC
JWC	Furniture	NOK 0	4	Obsolete and no longer required for use at JWC