



ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION

AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION



RAPPORT ANNUEL 2019 DE LA NSPO/NSPA AU CONSEIL

ANNEXE AC/338-D(2020)0002

Laissé intentionnellement en blanc

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	4
1.1 Avant-propos du président du Comité de surveillance d'agence de la NSPO	4
1.2 Mots d'introduction du directeur général de la NSPA.....	6
1.3 Gouvernance.....	9
1.4 La NSPA en un coup d'œil	13
1.5 Pertinence de l'agence par rapport aux buts, objectifs et priorités de l'OTAN.....	14
2. SYNTHÈSE.....	17
3. CŒUR DE MÉTIER ET MISE À DISPOSITION DE CAPACITÉS – RÉALISATIONS.....	22
3.1 Soutien des opérations et des exercices	22
3.2 Gestion sur le cycle de vie.....	27
3.3 Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS).....	36
3.4 Programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM)	38
4. RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL	40
4.1 Achats.....	40
4.2 Avocate de la concurrence	42
4.3 Finances	42
4.4 Ressources humaines.....	45
4.5 Informatique	48
5. RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE SOUTIEN DES SERVICES ET DE LA GESTION	51
5.1 Développement des activités et satisfaction du client.....	51
5.2 Communication d'entreprise et engagement auprès des parties prenantes.....	51
5.3 Optimisation	52
5.4 Suivi des performances.....	53
5.5 Infrastructure.....	54
5.6 Santé et sécurité au travail (SST).....	55
5.7 Gestion de la qualité.....	56
5.8 Gestion des risques.....	57
5.9 Sécurité.....	59
5.10 Audit interne.....	59
5.11 Intégrité et éthique	60
5.12 Contrôle interne.....	60
5.13 Aspects juridiques	61
6. CONCLUSION ET MARCHÉ À SUIVRE.....	62
APPENDICE 1 – UTILISATEURS ET UTILISATEURS POTENTIELS DES SERVICES DE LA NSPA	
APPENDICE 2 – AXES DE DÉVELOPPEMENT ISSUS DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2018-2022 DE LA NSPA	
APPENDICE 3 – VUE D'ENSEMBLE DES MARCHÉS DE LA NSPA EN 2019	
APPENDICE 4 – ABRÉVIATIONS	

1. INTRODUCTION



1.1 Avant-propos du président du Comité de surveillance d'agence de la NSPO

Au sein du cadre réglementaire de l'OTAN, les structures de gouvernance d'entreprise de la NSPO continuent de jouer un rôle essentiel pour créer de la transparence et promouvoir les relations entre notre agence exécutive et les représentants des pays siégeant au Comité de surveillance d'agence (ASB), dans les comités de programme multinationaux, les comités subordonnés et les groupes de travail. Plus particulièrement, les dispositifs mis en place depuis longtemps par la NSPO

continuent de servir de modèle pour favoriser une supervision directe au sein de cadres de coopération multinationaux pragmatiques. Tant les États membres de la NSPO que l'Agence sont tout aussi en mesure de prendre en compte les intérêts en jeu et d'exercer leurs principales responsabilités.

Ces structures durables ont été affinées au cours des soixante dernières années pour faire en sorte que la large gamme de capacités de l'Agence continue de répondre aux besoins dynamiques des pays. Ces pays, représentés par leurs membres des Comités de programme CEPS et NAM, et des 32 comités d'association de soutien multinationaux de la NSPO, choisissent l'Agence pour renforcer les capacités de défense dans les domaines de la logistique et de l'acquisition. Actuellement, 330 représentants de pays et d'organismes de l'OTAN participent au sein de la structure de gouvernance de la NSPO.

Alors que l'Agence continue d'évoluer en développant de nouvelles capacités ou en améliorant ses capacités actuelles afin de répondre aux besoins des clients, il en va de même pour les organes de gouvernance de la NSPO qui s'adaptent en permanence pour superviser et orienter les activités de l'Agence. Par exemple, le Groupe consultatif stratégique (SAG) de l'ASB sert ce Comité depuis 2018 en jouant un rôle d'organe consultatif entre l'Agence et les États membres de la NSPO. Cette plate-forme constitue, pour les représentants nationaux et les membres de la direction de l'Agence, un excellent moyen de prendre part à un dialogue ouvert et actif de manière à parvenir à une convergence de vues et à traiter les questions pertinentes qui touchent l'Agence et ses clients. En conséquence, ce forum a permis de renforcer encore la capacité de l'ASB à prendre des décisions éclairées, en tenant compte particulièrement des effets et risques stratégiques liés à l'augmentation constante que l'Agence connaît en matière d'activité, de croissance, de volume et de diversité. Je vois le SAG continuer à jouer un rôle de soutien vital pour l'ASB en fournissant des directives stratégiques, en fixant les objectifs stratégiques de l'Agence, et en suivant les résultats de son travail.

À cet égard, je suis heureux de vous rendre compte des bons résultats obtenus par l'Agence par rapport aux objectifs principaux fixés par l'ASB pour 2019. Premièrement, l'ASB a pris note, avec satisfaction, du dernier audit financier réalisé par le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN, à l'issue duquel l'Agence a obtenu une opinion sans réserve tant pour les États financiers 2018 de la NSPO que pour la conformité. Deuxièmement, l'Agence a respecté le plafond financier fixé lorsqu'elle a présenté et justifié ses prévisions de coûts administratifs indirects pour 2019. Troisièmement, le Comité a noté que l'Agence a mis en œuvre son modèle de satisfaction du client, qui fournit une démarche uniformisée de mesure et de gestion de la satisfaction du client ainsi qu'un système centralisé permettant de recueillir les réclamations et l'appréciation des clients.

Alors que nous abordons l'année 2020 et au-delà, je vois trois axes d'effort clés en matière de gouvernance. Le premier est une évaluation des orientations stratégiques 2018-2022 de l'Agence, qui visera à déterminer si les conditions ont changé au point que l'ASB doive envisager de revoir ses directives stratégiques actuelles pour l'Agence. Ensuite, le Comité se concentrera sur l'étude de l'analyse et des propositions faites par l'Agence pour étayer notre mission et nos capacités futures en matière d'acquisition. Enfin, compte tenu de la décision récente du Conseil de l'Atlantique Nord d'établir un barème de salaires distinct pour le Luxembourg, ainsi que de la décision récente de l'ASB de mettre en œuvre la première des différentes phases d'un programme stratégique d'infrastructure à Capellen, je constate que la maîtrise des coûts administratifs représentera un défi de plus en plus important.

Pour conclure, je dirais que le contenu du Rapport annuel 2019 de la NSPO/NSPA au Conseil témoigne du travail mené par ces dernières et des résultats qu'elles ont obtenus en 2019. Il fait peu de doute que notre Organisation, agissant par le truchement de son organe exécutif (la NSPA), a continué d'atteindre ses objectifs pour ce qui est de la fourniture, aux États membres et aux pays partenaires de l'OTAN, de services adaptés et d'un bon rapport coût-efficacité en matière d'acquisition, de logistique et de soutien. Je suis très heureux de féliciter les États membres de la NSPO et l'Agence pour les efforts louables qu'ils ont conjointement déployés au cours de l'année écoulée afin d'atteindre le succès aujourd'hui et de mettre en place les conditions idéales pour continuer à prospérer à l'avenir.



1.2 Mots d'introduction du directeur général de la NSPA

C'est avec grand plaisir que je peux de nouveau vous annoncer que la croissance se poursuit à l'Agence. L'étendue des activités s'accroît à un rythme soutenu et le niveau d'engagement des pays augmente chaque année.

Le volume d'activité total a atteint plus de 4 milliards d'euros sur l'année, et les engagements opérationnels se sont chiffrés à 3,9 milliards d'euros. Ces résultats représentent une croissance de 4 % par rapport à 2018 et montrent que l'Agence continue de fournir un précieux service aux États membres et

aux partenaires de l'OTAN.

Des événements importants pour l'Agence ont marqué 2019, notamment la livraison à Sigonella des deux premiers aéronefs de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS). Ces aéronefs sont actuellement soumis à des essais d'intégration et seront remis à l'OTAN à l'issue de ces tests. En 2020, il y aura ensuite la livraison du premier avion multirôle de ravitaillement en vol et de transport (MRTT). Ces deux types d'aéronefs seront la propriété des bureaux de programme de la NSPO qui l'exerceront pour le compte de l'OTAN et présenteront des besoins similaires en matière de soutien à ceux de la flotte actuelle d'avions C-17 du programme NAM. L'Agence a travaillé sans relâche tout au long de l'année à la préparation de ce processus pour en assurer le succès, étant donné que ces appareils fourniront des capacités importantes à l'OTAN. Le projet MRTT est un excellent exemple de la coopération étroite qui peut exister entre l'OCCAR et l'Agence.

La fourniture d'un soutien logistique dans les zones opérationnelles continue de représenter une partie essentielle des demandes adressées à l'Agence, la croissance totale ayant été de 20 %. Une grande partie de cette croissance provient du soutien des activités de dissuasion et de défense. Des augmentations très importantes ont été constatées dans les domaines de la livraison de carburants et de l'infrastructure. Des carburants sont fournis en Afghanistan, au Kosovo et en Europe, et il est prévu que la demande continue de croître un certain temps. Un nombre significatif de projets d'infrastructure sont également gérés dans ces mêmes théâtres et les camps déployables disponibles sont de plus en plus utilisés. Nous continuons de fournir un soutien sous la forme de vivres, d'eau, de services d'hébergement et de gestion de l'infrastructure dans des bases en Afghanistan, au Kosovo et au Mali.

Nous avons également progressé dans le développement de notre capacité d'acquisition, en commençant la phase portant sur les concepts techniques de haut niveau de la future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance (AFSC), et en prenant livraison, pour le Portugal, des premiers véhicules tactiques blindés légers sur un parc total de 139 véhicules, et de deux hélicoptères pour le Luxembourg. Nous avons acheté des missiles guidés antirayonnement améliorés par la procédure de ventes militaires américaines à l'étranger pour le compte de l'Allemagne et élaboré des projets de défense aérienne basée au sol pour le Portugal et la Slovaquie.

Le soutien traditionnel des systèmes d'arme a été assuré par l'intermédiaire des associations de soutien pour plus de 90 systèmes d'arme figurant dans le catalogue de l'Agence. Ces

projets concernaient la surveillance aérienne, la défense aérienne basée au sol, les aéronefs à voilure fixe et à voilure tournante, le soutien maritime, les véhicules de combat terrestre, les roquettes et missiles ainsi que les systèmes aériens sans pilote.

Pour le réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS), des niveaux records de transport de carburants et de recettes ont été atteints, et les installations de stockage de carburant ont été complètement utilisées, tandis que le programme NAM a assuré le soutien des 2 288 heures de vol effectuées par la Capacité de transport aérien stratégique (SAC). Les avions C-17 sont exploités avec succès depuis de nombreuses années et ont à présent atteint une durée de vie qui nécessite des cycles de maintenance lourde. Ces interventions immobiliseront des cellules pendant leur maintenance à l'échelon "dépôt".

En étroite collaboration avec la NSPO et le SAG, le processus de planification s'est considérablement amélioré, avec l'identification et l'approbation d'objectifs, ainsi que l'analyse d'initiatives de développement stratégique pour l'Agence. Dans ce contexte, nous avons l'intention de réexaminer les orientations stratégiques actuelles de l'Agence pour qu'elles restent adaptées aux besoins.

La priorité de l'Agence demeure la satisfaction de ses pays clients et j'ai le plaisir d'annoncer que notre modèle de mesure de la satisfaction des clients a été testé avec succès en 2019. Cet essai a permis un retour d'informations très utile pour les clients à tous les niveaux et, de notre côté, nous en avons tiré des enseignements précieux. Cette méthode sera appliquée en totalité en 2020 en vue d'analyser les premières tendances ainsi que les retours d'informations normaux.

Au cours de l'année 2019, l'Agence a réexaminé les structures organisationnelles internes mises en place en 2018 et a recommandé davantage de changements aux niveaux inférieurs afin d'améliorer son efficacité et son efficacité. Ces changements dans le cadre de l'optimisation ont été approuvés par l'ASB et seront mis en œuvre au cours des deux prochaines années.

Tout en assurant le soutien de l'ensemble des activités au sein de l'Agence, la Division des achats a étudié des méthodes innovantes en utilisant des cartes d'achat de la NSPA pour l'acquisition d'articles de faible valeur. Bien que des contrats et des procédures de soutien aient été élaborés tout au long de l'année 2019, la mise en œuvre de cette initiative débutera en 2020.

Nous avons également utilisé la gestion des risques avec succès afin d'identifier les préoccupations de l'Agence et d'y répondre. L'ASB a fourni un soutien important en approuvant et en supervisant nos plans d'atténuation et nous sommes en train d'obtenir les approbations pour réduire nos niveaux de risques d'entreprise. Nous avons notamment désormais dissocié le barème de salaires appliqué aux agents basés au Luxembourg de celui de la Belgique, et nous avons mis en place un nouveau barème pour les catégories de personnel les plus touchées. De même, une solution électronique de recrutement a été acquise afin que l'Agence puisse promouvoir, cibler et accélérer ses activités de recrutement. Ces mesures traitent le risque "Personnel qualifié en nombre insuffisant" auquel l'Agence est exposée en raison du nombre élevé de postes vacants qu'elle compte depuis un certain temps au sein de son effectif, le taux de vacance de postes dépassant parfois

les 14 %, ce qui met le personnel en place sous pression. Ce taux a été réduit à moins de 10 % fin 2019. Par ailleurs, nous avons obtenu, en 2019, l'approbation par l'ASB de la phase 1 du Programme stratégique d'infrastructure (SIP) afin de traiter le risque "Personnel travaillant dans une infrastructure insatisfaisante, insuffisante ou inadéquate".

Enfin, nous avons obtenu la recertification ISO 9001:2015 en 2019 et nous avons pour objectif d'avoir la certification ISO 45001 en matière de santé et de sécurité au travail en 2020. À cela vient s'ajouter l'opinion sans réserve obtenue suite à l'audit du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN, ce qui, compte tenu de la complexité et des niveaux croissants des activités opérationnelles, constitue un exploit pour l'équipe des finances.

Rien de tout cela ne serait possible sans le soutien positif qu'apportent en permanence la NSPO et ses pays membres, et j'aimerais leur exprimer mes sincères remerciements pour leur travail en 2019.

1.3 Gouvernance

Vue d'ensemble de la gouvernance. Le Comité de surveillance d'agence (ASB) de la NSPO rend compte directement au Conseil de l'Atlantique Nord. Il est composé de représentants de tous les États membres de l'OTAN, chacun de ces États ayant un pouvoir de décision. Outre les 29 représentants nationaux qui prennent part à la gouvernance de l'Agence au niveau du Comité, des représentants du secrétaire général et des Autorités militaires de l'OTAN participent, à titre consultatif, au sein de la structure de la NSPO. Le Comité est chargé de définir des directives stratégiques pour la NSPA, son organe exécutif. Par ailleurs, le Comité supervise les activités, fixe les objectifs et assure le suivi des résultats du travail de l'Agence. Il est également chargé de définir les politiques générales et les directives en conformité avec celles de l'OTAN. En outre, le Comité logistique (LOG) et le Comité financier, administratif et d'audit (FAA) de la NSPO jouent un rôle consultatif et aident l'ASB dans l'exercice de ses fonctions, en formulant des recommandations et en éclairant le processus décisionnel de l'ASB. La NSPO comprend par ailleurs deux comités de programme, qui supervisent le Programme OTAN de gestion du transport aérien et le Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe, ainsi que 32 comités d'association de soutien, qui participent tous de la personnalité juridique de l'OTAN.

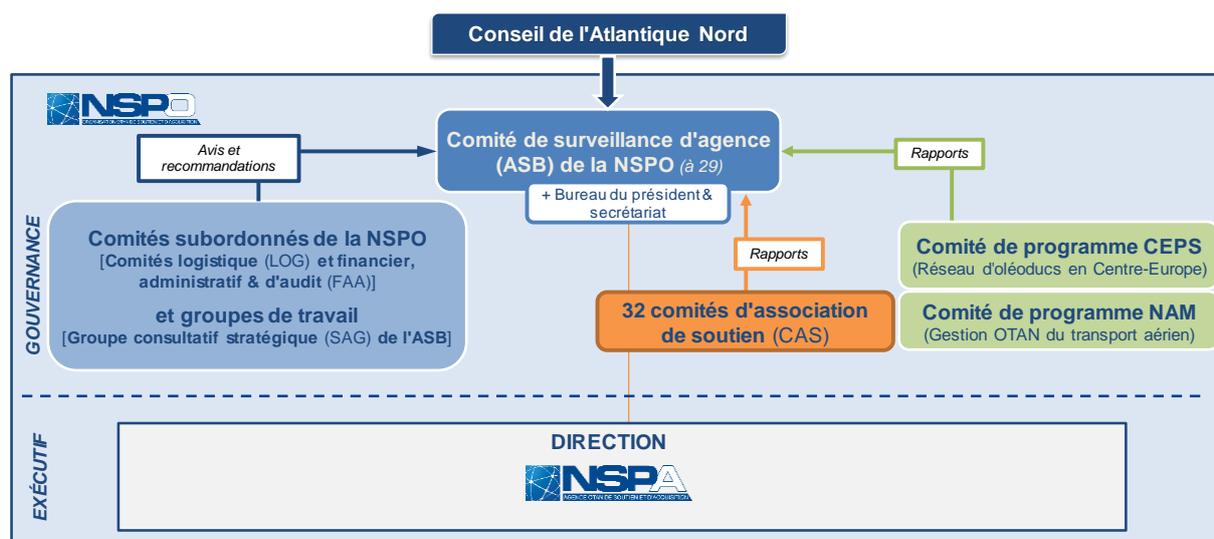


Figure 1 – Structure de gouvernance de la NSPO

L'ASB a récemment créé le Groupe consultatif stratégique (SAG), qui sert d'organe consultatif au sein duquel les représentants nationaux échangent avec la direction de l'Agence pour examiner les dossiers d'importance stratégique. Ce cadre a permis de renforcer encore la capacité de l'ASB à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et à étudier les effets et risques stratégiques liés à l'augmentation constante du volume d'activité.

Associations de soutien de la NSPO. Il existe 32 associations de soutien créées en tant qu'organes directeurs subordonnés à la NSPO. Ces associations sont créées selon des modalités précises, à l'initiative de deux États membres de l'OTAN ou davantage, désireux d'organiser en commun le soutien et les services d'activités dans les limites du mandat de la NSPO. Fin 2019, le nombre de représentants nationaux et de l'OTAN participant à ces comités d'association était de 330. L'Agence



Aéronef AGS
©Christian Timmig

est chargée de mettre au point des capacités et de fournir des services afin de gérer les besoins des pays membres de l'OTAN ainsi que des pays partenaires qui choisissent de participer aux associations de soutien de la NSPO. En tant qu'organes subordonnés autonomes, les associations de soutien continuent d'être la clé de voûte au sein de la structure de gouvernance de la NSPO. Les États participant aux associations de soutien confient à l'Agence le soin de gérer et de satisfaire leurs besoins respectifs dans une gamme diversifiée d'activités relatives à la logistique, aux services et aux achats en matière de défense. Le soutien fourni porte sur des véhicules terrestres, des aéronefs, des missiles, des radars et des munitions, dans le cadre de la gestion d'articles communs, ou encore sur des services logistiques navals assurés dans le monde entier ainsi que sur des prestations de planification et d'assistance en matière de soutien logistique. Le Comité d'association de soutien "capacité alliée de surveillance terrestre" et le Comité d'association de soutien "future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance" sont tous deux uniques dans la mesure où les 29 États membres de l'OTAN sont tous représentés dans l'un et l'autre de ces organes. En vertu d'arrangements bilatéraux ou multinationaux distincts, des services à accès garanti sont disponibles en matière de transport maritime, ainsi que des contrats commerciaux destinés à soutenir des opérations et des exercices déployés si nécessaire.

Au cours de l'année 2019, treize pays ont décidé d'adhérer à des associations de soutien existantes. Une liste exhaustive de toutes les associations de soutien de la NSPO et de leurs participants respectifs est présentée dans le tableau figurant à l'appendice 1.

Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe. Le programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS) a été créé pour gérer l'exploitation, le financement et la maintenance du CEPS comme un seul réseau intégré, transfrontière et multi-produits de distribution et de stockage de produits pétroliers. Le réseau d'oléoducs en Centre-Europe, qui s'étend sur 5 279 kilomètres au total, est le plus grand réseau de pipelines de l'OTAN. Il compte six pays participants : l'Allemagne, la Belgique, la France, le Luxembourg et les Pays-Bas, qui sont les pays hôtes, et les États-Unis, qui sont un pays membre utilisateur. Un comité de programme qui fait partie de la NSPO et dans lequel les six pays sont représentés assure la gouvernance et le contrôle des activités du CEPS. Ce comité de programme est

chargé d'orienter et de superviser le programme CEPS. Il bénéficie des avis de trois comités subordonnés qui le conseillent sur les activités budgétaires, commerciales et relatives à l'infrastructure. Vu les succès opérationnels croissants et l'évolution de l'environnement stratégique, les six pays du CEPS continuent d'assurer une gouvernance efficace dans le cadre d'une structure de gouvernance forte et de faire preuve de solidarité dans le renforcement des capacités du programme.



*Station de ravitaillement CEPS
pour camions-citernes*
©NSPA

Au cours de l'année 2019, le comité de programme a approuvé un ensemble de documents de politique générale portant sur les activités non militaires du programme, visant en particulier à préciser davantage les tarifs, les contrats et la gestion de la capacité, afin de s'adapter à la demande croissante du marché. Ces politiques seront intégralement appliquées et feront l'objet d'un suivi en 2020. Tout enseignement qui en serait éventuellement tiré sera pris en compte en 2021.

Le comité de programme a également étudié le rapport final du Centre d'excellence pour la sécurité énergétique de l'OTAN concernant les cybervulnérabilités du CEPS, qui abordait notamment les risques associés aux technologies opérationnelles et aux systèmes de contrôle industriels. Les pays ont pris note de la complexité de ce sujet et des difficultés qui y sont liées, et ont par conséquent chargé le Bureau de programme CEPS de réaliser une analyse complémentaire des conclusions du rapport et de proposer une marche à suivre en 2020.

Compte tenu des discussions stratégiques en cours sur d'éventuels besoins à l'appui des autorités militaires de l'OTAN, ainsi que de la pertinence du réseau en tant qu'instrument essentiel en soutien des initiatives relatives au dispositif de dissuasion et de défense de l'OTAN, le comité a annulé les mesures de désactivation encore incluses dans le plan de neutralisation phase 3, en vue de maintenir les capacités actuelles. En outre, afin de faciliter cet appui et d'accroître la réactivité du réseau, le comité de programme a décidé de revoir les procédures régissant l'utilisation du CEPS par des pays de l'OTAN n'appartenant pas au CEPS, des pays partenaires ou des entités de l'OTAN, pour en améliorer la clarté et en faciliter l'utilisation. Ces documents révisés seront examinés au cours du cycle de réunions de l'année 2020.



*Station de déchargement de
navires CEPS à Anvers*
©NSPA

Programme OTAN de gestion du transport aérien. Douze pays, dont deux partenaires de l'OTAN, collaborent depuis 2008 afin de satisfaire leurs besoins nationaux en matière de transport aérien en exploitant trois avions C-17 Globemaster III au moyen de la Capacité de transport aérien stratégique (SAC). Les participants à la SAC ont recours au Programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM) pour l'acquisition, la gestion et le soutien de la



C-17 Globemaster III du programme NAM
©NSPA

flotte. Les douze pays participants sont représentés dans deux organes directeurs, et sont chargés d'orienter et de superviser les activités menées par la SAC et le programme NAM. Alors que le Comité directeur SAC définit les besoins opérationnels, le Comité de programme NAM décide de l'exécution et du financement de ces besoins. Suite à une décennie d'activités couronnées de succès, les pays assurent une gouvernance efficace

et efficiente, au sein d'un cadre de gouvernance robuste, avec l'aide d'un certain nombre de sous-comités et groupes de travail, qui jouent un rôle consultatif.

Au cours de l'année 2019, les pays de la SAC et du NAM ont fait preuve de cohésion en soutenant les efforts visant à renforcer les capacités du programme et ont lancé des discussions stratégiques portant sur une éventuelle expansion de celui-ci. L'exploitation opérationnelle actuelle des avions ainsi que la prolongation éventuelle de leur durée de vie ont conduit le Groupe de travail "planification stratégique" (SPWG) à formuler une recommandation initiale envisageant la possibilité de prolonger la durée de vie des avions de 30 années supplémentaires. Les comités examineront les recommandations finales sur cette question en mai 2020. En outre, dans un esprit de collaboration en matière de ravitaillement en vol, les pays sont convenus de mener une initiative de coopération opérationnelle et technique avec le programme MRTT (avion multirôle de ravitaillement en vol et de transport).

En ce qui concerne l'aménagement des infrastructures en cours à la base aérienne de Pápa, les pays ont décidé que la nécessité de disposer d'une installation combinant une base de transit "air" et une base de fret (fret et largage) sera examinée lors du prochain cycle de réunions. Dans la même veine, des travaux (à savoir l'étude de faisabilité et le dossier d'analyse) devraient se poursuivre en ce qui concerne la construction d'un stand de tir sur la base destiné à l'escadre de transport lourd (HAW).

Par ailleurs, le Comité de programme NAM a avalisé, aux fins d'approbation par l'ASB, une nouvelle version de l'accord d'implantation entre la NSPO et le ministère de la Défense de la Hongrie (le pays hôte) au sujet de services liés à l'implantation de la NSPA / du Programme OTAN de gestion du transport aérien ainsi que de l'escadre de transport lourd en Hongrie.

Enfin, le Comité de programme NAM a lancé des discussions et a avalisé des propositions de modifications à la Charte, en se limitant aux activités du programme multinational.

1.4 La NSPA en un coup d'œil

L'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) réunit en une seule structure des capacités en matière d'acquisition, de logistique, de services médicaux et d'infrastructure qui englobent les fonctions connexes dans le domaine des achats.

Depuis sa création en 1958, la NSPA, en tant qu'organe de facilitation principal de l'OTAN, assure, grâce à un lien efficace entre l'industrie et les pays, l'acquisition, la mise en œuvre et le soutien de toute une gamme de matériels et de services, qu'il s'agisse de systèmes d'arme ou de livraison de carburants, de services portuaires, de services logistiques d'aérodromes, de services médicaux et de restauration, ainsi que de services de soutien de bases pour les troupes déployées dans le monde entier. L'Agence facilite le regroupement et la centralisation des fonctions de gestion logistique, ce qui assure un soutien "du berceau à la tombe" et permet à ses clients de réaliser des économies d'échelle.

La NSPA est un organisme financé par ses clients, qui fonctionne selon le principe de l'absence de profits et de pertes. Les activités opérationnelles ont presque été multipliées par quatre au cours des dix dernières années et ont atteint un volume opérationnel annuel de plus de 4 milliards d'euros. Plus de 60 000 entreprises sont inscrites dans le fichier fournisseurs de la NSPA, et 10 000 d'entre elles travaillent de manière active avec les clients de la NSPA.

Mission. Fournir aux Alliés, aux autorités militaires de l'OTAN et aux partenaires, à titre individuel ou collectif, un soutien et des services adaptés, efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité dans les domaines des acquisitions, y compris les acquisitions d'armements, de la logistique, des opérations et des systèmes, en temps de paix, de crise ou de guerre, de manière à maximiser l'aptitude et l'adaptabilité de leurs forces armées, contingents et autres organisations – dans le respect des directives données par le Conseil de l'Atlantique Nord – à exécuter leurs missions principales.

Vision. Être le principal prestataire de l'OTAN en matière de gestion du cycle de vie (y compris l'acquisition) et de services, fournissant de manière efficace et efficiente une gamme étendue de capacités intégrées pour l'Alliance, ses États membres et ses partenaires, notamment dans le domaine du soutien d'opérations et d'exercices.

La NSPA aujourd'hui. La NSPA a son siège au Grand-Duché de Luxembourg ainsi que des centres opérationnels principaux implantés en France, en Hongrie et en Italie, avec des postes éloignés en Afghanistan, au Kosovo et dans d'autres lieux. L'Agence emploie plus de 1 300 agents et supervise environ 2 500 titulaires de marchés dans le cadre des missions de l'OTAN dans le monde entier. Les clients de la NSPA sont essentiellement les États membres de l'OTAN et, plus particulièrement, leurs directions du matériel.

L'Agence est une organisation dynamique qui continue d'optimiser sa structure afin de fournir à ses clients un service de la plus grande qualité possible. Elle assure actuellement le soutien de ses clients au moyen de quatre unités opérationnelles : le soutien des opérations et des exercices, la gestion sur le cycle de vie, la livraison et le stockage de carburants en Centre-Europe, et le Programme OTAN de gestion du transport aérien. Celles-ci s'appuient

sur quatre fonctions de soutien essentielles : achats, finances, ressources humaines et informatique.

La croissance régulière des activités de l'Agence témoigne clairement de sa réussite, basée sur la qualité exceptionnelle des services fournis aux clients. Le catalogue des activités de la NSPA continue de se développer de manière constante et il est prévu que cette tendance se poursuive. Bien que la croissance continue soit opportune, elle s'accompagne de défis inhérents en matière de contrôle, de ressources et d'infrastructure, et il est important que l'Agence reste viable afin de garantir la réalisation des activités et la satisfaction du client.



Figure 2 – Structure organisationnelle de la NSPA

1.5 Pertinence de l'agence par rapport aux buts, objectifs et priorités de l'OTAN

La NSPA continue de soutenir le concept stratégique actuel¹, qui définit trois tâches fondamentales essentielles : la défense collective, la gestion des crises et la sécurité coopérative. Ces dernières années, l'accent a de nouveau été mis sur le renforcement de la dissuasion et de la défense, tout en poursuivant le développement de capacités et en maintenant un engagement actif dans la projection de la stabilité. La mise en œuvre de l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN reste l'une des priorités de l'Agence.

¹ Engagement actif, défense moderne : Concept stratégique pour la défense et la sécurité des membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord – Novembre 2010.

Dissuasion et défense. La NSPA soutient activement les efforts de l'OTAN en vue de renforcer son dispositif de dissuasion et de défense. Une dissuasion crédible requiert une logistique crédible quant à son état de préparation, sa réactivité et son aptitude à assurer un soutien dans la durée. L'Agence contribue à la capacité de planification logistique de l'OTAN, aux plans de réponse graduée, ainsi qu'à la facilitation de la zone de responsabilité du SACEUR. L'Agence a mis en place une série de contrats portant sur les carburants afin de permettre un déploiement rapide pour les rotations de la Force opérationnelle interarmées à très haut niveau de préparation (VJTF), et les contrats d'habilitation rapidement utilisables de l'OTAN sont établis, bien que ceux-ci doivent encore faire l'objet de tests. Des contrats portant sur les carburants sont également disponibles pour soutenir les groupements tactiques dans le cadre de la présence avancée rehaussée (eFP). L'Agence a maintenu le soutien qu'elle assure dans le domaine des infrastructures déployables en gérant le paquet de capacités 156, a commencé à procéder à des achats au titre du paquet de capacités 1101², et a renforcé le soutien assuré dans le cadre de projets nationaux d'infrastructures déployables.

En outre, les associations de soutien ont été encouragées à évaluer la probabilité et les incidences de toute augmentation des demandes liées à la dissuasion et à la défense, et portant sur la gestion sur le cycle de vie de systèmes et de matériels.

L'Association "soutien logistique opérationnel" (ASLO) est un instrument essentiel pour ce qui concerne les solutions à financement multinational, la planification logistique et la fourniture de prestations de soutien sur les théâtres d'opérations. Elle fournit également une capacité relais afin de permettre de réagir rapidement face à des besoins de soutien opérationnel urgents ou soumis à des contraintes de temps.

Dans le domaine maritime, l'Agence propose, par la voie de l'Association "soutien logistique naval" (ASLN), des contrats portant sur des services portuaires, des vivres, des huiles et lubrifiants, des carburants et divers services liés aux escales, et ce dans plus de 600 lieux et 130 pays dans le monde entier. Un soutien est assuré aux forces, unités, bâtiments et personnels navals ainsi qu'aux autres forces, unités et personnels engagés en appui d'opérations, d'activités de planification, de formations ou d'exercices navals. Au cours de l'année 2019, les 20 membres de l'ASLN ont fourni un soutien au titre de 3 179 escales.

Développement et maintien des capacités. La NSPA est à l'avant-garde de la coopération multinationale en matière de développement et de maintien des capacités, assurant le soutien de plus de 90 systèmes d'arme et 170 projets sur l'ensemble des phases de leur cycle de vie ("du berceau à la tombe"). La plupart des associations de soutien ont connu tout au long de l'année une augmentation de leurs activités dans le cadre d'un accroissement du volume et du périmètre des prestations assurées. Parmi les réalisations les plus

² Le paquet de capacités 1101 porte sur la fourniture à l'OTAN d'une capacité complétant le paquet de capacités 156. Il se compose de camps modulaires de plus petite taille, qui sont plus légers et plus facilement transportés par voie aérienne. La NSPA est chargée de l'acquisition, du stockage et du suivi logistique.

remarquables dans ce domaine, notons l'élargissement de la flotte d'avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT), qui est portée à huit avions et pour laquelle des options ont été pré-négociées pour atteindre jusqu'à 11 avions, la livraison de la phase I du stade de conception de la future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance (AFSC), la livraison de cinq hélicoptères Mi-17 supplémentaires aux forces de défense et de sécurité nationales afghanes, le soutien de la force du système aéroporté de détection et de contrôle (AWACS), la poursuite du soutien assuré dans le cadre de la Solution internationale de transport aérien stratégique (SALIS) et la fourniture, qui est en bonne voie, d'un parc de véhicules blindés légers de 139 véhicules achetés pour le Portugal.



Centre d'entraînement du personnel militaire féminin des forces armées jordaniennes
©NSPA

Projection de la stabilité. Les projets relevant de fonds d'affectation spéciale constituent l'un des éléments clés de l'Initiative de l'OTAN relative à la projection de la stabilité et la NSPA a pleinement contribué à la réalisation des ambitions de l'OTAN dans le cadre de cette initiative. L'Agence a participé à des projets relevant de fonds d'affectation spéciale représentant respectivement 53,5 MEUR pour le Partenariat pour la paix et 650 MEUR pour l'Afghanistan, projets allant de la neutralisation et de la démilitarisation d'armes et de munitions à la mise en place d'hôpitaux. La NSPA a continué de fournir un soutien à l'OTAN en Afghanistan et au Kosovo, ainsi qu'à des pays membres au titre de leurs opérations menées au

Mali et en Irak. Nous nous réjouissons à la perspective d'élaborer la politique générale, qui améliorera encore le niveau de professionnalisme et créera davantage de transparence dans le domaine des fonds d'affectation spéciale.

Les résultats atteints par l'Agence continuent de témoigner de sa pertinence par rapport aux buts, objectifs et priorités de l'OTAN, et l'Agence est donc de plus en plus sollicitée par l'OTAN, par les États membres et par les pays partenaires, ce qui contribue de fait à l'interopérabilité et à la mise en place de démarches communes pour l'acquisition de systèmes d'arme modernes, le soutien logistique d'opérations ainsi que l'utilisation, la modification et le soutien de systèmes d'arme communs.

2. SYNTHÈSE

L'Agence a continué de remplir sa mission en fournissant des capacités et des services à l'OTAN, aux pays membres de la NSPO et aux partenaires. Le volume d'activité global³ en 2019 a dépassé 4 milliards d'euros au titre du soutien d'opérations et d'exercices, de l'acquisition, du soutien sur le cycle de vie et des services logistiques. Comme l'illustre le graphique ci-dessous présentant le volume d'activité total, la tendance des résultats opérationnels est restée à la hausse, leur valeur passant de 3,39 milliards d'euros en 2015 à 3,71 milliards d'euros (sans tenir compte des MRTT) en 2018, pour atteindre 4,05 milliards d'euros en 2019.

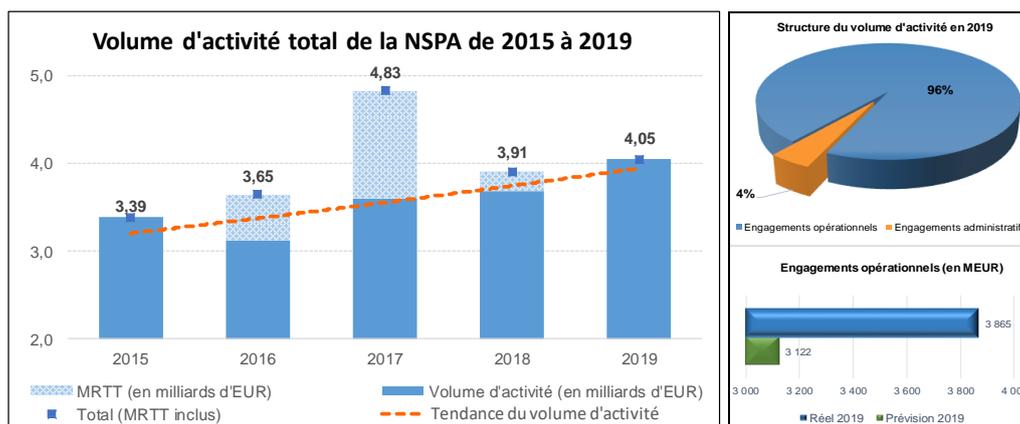


Figure 3 – Volume d'activité total de la NSPA (de 2015 à 2019) et valeur des engagements (2019)

Les engagements opérationnels⁴ ont représenté 96 % du volume d'activité total en 2019 et ont atteint 3,87 milliards d'euros, soit davantage que les 3,12 milliards d'euros prévus⁵.

Les efforts se sont portés sur la réalisation des buts et des objectifs opérationnels regroupés selon les grands axes suivants : soutien des opérations, missions et exercices, gestion sur le cycle de vie, services, satisfaction des clients et engagement auprès des parties prenantes, capacités en matière de personnel et de finances, contrôle interne et gestion des risques, ainsi que santé et sécurité au travail et infrastructure.

Soutien des opérations, missions et exercices

Les activités dans ce domaine ont enregistré une croissance de 20 % et atteint un montant de 1,83 milliard d'euros, correspondant au volume d'activité traité au titre du soutien tant des opérations et missions de l'OTAN que de celles des pays. La livraison de carburants sur l'ensemble des théâtres d'opérations constitue un domaine important de croissance. La livraison d'infrastructures est le deuxième domaine affichant une croissance considérable de

³ Le volume d'activité total correspond à la somme des engagements opérationnels (chiffre d'affaires) et des engagements administratifs (coûts).

⁴ Les engagements opérationnels incluent des contrats qui ne sont pas gérés par la NSPA.

⁵ Annexe du Plan financier 2019 de la NSPO, document AC/338-D(2019)0007.

près de 100 %. Les demandes portant sur des projets relevant du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) continuent de croître, tant pour le compte de l'OTAN que pour celui des pays. La réalisation de projets relevant de fonds d'affectation spéciale de l'OTAN se poursuit, bien que les volumes soient moindres dans l'attente d'orientations politiques à fournir par le siège de l'OTAN. L'Association "soutien logistique opérationnel" (ASLO) compte désormais 25 membres, et l'Association "soutien logistique naval" a enregistré une croissance de 25 % du nombre d'escales soutenues. En outre, l'Agence continue de soutenir les tâches à mener dans le cadre du programme d'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN.

Gestion sur le cycle de vie

Les activités en matière de gestion sur le cycle de vie se sont stabilisées, avec un chiffre d'affaires légèrement en deçà du chiffre obtenu en 2018, qui avait été grossi du fait de l'achat d'avions MRTT. Les activités menées en 2019 ont cependant dépassé les prévisions figurant dans le Plan d'activité 2019.

En matière d'activités d'acquisition, des avancées sont à noter en ce qui concerne les avions de patrouille maritime, et des succès importants ont été enregistrés dans le domaine des avions MRTT, de la capacité alliée de surveillance terrestre et des véhicules de combat terrestre. La République tchèque a adhéré au programme MMF (Flotte MRTT multinationale), ce qui rend possible l'exercice d'options négociées au préalable et permettant d'aller jusqu'à trois avions supplémentaires. En étroite collaboration avec l'Agence de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMA), la Force OTAN de la capacité alliée de surveillance terrestre (Force AGS de l'OTAN) a pris livraison des deux premiers aéronefs afin de mener des essais d'intégration, avant la réception complète en 2020.



*Pilotes à bord d'un avion
de la MMF
©NSPA*

Les premiers véhicules d'un parc de 139 véhicules tactiques blindés légers ont été livrés à l'armée de terre du Portugal et deux hélicoptères H145 ont été achetés pour le Luxembourg. L'Agence a également été en mesure d'acheter des missiles guidés antirayonnement améliorés (AARGM) de nouvelle génération pour l'Allemagne. En outre, la NSPA a poursuivi l'élaboration du concept de la future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance (AFSC), dont la deuxième phase est en cours.

L'Agence a également continué de soutenir et de maintenir en condition opérationnelle des radars, des systèmes de télécommunications et de guerre électronique, des aéronefs à voilure fixe, des hélicoptères, des navires, des véhicules de combat terrestre, des roquettes, des missiles, et des systèmes aériens sans pilote. En outre, l'Agence a continué d'assurer des services de magasinage et de transport (par air, mer et terre) ainsi que d'étalonnage de systèmes. Il convient également de noter en particulier la livraison de 16 hélicoptères en location, afin de soutenir la Grèce dans le cadre de ses opérations annuelles de lutte anti-incendie relatives à la sécurité de la vie humaine.

Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS)

Les activités du CEPS assurent le stockage et le transport de carburants dans l'ensemble de l'Europe centrale, et permettent la livraison de carburants à de nombreux aérodromes militaires et commerciaux. Au cours de l'année, ce sont au total 13,09 millions de mètres cubes de carburants qui ont été livrés, dépassant de plus de 9 % les prévisions. Les activités de stockage de carburants ont également répondu aux attentes, avec un taux de remplissage de 98,5 %. Les recettes ont atteint un niveau record avec un chiffre historique de près de 118 MEUR. Le programme a également bénéficié de la réalisation de 33 projets d'infrastructure, dont 15 ayant fait l'objet d'un financement par le programme NSIP.

Programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM)

Le programme exploite trois avions C-17 Globemaster III pour le compte de 12 pays participants. Le programme NAM a soutenu la Capacité de transport aérien stratégique (SAC) en lui permettant d'effectuer 2 288 heures de vol avec un taux de capacité à remplir la mission de plus de 83 %, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne enregistrée par la flotte d'avions C-17. La planification et la programmation optimisée du calendrier des missions opérationnelles ont été mises en place afin d'atténuer les incidences de la maintenance à l'échelon "dépôt" de deux aéronefs de la SAC sur le nombre d'heures de vol disponibles pour la SAC en 2020.

Achats

À l'appui des activités que l'Agence mène pour le compte des pays, la Division des achats a passé plus de 32 700 commandes dont la valeur et la complexité ont augmenté par rapport aux années précédentes. À titre d'illustration de l'étendue des activités, les commandes les plus importantes en 2019 ont concerné les éléments suivants :

1. rechanges destinés aux hélicoptères CH-53 : 28,6 MEUR ;
2. camions UNIMOG : 24,2 MEUR ;
3. restauration de surfaces d'exploitation d'aéronefs en Afghanistan : 22,2 MEUR ;
4. mise à hauteur du système MLRS : 21,8 MEUR ;
5. fourniture de produits pharmaceutiques destinés aux forces armées nationales afghanes (fonds d'affectation spéciale) : 13,4 MEUR.

Engagement auprès des parties prenantes

Le Bureau de la communication d'entreprise a été créé et a travaillé de manière efficace tout au long de l'année afin de réaliser des améliorations importantes. Une nouvelle stratégie de communication a été mise en place. Celle-ci vise en premier lieu à intensifier l'activité sur les réseaux sociaux (Twitter et LinkedIn) et la visibilité dans les médias de première importance ("Jane's Defence and Security", "Aviation Week", ainsi que dans la presse locale). Au total, 45 visites externes ont été effectuées auprès de responsables de haut niveau et 29 visites ont été accueillies à l'Agence. Par ailleurs, l'Agence a organisé 13 journées de l'industrie et 2 journées axées sur des capacités afin d'accueillir des industriels ayant manifesté un intérêt pour travailler avec la NSPA.

Satisfaction des clients

Une nouvelle enquête sur la satisfaction des clients a été mise au point et testée en 2019, et a donné de bons résultats en ce qui concerne les niveaux de satisfaction, avec cependant un taux de réponse limité. La réussite de ce test a été très encourageante, et il sera suivi en 2020 par une enquête à grande échelle portant sur tous les clients et tous les programmes.

Capacités de l'Agence en matière de personnel et de finances

L'Agence a continué, tout au long de l'année, de subir les conséquences découlant du nombre important de postes vacants (14,3 %) dans tous les domaines d'activité. Ce taux de vacance de postes a été réduit à moins de 9,4 % à la fin de l'année. Des efforts considérables ont été entrepris afin d'améliorer le recrutement et d'élaborer un nouvel outil de recrutement en ligne dont le lancement est prévu début 2020, en vue d'améliorer les processus et d'alléger la charge à supporter par les candidats ainsi que par l'Agence. Suite à l'approbation par le Conseil de la dissociation du barème de salaires du Luxembourg de celui de la Belgique, les vacances de postes devraient davantage se réduire en 2020.

En ce qui concerne les aspects financiers, le bilan de l'agence reste très positif, affichant une croissance continue des niveaux d'activité tant pour le compte de l'OTAN que des pays. Cette évolution comporte ses propres défis, étant donné qu'un nombre considérablement plus élevé d'opérations sont gérées et que le travail de rapprochement devient plus complexe. Un défi particulier a consisté à gérer les niveaux de créances impayées. Dans ce contexte, l'Agence a enregistré une réussite sans précédent en obtenant une opinion sans réserve de la part du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN.

Gestion des risques

Au niveau de l'ensemble de l'Agence, la NSPA gère les cinq risques d'entreprise suivants :

1. Défaut de maintien d'une bonne réputation.
2. Non-réalisation de la conformité aux réglementations obligatoires.
3. Perte d'information ou de système par cyberattaque.
4. Personnel qualifié en nombre insuffisant.
5. Personnel travaillant dans une infrastructure insatisfaisante, insuffisante ou inadéquate.

Certaines mesures d'atténuation ont enregistré des avancées significatives au cours de l'année, notamment en ce qui concerne le traitement des cyber-risques ainsi que des risques en matière de recrutement et d'infrastructure. Il est à prévoir qu'en étroite consultation avec le Comité de surveillance d'agence, le niveau de ces risques diminue à mesure que l'Agence récolte les bénéfices de ces mesures d'atténuation.

Santé et sécurité au travail (SST)

Suite à une inspection effectuée par les experts en matière de santé et de sécurité au travail du pays hôte, plusieurs risques pour la vie humaine ont été identifiés, et le pays hôte a

généreusement soutenu la mise en place de mesures correctives à cet égard. Au cours de l'année 2019, la présence d'amiante dans certains bâtiments principaux a notamment été traitée et contenue. Des plans ont également été établis pour réaliser deux actions correctives en matière de sécurité incendie et de sécurité des infrastructures en 2020. Celles-ci seront suivies, en 2021, par d'autres travaux concernant la sécurité incendie dans des anciens bâtiments de bureaux, en coordination avec le programme SIP.

L'Agence s'est également fixée comme objectif d'obtenir la certification ISO 45001 d'ici la fin de l'année 2020, et d'importants travaux de préparation ont en conséquence été entrepris en 2019 en vue d'élaborer des procédures d'évaluation des risques conformes aux exigences des normes.

Infrastructure

Un travail considérable de planification a été mené tout au long de l'année afin de tirer parti au maximum de l'utilisation actuelle de l'espace sur le site de Capellen, étant donné que la croissance a conduit à utiliser la quasi-totalité de l'espace actuellement disponible. Le programme SIP a suivi son cours avec l'approbation de la phase 1, et la démolition des entrepôts devrait commencer afin de libérer de l'espace pour la construction, au début de l'année 2020, du premier nouveau bâtiment, qui sera livré en 2021. Il s'agit d'une étape très positive qui marquera le début de la rénovation du site en vue de répondre aux besoins futurs.

3. CŒUR DE MÉTIER ET MISE À DISPOSITION DE CAPACITÉS – RÉALISATIONS

3.1 Soutien des opérations et des exercices

Résultats marquants :

- Augmentation du volume d'activité, qui atteint 1,83 milliard d'euros.
- Volume des ventes de carburants atteignant la somme de 698 MEUR à l'appui d'opérations aériennes, terrestres et maritimes.
- Livraison simultanée de 103 projets NSIP et de 92 projets nationaux de construction.
- Livraison de 520 missiles à guidage de précision.
- Soutien de plus de 3 000 escales portuaires.
- Réalisation de 46 projets relevant de fonds d'affectation spéciale.

Le présent rapport porte sur la deuxième année d'activité de la Direction "soutien des opérations et des exercices", qui a été créée le 1^{er} janvier 2018. La direction a axé ses travaux sur la réalisation de six des objectifs annuels 2019 du directeur général. Ces objectifs ont été subdivisés en un certain nombre d'axes de développement dont la liste figure à l'appendice 2. Les mesures prises en 2019 ont dans l'ensemble porté sur : la fourniture d'un soutien aux opérations actuelles (Axe 1), la livraison du volet NSPA de l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN (Axe 2), la fourniture d'un soutien contractuel au profit de l'OTAN et des pays notamment en matière d'infrastructures permanentes et déployables (Axe 5), ainsi que sur d'autres fournitures et services en appui d'opérations et d'exercices, notamment la poursuite de la mise en place de contrats d'habilitation rapidement utilisables et l'extension de leur utilisation (Axe 3). Par ailleurs, la NSPA poursuit son travail afin de faire avancer la situation contractuelle générale en collaboration avec le Commandement allié Opérations (ACO) (Axe 2), d'encourager la poursuite de l'utilisation des services mutualisés d'achats généraux (Axe 8), et d'améliorer la mise en œuvre des fonds d'affectation spéciale (Axe 9). Les engagements opérationnels provenant des clients ont augmenté de manière significative en 2019. Cela a permis d'atteindre une croissance de 20 %, passant de 1,5 milliard d'euros en 2018 à 1,8 milliard d'euros en 2019, comme le montre le graphique ci-dessous.

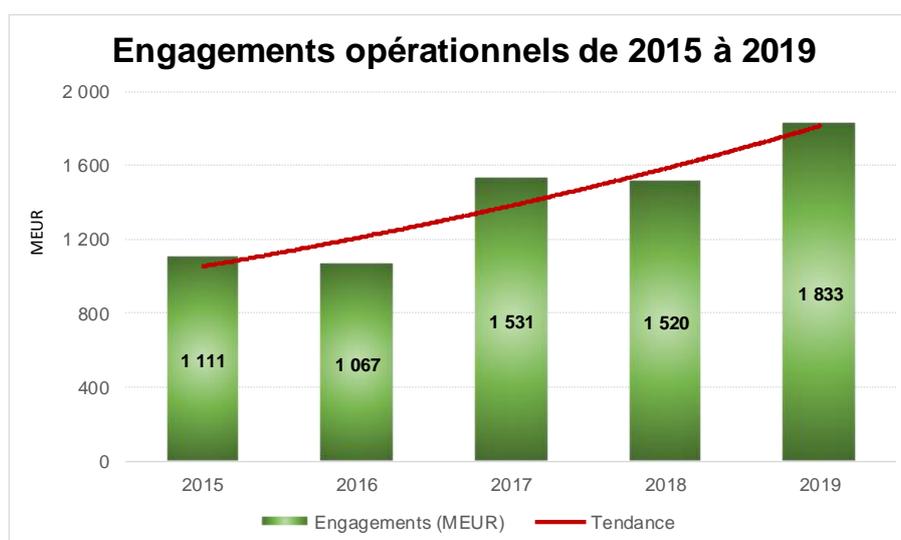


Figure 4 – Engagements opérationnels de 2015 à 2019

Opérations en cours et adaptation. Le premier objectif a consisté à continuer d'assurer et d'optimiser la fourniture d'un soutien aux opérations, missions et exercices OTAN en cours ainsi qu'à d'autres activités nationales, et à commencer la livraison du volet NSPA du programme d'adaptation de l'OTAN conformément aux instructions définies dans le Plan de mise en œuvre détaillé des deux commandements stratégiques relatif à l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN.

Le volume du soutien fourni dans le cadre des opérations en cours et pour la préparation d'opérations a continué de croître au cours de l'année, en particulier dans le domaine des carburants non seulement pour la Mission "RESOLUTE SUPPORT" et la Force pour le Kosovo (KFOR), mais aussi sur le théâtre européen. Ceci est illustré par la *Figure 5* ci-dessous. En outre, l'Agence a créé un instrument contractuel de base pour les carburants en vrac, applicable au théâtre européen, avec cinq fournisseurs présélectionnés capables de réagir dans de brefs délais. La difficulté demeure le recrutement et la fidélisation d'un nombre d'agents suffisant afin de soutenir les activités de déploiement sur les théâtres d'opérations. En tenant compte du carburant livré par l'ASLN, le volume total des ventes a atteint 698 MEUR en 2019.

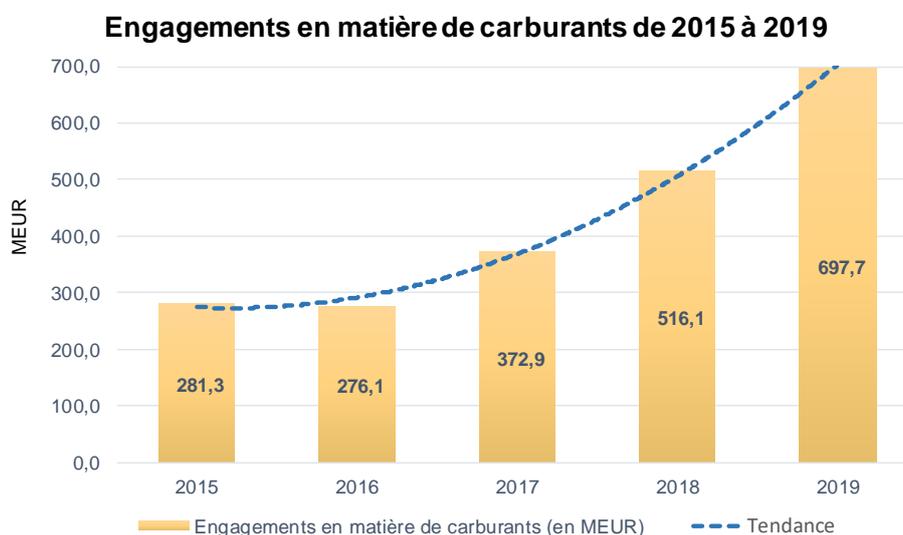


Figure 5 – Engagements en matière de carburants de 2015 à 2019

À l'appui du programme d'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN, le Comité de surveillance d'agence est convenu de la démarche de coordination à adopter afin de mettre en place les relations particulières avec le SACEUR. Les plans initiaux de fourniture d'une capacité d'intensification rapide en cas de déploiement de forces opérationnelles interarmées à très haut niveau de préparation ont été mis en place en décembre. L'accord sur le concept de renforcement rapide des effectifs a été retardé d'un an, étant donné que les pays souhaitaient faire toute la lumière sur les incidences des relations particulières avec le SACEUR avant de donner leur accord. L'Agence a rédigé les amendements nécessaires au manuel du système OTAN de réponse aux crises, qui seront soumis dans le cadre du cycle de révision mené par le siège de l'OTAN en 2020. L'Agence a également étudié des mécanismes financiers et d'achat innovants, qui seront approfondis en 2020.

Développement du soutien contractuel. Le deuxième objectif dans ce domaine a consisté à continuer de développer le soutien contractuel assuré pour les forces nationales de défense du territoire, la Force de réaction de l'OTAN (NRF) et les forces déployées à

l'avant – tant dans le cadre de la présence avancée rehaussée (eFP) que de la présence avancée adaptée (tFP) – lorsque cette tâche est confiée à l'Agence.

Le volume des livraisons en matière d'infrastructures permanentes et déployables effectuées pour le compte de l'OTAN et des pays à l'appui de la dissuasion et de la défense de l'OTAN ainsi que des opérations de stabilisation a continué de croître, comme cela est illustré dans la *Figure 6* ci-dessous. Les pays continuent de rechercher du soutien dans le cadre de la livraison de projets relevant du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité, ainsi que de projets nationaux dans le domaine des infrastructures déployables.

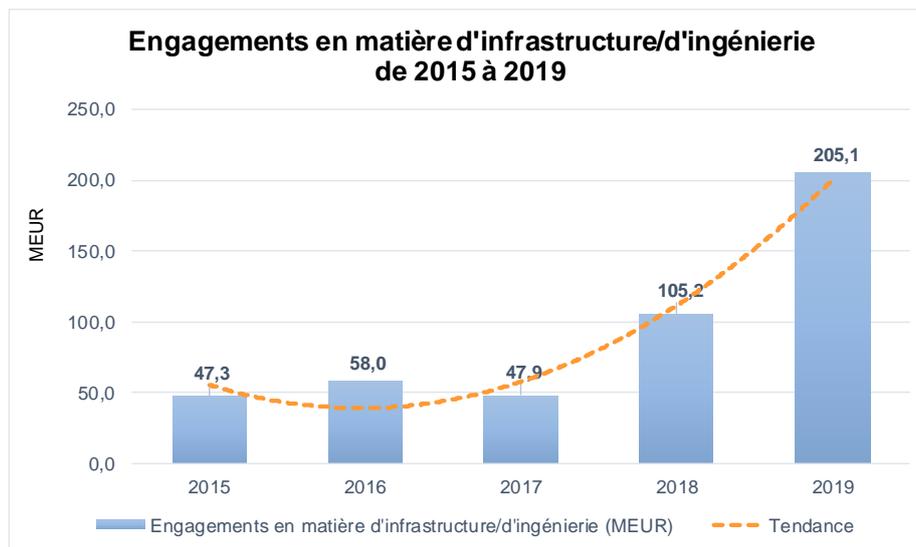


Figure 6 – Croissance en matière d'ingénierie de construction et d'infrastructures déployables de 2015 à 2019

Dans le cadre de la facilitation de la zone de responsabilité du SACEUR, la première tâche d'importance secondaire a été confiée à l'Agence afin de soutenir la coordination avec le Commandement allié Opérations (ACO). D'autres tâches attendues de la part de l'OTAN ou des pays au titre de fournitures et de services ne se sont pas encore concrétisées, étant donné que la planification avancée de l'OTAN n'a pas progressé aussi rapidement que prévu. La figure ci-dessous illustre les demandes des pays dans le cadre des services de courtage non coordonné et des activités dans le domaine des munitions :

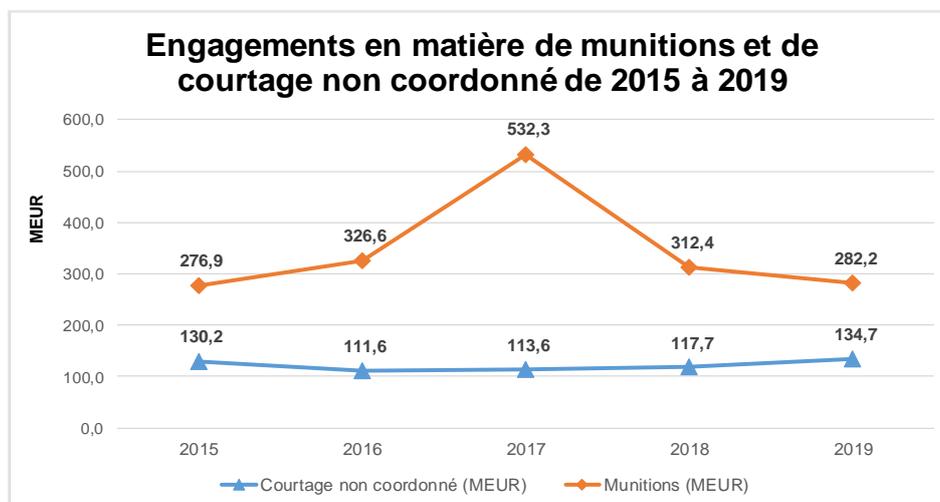


Figure 7 – Engagements en matière de munitions et de courtage non coordonné de 2015 à 2019

Le soutien fourni dans le cadre des exercices du Commandement allié Opérations a été très important au cours de l'année 2019. Ces exercices ont servi à répéter les processus et procédures de soutien contractuel en vue de futures opérations. La fourniture d'un soutien commercial dans le cadre d'autres exercices a été limitée, à l'exception notable de la participation du Centre d'exploitation sud à l'exercice Steadfast Fortitude durant 22 jours en Pologne. Il est probable que ces besoins en matière de soutien augmentent en 2020, étant donné que les tâches initiales de soutien de la série des exercices Defender menés par les États-Unis ont été confiées en 2019, parallèlement à des tâches concernant d'autres exercices de moindre envergure.

Contrats d'habilitation rapidement utilisables. La NSPA s'est tenue prête à tester les contrats d'habilitation rapidement utilisables existants à l'appui de l'OTAN et des pays lorsque leurs forces sont en situation de réactivité élevée. L'activation et l'exécution de ces contrats nécessitent une mission à confier par le SHAPE, qui jusqu'à présent ne s'est pas concrétisée.

Situation contractuelle générale. La NSPA se tient prête à approfondir les relations de coopération avec les pays à l'appui de la dissuasion et de la défense, en poursuivant le développement de la situation contractuelle générale pour les besoins de l'ACO.

Projets relevant de fonds d'affectation spéciale. Un travail a été mené à l'échelle de l'Agence afin d'améliorer la réalisation de projets relevant du Bureau chargé du fonds d'affectation spéciale de l'OTAN consacré à l'armée nationale afghane (NATFO), y compris de projets à l'appui des forces de sécurité nationales afghanes. Il s'est agi notamment de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle visant à gérer les projets relevant de fonds d'affectation spéciale et du Bureau NATFO. L'avancement des travaux a été suspendu dans l'attente de recevoir des orientations politiques de la part du siège de l'OTAN. Les questions de gouvernance et de responsabilité financières devraient être résolues afin de permettre la poursuite des travaux en 2020. La valeur autorisée des projets en cours relevant du Partenariat pour la paix s'élève à environ 53,5 MEUR, et pour l'Afghanistan à 650 MEUR.



Services mutualisés d'achats généraux (GPSS). Une plus large utilisation des services GPSS par les entités de l'OTAN et par d'autres clients potentiels a été encouragée par le passage au modèle fédéré pour les services GPSS. Cela s'est traduit par le remplacement de la centrale d'achat électronique OTAN par une bibliothèque centralisée de contrats directement reliée à des sites web commerciaux gérés par les fournisseurs le cas échéant, ce qui a permis de clôturer l'Axe 8. Il a ainsi été possible d'intensifier la collaboration entre la NCIA, le siège de l'OTAN, le SHAPE et la NSPA, donnant lieu au partage de contrats GPSS et du programme de travail GPSS. Des contrats GPSS supplémentaires ont été établis en 2019, tels que celui portant sur les déménagements, et ont été largement utilisés par des entités de l'OTAN. Le chiffre d'affaires pour l'ensemble des contrats GPSS a atteint près de 15 MEUR en 2019, ce qui représente une augmentation de plus de 60 % par rapport à 2018 et constitue un début prometteur pour la poursuite de la collaboration en 2020.

Autres évolutions positives. Par ailleurs, il convient de noter les évolutions suivantes :

- L'Association "soutien logistique opérationnel" (ASLO) compte désormais 25 États membres. Un tableau présentant l'ensemble des associations de soutien de l'Agence et leurs membres figure à l'appendice 1. Les pays ont commencé à utiliser les capacités en matière de services d'alimentation à l'échelle mondiale. Deux études de faisabilité ont été lancées dans le cadre de l'ASLO, une étude portant sur une solution ferroviaire multinationale à l'appui de la dissuasion et de la défense, et une étude sur les services de carburants à l'échelle mondiale. Les pays sont encouragés à saisir l'occasion d'adhérer à la deuxième initiative portant sur les carburants et à mettre en place une capacité de chaîne d'approvisionnement en pétrole et en carburants à l'échelle de l'OTAN.
- La France est devenue membre à titre d'essai de l'Association "soutien logistique naval" (ASLN) et a fait grand usage des contrats existants portant sur des services portuaires au cours de l'année. La Garde côtière néerlandaise des Caraïbes a commencé à utiliser ces services, et la marine des États-Unis (6^e flotte) a manifesté son intérêt pour devenir membre de l'ASLN.
- La planification de la phase 2 de l'optimisation a été achevée en vue de sa mise en œuvre au début de l'année 2020. Cette initiative d'optimisation prévoit, entre autres, le transfert des services D3 (démilitarisation, démantèlement et élimination) vers la Direction "gestion sur le cycle de vie", et de la Division des transports et des entrepôts (LS) vers la Direction "soutien des opérations".

3.2 Gestion sur le cycle de vie

Résultats marquants :

- Soutien des capacités des clients, notamment de plus 90 systèmes d'arme et 170 projets sur l'ensemble des phases du cycle de vie.
- Conduite de l'élaboration et du regroupement de processus clés applicables à l'ensemble de l'Agence, notamment la gestion de projet et la gestion des risques, ainsi que la mesure de la satisfaction des clients.
- Mise en place de politiques, processus et procédures de l'Agence en matière d'acquisition afin de soutenir la livraison de capacités nationales et de l'OTAN essentielles.
- Livraison de programmes phares de l'OTAN et des pays, comprenant la future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance, ainsi que les avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport, les véhicules blindés, la défense aérienne basée au sol, et les véhicules Boxer, parmi d'autres dispositifs.

L'Agence a soutenu les capacités des pays et de l'OTAN sur l'ensemble des phases du cycle de vie, allant du développement des capacités jusqu'à la phase d'élimination en passant par le maintien en condition opérationnelle. Ces activités de soutien des pays continuent de s'accroître au-delà de celles qui relèvent du cœur de métier traditionnel de l'Agence concernant le soutien en phase d'exploitation, et sont de plus en plus axées sur la livraison de projets d'acquisition et de projets complexes. Afin de poursuivre le développement du rôle d'acquisition attribué par le Conseil (Axe 6), des contacts plus étroits ont été établis cette année avec des parties prenantes importantes, telles que la Conférence des Directeurs nationaux des armements (CDNA) et des organismes d'acquisition nationaux. En parallèle, le renforcement des contacts avec des agents de la Division Investissement de défense du siège de l'OTAN a abouti à un certain nombre d'initiatives de développement des capacités, à l'appui de la planification de défense de l'OTAN et d'autres priorités.

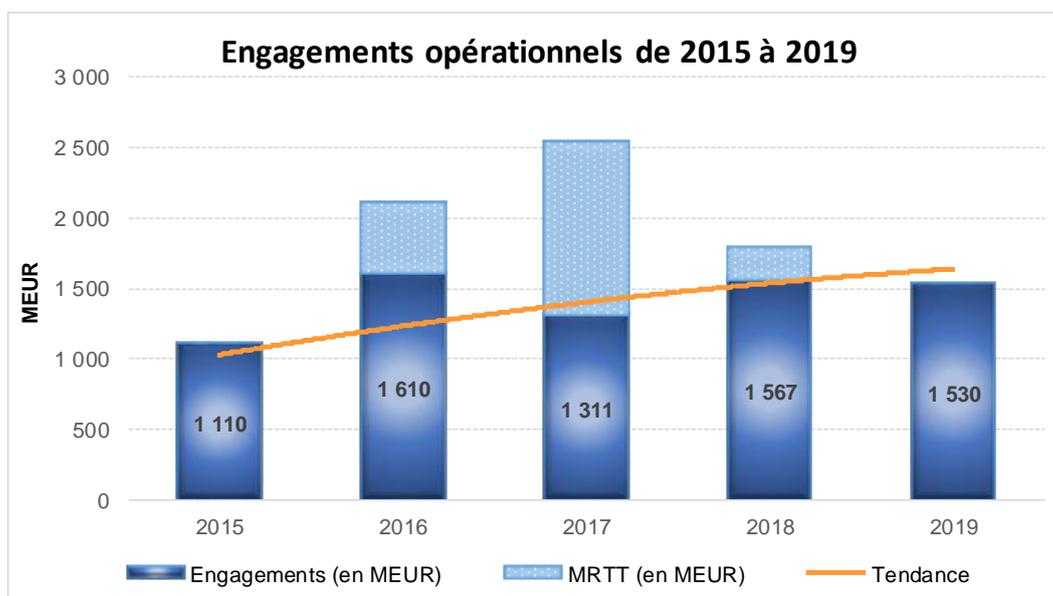


Figure 8 – Engagements opérationnels de 2015 à 2019

Dans la plupart des domaines de capacité, le niveau d'activité a été similaire ou supérieur à celui de l'année précédente (Axe 7). L'ensemble des engagements opérationnels ont

atteint 1 530 MEUR (sans compter les hélicoptères NH-90), dépassant de plus de 9 % l'objectif de 1 400 MEUR⁶ prévu dans le Plan d'activité 2019. Ces chiffres témoignent de l'importance particulière accordée à l'amélioration et au développement de nouveaux processus clés de facilitation afin d'assurer un soutien efficace et réactif (Axe 10). Dans ce but, l'Agence a poursuivi le développement et l'intégration de processus améliorés de gestion de projet et de gestion des risques, le renforcement des formations portant sur les processus de travail, et l'amélioration des processus d'acquisition. En outre, un modèle de mesure de la satisfaction des clients à l'échelle de l'Agence a été mis au point et lancé afin d'évaluer l'efficacité du soutien assuré ainsi que les avantages connexes.

Développement des capacités et acquisition

Acquisition. La NSPA a établi à l'échelle de l'Agence des procédures, politiques et processus essentiels en matière d'acquisition, tout en soutenant l'OTAN et les pays afin de mettre en place 15 initiatives et projets d'acquisition. Le Bureau de planification et de développement de l'acquisition (APDO) a joué un rôle moteur dans la mise en place d'un réseau robuste de parties prenantes, en établissant des contacts étroits et fructueux, en particulier avec la Conférence des directeurs nationaux des armements (CDNA) et ses sous-groupes, des agents de la Division Investissement de l'OTAN ainsi que des membres du personnel d'agences et d'organismes nationaux d'armement et d'acquisition. Un axe de travail important, correspondant à une tâche confiée par 7 pays, a été de combler une lacune capacitaire significative de l'OTAN, à savoir une capacité en matière d'avions de patrouille maritime. L'Agence continuera d'adapter son cadre, ses politiques, ses procédures et ses processus en matière d'acquisition afin d'être mieux en mesure d'assurer un soutien dans le cadre des initiatives d'acquisition de l'OTAN, des pays et des partenaires.



Décollage d'un avion MRTT au cours d'essais d'intégration du système d'autoprotection.

©Airbus

Flotte multinationale d'avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT) [MMF]. La production, la conversion et le test d'avions MRTT se sont poursuivis dans les délais, et la livraison du premier avion est prévue en mai 2020. La République tchèque a adhéré à l'Association de soutien "MMF" de la NSPO en tant que sixième membre. Il est prévu que la croissance de la demande se poursuive

en 2020, ce qui permettra à l'Agence d'exercer des options négociées au préalable pour un

⁶ Ce chiffre ne tient pas compte de la valeur des aéronefs de l'AGS dont on s'attendait à ce qu'ils soient transférés à la NSPA en 2019.

maximum de 11 avions au total. Une coopération étroite a été entretenue avec toutes les parties prenantes du projet "MMF" – notamment avec les Pays-Bas en tant que pays pilote ainsi qu'avec les États membres. Une excellente collaboration s'est également poursuivie avec l'Organisation conjointe de coopération en matière d'armement (OCCAR). Le soutien que l'Agence européenne de défense continue de fournir constitue également un facteur clé de réussite permettant de s'assurer que le programme reste en bonne voie.

Des axes d'effort particuliers comprennent notamment la fourniture d'un soutien à l'Unité multinationale MRTT désormais basée à Eindhoven, ainsi que la mise en place des conditions pour assurer le suivi logistique après l'expiration du contrat relatif à la phase initiale de maintien en condition opérationnelle.

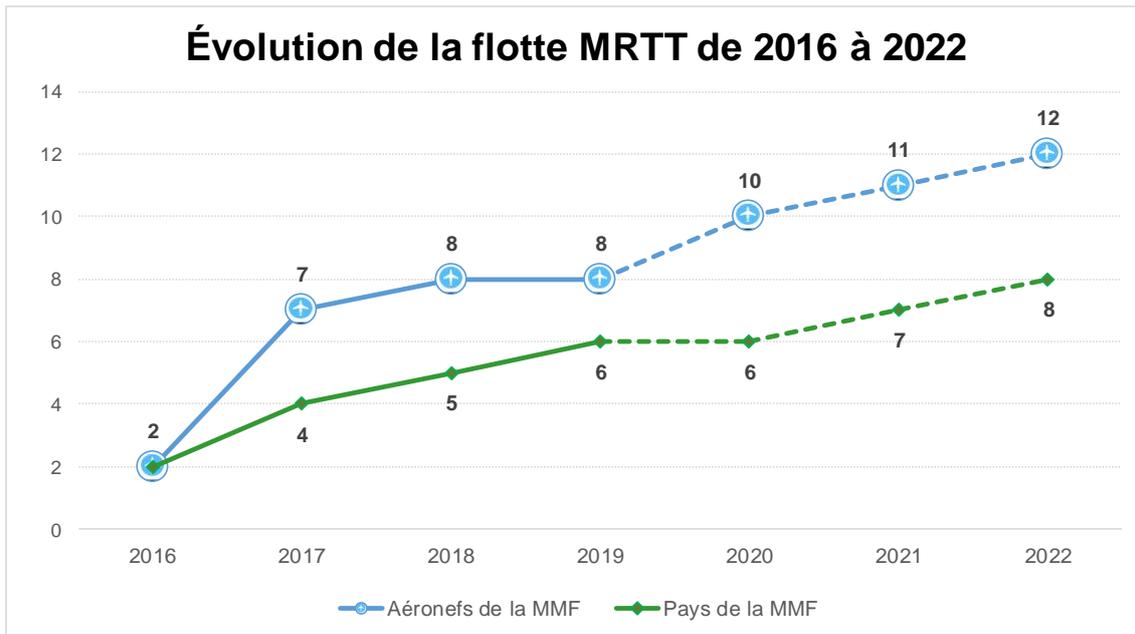


Figure 9 – Développement et croissance prévue de la flotte MRTT

Future capacité de surveillance et de contrôle de l'Alliance (AFSC). La NSPA continue de gérer le stade de conception de ce programme phare de l'OTAN en vue de livrer les capacités de surveillance et de contrôle de l'OTAN à la suite du retrait de la flotte du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle (AWACS) de l'OTAN en 2035.



La mise en place de l'effectif de l'équipe de projet est terminée et la deuxième phase du stade de conception a été lancée avec succès. La principale priorité des travaux a été de mener à bien le processus d'appel d'offres international dans le cadre du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) ainsi que la passation de marchés au titre de concepts techniques de haut niveau (HLTC) à six soumissionnaires. Ces concepts serviront de cadre pour le travail lié à la réduction des risques et aux études de faisabilité visant à affiner des solutions techniques potentielles.

Capacité alliée de surveillance terrestre (AGS). Les premiers vols de convoyage des aéronefs de l'AGS, des États-Unis vers la base d'opérations principale de Sigonella en Italie, ont été effectués avec succès. La NSPA a continué de travailler en étroite collaboration avec

l'Agence de gestion de l'AGS de l'OTAN (NAGSMA) et la Force AGS de l'OTAN (NAGSF) pour préparer le transfert des moyens du système central de l'AGS à l'Association de soutien "AGS" de la NSPO en 2020, et a également poursuivi ses travaux en vue de la mise en place d'un soutien logistique et en ingénierie efficace, appuyé par de robustes capacités contractuelles, afin de veiller au maintien de la sécurité des vols du système livré. À cet égard, la Branche "intégration du soutien" de l'AGS, située à Sigonella, a été renforcée en 2019, et apportera un soutien efficace à la flotte AGS en constituant le premier échelon du soutien apporté par l'Agence à ce système important et sophistiqué de renseignement, surveillance et reconnaissance de l'OTAN.

Véhicules de combat terrestre. Les premiers véhicules d'un parc de 139 véhicules tactiques blindés légers ont été livrés à l'armée de terre du Portugal. Ce projet pluriannuel d'acquisition aboutira à la livraison d'un parc de véhicules correspondant à quatre configurations principales, notamment des véhicules de commandement, de soutien médical, de transport de troupes, et des véhicules servant aux opérations spéciales. Il est prévu que ce projet soit achevé en décembre 2020.



Hélicoptère H145M
©Airbus

Domaine aérien. Deux hélicoptères H145M ont été achetés pour le compte du Luxembourg et livrés dans les délais en 2019. Un contrat de service facturé à l'heure sera mis en place afin d'assurer un soutien de maintien en condition opérationnelle pour les moteurs. La livraison finale de pièces d'un hélicoptère Super Puma achetées pour le compte de l'armée de l'air de l'Espagne est prévue début 2020. En outre, un grand projet visant à mettre à niveau les hélices et les unités de commande électronique des C-130

s'est poursuivi en vue d'améliorer le niveau de performance, l'atténuation des bruits et la fiabilité.

Roquettes et missiles. Le modèle "Agent Sales" (ventes par l'intermédiaire d'un agent) des États-Unis permet à la NSPA de procéder à des achats au nom ou pour le compte d'un ou de plusieurs pays admissibles aux ventes militaires américaines à l'étranger (FMS). À titre d'exemple, la NSPA a exécuté le premier contrat FMS dans le cadre de ce modèle pour l'achat de missiles guidés antirayonnement améliorés (AARGM) de nouvelle génération pour l'Allemagne. Ce contrat portant sur des missiles AARGM fournira à l'armée de l'air allemande une capacité avancée de mise hors de combat des moyens de défense aérienne ennemis.

Autres. L'Agence a élaboré des projets clés de défense aérienne basée au sol, notamment en matière d'artillerie antiaérienne pour l'armée de terre du Portugal, et a procédé à l'acquisition d'un radar de poursuite des munitions balistiques pour la Slovaquie. La NSPA a travaillé en étroite collaboration avec le siège de l'OTAN et la CDNA dans le cadre de plusieurs initiatives importantes, notamment le renforcement potentiel de la coopération multinationale dans le domaine de la défense aérienne basée au sol (GBAD). En outre, les

huit premiers systèmes aériens sans pilote RAVEN ont été livrés au Portugal à l'appui d'un déploiement opérationnel.

Soutien des capacités et soutien en phase d'exploitation

Systèmes de surveillance aérienne et de commandement & contrôle aériens. La NSPA a assuré un niveau de disponibilité opérationnelle élevé des radars du système OTAN de défense aérienne et antimissile intégrée (NATINAMDS) dans le cadre de la mission du SACEUR en matière de police du ciel. En parallèle, l'Agence a mené des travaux afin de garantir une soutenabilité à long terme dans le cadre de projets de mise à niveau des technologies radar en Norvège, en Islande, en Turquie, au Portugal et en Grèce.

L'achèvement de l'installation des modulateurs "état solide" dans les radars pour la région Sud et le Portugal (RSRP) prolongera d'au moins 15 ans la durée de vie de ces moyens vitaux de l'OTAN. La NSPA a également contribué à la mise en œuvre de systèmes d'identification ami/ennemi (IFF) en mode 5 dans les pays. Dans le domaine des tests de radars, la NSPA a travaillé à la mise en place d'une capacité unique servant à tester la capacité de détection et de poursuite des radars de surveillance en matière de défense contre les missiles balistiques tactiques (TBMD).



*Radar AN/FPS-117 (Stokksness, Islande)
©Lockheed Martin*

Systèmes de défense aérienne basée au sol. La NSPA a assuré le soutien en phase d'exploitation de capacités de l'OTAN et des pays en matière de systèmes de défense aérienne basée au sol (GBAD). La communauté GBAD s'est agrandie avec l'adhésion de



Système NASAMS (soutenu dans le cadre de l'AS "GBD")

©Kongsberg Defence & Aerospace

l'Italie à l'Association de soutien "défense basée au sol". L'Agence a également organisé pour les parties prenantes un séminaire sur la défense aérienne basée au sol, ce qui a permis de faire connaître les capacités existantes de la NSPA et d'étudier les domaines où la coopération multinationale pourrait être renforcée. En parallèle, la NSPA a collaboré avec des pays de la CDNA et leur a apporté un soutien dans le cadre de sept initiatives concernant des capacités précises liées à la défense aérienne basée au sol.

L'Agence a continué d'assurer un soutien logistique d'un bon rapport coût-efficacité pour le système PATRIOT. L'Association de soutien "PATRIOT" s'est agrandie et compte huit pays avec la participation de la Pologne, de la Roumanie et de la Suède. Elle a également approuvé d'importants investissements en matière de stocks sur la base d'enseignements tirés dans le domaine opérationnel, elle a

soutenu un déploiement effectué par l'Espagne et mis en place un contrat de mise à hauteur essentiel et de valeur élevée pour l'Allemagne.

Communications et guerre électronique. L'Association de soutien "matériels cryptographiques, de télécommunications et électroniques" (CCE) s'est agrandie et compte six membres à la suite de l'adhésion du Luxembourg. La NSPA a assuré un soutien en matière de systèmes d'information et de communication dans le cadre d'opérations à Sarajevo et en Afghanistan, et a fourni des compétences techniques dans le cadre de projets à financement commun relevant de la Direction "soutien des opérations" et menés en Afghanistan. En outre, l'Agence a géré d'autres projets importants concernant l'Afghanistan et a livré des brouilleurs contre les engins explosifs improvisés ainsi que des détecteurs portables de mines et de métaux. Un autre projet particulier a été lancé visant à mettre en place un centre d'entraînement à la cyberdéfense afin de permettre au Luxembourg de s'entraîner et de simuler des scénarios de cyberattaques.

Aéronefs à voilure fixe. L'Agence a continué de soutenir les avions du système aéroporté de détection et de contrôle (AWACS) de l'OTAN en assurant l'achat et la fourniture de plus de 40 000 types d'articles, la réalisation de réparations sur les appareils et les systèmes, la maintenance à l'échelon "dépôt" et la maintenance ad hoc, ainsi qu'un soutien au travers du système FMS américain. La NSPA a également commencé à travailler à la révision du nouveau contrat de maintenance à l'échelon "dépôt" des avions AWACS (MG2022) afin d'assurer le soutien durable de la flotte pour une période supplémentaire de 10 ans. En parallèle, les travaux se sont poursuivis afin d'assurer le soutien du contrat de modernisation dans le cadre du programme de prolongation finale de la durée de vie mené par l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA). Le soutien des aéronefs C-130 constitue un autre domaine d'activité qui prend de plus en plus d'importance, et qui ouvre la possibilité d'adopter une démarche de soutien de la flotte présentant des avantages pour les pays utilisateurs. En 2019, la maintenance programmée à l'échelon "dépôt" de certains aéronefs ainsi que la fourniture de réparations structurelles pour les aéronefs C-130 ont également été menées à bien. En outre, des



*Soutien des opérations
de lutte anti-incendie
en Grèce
©NSPA*

contrats portant sur la révision de divers types de moteurs ont été mis en place à l'appui de flottes nationales d'aéronefs à voilure fixe.

Aéronefs à voilure tournante. La NSPA a fourni 16 hélicoptères en location, avec pilotes, membres d'équipage et mécaniciens, afin de soutenir la Grèce dans le cadre de ses opérations annuelles de lutte anti-incendie relatives à la sécurité de la vie humaine. Une autre réalisation importante a été la mise en place d'un marché à bons de commande au titre de l'achat, pour le compte de la marine allemande, d'un simulateur toutes missions de l'hélicoptère NH90 en version OTAN pour frégate (NFH).

Domaine maritime. Dans le domaine maritime, la première frégate portugaise mise à hauteur et dotée d'un nouveau système de commandement et de contrôle a été livrée avec succès, et un contrat portant sur un dispositif d'entraînement sur simulateur de passerelle de navire a été mis en place. Des projets pour d'autres pays en sont au stade des phases initiales. Des marchés à bons de commande portant sur des bouées acoustiques ont également été finalisés, ce qui contribue au regroupement de besoins nationaux en matière de lutte anti-sous-marine et permet de réaliser des économies considérables. Ce domaine présente un potentiel d'expansion étant donné que les bouées acoustiques sont déployées au moyen de plusieurs plates-formes d'armement navales et aériennes.



©Marine des États-Unis



Véhicule blindé BOXER
©OCCAR

Véhicules de combat terrestre. L'Agence a assuré le soutien de divers véhicules de combat terrestre appartenant aux pays. Une attention particulière a été accordée à la fourniture du soutien en phase d'exploitation de l'obusier PzH 2000, ce qui a permis de maintenir la disponibilité du système tout en exécutant des mises à hauteur, des adaptations, des modernisations et en gérant l'obsolescence. En outre, l'Association de soutien "BOXER" a assuré le soutien en phase d'exploitation de ce parc grandissant de véhicules blindés multirôles.

Roquettes et missiles. Le parc de véhicules blindés d'infanterie de la Composante Terre de la Belgique fait actuellement l'objet d'une modernisation afin d'intégrer le système de missile SPIKE. Un contrat important a également été mis en place avec EuroSpike au titre de l'achat de pièces de rechange et de matériel afin de soutenir les pays utilisateurs du système SPIKE. En ce qui concerne le lance-roquettes multitube (MLRS-E), un contrat a été établi au titre d'un nouveau logiciel permettant d'améliorer la capacité des systèmes français et allemands à tirer les missiles les plus récents. La campagne 2019 sur la fiabilité du STINGER a été couronnée de succès, et a permis d'atteindre un ratio record de tirs réussis en utilisant la version modernisée du système d'affût de tir. La réaction rapide et les compétences de la NSPA ont permis d'assurer dans les délais la livraison du système modernisé ainsi que la maintenance d'une capacité opérationnelle importante.

Systèmes aériens sans pilote (UAS). Ce domaine confirme sa croissance. Une nouvelle structure, sous la forme de l'Association de soutien "UAS", a été mise en place afin de faire face à la quantité et à la complexité grandissantes des matériels soutenus. En parallèle, l'Agence a continué d'assurer l'acquisition et la maintenance d'une large gamme de systèmes.

Services de gestion sur le cycle de vie

Automatisation. La NSPA a assuré une gestion des matériels et une gestion de la chaîne d'approvisionnement entièrement automatisées et intégrées, mettant en relation les clients et les fournisseurs dans les domaines des hélicoptères NH90 et Tigre, des avions A400M et du système AGS. Cette automatisation s'est appliquée à 13 758 commandes et à 20 651 factures, ce qui représente une valeur de commandes s'élevant à 333 MEUR.

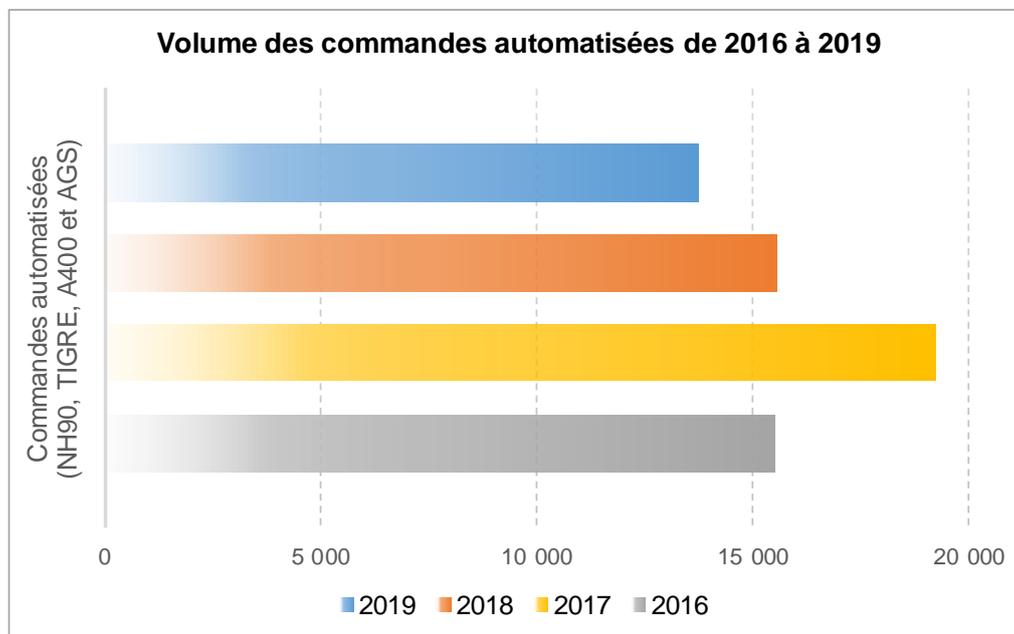


Figure 10 – Volume des commandes automatisées portant sur les hélicoptères NH90 et Tigre, les avions A400 et le système AGS (de 2016 à 2019)⁷

La NSPA a également négocié un contrat de soutien des articles logistiques couvrant la période 2020-2025. Dans le cadre d'une tâche confiée par l'OCCAR, l'Agence a mis en place de nouvelles fonctions automatisées pour soutenir le système Tigre. Par ailleurs, le Royaume-Uni a commencé à utiliser sur le plan opérationnel les services automatisés de la NSPA dans le domaine des avions A400M. L'intégration de services automatisés dans le système logistique de l'AGS s'est poursuivie conformément au calendrier établi.

Transport stratégique. L'Agence a continué de fournir aux pays membres de la Solution internationale de transport aérien stratégique (SALIS) un accès garanti à des capacités importantes de transport stratégique au moyen d'aéronefs AN-124 et d'autres aéronefs. Au total, 1 900 heures de vol ont été réalisées à l'appui de missions menées dans le monde entier. L'Agence a également exercé son aptitude à fournir une capacité garantie de transport maritime aux membres du Comité directeur pour le transport maritime multinational (MSSC), en effectuant un exercice sur table avec le soutien du Centre multinational de coordination des mouvements Europe. Le nombre de membres du MSSC a augmenté, passant de 5 à 7 États membres en 12 mois.

⁷ Les fluctuations reflètent les volumes des stocks disponibles et initiaux.

Transport et magasinage. Un total de 8 762 expéditions, 36 396 livraisons et 69 000 paquets ont été reçus, émis et transportés. L'intégration des activités de magasinage et de transport a permis de réaliser d'importantes économies d'échelle, en particulier dans le cadre du soutien de la mission de l'OTAN en Afghanistan avec l'organisation de quatre vols nolisés pour livrer du fret. L'Agence a renforcé son réseau de coopération avec des organisations telles que le Centre de coordination des mouvements Europe, le Commandement européen de transport aérien et l'escadre de transport lourd. Cela a permis de trouver des solutions innovantes, efficaces et économiques au profit des clients qui autorisent l'accès à des moyens nationaux. La NSPA a également soutenu le Quartier général du Corps de réaction rapide européen (passagers et fret) qui a participé à l'exercice Trident Jupiter 19. Finalement, l'installation de stockage cryptographique a été rénovée et continue de fournir une capacité de stockage sûre à l'OTAN et aux pays.

Étalonnage. La NSPA a fourni aux pays de l'OTAN, aux partenaires et aux organismes de l'OTAN des services d'étalonnage, en particulier pour les aéronefs de la flotte de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN. Elle a également fait face aux demandes croissantes concernant l'AGS, et mis en chantier des plans visant à assurer le soutien de la flotte MRTT. Le laboratoire de référence OTAN (NRL) de la NSPA a obtenu le renouvellement de sa certification ISO/IEC 17025:2005, et a également renouvelé avec succès son homologation NAVSEA pour les trois prochaines années.

3.3 Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS)

Résultats marquants :

- 13,09 millions de m³ de carburants transportés, soit une hausse de 9,1 % par rapport aux estimations.
- Les recettes d'exploitation globales ont atteint un record historique de 117,99 MEUR.

Distribution et stockage. Les résultats d'exploitation du CEPS ont une fois de plus dépassé les attentes. Le volume total de carburants transportés dans l'année a atteint 13,09 Mm³, ce



©NSPA

qui représente une hausse de 9,1 % par rapport aux estimations (12,0 Mm³). Un tel niveau global de distribution n'a pas été atteint depuis 2011. Avec 886 573 m³/mois, les résultats réels de l'activité de stockage ont pleinement satisfait les attentes. Ce chiffre reflète un taux de remplissage de 98,5 % de la capacité nette de stockage du réseau.

Modernisation de l'infrastructure. Trente-trois projets concernant l'infrastructure du CEPS ont, au total, été achevés et officiellement réceptionnés. Le programme CEPS a financé 18 projets évalués à 18,8 MEUR, tandis que le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) en a financé 15, évalués à 11,9 MEUR. Les objectifs de ces projets de modernisation sont de soutenir les opérations actuelles et de répondre aux besoins militaires. En outre, le Bureau de programme CEPS a assuré la supervision de 298 projets en cours, évalués à 218,9 MEUR. Ces projets, qui sont à différents stades de planification et d'avancement, entrent dans le cadre de travaux visant à assurer la modernisation et la pérennité du réseau.

Synthèse financière. Les recettes d'exploitation globales, qui ont atteint 117,99 MEUR, sont en hausse de 11,1 % par rapport aux prévisions budgétaires (106,24 MEUR) et ont battu le record établi en 2018. Ces excellents résultats confirment la croissance de la demande de ces dernières années, ainsi que l'optimisation de l'exécution des plans de transport. La majorité de ces recettes provient de la prestation de services à des clients civils, et couvre une part importante du budget du programme CEPS.

Activité en 2019 :	Réel	Prévu	Comparaison entre réel et prévu (%)
Transport	13,09 Mm ³	12,00 Mm ³	+9,1 %
Recettes	117,99 MEUR	106,24 MEUR	+11,1 %

Tableau 1 : Indicateurs clés de performance du CEPS en 2019

Les coûts d'exploitation du CEPS (exploitation et maintenance, et autres activités d'exploitation) se sont élevés à 139,7 MEUR (engagements), coût du Bureau de programme

CEPS (134,5 MEUR) compris. Le déficit d'exploitation correspondant a été entièrement couvert par les contributions financières des six États membres du CEPS.

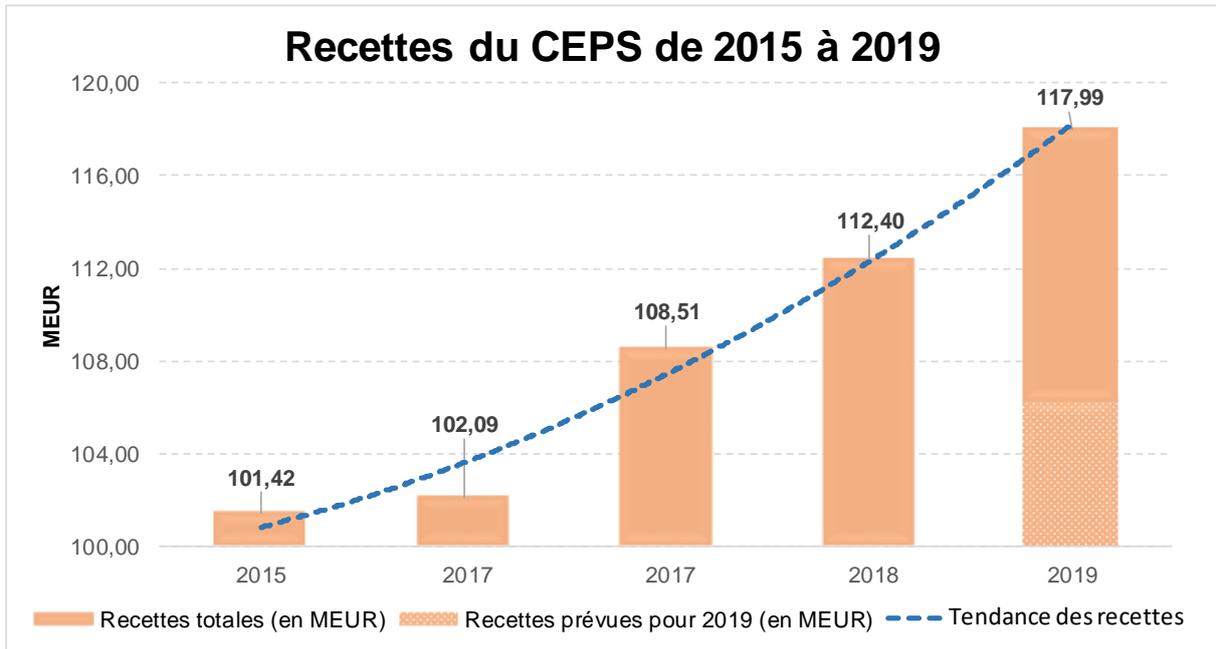


Figure 11 – Recettes du CEPS de 2015 à 2019

Marche à suivre. Afin de réussir sa mission de soutien au titre des besoins militaires opérationnels de l'OTAN, le programme CEPS continue de se concentrer sur son état de préparation au travers de ses cinq principaux axes d'action, à savoir l'utilisation non militaire, la modernisation des infrastructures, l'intégration du progiciel de gestion intégrée, la sécurité physique et cybernétique, ainsi que le recrutement, la fidélisation et la formation d'une main-d'œuvre professionnelle hautement compétente. À l'appui de sa mission de soutien des besoins de l'OTAN, le programme CEPS continue d'étudier la faisabilité d'une éventuelle extension du CEPS vers l'Est en tant que membre de l'atelier du Groupe mixte OTAN sur les carburants.

3.4 Programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM)

Résultats marquants :

- 2 288 heures de vol assurées pour les pays participant à la Capacité de transport aérien stratégique (SAC).
- Taux moyen de capacité à remplir la mission : 83,37 %.

Le programme SAC a exécuté 2 288 heures de vol et atteint un taux moyen de capacité à remplir la mission⁸ de 83,37 %. Cela est légèrement supérieur au taux de capacité à remplir la mission de 82 % atteint par la flotte d'aéronefs C-17 à l'échelle mondiale, qui compte 275 appareils. La direction de la SAC continue d'axer ses efforts sur la disponibilité de la flotte de la SAC et travaille activement au traitement des domaines à améliorer.

C-17 de la SAC	2015	2016	2017	2018	2019
Taux de capacité à remplir la mission	(moyenne)	(moyenne)	(moyenne)	(moyenne)	(moyenne)
(A) Capacité à remplir la mission (en %)	94,90 %	91,75 %	91,49 %	87,60 %	83,37 %
(B) Objectif pour la plaque tournante internationale	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %
% par rapport à l'objectif (A-B, en %)	+26,53 %	+22,33 %	+21,98 %	+16,80 %	+12,93 %

Tableau 2 : Taux de capacité à remplir la mission de la SAC de 2015 à 2019

Les intervalles de cycles de maintenance lourde ont été modifiés, passant de cinq ans à six ans. Néanmoins, l'année 2020 constituera un défi sur le plan opérationnel, étant donné que deux des aéronefs de la SAC (#2 et #3) sont prévus pour subir, l'un après l'autre, des opérations de maintenance à l'échelon "dépôt". Cette période de maintenance lourde limitera la disponibilité des aéronefs, ce qui sera atténué par le renforcement du soutien logistique et l'optimisation du calendrier des missions opérationnelles.

Les pays ont approuvé le plan d'acquisition d'un simulateur toutes missions et d'une installation d'entraînement devant être livrés dans le cadre du programme de ventes militaires à l'étranger (FMS) de l'armée de l'air des États-Unis. Étant donné que le besoin du Bureau de programme NAM fait partie d'un contrat d'acquisition plus vaste de l'armée de l'air des États-Unis portant sur 27 simulateurs, le Bureau de programme NAM est tributaire du calendrier des services officiels américains en ce qui concerne l'attribution des marchés tant pour le simulateur que pour le bâtiment, qui font l'objet d'un seul contrat FMS. En raison de retards concernant l'attribution des marchés, le calendrier de livraison du simulateur sur la base aérienne de Pápa a été officiellement reporté d'un an, à la fin de l'année 2022. Le Bureau de programme NAM a pris des dispositions afin de disposer de toutes les ressources nécessaires, conformément à ce qui est prévu par les États-Unis dans la lettre d'offre et d'acceptation (LOA).

⁸ État d'un aéronef indiquant qu'il est en mesure de réaliser au moins une, et potentiellement toutes les missions qui lui ont été attribuées.

Après s'être installé dans la nouvelle infrastructure permanente en 2016, le Bureau de programme NAM a poursuivi son travail d'optimisation des nouvelles installations et de maximisation de leur utilisation. Un lot d'améliorations mineures visant les nouvelles installations a été réalisé. Après un audit concluant effectué par le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN, une somme d'environ 30 MEUR a été remboursée aux pays de la SAC, par le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité, au titre de la réalisation des aménagements d'infrastructure de la SAC sur la base aérienne de Pápa.



Avion C-17 Globemaster III du programme NAM

©NSPA

4. RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL

4.1 Achats

En 2019, l'Agence a passé plus de 32 700 commandes (commandes individuelles et commandes par appels sur contrat dans le cadre de marchés à bons de commande), ce qui indique une légère réduction du nombre de commandes (36 500 en 2018 et 35 000 en 2017) mais une augmentation des engagements financiers (3,9 milliards d'euros par rapport à 3,43 milliards d'euros en 2018), qui atteignent leur deuxième niveau le plus élevé depuis la création de l'Agence, est à noter. Les cinq plus gros contrats mis en place par l'Agence, qui couvraient une gamme étendue d'activités, ont été les suivants :

1. rechanges destinés aux hélicoptères CH-53 : 28,6 MEUR ;
2. camions UNIMOG : 24,2 MEUR ;
3. restauration de surfaces d'exploitation d'aéronefs : 22,2 MEUR ;
4. mise à hauteur du système MLRS : 21,8 MEUR ;
5. produits pharmaceutiques : 13,4 MEUR.

Les dépenses les plus importantes en 2019, en fonction des **commandes regroupées par marché à bons de commande**, ont concerné le marché à bons de commande portant sur les carburants en Afghanistan et la modernisation du missile Patriot :

- marché portant sur les carburants en Afghanistan : 600,3 millions de dollars ;
- modernisation du système de missile Patriot : 215,7 MEUR.

Un aperçu général des marchés de la NSPA en 2019 est présenté à l'appendice 3.

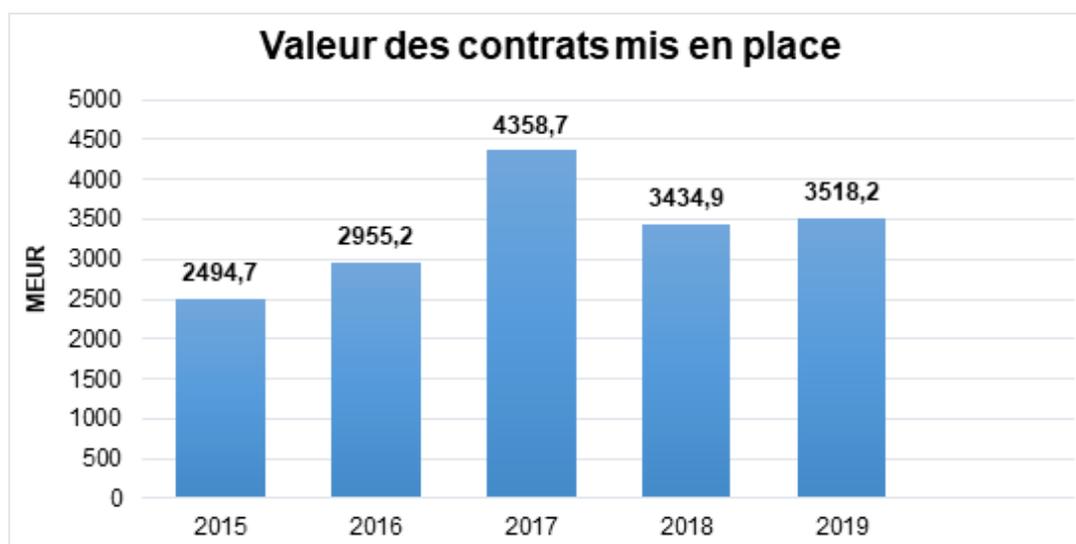


Figure 12 – Valeur des contrats mis en place de 2015 à 2019

Innovation dans les achats. Ce fut une année d'innovation et de développement de nouvelles compétences pour la Division des achats de la NSPA.

La passation de marchés portant sur les concepts techniques de haut niveau destinés au développement de la capacité AFSC constitue une première dans les 61 années d'existence de l'Agence. Cela a conduit à l'attribution de six contrats à des consortiums réunissant un certain nombre d'acteurs de premier plan parmi les industries de défense à l'échelle de l'Alliance.

Le marché à bons de commande attribué en vue de l'achat de rechanges destinés à la capacité alliée de surveillance terrestre s'appuie sur la norme ASD2000M régissant les échanges de données informatisés et permet une gestion de la chaîne d'approvisionnement pleinement intégrée et automatisée. Il s'agit d'une première pour un système principal produit par Northrop Grumman et soutenu par l'Agence. Cette évolution ouvre la voie au soutien intégré d'autres systèmes.

Dans le domaine du soutien des opérations, la mise en place de marchés à bons de commande multiples, afin de satisfaire, à bref délai, les besoins en approvisionnement en vivres et en services de restauration sur le théâtre pour les pays déployant des troupes, constitue une autre innovation. Cette solution a été utilisée par deux pays en 2019.

La nouvelle initiative de "ventes par l'intermédiaire d'un agent" dans le cadre des ventes militaires à l'étranger (FMS) mise en œuvre par l'agence américaine chargée de la coopération en matière de sécurité (*Defense Security Cooperation Agency*) constitue une autre innovation apportant une valeur ajoutée aux pays de l'Alliance qui passent par les services d'achat de la NSPA. Cette initiative FMS permet à la NSPA d'agir en qualité d'agent pour fournir des services d'achat et un soutien sur le cycle de vie concernant des systèmes de valeur élevée pour le compte d'un ou de plusieurs pays, la NSPA assurant la gestion du contrat FMS au nom des pays. Le tout premier contrat de vente par l'intermédiaire d'un agent a été attribué en vue d'acheter des missiles guidés antirayonnement améliorés (AARGM) de nouvelle génération.

La solution multinationale intérimaire accélérée d'avion de patrouille maritime (AIM2S) a fait l'objet d'une demande d'intérêt. Elle a été publiée sur le site web de l'Agence et diffusée, sans restriction, à toutes les sociétés enregistrées dans le fichier fournisseurs de l'Agence et susceptibles d'être intéressées. Une invitation à participer à un "dialogue compétitif" a été ensuite envoyée à toutes les sociétés sises dans des pays de l'OTAN, identifiées comme étant en mesure de livrer une flotte opérationnelle d'avions de patrouille maritime pour la fin 2023. Cela constitue une autre première pour l'Agence.

En outre, un appel à la concurrence effectué dans le cadre du programme de carte d'achat a débouché sur l'attribution d'un marché portant sur l'administration des commandes et du paiement effectifs des besoins de la NSPA correspondant aux montants les plus faibles et admissibles pour ce type d'achat.

Autres réalisations notables

L'acquisition de deux hélicoptères H145M et de leurs services connexes de maintenance et de soutien opérationnel a constitué une étape importante pour la NSPA et son pays hôte.

Après des évolutions importantes des besoins, l'Agence a été en mesure d'attribuer un marché portant sur l'acquisition, l'installation et le soutien d'un simulateur pour l'hélicoptère NH-90. Le secteur de la simulation est considéré comme offrant un gros potentiel de développement des capacités de l'Agence en matière d'acquisition.

La formation du personnel chargé des achats demeure une priorité, et tout particulièrement en ce qui concerne la gestion des risques et des projets dans le cadre d'acquisitions importantes. Par ailleurs, plus de 300 membres du personnel de la NSPA n'appartenant pas aux services d'achat ont été formés sur les éléments des activités de l'Agence qui constituent des aspects essentiels du point de vue des achats.

4.2 Avocate de la concurrence

L'avocate de la concurrence veille au respect du Règlement des achats ainsi qu'à l'intégrité, à l'éthique et à la droiture des activités d'acquisition de l'Agence. En 2019, un nouvel indicateur clé de performance a été ajouté au tableau de bord du directeur général pour suivre la proportion des achats effectués auprès de fournisseurs uniques par rapport à différents objectifs fixés pour les commandes inférieures et supérieures à 10 KEUR, et ce afin de concentrer les efforts sur les approvisionnements faisant appel à la concurrence.

4.3 Finances

La performance financière de l'Agence a de nouveau été remarquable. Le volume d'activité total⁹ a été supérieur à 4 milliards d'euros, soit une croissance de 4 % par rapport à l'année précédente, alors que les engagements opérationnels ont atteint 3,9 milliards d'euros, ce qui représente également une croissance de 4 % par rapport à l'année précédente.

Au cours de ces cinq dernières années, le volume d'activité a connu une croissance constante et, en 2019, il était de 56 % plus élevé qu'en 2014. Cette hausse démontre l'attractivité des capacités de l'Agence et la confiance que ses services inspirent aux clients.

⁹ *Ibid.* 4.

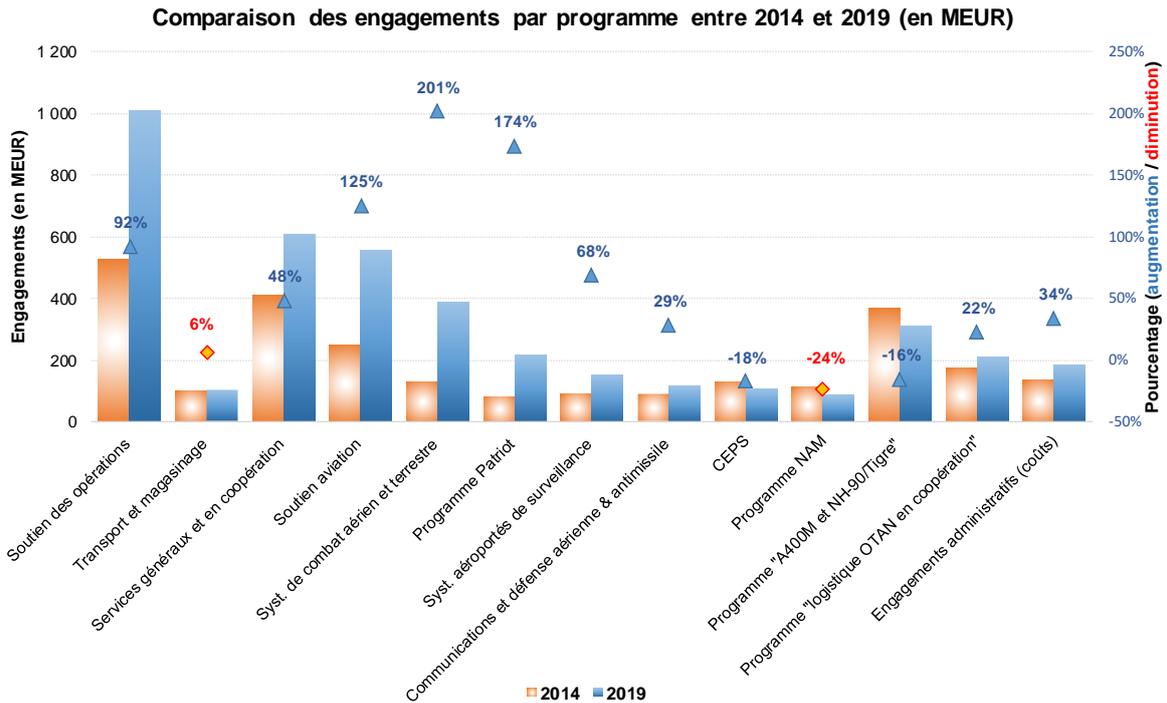


Figure 13 – Engagements de la NSPA, par programme, de 2014 à 2019

Coûts administratifs liés au fonctionnement de l'Agence. Les coûts administratifs internes de l'Agence liés à la fourniture de biens et de services aux clients se sont élevés à 180 MEUR en 2019 (164 MEUR en 2018). Ces coûts ont augmenté de 34 % depuis 2014 ; la plupart de ces coûts administratifs supplémentaires sont liés à des nouveaux postes affectés directement à des projets spécifiques et qui ont été approuvés par les clients afin de faire face à l'accroissement de la charge de travail de l'Agence, celui-ci étant démontré par l'augmentation susmentionnée de 56 % du chiffre d'affaires total depuis 2014.

Activités opérationnelles – faits marquants. La plupart des bureaux de programme de l'Agence ont profité d'une forte demande de la part des clients. Du point de vue financier, cinq programmes contribuent principalement aux résultats financiers opérationnels, chacun voyant ses engagements dépasser 250 MEUR, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

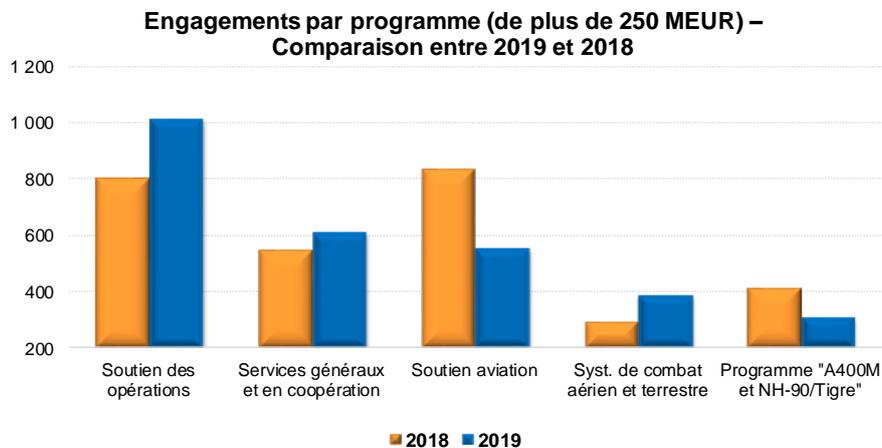


Figure 14 – Engagements de la NSPA par programme (de plus de 250 MEUR) – Comparaison entre 2019 et 2018

Programme "soutien des opérations" (2019 : 1,012 MEUR, 2018 : 803 MEUR). Le programme a profité de la poursuite de la croissance du programme des carburants avec des résultats qui ont connu une belle augmentation en passant de 487 MEUR en 2018 à 576 MEUR en 2019. En outre, le soutien d'opérations sur le théâtre a crû de 289 MEUR en 2018 à 399 MEUR en 2019.

Programme "soutien aviation" (2019 : 555 MEUR, 2018 : 834 MEUR). Le chiffre d'affaires du programme a été "biaisé" à la hausse ces dernières années par l'achat d'avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport pour le compte de l'Association de soutien "MMF" [Flotte multinationale d'avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT)] ; cette opération a eu une incidence sur les résultats de 2019 car les engagements ont été ramenés à 7 MEUR en 2019 contre 223 MEUR en 2018. En dehors de l'Association de soutien "MMF", une réduction des volumes d'activité a été enregistrée dans le domaine du soutien des aéronefs à voilure fixe (305 MEUR en 2019 contre 388 MEUR en 2018), cependant les activités concernant le soutien d'hélicoptères ont affiché une augmentation notable (243 MEUR en 2019 contre 223 MEUR en 2018).

Programme "services généraux et en coopération" (2019 : 611 MEUR, 2018 : 551 MEUR). Les engagements du bureau de programme ont augmenté de près de 60 MEUR en 2019. Les facteurs de la croissance ont été le courtage non coordonné au titre du soutien de projets et le soutien logistique naval qui, ensemble, ont accru le volume de presque 80 MEUR, ce qui a compensé la chute de 30 MEUR du volume d'activité dans le domaine des munitions.

Programme "systèmes de combat aérien et terrestre" (2019 : 387 MEUR, 2018 : 296 MEUR). Le volume global d'activité du bureau de programme a connu une augmentation importante, et un certain nombre de projets ont vu leur volume croître tandis que d'autres l'ont vu diminuer. Les modifications notables du volume d'activité ont été la forte augmentation au titre des véhicules blindés légers, où l'on est passé de 13 MEUR à 73 MEUR, et la chute qu'ont connue les projets portant sur les "services logistiques pour missiles, véhicules aériens sans pilote et plates-formes" (LSMUP) qui sont tombés à 29 MEUR, après une excellente année 2018 où le volume avait été de 111 MEUR.

Programme "A400M et NH-90/Tigre" (2019 : 311 MEUR, 2018 : 415 MEUR). Les volumes ont été à la baisse dans l'ensemble du bureau de programme qui contribue toujours largement au volume d'activité de l'Agence en créant un lien grâce auquel des clients tels que l'OCCAR et l'Agence de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA) peuvent engager leurs fonds directement auprès de l'industrie.

Avis des auditeurs externes sur les États financiers 2018 de la NSPO

Opinion sur la conformité. Pour la première fois depuis la création de l'Agence, le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN a émis une "opinion sans réserve" confirmant que les opérations et informations financières figurant dans les états financiers de la NSPO pour 2018 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN

et au Règlement du personnel civil de l'OTAN. Cette décision constitue un résultat remarquable pour l'Agence.

Opinion sur les états financiers. Outre l'opinion sans réserve émise sur la conformité, l'Agence a obtenu également pour la première fois une "opinion sans réserve" sur les chiffres présentés dans les états financiers 2018 de la NSPO.

Situation des recommandations d'audit. Le Collège a formulé quatre nouvelles recommandations dans son Rapport d'audit 2018 (six en 2017). Le Collège a estimé que l'Agence a traité 11 des 28 recommandations de ses rapports d'audit de 2017 et des années précédentes dont elle assurait le suivi, ce qui signifie que 39 % d'entre elles ont été clôturées ou sont devenues caduques.

L'Agence met tout en œuvre pour appliquer les recommandations du Collège et elle estime que des progrès significatifs auront été réalisés par la clôture ou par l'avancement du traitement des recommandations existantes au moment de la publication des États financiers 2019 de la NSPO.

Étapes suivantes

La priorité de l'Agence en ce qui concerne les finances et l'audit en 2020 sera d'obtenir à nouveau des opinions sans réserve et de continuer à réduire le nombre de recommandations d'audit restant à traiter. L'Agence concentre ses efforts sur la clôture des recommandations du Collège et s'est fixé l'objectif ambitieux d'essayer de clôturer au moins 60 % des recommandations d'audit d'une année donnée au cours de l'exercice suivant.

Une autre priorité essentielle pour 2020 sera de continuer le travail de réduction du nombre de créances en souffrance. Bien qu'au cours des deux dernières années l'Agence ait réalisé des progrès significatifs dans la réduction de ces soldes, ils restent trop élevés et l'Agence verra si l'amélioration des processus de recouvrement des créances porte ses fruits.

L'objectif final de la Division des finances sera de poursuivre les travaux de planification en vue d'améliorer ses procédures et processus financiers afin de mettre à jour son système financier lorsque son progiciel de gestion intégrée actuel sera mis à hauteur, ou remplacé au moment où l'actuel sera devenu obsolète au milieu des années 2020.

4.4 Ressources humaines

Aligner l'Agence et la doter des ressources nécessaires. Le tableau d'organisation et d'effectifs a évolué selon la croissance prévue des activités. Un total de 106 postes supplémentaires ont été ajoutés et l'effectif a été porté à 1 491 postes en fin d'année.

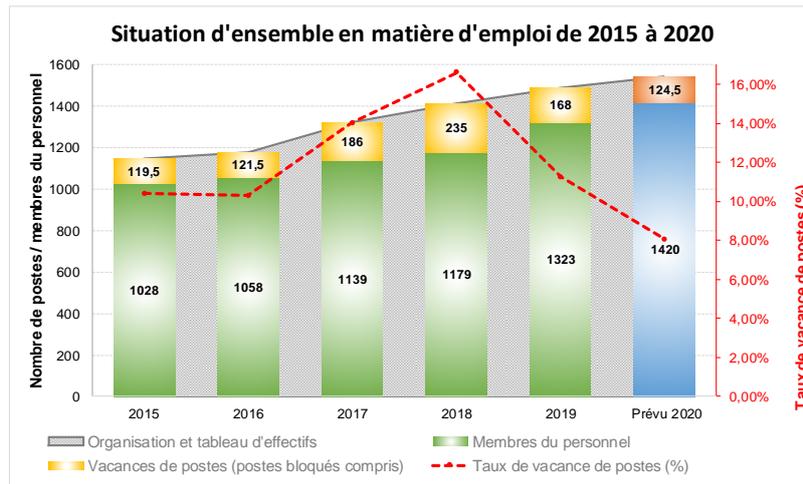


Figure 15 – Évolution du tableau d'organisation et d'effectifs par rapport à l'emploi de 2015 à 2020

L'Agence a créé 74 postes à financement direct. Cette augmentation est due à des besoins supplémentaires des clients à l'appui d'opérations et d'exercices, de la gestion du cycle de vie du système central AGS, de l'infrastructure du programme NAM ainsi que des associations et projets qui existent de longue date. L'Agence a créé 32 postes à financement indirect, principalement dans ses divisions de soutien, afin de répondre à l'augmentation de la demande opérationnelle.

Recrutement et fidélisation. Partant avec un taux de vacance de postes initial (en excluant les postes bloqués) de 14,3 %, l'Agence est parvenue à réduire ce taux à 9,39 % à la fin de l'année. Ce résultat a été atteint grâce à une concentration du travail de la Division des ressources humaines sur les activités de recrutement.

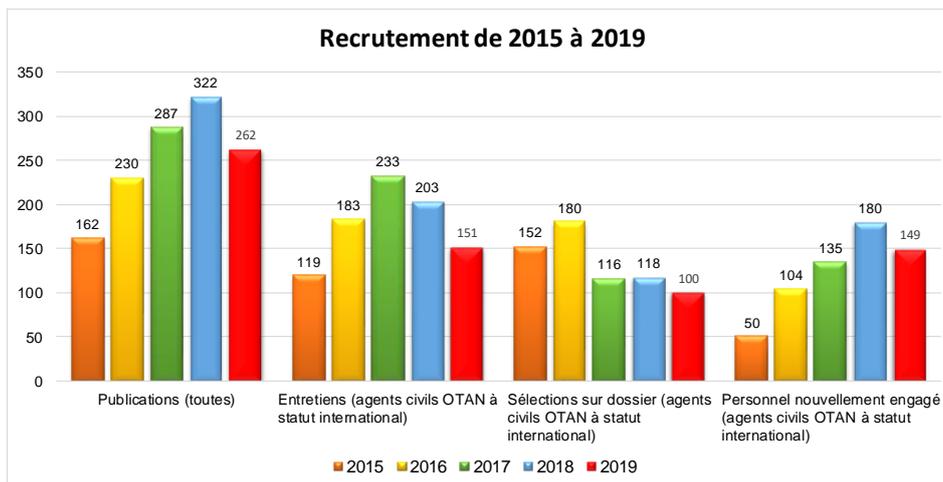


Figure 16 – Activités de recrutement de 2015 à 2019

L'Agence a réussi à publier des annonces et à assurer le recrutement afin de pourvoir 262 postes vacants. Les activités de recrutement concernant les agents civils OTAN à statut international ont eu pour résultat 149 nouvelles recrues, 62 promotions internes et 52 transferts internes à grade égal. En même temps, 61 membres du personnel ont quitté l'Agence, ce qui a ramené l'augmentation nette à 88 agents. Des mesures de mobilité interne

ont été mises en place dans le but de limiter le nombre de transferts internes, afin d'augmenter l'arrivée de nouveaux agents. Le nombre d'entretiens d'embauche organisés a diminué de 25,6 % (passant de 203 en 2018 à 151 en 2019). Cette diminution résulte principalement de la mise en œuvre réussie du concept d'"entretiens organisés en vue de la constitution d'une réserve". Les travaux de mise en place d'une application de recrutement électronique ont été réalisés, cet outil devant entrer en service au 1^{er} trimestre 2020. L'application devrait permettre d'améliorer encore l'efficacité du processus de recrutement.

La revue des processus de la Division des ressources humaines a continué de porter essentiellement sur une recherche d'efficacité et la transformation de la fonction "ressources humaines" avait pour objectif d'en faire un partenaire de travail efficace. La réorganisation de la Branche "services d'administration du personnel" en Branche "partenaires du personnel et services RH" a prouvé son efficacité tout au long de l'année avec une spécialisation des membres de son équipe afin de fournir un meilleur soutien aux nouveaux arrivants et aux membres du personnel de l'Agence.

Un problème qui continue d'entraver l'efficacité du processus de recrutement est la difficulté d'obtenir des habilitations de sécurité pour les candidats retenus. Certains pays prennent plus de 12 mois pour délivrer des habilitations individuelles, ce qui rend de plus en plus difficile l'embauche de leurs ressortissants par l'Agence.

Les efforts se sont également concentrés sur l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec la création d'un groupe de travail de l'Agence sur la gestion du temps qui a formulé des recommandations, débouchant sur la mise en place de mesures en faveur d'une plus grande souplesse.

Taux de congés de maladie. Le taux annuel de congés de maladie¹⁰ enregistré à l'Agence a connu une légère augmentation et atteint un chiffre global de 4,4 %. Cette hausse est due principalement à la croissance de l'effectif de la NSPA mais, plus important encore, elle s'explique par un certain nombre de pathologies graves dont la guérison nécessite davantage de temps. L'équipe médicale renforcera les mesures dans le domaine de l'absentéisme, ce qui sera facilité par l'arrivée d'un conseiller médical permanent et à temps plein en 2020.

Formation du personnel. L'activité de formation est restée élevée, atteignant les mêmes valeurs maximales records qu'en 2018. Le nombre de jours de

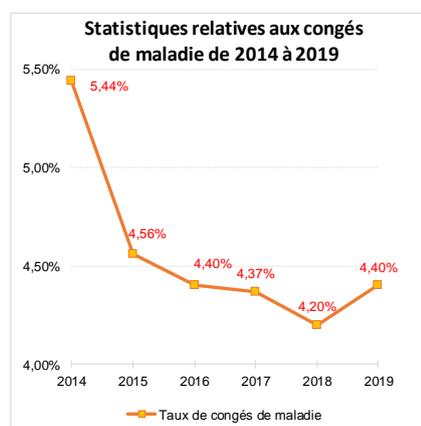


Figure 17 – Taux de congés de maladie de 2014 à 2019

¹⁰ Taux défini en divisant le nombre total de jours de congés de maladie par le nombre total de jours de travail.

formation a augmenté pour passer à 133 (+ 5 %) pour un nombre total de 90 formations. En raison du nombre élevé de nouvelles recrues, le nombre de participants aux cours de français a augmenté de quelque 27 %. Par ailleurs, quarante agents ont assisté à un cours à l'école de l'OTAN d'Oberammergau en 2019, ce qui confirme la nécessité croissante de suivre ces cours.

4.5 Informatique

La structure de la NSPA chargée de l'informatique a poursuivi le développement de ses services pour être en phase avec la croissance importante de l'activité. Le travail effectué en cours d'année s'est parfaitement inscrit dans le thème général de planification déclaré, à savoir "faciliter efficacement les activités" de la NSPA.

L'accroissement de la demande de services informatiques, illustré dans la *Figure 18*, et amplifié par divers projets fonctionnels, a créé des difficultés. Malgré cela, les progrès dans la réalisation des objectifs annuels se sont poursuivis.

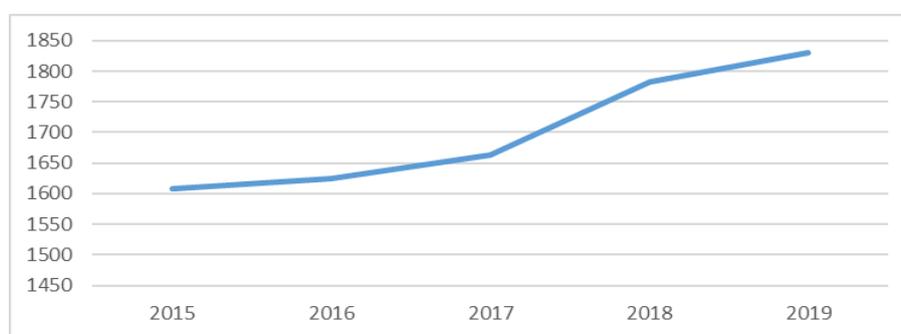


Figure 18 – Unités de services TIC de 2015 à 2019

Une priorité élevée a été accordée aux activités visant à assurer la sécurité des réseaux de la NSPA. La réalisation de l'objectif visant à fournir des capacités de cyberdéfense contre les menaces informatiques a permis de mettre en place des mesures d'atténuation efficaces pour faire face au risque de niveau "entreprise" de l'Agence relatif à la "perte d'information ou de système par cyberattaque" (ERM-2018-003). La participation à l'exercice de gestion de crise (CMX-19) mené au siège de l'OTAN a aidé l'Agence à comprendre les scénarios de menace applicables aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le contexte d'une crise OTAN. Le projet d'adaptation de la cyberprotection de la NSPA comprenait des mesures et des tests de sécurité supplémentaires destinés à contrer des menaces de plus en plus sophistiquées. Le projet a atteint plus de 90 % des objectifs prévus, y compris tous ceux portant sur les aspects plus critiques tels que les mesures de protection de la disponibilité du commerce électronique et de protection contre la criminalité et l'espionnage. Le détail des succès enregistrés et des activités menées dans ce domaine n'est pas communiqué en raison du caractère sensible de ces informations du point de vue de la sécurité. Toutefois, la *Figure 19* donne un aperçu de la vigilance exercée par l'équipe de cyberdéfense.

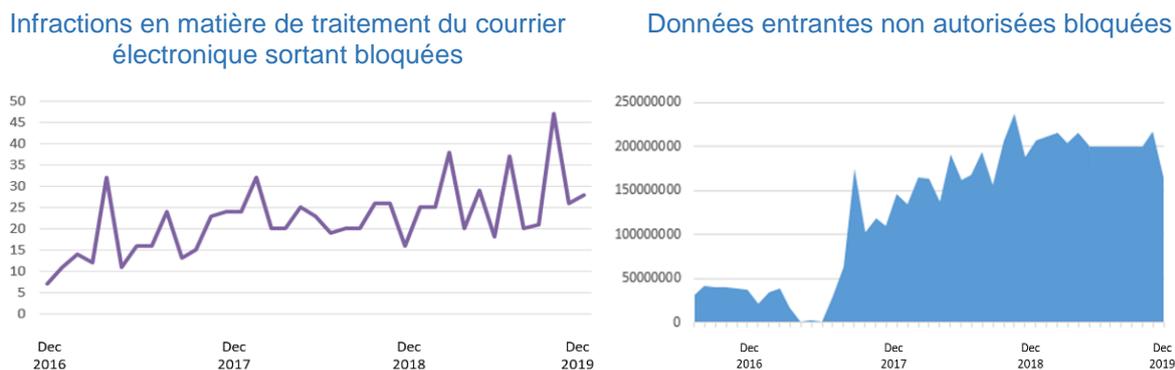


Figure 19 – Tendances relatives à la cybersécurité

Le critère de mesure objectif essentiel pour la structure chargée des TIC est de fournir les services (définis dans le catalogue) dans le respect de l'indicateur du niveau de disponibilité des services liés aux systèmes d'information, qui assure le suivi des cas de manquement par rapport aux accords sur le niveau de service, et couvre deux catégories de services [logiciel de gestion intégré (SAP), courrier électronique, connectivité web, etc.], à savoir les services internes de la NSPA et les applications web des clients et des partenaires commerciaux (NLSE, hélicoptères Tigre et NH-90, etc.).

Services	Accord sur le niveau de service	Moyenne en 2019
Services internes de la NSPA	98 %	99,57 %
Applications web des clients et des partenaires	98 %	99,15 %

Tableau 3 : Résultats 2019 des services TIC

Les projets informatiques étaient constitués de 29 projets à haute visibilité, ayant chacun ses objectifs propres. Le projet le plus important et le plus exigeant pour la Division des systèmes d'information a été l'exécution de la deuxième phase relative à la flotte MRTT. Les activités liées à ce projet ont comporté la conception complète, les préparatifs et l'élaboration de solutions afin de pouvoir exploiter et soutenir pleinement la flotte MRTT, dont la capacité opérationnelle initiale devait démarrer le 1^{er} janvier 2020. Le projet a été livré avec succès et dans les temps.

Un autre projet clé a été le soutien du Système d'information logistique de la capacité alliée de surveillance terrestre (ALIS) pour l'AGS. Ce travail a constitué une partie importante du soutien qui a été assuré à la Force AGS de l'OTAN (NAGSF). Les éléments à livrer ont été notamment les suivants :

- finalisation de l'intégration des capacités ALIS ;
- interfaces ALIS et convergence avec l'ossature SAP centrale ;
- transfert de l'infrastructure des TIC à Sigonella.

Parmi les autres projets importants, on peut citer la planification des éléments passifs et actifs résilients à fournir dans le cadre du programme SIP ainsi que le soutien du projet de recrutement électronique pour la Division des ressources humaines.

Dans le cadre de l'axe de développement n° 15b des orientations stratégiques, des étapes initiales en vue de la mise en œuvre d'une architecture informatique future pour l'Agence ont

été entreprises. L'architecture sera basée sur un progiciel de gestion intégrée SAP de dernière génération et le logiciel Microsoft SharePoint, ces outils s'appuyant tous les deux sur une infrastructure résiliente en matière d'informatique et de télécommunications par satellite. Cette initiative se poursuivra pendant un certain nombre d'années.

La participation à la planification menée en vue de la mise en œuvre de l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN a constitué un nouvel objectif. Il s'est agi notamment de fournir des éléments TIC destinés à une "cellule d'opérations" pilotée par la Direction "soutien des opérations".

Les travaux portant sur un second centre de traitement de données au Luxembourg seront achevés fin 2020. Ce centre renforcera la résilience de l'infrastructure des TIC et contribuera à assurer l'état de préparation nécessaire dans le cadre de l'adaptation de la structure de commandement de l'OTAN.

5. RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE SOUTIEN DES SERVICES ET DE LA GESTION

5.1 Développement des activités et satisfaction du client

Développement des activités. Les actions de développement des activités menées par l'Agence ont essentiellement visé à faire mieux connaître le catalogue actuel et croissant des capacités de la NSPA et à proposer des solutions de soutien efficaces et efficientes pour satisfaire les besoins de l'OTAN et des pays dans des domaines de capacité existants et nouveaux. Au cours de l'année, 15 journées de l'industrie, nationales ou axées sur une capacité, se sont tenues à la NSPA pour permettre d'entrer en contact rapidement avec les industriels, faciliter les relations avec eux et promouvoir les activités.

Satisfaction du client. L'Agence a élaboré et mis en œuvre un modèle uniformisé de satisfaction du client. Ce modèle vise à établir une méthode fiable de mesure et de validation de la satisfaction du client grâce à des méthodes directes faisant participer le client et fondées sur des enquêtes (Axe 11). L'Agence a identifié cinq facteurs généraux déterminants pour la satisfaction de ses clients : la qualité, la réactivité, les coûts et l'efficacité, la confiance, la communication et la transparence. Ces facteurs sont fondés sur l'évaluation faite par l'Agence, ainsi que sur les éléments communiqués par les parties prenantes et les clients.

L'Agence a mis en œuvre avec succès la phase d'essai du modèle de satisfaction du client, et la pleine capacité opérationnelle est prévue pour la fin du mois de janvier 2020 en tant que partie intégrante des processus et outils de gestion opérationnelle existants. L'enquête pilote a livré des résultats globalement positifs tout en faisant également apparaître des domaines à améliorer.

5.2 Communication d'entreprise et engagement auprès des parties prenantes

Communication d'entreprise. La NSPA a établi un nouveau Bureau de la communication d'entreprise au terme d'une année de transition après l'ancien Bureau des affaires publiques. Avec cette réorientation des affaires publiques vers la communication d'entreprise, la NSPA vise à se recentrer sur une meilleure mise en valeur de son image de marque et de ses capacités à l'appui de l'OTAN et des clients.

Une nouvelle stratégie a été appliquée par rapport aux médias sociaux avec le lancement du compte Twitter de la NSPA. Parallèlement, une analyse des besoins a conduit à la fermeture du compte sur Facebook. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la présence de la NSPA sur LinkedIn a été ravivée grâce à une démarche plus proactive, à l'adoption de nouveaux formats de contenus (tels que des vidéos et des infographies), et à l'accélération du rythme de publication des contenus. La présence sur LinkedIn a continué de croître pour atteindre environ 13 300 abonnés à la fin de l'année. La plate-forme a enregistré une augmentation de 300 % du nombre de visites par rapport à l'année précédente, ce qui a également conduit à une augmentation de 190 % des impressions sur LinkedIn à la fin de l'année.

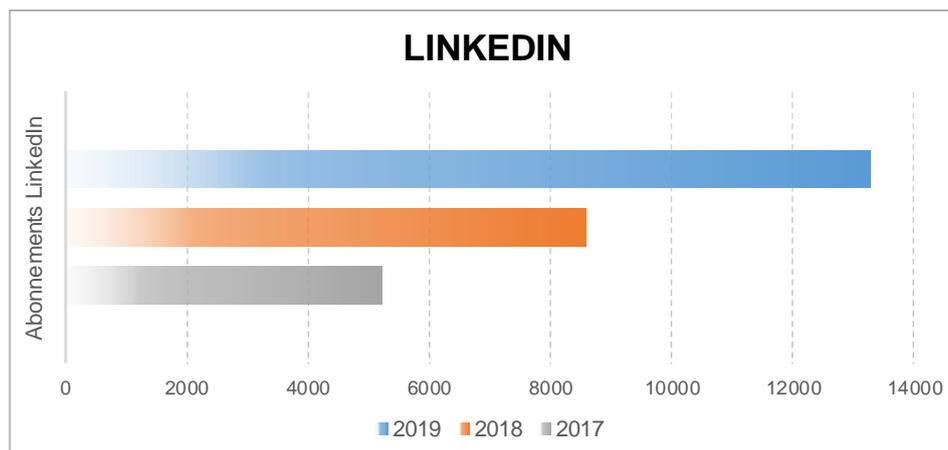


Figure 20 – Abonnements LinkedIn de 2017 à 2019

En outre, la NSPA a été citée dans un large éventail de médias, tels que Jane's Defence, European Defence and Security, Aviation Week et Delano, ainsi que dans beaucoup d'autres publications.

L'Agence a participé à l'organisation d'une conférence de presse conjointe au salon aéronautique de Paris portant sur le programme MRTT ; elle a tenu une séance d'information sur la NSPA au siège de l'OTAN, et coordonné un événement avec le ministère de la Défense et la police du Luxembourg pour célébrer la livraison de deux hélicoptères H145M au pays hôte. L'Agence a également été représentée au Salon international des matériels de défense et de sécurité (DSEI) à Londres.

Le directeur général a effectué un vaste programme de 45 visites externes, qui lui ont permis de s'adresser directement à des publics clés dans le but de mieux faire connaître le catalogue, toujours plus vaste, des capacités de l'Agence et le soutien croissant qu'elle assure au titre des politiques, missions, opérations et exercices de l'OTAN. Outre ces prises de contact à l'extérieur, vingt-neuf délégations, comprenant notamment des personnalités importantes des ministères de la Défense, des ambassadeurs et des cadres de l'OTAN et de l'Union européenne, ont aussi été reçues à la NSPA.

5.3 Optimisation

L'optimisation de l'Agence (Axe 10) a considérablement progressé. La phase 1 de l'optimisation, approuvée par l'ASB en juin 2017, a été achevée avec succès en juin, après une évaluation formelle. Axée sur le niveau exécutif, la phase 1 a constitué une première étape importante dans un processus d'optimisation conçu dans le but de s'assurer que l'Agence soit "parée pour l'avenir" et "utile par rapport aux besoins de ses clients".

Il a toutefois été noté dès le départ que la poursuite de l'optimisation serait nécessaire. Dans le cadre de l'approbation donnée par l'ASB, l'Agence a été chargée d'évaluer la nouvelle structure, et d'évaluer plus avant toute modification organisationnelle potentielle, principalement au niveau des bureaux de programme. Conformément à cette instruction, une évaluation a été réalisée, et un exposé a été présenté à la réunion de printemps de l'ASB pour expliquer l'intention de lancer la phase 2 de l'optimisation.

L'objectif général de cette prochaine étape du processus d'optimisation est de parvenir à réaliser davantage en utilisant les ressources actuelles. L'Agence est parfaitement consciente du fait qu'elle exerce ses activités dans un environnement où les ressources sont soumises à des contraintes et, dans ce contexte, toutes les propositions ont été élaborées afin qu'elles n'aient aucune incidence sur les budgets au niveau de l'Agence. Pour ce qui est des bureaux de programme, il existe certaines incidences mineures sur l'imputation des coûts, cependant celles-ci ont été réduites autant que possible, et les clients ainsi que les comités d'association de soutien concernés en ont été informés au cours de l'automne, conformément aux instructions en matière de gouvernance.

Un travail de revue et d'approfondissement mené au niveau exécutif a permis de ramener le nombre d'initiatives proposées dans le cadre de la phase 2 de l'optimisation à 25, alors que leur nombre initial dépassait 50 au total. Ces initiatives ont été intégrées au concept relatif à la phase 2 de l'optimisation, auquel l'ASB a donné son accord en décembre. La mise en œuvre sera gérée sur une période qui s'étendra jusqu'à la fin de l'année 2021, et des points de situation seront présentés à l'ASB lors du cycle de printemps, le cas échéant. Un rapport d'évaluation formel sera fourni à l'ASB à la fin du processus (échéance prévue : printemps 2022).

5.4 Suivi des performances

L'Agence assure le suivi des résultats d'ensemble grâce à deux outils principaux :

Revue de mise en œuvre du plan d'activité (BPIR). Les avancées dans la concrétisation des initiatives de développement des activités ont fait l'objet d'un suivi constant dans le cadre du processus de revue de mise en œuvre du plan d'activité. Des activités ont été définies au début de l'année, en prenant en compte le Plan d'activité 2019 et les 15 axes de développement. Leurs niveaux de performance ont été examinés par le Comité de gestion exécutive tous les trimestres. Un aperçu général du processus de revue de mise en œuvre du plan d'activité est présenté ci-dessous.

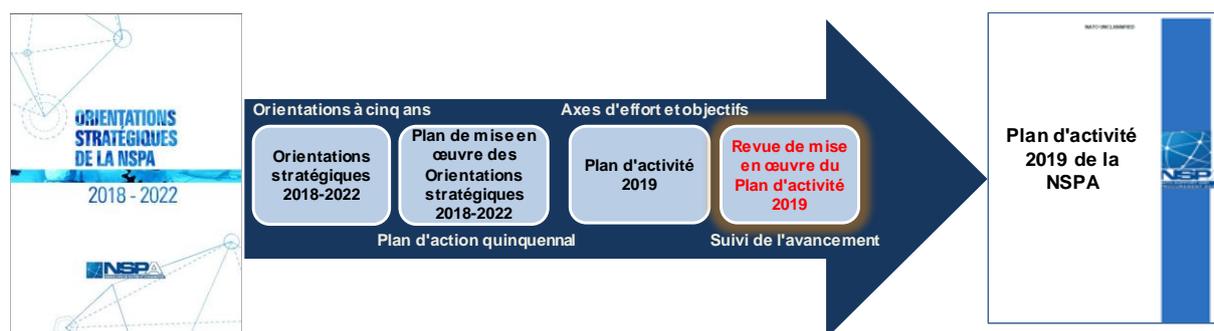


Figure 21 – Processus de revue de mise en œuvre du plan d'activité en 2019

Outre ce processus, l'état d'avancement en milieu d'année des objectifs du directeur général a fait l'objet d'un compte rendu au Groupe consultatif stratégique (SAG) de la NSPO en septembre, et le rapport final est en phase d'élaboration pour le cycle de réunions du printemps 2020.

Tous ces processus ont permis au Comité de gestion exécutive de suivre l'avancement de la réalisation de chaque objectif et de prendre des mesures en fonction des besoins. Il a été ainsi possible d'accomplir 80 % des activités prévues dans la revue de mise en œuvre du Plan d'activité 2019.

Tableau de bord du directeur général. L'Agence s'est concentrée sur l'élaboration et la revue des critères de mesure, de la présentation des informations et des processus de compte rendu du tableau de bord du directeur général, afin de veiller à ce que les données examinées soient plus exhaustives, fiables et exactes. En conséquence, 42 indicateurs clés de performance (KPI) ont été définis, par rapport à 17 dans la version précédente. Des objectifs ont été fixés pour chaque KPI et les écarts par rapport à ces objectifs sont signalés pour permettre d'enquêter et de prendre des mesures correctives. Les évolutions des KPI font l'objet d'un compte rendu mensuel au Comité de gestion exécutive afin d'assurer un suivi des performances opérationnelles.

5.5 Infrastructure

Le but prioritaire dans ce domaine a été de développer le Programme stratégique d'infrastructure en vue de traiter la situation critique de l'infrastructure du site de Capellen et de remédier au manque d'espaces de bureaux (Axe 15c). Le site de Capellen est vieillissant et dans un état critique. De nombreuses installations du site sont en fin de vie utile et doivent être rénovées en profondeur ou remplacées afin de respecter les normes du pays hôte, en particulier en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, ainsi que la sécurité de l'ensemble du site. La croissance sans précédent des activités à l'Agence entraîne une grave pénurie d'espaces de bureaux, comme le montre le graphique ci-dessous. Le site fonctionne maintenant au-delà de sa pleine capacité, et des mesures temporaires sont en cours de mise en œuvre afin de tirer parti au maximum des espaces de bureaux avant l'achèvement de nouvelles installations.

Infrastructure du site de Capellen. L'Agence a l'obligation de veiller à ce qu'il existe des conditions de santé et de sécurité adéquates, et travaille dans l'objectif d'obtenir la certification ISO 45001 d'ici la fin de l'année 2020. Un audit réalisé en 2018 a mis en lumière des faiblesses sur le site de Capellen, ce qui a conduit à la mise en place d'un vaste programme de mesures correctives. Une analyse des risques a permis de mettre au point un plan d'action concernant les bâtiments prioritaires. Les travaux commencés en 2019 se poursuivront jusqu'en 2021, au cours d'une deuxième phase pour laquelle toutes les études sont réalisées et validées par le pays hôte. Les bâtiments mis à hauteur resteront occupés afin de combler le manque d'espaces de bureaux, et ce jusqu'à ce que suffisamment d'espaces de bureaux aient été créés dans les nouvelles constructions que prévoit le SIP.

Programme stratégique d'infrastructure. Les objectifs du Programme stratégique d'infrastructure (SIP) consistent à corriger les lacunes identifiées ci-dessus. En juin, l'approbation par l'ASB de la phase 1 du SIP a constitué un jalon important du programme et une étape positive pour la rénovation du site de Capellen. La phase 1 comprendra la construction d'un nouveau bâtiment de bureaux moderne, flexible et efficace pouvant accueillir jusqu'à 400 personnes sur le site (NEWADMIN 1), et cette construction sera conforme aux normes et aux meilleures pratiques du pays hôte.

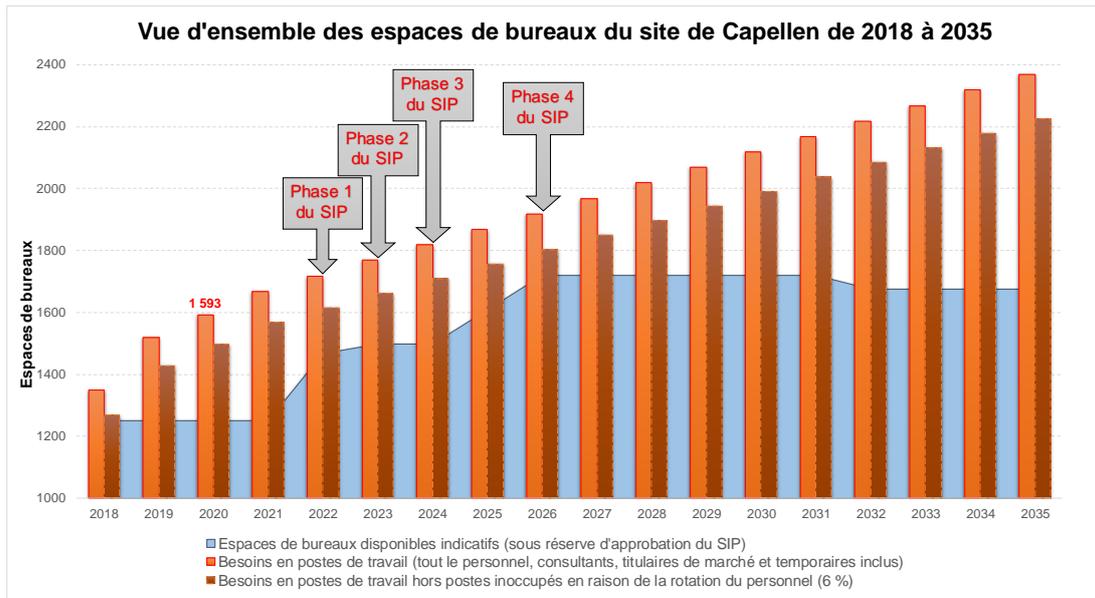


Figure 22 – Site de Capellen – Espaces de bureaux par rapport aux besoins

L'Agence continue de travailler avec le pays hôte afin de finaliser les études de conception et de planifier le début des travaux de construction du bâtiment NEWADMIN 1. En outre, l'Agence poursuit son travail d'élaboration des phases suivantes du programme en définissant les besoins détaillés des utilisateurs pour la phase 2 (NEWADMIN 2) et la phase 3 (NEWHQ), ainsi que les besoins généraux relatifs à un nouveau centre de conférences dans le cadre de la phase 4 (NEWCONF).

5.6 Santé et sécurité au travail (SST)

L'action menée en matière de santé et de sécurité au travail (SST) s'est concentrée sur la mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques identifiés quant à l'infrastructure, sur la poursuite de l'évaluation des risques au sein des bureaux de programme et des divisions, ainsi que sur l'élaboration de systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail suivant la norme ISO 45001, et ce dans le but de fournir le cadre approprié permettant de traiter tous les risques et de tirer parti de toutes les possibilités dans le domaine SST, en conformité avec la réglementation applicable en la matière.

À Capellen et à Versailles, environ 150 KEUR ont été engagés afin de protéger et d'assainir des matériels contenant de l'amiante et identifiés comme constituant un risque dans certains bâtiments. Certains de ces bâtiments étaient occupés. Toutefois, une collaboration efficace entre les programmes concernés, les équipes SST et celles chargées de l'infrastructure a permis de mener à bien ces actions, de telle sorte que tous les bâtiments concernés par l'assainissement fonctionnaient de nouveau normalement à la fin du mois d'octobre, et étaient sécurisés pour ce qui concerne l'exposition à l'amiante.

À Tarente, le système de management SST du Centre d'exploitation sud a reçu la certification correspondant à la norme ISO 45001, ce qui témoigne du solide engagement de la direction de la NSPA et de la participation du personnel dans l'amélioration de la sécurité des employés, la réduction des risques sur le lieu de travail et la création de conditions de travail améliorées et plus sûres. C'est une étape importante qui a été franchie, et qui servira

d'exemple au reste de l'Agence pour réaliser une analyse comparative des résultats de la NSPA en matière de santé et de sécurité au travail.

Les systèmes de management SST qui ont été mis en place à Capellen, Versailles et Pápa, et dont le suivi a été assuré lors de quatre réunions du Comité SST et d'une réunion du Comité chargé de la politique en matière de SST, suivent le cadre normatif ISO 45001, alors que les ressources disponibles sont limitées. Tous les chapitres de la norme ISO 45001 ont été pris en compte, et bien qu'il ne soit pas encore assez abouti pour obtenir la certification, un système de management SST est désormais en place sur ces sites, et des aspects fondamentaux de la norme ont été mis en œuvre et documentés. Cela se traduit essentiellement par la documentation d'évaluations des risques dans chaque bureau de programme et division, par la formation d'équipes d'intervention en cas d'urgence, par la tenue de campagnes de sensibilisation mensuelles, et par la mise au point de procédures afin d'atténuer les risques identifiés, en consultant le personnel et en le faisant participer.

À Pápa, une place plus importante a été accordée à la sensibilisation aux questions de SST au travers d'une formation annuelle de remise à niveau. À Capellen, la complexité du programme de mesures correctives en matière de SST concernant l'infrastructure a entraîné des retards de planification, de telle sorte que certains travaux prévus en 2019 ont été reportés à 2020.

5.7 Gestion de la qualité

La NSPA a renouvelé sa certification ISO 9001:2015 pour les sites de Capellen, Pápa et Tarente. Cela illustre les efforts constants réalisés afin de tenir à jour et de poursuivre l'amélioration du système établi de management de la qualité (SMQ).

Plus précisément :

(a) Des séances de formation ont été organisées et assurées afin de prendre en compte les récentes mises à jour des AQAP 2110, 2131 et 2310. En outre, des séances d'information et de sensibilisation ("Notions élémentaires d'assurance de la qualité pour les nouveaux arrivants" et "Comment éviter les contrefaçons") se sont tenues à Capellen et à Pápa, et ont par ailleurs été soutenues par une campagne de communication sur la qualité.

(b) Les activités menées en matière d'assurance officielle de la qualité ont été vastes, et les autorités des pays en matière d'assurance de la qualité ont traité environ 150 demandes soumises par l'Agence, en y répondant de manière positive.

(c) Une série d'audits internes portant sur la qualité ont été réalisés et ont permis à toutes les parties prenantes d'avoir des discussions fructueuses concernant le potentiel d'améliorations possibles.



Figure 23 – Renouvellement de la certification en 2019

(d) Des conseils et un soutien en matière de qualité ont été fournis de manière continue aux bureaux de programme afin de gérer les nouvelles difficultés qui surviennent dans ce domaine.

(e) Finalement, la NSPA a organisé et accueilli le symposium NSPA-OTAN sur la qualité. Avec plus de 100 participants venus de trois agences, 18 pays, 32 entreprises industrielles et 11 organismes d'assurance officielle de la qualité, le symposium a été une réussite pour tous.

Les travaux entrepris en matière de systèmes de management de la qualité se poursuivront en 2020, afin d'adapter davantage ces systèmes aux projets et aux acquisitions complexes, de se conformer aux exigences de qualité en matière de navigabilité ainsi qu'aux exigences obligatoires de qualité de l'OTAN, et de former en permanence le personnel de la NSPA aux normes de qualité de l'OTAN.

5.8 Gestion des risques

Le travail réalisé en matière de gestion des risques a essentiellement porté sur l'amélioration de la maturité des processus de gestion des risques et des registres des risques (Axe 11b). Le Comité de surveillance d'agence a avalisé une directive fonctionnelle sur la gestion des risques et les politiques et procédures de l'Agence en matière de gestion des risques ont été actualisées sur la base de l'expérience acquise. Il s'agissait là aussi d'un élément essentiel du processus de renouvellement de la certification ISO 9001:2015 qui a eu lieu au cours du premier trimestre de l'année. Une nouvelle fois, la gestion des risques au sein de l'Agence a obtenu une très bonne évaluation.

Un élément soulevé lors de l'audit ISO 9001 a été la nécessité d'identifier la méthode utilisée pour déterminer et évaluer les risques à chaque étape d'un projet ou au cours d'une revue de processus. Afin de traiter cette question, la communauté d'intérêts "gestion des risques" (RMCi) a documenté plusieurs méthodes et techniques d'identification qui pourraient être généralisées.

La formation s'est poursuivie à deux niveaux : une formation d'initiation destinée à tous les membres du personnel et dispensée par le gestionnaire des risques de l'Agence, et une formation avancée destinée à tous les gestionnaires et aux membres du personnel participant directement à des activités de gestion des risques, et dispensée par des formateurs externes.

Le niveau d'activité dans les registres des risques a été mesuré régulièrement et les éléments recueillis démontrent que l'outil est utilisé pour ajouter ou clôturer des risques. Le nombre de risques a augmenté et est passé de 420 à 703 risques actifs, alors que 327 risques ont été clôturés. Des audits de qualité de tous les registres des risques ont été réalisés au moins deux fois au cours de l'année. Un certain nombre d'erreurs courantes et de mesures ont été relevées à chaque occasion et ont été signalées par l'intermédiaire du Comité de gestion exécutive.

L'outil de gestion des risques, et plus particulièrement sa fonctionnalité de compte rendu, a été amélioré afin de faciliter la tâche des utilisateurs et de mieux répondre à leurs besoins. En outre, on a commencé à travailler à l'intégration des besoins en matière de contrôle interne dans l'outil de gestion des risques.

Les risques d'entreprise de l'Agence continuent d'être traités et des avancées considérables ont été réalisées concernant certaines mesures d'atténuation importantes. Un rapport d'avancement sur la gestion des risques a été fourni à l'ASB lors du cycle de printemps et la décision a été prise de laisser les notations des risques en l'état jusqu'à ce que les effets des mesures d'atténuation soient visibles. Un certain nombre de décisions importantes ont été prises au Conseil de l'Atlantique Nord et à l'ASB en vue de faire avancer les mesures d'atténuation de ces risques, qui sont incluses dans un rapport connexe sur la gestion des risques d'entreprise destiné à l'ASB et mises en évidence à plusieurs endroits du présent rapport. Ces risques ont été regroupés en cinq risques de haut niveau révisés et classés en fonction de leur position logique dans le cycle de vie des activités de l'Agence :

- risque n° 1 – Défaut de maintien d'une bonne réputation (ERM-2018-001) ;
- risque n° 2 – Non-conformité aux réglementations obligatoires (ERM-2018-002) ;
- risque n° 3 – Perte d'information ou de système par cyberattaque (ERM-2018-003) ;
- risque n° 4 – Personnel qualifié en nombre insuffisant (ERM-2018-004) ;
- risque n° 5 – Personnel travaillant dans une infrastructure insatisfaisante, insuffisante ou inadéquate (ERM-2018-005).

La figure ci-dessous présente la cartographie des risques d'entreprise sous forme d'un instantané à la fin de l'année 2019.

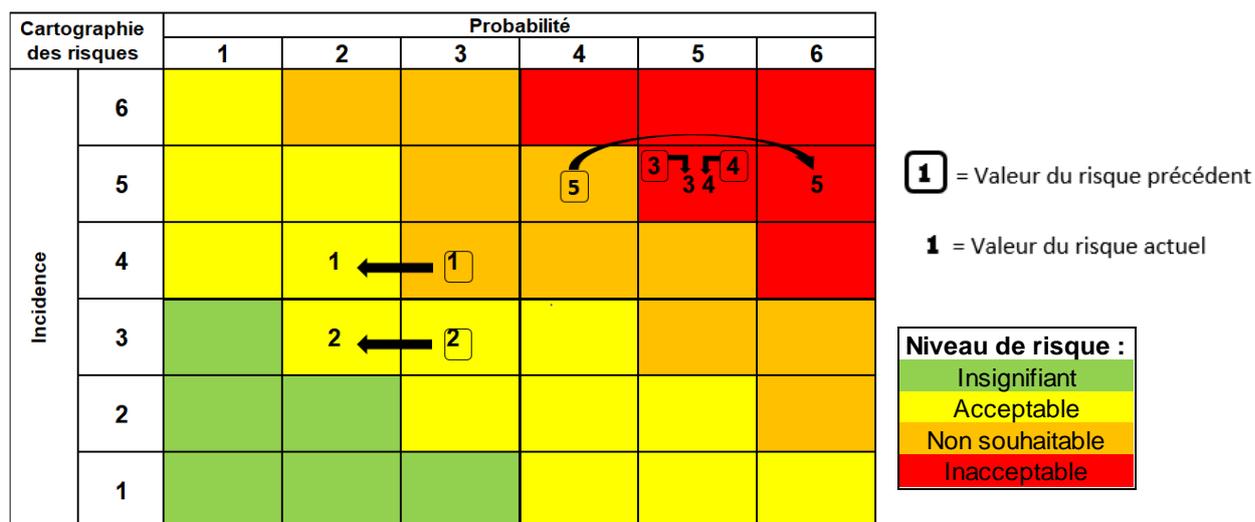


Figure 24 – Cartographie des risques de la NSPA à la fin de 2019

Des efforts supplémentaires sont nécessaires afin de fusionner la gestion des risques et les activités de contrôle interne (basées sur le COSO), mais cette initiative est en bonne voie d'aboutir. La gestion des risques progresse bien vers la maturité au sein de l'Agence, avec des résultats supérieurs aux prévisions. L'enquête a fait apparaître une note très élevée dans le cadre du niveau de notation "défini" du risque et la réalisation de l'objectif d'atteindre le niveau "géré" d'ici fin 2020 est sur la bonne voie.

5.9 Sécurité

L'année a commencé par un examen des processus de planification en matière de sécurité, afin de prendre en compte la complexité croissante de ce domaine d'activité. Un registre distinct et classifié des risques de sécurité a été établi et alimente l'outil de gestion des risques de l'Agence sans compromettre les aspects vulnérables. Cela a permis l'élaboration d'un plan de sécurité détaillé afin de gérer les mesures d'atténuation nécessaires pour le traitement des risques identifiés.

Dans le cadre de la planification prioritaire établie en matière de sécurité, des procédures d'intervention ont été élaborées en coordination avec le Haut-Commissariat à la protection nationale du Luxembourg pour les organismes du pays hôte devant intervenir en cas d'urgence sur le site de Capellen. Cette planification servira de référentiel à l'Agence pour examiner et évaluer les procédures d'intervention en cas d'urgence au moyen d'exercices conjoints menés en 2020.

Des plans détaillés ont été mis au point afin de disposer des compétences nécessaires en matière de sécurité pour assurer le soutien de la flotte MMF, en créant une section "sécurité" chargée de veiller au respect de la politique de sécurité de l'OTAN. En outre, ayant parachevé sa dotation en ressources en août, l'Agence a pu mettre sur pied une capacité en matière de criminalistique numérique, et l'acquisition d'un laboratoire de criminalistique numérique a été fortement accélérée afin de pouvoir commencer à l'exploiter en 2020.

La politique générale de l'OTAN relative aux appareils mobiles a été complètement mise en place dans un certain nombre de postes éloignés de l'Agence, alors que des fonds ont été trouvés en vue de financer les matériels et les infrastructures nécessaires sur le site de Capellen, qui présente davantage de complexité. La conformité totale devrait être réalisée en 2020.

Un programme de formation de trois ans en matière de sécurité des systèmes d'information et de communication (SIC) et de cybersécurité a été mis en œuvre avec succès en cours d'année. Cette solution comprend une formation interactive assistée par ordinateur ainsi que des exercices en matière d'"hameçonnage" et d'évaluation, ce qui permet de mesurer l'efficacité du programme. Le soutien dans le domaine de la sécurité des SIC assure le niveau le plus élevé de sécurité et de conformité par rapport à la politique de sécurité de l'OTAN concernant les SIC. En 2020, le SIC servant aux activités opérationnelles de l'Agence, c'est-à-dire le réseau local NATO DIFFUSION RESTREINTE (NDR), fera l'objet d'une procédure de recertification afin d'obtenir à nouveau l'homologation complète de sécurité de l'OTAN concernant les SIC.

5.10 Audit interne

Le Bureau de l'auditeur général a pour objectif de se conformer pleinement aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne comme l'exigent les Règles et procédures financières de la NSPO. Les principales difficultés résident dans l'obtention d'une quantité et d'une qualité adéquates d'éléments d'audit à livrer en fonction des ressources existantes et limitées.

Au cours de l'année 2019, dix-huit rapports d'audit interne ont été publiés, comprenant 87 recommandations. L'Agence a mis en œuvre quatorze mesures d'amélioration suite aux

évaluations internes menées l'année précédente. Il s'agit du plus grand nombre d'éléments livrables produits au cours de ces quatre dernières années.

5.11 Intégrité et éthique

Suite à la publication de la Politique de la NSPA en matière d'intégrité et d'éthique en août 2018, l'Agence a mis l'accent sur la formation continue, une meilleure sensibilisation et le renforcement des concepts établis dans le Code de conduite OTAN, la Politique OTAN pour le développement de l'intégrité et la Politique de la NSPA en matière d'intégrité et d'éthique. Les valeurs centrales que sont l'intégrité et l'éthique se retrouvent de plus en plus intégrées dans la culture organisationnelle de la NSPA.

L'avocate de la concurrence continue de servir de point de contact pour l'Agence et tient des séances de sensibilisation destinées à tous les nouveaux employés et participants au programme NSPA de coopération logistique internationale (NICOLOG), ainsi qu'aux nouveaux membres des Comités LOG-FAA et de l'ASB. Des séances de sensibilisation sont également organisées pour tous les bureaux de programme et services de la NSPA ; outre le personnel affecté à Capellen, ces séances concernent le personnel du Centre d'exploitation sud à Tarente (en Italie), le personnel du programme NAM à Pápa (en Hongrie) et le personnel de l'aéroport international Hamid Karzai (HKIA) ainsi que de l'aérodrome de Kandahar (KAF) en Afghanistan. Des séances ont été également organisées avec des partenaires industriels majeurs co-implantés au programme NAM, à l'aéroport HKIA et à l'aérodrome KAF. En outre, la formation obligatoire en ligne du Programme interarmées de formation avancée à distance (JADL) intitulée "Formation de sensibilisation au développement de l'intégrité" a été lancée en 2019. Une action concertée a été menée pour que tout le personnel soit en mesure de suivre la formation complète, et environ 90 % du personnel ont à ce jour terminé la formation.

La direction de la NSPA continue de "donner le ton" à l'échelon supérieur afin de renforcer l'importance des valeurs que sont l'intégrité, la transparence et la responsabilité, et de promouvoir la bonne gouvernance dans toute l'Agence.

5.12 Contrôle interne

En 2019, la NSPA a axé ses travaux sur la mise en œuvre du cadre de contrôle interne. Pour ce faire, elle a i) élaboré une matrice des risques et des contrôles et ii) évalué ses contrôles internes par rapport au cadre lui-même. Ces activités sont toujours en cours.

La principale difficulté pour poursuivre ce travail a été la disponibilité de personnel pour documenter les processus et les contrôles. Le responsable "contrôle interne" de la NSPA a pris ses fonctions au deuxième trimestre et la Direction des finances a recruté deux agents, tandis que dans d'autres directions et programmes les tâches liées au cadre de contrôle interne ont été réparties entre le personnel existant, principalement en tant que fonction supplémentaire. En vue d'améliorer le niveau des connaissances au sein de la NSPA, une formation dans ce domaine a été dispensée à des représentants de chaque direction.

En 2020, l'Agence tirera parti des progrès réalisés grâce aux révisions qui ont été apportées à l'instruction d'exploitation ainsi qu'à la matrice des risques et des contrôles, identifiera des mesures découlant de l'analyse des lacunes qui a été menée, et continuera de travailler avec d'autres agences de l'OTAN à la mise en œuvre d'un cadre de contrôle interne visant à

rassembler les enseignements tirés et les meilleures pratiques, à échanger des idées et à poursuivre la mise en place et l'affinement du processus de mise en œuvre.

5.13 Aspects juridiques

Le Bureau du conseiller juridique a fourni des avis au président du Comité de surveillance d'agence, au directeur général de l'Agence ainsi qu'aux unités organisationnelles au sein de la NSPA. Il a contribué à la négociation, à l'élaboration ou à l'examen d'accords, de contrats et d'autres types d'instruments juridiques et a aidé la Division des ressources humaines à mettre en place des politiques et des procédures qui contribuent à la solidité des actions de recrutement, de fidélisation et d'évaluation du personnel.

6. CONCLUSION ET MARCHE À SUIVRE

En 2019, la NSPA a réalisé des avancées significatives en ce qui concerne la croissance de ses activités et le respect de ses objectifs. Le niveau des activités financières à l'échelle de l'Agence a continué de grimper et a dépassé les quatre milliards d'euros. Ce résultat correspond à un taux de croissance sous-jacent très sain qui témoigne de la confiance que nous accordent nos pays clients et du soutien que nous assurent les prestataires titulaires de marché. La croissance s'explique principalement par une augmentation de 20 % dans le domaine du soutien des opérations, ainsi que par des niveaux d'activité stables en matière de soutien sur le cycle de vie.

En 2019, les principales réussites de l'Agence ont notamment été : l'attribution de marchés au titre de la phase relative aux concepts techniques de haut niveau dans le cadre du projet AFSC, la livraison des deux premiers aéronaves de l'AGS à Sigonella pour la réalisation des tests d'intégration et les nouvelles adhésions à l'Association de soutien "MMF", ainsi que la livraison des premiers véhicules blindés pour le Portugal, d'hélicoptères pour le Luxembourg, et l'achat de missiles guidés pour l'Allemagne. Des radars ont été mis à niveau en Norvège, en Islande, au Portugal et en Grèce ; des brouilleurs ainsi que des détecteurs de mines portables ont été livrés à l'Afghanistan ; 16 hélicoptères ont été loués afin de soutenir la Grèce dans le cadre de ses opérations annuelles de lutte anti-incendie.

Par ailleurs, l'Agence a obtenu une opinion sans réserve du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN pour ses états financiers et a renouvelé sa certification ISO 9001:2015 en 2019. La NSPA continue d'avoir une vision prospective et entretient sa volonté de s'adapter et de se développer. L'organisation a été restructurée dans le cadre d'une deuxième phase d'optimisation visant à réaliser des gains d'efficacité et d'efficience plus importants. Les activités en matière de recrutement ont été modernisées et la Division des achats met en œuvre un projet de carte d'achat afin d'accélérer les achats d'articles de faible valeur. Des travaux sont également en cours pour améliorer les activités de communication externe et moderniser les ressources informatiques. Par ailleurs, un modèle de satisfaction du client a fait l'objet d'une enquête pilote dans le but d'identifier les niveaux de satisfaction par rapport aux services fournis par l'Agence. Les résultats ont été très positifs et une enquête complète sera menée en 2020.

En outre, l'Agence a connu, en 2019, deux avancées majeures : la dissociation du barème de salaires du Luxembourg de celui de la Belgique et l'approbation du Programme stratégique d'infrastructure (SIP). Le premier élément permettra dans une certaine mesure d'atténuer les problèmes de recrutement de personnel des catégories A et L au sein de l'Agence, tandis que les démarches se poursuivent en vue d'accorder un traitement similaire au personnel des catégories B et C au Luxembourg. Le SIP permettra de rénover le site de Capellen afin de s'adapter à la croissance des activités opérationnelles. Ces décisions représentent des investissements majeurs à l'Agence et témoignent des excellentes relations entretenues avec les pays clients ainsi que du caractère essentiel des services assurés par la NSPA.

Rien de cela ne serait possible sans le solide soutien apporté par nos pays clients, et plus précisément par le Comité de surveillance d'agence qui a su parfaitement jouer son rôle directeur et guider la NSPA tout au long de l'année.

Notes :

Généralités

- (1) Pays pilotes et/ou contributeurs, plus ALB, AZE, BLR, GEO, IRL, MDA, SRB, UKR avec AUS, JPN, JOR, AFG et l'Union européenne.
- (2) Les commandements de composantes maritimes OTAN sont des observateurs au sein de l'ASA.
- (3) Comprend les paquets de capacités CP5A0156, CP0A0149, CP9A1101, CP5A0109, CP9A1102 et CP9A0202.
- (4) Relations avec l'OCCAR pour la flotte MMF, le Tigre, l'A400M et le COBRA, et avec l'Eurocorps pour le NDSS et le système général de communications.
- (5) D'autres pays sont présents dans les camps de la KFOR. Les pays figurant ici sont les pays pilotes. Il y aura un retrait échelonné des pays.
- (6) L'Australie utilise les services en tant que pays contributeur de troupes.

Retraits d'une ASA/CS/AS

- (7) Retrait de la Belgique de l'AS "LOC1 de l'ACCS" avec effet au 1^{er} janvier 2020.
- (8) Retrait du Luxembourg de l'AS "SALIS" avec effet au 1^{er} janvier 2020.

Adhésions à une ASA/CS/AS

- (9) Adhésion de la Roumanie à l'ASLN avec effet au 15 février 2019.
- (10) Adhésion du Polygone de tir pour les missiles de l'OTAN (NAMFI) à l'AS "RADAR" avec effet au 1^{er} avril 2018.
- (11) Création de l'AS "centre de routage NSPA" le 14 mars 2019.
- (12) Adhésion de la Hongrie à l'AS "Sidewinder" avec effet au 1^{er} juillet 2019.
- (13) Adhésion de l'Espagne à l'AS "UAS" (projet Orbiter) avec effet au 1^{er} juillet 2019.
- (14) "AMRAAM" est devenue une AS de la NSPO avec effet au 22 octobre 2019.
- (15) Adhésion de la Pologne à l'AS "FWA" avec effet au 1^{er} octobre 2019.
- (16) Adhésion du Luxembourg à l'AS "CCE" avec effet au 1^{er} octobre 2019.
- (17) Adhésion de la République tchèque à l'AS "MMF" avec effet au 1^{er} novembre 2019.
- (18) Adhésion de la France à l'ASLO avec effet au 1^{er} novembre 2019.
- (19) Adhésion du Monténégro à l'AS "RADAR" avec effet au 1^{er} janvier 2020.
- (20) Adhésion de l'Islande à l'AS "LOC1 de l'ACCS" avec effet au 1^{er} janvier 2020.

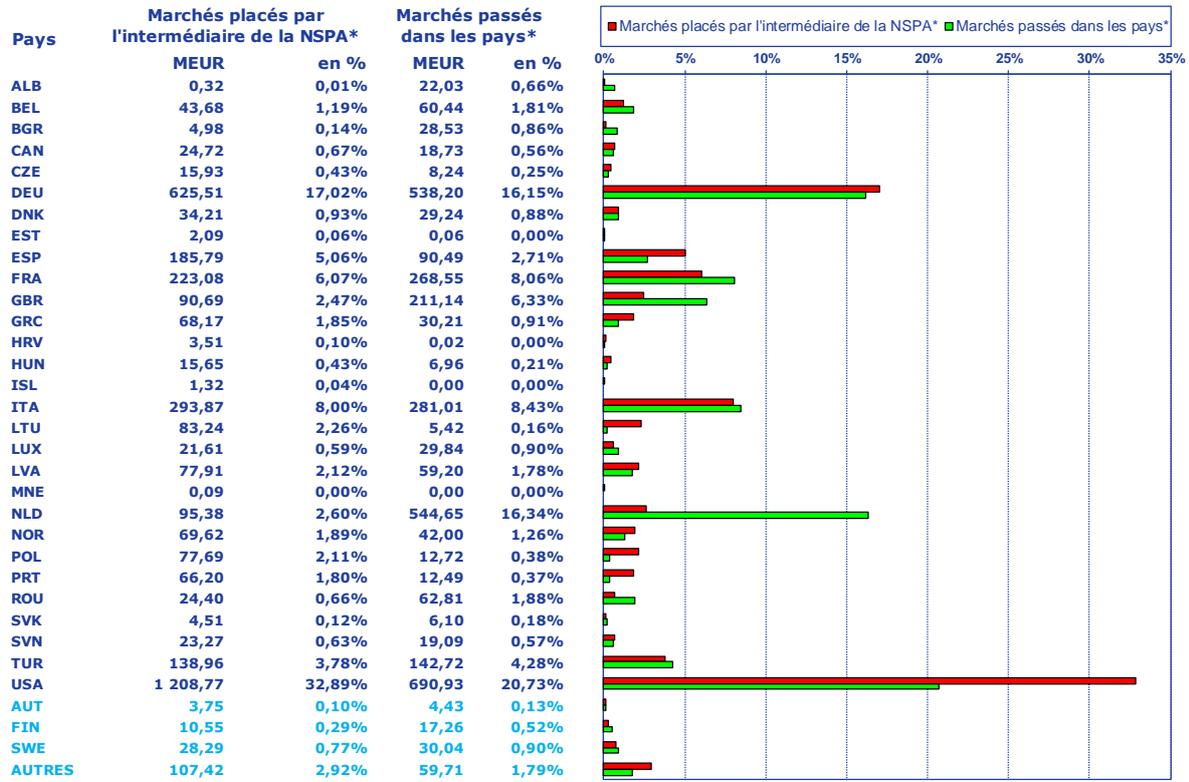
Associations en liquidation

- (21) ASA "SSSB" en liquidation depuis janvier 2013 ; transférée à la NCIA le 31 décembre 2012.

**APPENDICE 2 – AXES DE DEVELOPPEMENT ISSUS DES ORIENTATIONS
STRATEGIQUES 2018-2022 DE LA NSPA**

Axe	Resp.	Descriptif
Axe 1	O	Améliorer la réactivité par rapport aux besoins opérationnels de l'OTAN et des pays
Axe 2	O	Fournir des compétences en matière de planification du soutien fourni dans le domaine des services pour les opérations et les exercices de l'OTAN et des pays
Axe 3	O	Poursuivre le développement des capacités de l'Agence et en tirer profit dans le soutien des opérations et des exercices
Axe 4	O	Renforcer la capacité de l'Agence à soutenir les pays engagés en dehors des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord
Axe 5	O	Être reconnue comme premier fournisseur de l'OTAN pour le soutien en matière d'infrastructure
Axe 6	L	Développer encore et mettre en œuvre intégralement la capacité d'acquisition nécessaire de l'Agence
Axe 7	L	Gérer la croissance et la complexité des activités de soutien en phase d'exploitation de l'Agence
Axe 8	O	Créer la centrale d'achat électronique de l'OTAN et mettre en œuvre des services mutualisés d'achats généraux
Axe 9	O	Renforcer la capacité de gestion de projet relevant de fonds d'affectation spéciale
Axe 10	L	Aligner l'Agence et la doter des ressources nécessaires pour qu'elle soit un fournisseur de capacités réactif, efficace, durable et efficient, à la hauteur de la complexité grandissante et de la croissance rapide des domaines de capacité
Axe 11	L	Améliorer la satisfaction des clients mesurée au moyen d'un processus de retour d'informations des clients
Axe 11a	L	Améliorer encore la capacité de l'Agence en matière d'assurance de la qualité
Axe 11b	COS	Mettre au point une démarche axée sur les risques dans tous les domaines
Axe 12	L	Développer encore la coopération/les relations, la communication stratégique et l'engagement auprès des parties prenantes
Axe 13	COS	Élaborer davantage ou renforcer l'amélioration continue des processus
Axe 14	HRE	Recruter et conserver du personnel (assurer sa formation théorique et pratique)
Axe 15	COS	Moderniser les activités de soutien de l'Agence
Axe 15a	F	Moderniser les activités de soutien de l'Agence pour répondre aux besoins du XXI ^e siècle
Axe 15b	CIO	Mettre au point une architecture informatique de l'Agence dans le cadre d'un plan stratégique en appui des besoins de l'Agence
Axe 15c	COS	Adapter l'infrastructure et la sécurité de l'Agence

APPENDICE 3 – VUE D'ENSEMBLE DES MARCHÉS DE LA NSPA EN 2019



* Données au 31 décembre 2019

APPENDICE 4 – ABRÉVIATIONS

AARGM	Missile guidé antirayonnement amélioré
ACO	Commandement allié Opérations
AFSC	Futur système de surveillance et de contrôle de l'Alliance
AGS	Capacité alliée de surveillance terrestre
AIM2S	Solution multinationale intérimaire accélérée d'avion de patrouille maritime
ALIS	Système d'information logistique de la capacité alliée de surveillance terrestre
APDO	Bureau de planification et de développement de l'acquisition
AQAP	Publication interalliée sur l'assurance de la qualité
ASB	Comité de surveillance d'agence
ASLN	Association "soutien logistique naval"
ASLO	Association "soutien logistique opérationnel"
AWACS	Système aéroporté de détection et de contrôle
BPIR	Revue de mise en œuvre du plan d'activité
CCE	Matériels cryptographiques, de télécommunications et électroniques
CDNA	Conférence des Directeurs nationaux des armements
CEPS	Réseau d'oléoducs en Centre-Europe
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DSEI	Salon international des matériels de défense et de sécurité
eFP	Présence avancée rehaussée
ERM	Gestion des risques d'entreprise
FAA	Comité financier, administratif et d'audit
FMS	Ventes militaires américaines à l'étranger
GBAD	Défense aérienne basée au sol
GPSS	Services mutualisés d'achats généraux
HAW	Escadre de transport lourd

HKIA	Aéroport international Hamid Karzai
HLTC	Concept technique de haut niveau
IEC	Commission électrotechnique internationale
IFF	Identification ami/ennemi
ISO	Organisation internationale de normalisation
JADL	Programme interarmées de formation avancée à distance
KAF	Aérodrome de Kandahar
KPI	Indicateur clé de performance
LOA	Lettre d'offre et d'acceptation
LOG	Comité logistique de la NSPO
LOG-FAA	Combinaison des Comités logistique et financier, administratif & d'audit de la NSPO
LSMUP	Services logistiques pour missiles, véhicules aériens sans pilote et plates-formes
MEUR	Million d'euros
MLRS	Système de lance-roquettes multitube
MMF	Flotte MRTT multinationale
MRTT	Avion multirôle de ravitaillement en vol et de transport
MSSC	Comité directeur pour le transport maritime multinational
NAGSF	Force AGS de l'OTAN
NAGSMA	Agence de gestion de l'AGS de l'OTAN
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAM	Programme OTAN de gestion du transport aérien
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NATFO	Bureau chargé du fonds d'affectation spéciale de l'OTAN consacré à l'armée nationale afghane
NATINAMDS	Système OTAN de défense aérienne et antimissile intégrée
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication

NLSE	Bourse logistique de l'OTAN
NRF	Force de réaction de l'OTAN
NRL	Laboratoire de référence de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NSPA	Agence OTAN de soutien et d'acquisition
NSPO	Organisation OTAN de soutien et d'acquisition
OCCAR	Organisation conjointe de coopération en matière d'armement
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
RMCI	Communauté d'intérêts "gestion des risques"
RSRP	Radars pour la région Sud et le Portugal
SAC	Capacité de transport aérien stratégique
SACEUR	Commandant suprême des forces alliées en Europe
SAG	Groupe consultatif stratégique
SALIS	Solution internationale de transport aérien stratégique
SHAPE	Grand quartier général des puissances alliées en Europe
SIC	Système d'information et de communication
SIP	Programme stratégique d'infrastructure
SMQ	Système de management de la qualité
SPWG	Groupe de travail "planification stratégique"
SST	Santé et sécurité au travail
TBMD	Défense contre les missiles balistiques tactiques
tFP	Présence avancée adaptée
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TÜV	<i>Technische Überwachungsvereine</i> : associations d'inspection technique
UAS	Système aérien sans pilote

Laissé intentionnellement en blanc



ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION

AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION

