



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA NSPA



2018 - 2022





AVANT-PROPOS



Peu de temps après avoir pris mes fonctions de directeur général, j'ai déterminé que les orientations stratégiques 2016-2020 de la NSPA devaient être mises à jour afin de prendre en compte l'évolution de la situation et les changements considérables survenus depuis

leur publication. La présente version révisée a donc été élaborée en vue d'actualiser le contenu de ce document.

Le 27 juin 2017, le Comité de surveillance d'agence (ASB) a approuvé nos orientations stratégiques. Je souhaite exprimer mes sincères remerciements au Groupe de travail sur le réexamen du rôle stratégique de l'ASB, aux membres du Comité de surveillance d'agence, aux clients et aux parties prenantes pour leurs directives, leurs contributions et leurs commentaires constructifs. Sans eux, l'élaboration des orientations stratégiques 2018-2022 de la NSPA n'aurait pas été possible.

Les orientations stratégiques constituent un outil de communication efficace pour tous ceux qui s'intéressent à la mission de la NSPA, qui est de fournir un soutien et des services adaptés, efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité pour les opérations et les exercices, la gestion sur le cycle de vie (y compris l'acquisition d'armements) et les prestations telles que le courtage non coordonné et la bourse logistique de l'OTAN, aux Alliés, aux autorités militaires de l'OTAN et aux pays partenaires, dans le respect des directives données par le Conseil de l'Atlantique Nord.

Nous avons l'intention de répondre de manière proactive aux évolutions importantes que connaissent l'OTAN et nos pays clients et de positionner l'Agence de telle sorte qu'elle conserve sa raison d'être et qu'elle soit parée pour l'avenir. Dans le même temps, nous continuerons de nous efforcer d'assurer à nos clients le meilleur service possible et c'est pourquoi la "satisfaction des clients" et l'"engagement vis-à-vis des parties prenantes" sont pour nous des valeurs essentielles.

Aujourd'hui, la configuration de l'Agence s'articule autour des associations de soutien et des programmes. Compte tenu d'exigences en évolution rapide dans le cadre du soutien du volet de dissuasion et de défense de l'OTAN faisant partie de la mission du SACEUR, il nous faut étudier la façon dont l'organisation peut être optimisée pour répondre à l'ensemble des besoins de nos clients.

Le lecteur attentif à l'OTAN remarquera sans aucun doute le travail considérable qui a été réalisé pour fournir plus qu'une simple liste des grands domaines de capacité de la NSPA. Je suis convaincu que l'analyse du contexte ainsi que celle des activités futures aideront à préparer la voie à l'élaboration de solutions ingénieuses et praticables pour relever les défis de demain dans les domaines de la logistique et des achats de l'OTAN.

Je veille particulièrement à ce que le personnel de la NSPA continue d'être résilient et prêt à répondre aux attentes de nos clients. Le soutien permanent et proactif des pays dans le cadre de cette activité est essentiel à notre réussite et j'en suis très reconnaissant.

J'espère que vous trouverez ces orientations stratégiques 2018-2022 à la fois riches d'informations et d'une lecture agréable. Mes collaborateurs et moi-même restons ouverts à toute suggestion que vous pourriez avoir pour nous aider à vous fournir un meilleur soutien.

Peter Dohmen
NSPA General Manager

SYNTHÈSE



La situation géopolitique évolue rapidement. Les événements qui se déroulent dans la partie orientale de l'Europe, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont amené l'OTAN à changer ses priorités. À côté des missions actuelles poursuivies avec succès en Afghanistan et au Kosovo, de nouvelles priorités se profilent à l'horizon. L'état de préparation – au sens où l'on est prêt et apte à réagir – est un facteur de réussite essentiel pour les opérations futures, en particulier dans le domaine de la logistique. L'idée selon laquelle "il ne peut y avoir de dissuasion sans logistique crédible" fait de plus en plus son chemin. Ces nouvelles ambitions auront une incidence directe sur le rôle futur de la NSPA dans le soutien d'opérations et d'exercices.

En outre, les compétences de l'Agence et les succès qu'elle a remportés dans l'exécution des projets relevant de fonds d'affectation spéciale (de l'OTAN) sont reconnus. Compte tenu de l'importance politique que revêtent ces initiatives de projection de la stabilité, l'Agence connaît d'ores et déjà une croissance sensible de la demande, dont le périmètre et le volume devraient encore augmenter.

En même temps, les activités plus traditionnelles de l'Agence dans le domaine du soutien en phase d'exploitation sont en croissance. Il existe actuellement 28 associations de soutien couvrant plus de 90 grands systèmes (d'arme). Alors que ces activités se poursuivent, l'Agence développe par ailleurs sa capacité d'acquisition. Maintenant que ce nouveau rôle lui a été confié, l'Agence sera en mesure de superviser toutes les phases du cycle de vie des systèmes ("du berceau à la tombe").

Dans le domaine du soutien d'opérations et d'exercices

L'objectif stratégique consistera à fournir un soutien complet au dispositif de dissuasion et de défense. En outre, le soutien de l'initiative OTAN de projection de la stabilité, assuré grâce à un engagement permanent dans les opérations en cours et à la gestion de projets relevant de fonds d'affectation spéciale confiés à l'Agence, prendra davantage d'importance. Pour ces deux domaines, l'Agence devra s'engager tôt dans la planification et la prise de décisions afin de répondre rapidement aux nouveaux besoins. La capacité d'intégrateur de contrats est essentielle pour relier la NSPA aux planificateurs opérationnels de l'OTAN.

Dans le domaine de la gestion sur le cycle de vie

l'accent sera mis sur deux éléments. Il s'agira tout d'abord de développer le futur rôle en matière d'acquisition. Le défi le plus important sera de doter l'Agence des connaissances et des compétences nécessaires de manière à ce qu'elle puisse réagir rapidement aux nouvelles initiatives d'acquisition. Le deuxième élément ciblé sera la poursuite du

Les évolutions évoquées ci-dessus ont motivé cette actualisation des orientations stratégiques de la NSPA. L'un des éléments importants de cette actualisation est qu'elle découle des directives stratégiques du Groupe de travail sur le réexamen du rôle stratégique du Comité de surveillance d'agence (ASB), sur lesquelles l'ASB avait donné son accord en décembre 2016, et d'une large consultation des membres de l'ASB, des pays clients et de parties prenantes clés, en vue de saisir ce qu'ils attendent de l'Agence et d'identifier tout changement de direction nécessaire. Le but des nouvelles orientations stratégiques est de guider l'Agence pendant qu'elle s'adaptera pour répondre à l'évolution future des besoins des parties prenantes et des clients. Les Orientations stratégiques prolongent jusqu'en 2022 la planification actuelle de l'Agence afin de s'aligner sur les processus de l'OTAN.

La mission, la vision et les valeurs essentielles de l'Agence ont été actualisées en conséquence. La réactivité constituera notamment un élément important pour veiller à ce que l'Agence soit à la hauteur de sa vocation compte tenu des défis à venir. En outre, le nombre de nos groupes de capacités est passé de 5 à 3 : le soutien d'opérations et d'exercices, la gestion sur le cycle de vie (qui comprend le rôle d'acquisition) et les services. Ces domaines orienteront le développement des activités futures. Le document met également l'accent sur les axes de développement qu'il est proposé de suivre pour réaliser les principaux buts stratégiques dans chaque domaine capacitaire.

Dans ce contexte, l'Agence doit renforcer ses capacités au niveau de la direction pour pouvoir traiter avec les hauts responsables du Commandement allié Opérations (ACO) et des pays. Les capacités à renforcer concernent notamment les carburants, le transport et les infrastructures, alors que d'autres domaines (médical et maritime, par exemple) seront développés plus avant. L'attention accrue accordée aux exercices et à l'interopérabilité fera également augmenter la demande dans ce domaine. Globalement, le principal défi consistera à améliorer encore la réactivité opérationnelle.

développement des activités de la phase de soutien en exploitation. Bien qu'il s'agisse d'un domaine de compétence traditionnel, il est également nécessaire, compte tenu de l'augmentation rapide de la charge de travail, de lui accorder une attention particulière et de mettre l'accent en permanence sur l'efficacité du travail réalisé.

Dans le domaine des services

L'Agence offre divers services de soutien informatisé, par exemple pour le programme COMMIT (bourse logistique de l'OTAN) et les services mutualisés d'achats généraux (GPSS). En l'occurrence, la technologie constitue l'épine dorsale de la fonction de soutien et elle permet à la NSPA d'offrir une gamme de services plus étendue.

En plus de ces évolutions dans les domaines capacitaires, la NSPA a également l'intention d'encore professionnaliser ses fonctions de soutien interne – finances, achats, ressources humaines, informatique et gestion – afin d'intégrer les meilleures pratiques métier et de s'efforcer de mettre en œuvre des processus de classe mondiale. Dans ce domaine, l'Agence entend apporter des améliorations dans beaucoup de secteurs. Dans certains cas, elle devra d'abord élaborer une vision à long terme (pour les finances et l'informatique), alors que dans d'autres domaines, les améliorations peuvent d'ores et déjà être définies dans le détail et concrétisées.

Parallèlement à l'élaboration des présentes orientations stratégiques, la NSPA a également réalisé une analyse détaillée de sa structure organisationnelle au plus haut niveau de la direction – l'optimisation de l'Agence – afin de pouvoir gérer efficacement les activités futures attendues et réaliser les intentions exposées dans ce document. La proposition d'optimisation sera soumise pour approbation en même temps que les présentes orientations stratégiques afin que les recrutements puissent être lancés immédiatement. Ainsi, les changements organisationnels seront en place pour pouvoir commencer à mettre ce plan en œuvre.

Outre l'optimisation de l'organisation, la NSPA a l'intention de revoir les infrastructures actuellement disponibles sur tous ses sites et de formuler, à l'intention des pays hôtes, des recommandations relatives à un plan à long terme de gestion et de développement de ces moyens. Le but est de veiller, dans la mesure du possible, à ce que les bâtiments, les bureaux et les sites répondent aux futurs besoins capacitaires de l'Agence, à ce qu'ils soient adaptés aux missions envisagées et conformes à toutes les normes nationales de santé et de sécurité.

En outre, la capacité de gestion de projets clés en mains sera essentielle à l'exécution de projets complexes dans le cadre du courtage non coordonné ainsi que du soutien des projets relevant de fonds d'affectation spéciale mentionnés précédemment.

En conclusion, les Orientations stratégiques esquissent la feuille de route des activités à mener par l'Agence au cours des années à venir. Les axes de développement, en particulier, déclencheront et guideront de nombreuses activités à effectuer dans différentes parties de l'Agence. Le présent document assurera la cohérence entre ces initiatives et servira de référence pour les décisions stratégiques à prendre dans un proche avenir. Les orientations stratégiques seront utilisées chaque année pour l'élaboration d'un plan d'activité annuel. Les futurs plans d'activité annuels comporteront des éléments clés du plan de mise en œuvre des orientations stratégiques, avec des éléments suffisamment détaillés pour les volets à réaliser au cours de l'année de référence du plan ainsi qu'un planning des activités à mener par les unités opérationnelles au cours des années suivantes.

Enfin, il est à noter que plus de 90 % des activités de l'Agence sont financées par les pays, soit à titre individuel, soit dans un cadre multinational. L'Agence doit donc fournir les capacités de son catalogue de la manière la plus efficace et efficiente possible pour garantir à ses clients le meilleur rapport prix-prestation. Par leur concours, les parties prenantes guideront l'Agence dans son travail annuel de transformation des Orientations stratégiques en plans financiers et plans d'activité réalisables.

Une partie intégrante de l'action menée pour faire évoluer l'Agence et la préparer pour l'avenir consistera à accorder consciemment plus d'importance à une communication claire et transparente avec les membres de l'ASB et des comités subordonnés, ainsi qu'avec les clients de l'OTAN, les pays clients et les fournisseurs. Il s'agira d'améliorer la compréhension et la confiance des deux côtés et d'établir de meilleures relations entre toutes les parties. Il a été fait appel au concours des parties prenantes pour élaborer le présent document, mais leur soutien et leur engagement permanents sont essentiels et joueront un rôle crucial dans la poursuite du succès de l'Agence.



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Synthèse	4-6
Introduction	9
Directives stratégiques	10
Analyse du contexte	12-14
Analyse PESTEL – Points saillants	12
Rôle de l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA)	15-19
Mission et Vision	16
Valeurs	17
Catalogue de capacités	17
Fourniture de capacités (situation actuelle)	18
Analyse des points forts et des possibilités	18-19
Évaluation externe	18
Évaluation interne	19
Synthèse de l'analyse	19
Analyse des activités futures	20-21
Intention stratégique de la NSPA	22-24
Mise en œuvre des orientations stratégiques	25
Conclusion	26
Annexe A: Analyse SWOT de l'Agence	27
Annexe B: Axes de développement de l'Agence	28-35
Soutien d'opérations et d'exercices	28-29
Gestion sur le cycle de vie	30-31
Services logistiques	32
Axes de développement "gestion et soutien" concernant l'ensemble de l'Agence	33-35

Image; © NATO - Allied Joint Force Command Brunssum, NSPA (Agence OTAN de soutien et d'acquisition), Shutterstock, Fotolia



INTRODUCTION

L'Agence OTAN de soutien et d'acquisition est un instrument logistique essentiel facilitant le soutien des matériels militaires appartenant à et exploités par l'OTAN et les pays, et elle gère le soutien fourni par des titulaires de marché dans le cadre d'opérations pour le compte des commandements de l'Alliance, de groupes multinationaux et de pays à titre individuel. Cette activité a considérablement augmenté ces dernières années et elle inclut désormais le rôle d'agent d'acquisition de systèmes nationaux et OTAN. La valeur globale de l'activité de l'Agence a augmenté de plus d'un milliard d'euros ces quatre dernières années et ce niveau de croissance devrait se maintenir dans un avenir prévisible. La croissance de l'Agence et le changement de priorité opérationnelle à l'OTAN et dans ses pays suite aux décisions prises au sommet de Varsovie en réponse à la crise intervenue en Ukraine et en Europe de l'Est ont incité la NSPA à revoir et à actualiser ses orientations stratégiques, et elle y a ajouté cinq années supplémentaires.

Ce document a pour objet d'analyser les évolutions qui ont une incidence sur l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition et de formuler une orientation stratégique pour les années à venir. Ces orientations guideront les activités et les évolutions opérationnelles de l'Agence. Le document est initialement centré sur les années 2018-2022. Toutefois, le monde est "en transition" et la situation géopolitique est en mutation rapide. Si nécessaire, le document sera mis à jour en conséquence. Dans le cadre de cette analyse, l'Agence a largement consulté les membres du Comité de surveillance d'agence (ASB), le Groupe de travail sur le réexamen du rôle stratégique du Comité de surveillance d'agence, les pays clients et d'autres parties prenantes essentielles afin de déterminer la vaste gamme des attentes auxquelles l'Agence doit répondre ainsi que toute orientation dont elle a besoin pour évoluer.

Ces besoins ont été pleinement intégrés à l'analyse stratégique de l'Agence et sont les facteurs essentiels du changement au sein de la NSPA. Il en résulte 26 axes de développement suivant lesquels l'Agence va progresser sur les cinq années à venir pour faire en sorte de conserver sa raison d'être pour ses clients et d'être parée pour l'avenir.

Le présent document expose les orientations générales de l'Agence, mais il sera étayé par des documents de planification subordonnés de plus en plus détaillés. L'efficacité de la gestion de l'Agence sera contrôlée par rapport à la concrétisation de ces axes de développement.

Les présentes orientations stratégiques suivent une méthode logique. Elles s'ouvrent sur une synthèse des directives stratégiques données par les parties prenantes, et présentent ensuite une analyse des facteurs environnementaux extérieurs qui auront une incidence sur l'Agence pendant la période de référence, analyse basée sur la méthode PESTEL [analyse des facteurs politiques (et militaires), économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et législatifs]. Cette analyse est suivie d'une description du rôle actuel de la NSPA dans cet environnement et, après les résultats de l'analyse PESTEL, d'une analyse interne de l'Agence portant sur ses points forts, points faibles, possibilités et menaces [Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – SWOT]. Une analyse complémentaire est ensuite documentée, abordant les domaines de croissance clés au sein des unités opérationnelles, ainsi que tout domaine dont il est prévu qu'il connaîtra une réduction. Après avoir décrit les principaux domaines exigeant une attention particulière dans le cadre des orientations stratégiques, le document donne les grandes lignes de l'intention stratégique de l'Agence. Cette intention stratégique s'appuie sur un certain nombre d'axes de développement (faisant l'objet d'une annexe) qui doivent être suivis sur la durée de vie de la stratégie. Ces éléments fourniront également la base sur laquelle l'Agence s'appuiera pour optimiser davantage ses processus internes et sa structure organisationnelle. L'intention stratégique est suivie par une description du plan de mise en œuvre des orientations stratégiques.

DIRECTIVES STRATÉGIQUES

Dans le cadre des larges consultations menées par l'Agence, les parties prenantes ont fourni des éléments précieux et bienvenus pour l'élaboration des présentes orientations stratégiques.

Le groupe de travail sur le réexamen du rôle stratégique du Comité de surveillance d'agence a donné les orientations suivantes :

- **évaluation de la pertinence future** – avec les clients de la NSPA et l'industrie, examiner les évolutions futures ainsi que leurs incidences probables sur les capacités, aligner celles-ci sur les besoins potentiels des Alliés, des autorités militaires de l'OTAN et des pays partenaires et élaborer des stratégies visant à satisfaire ces besoins ;
- **maintien et renforcement des capacités** – soutenir les efforts des pays

et de l'OTAN dans la réponse apportée aux besoins nationaux et collectifs en matière de défense par le soutien que l'Agence fournit aux opérations. Compléter activement les efforts des pays et de l'OTAN visant à développer des capacités d'acquisition de systèmes et de soutien sur le cycle de vie ;

- **renforcement de la coopération et de la collaboration** – assurer la satisfaction des clients, optimiser la coopération et la collaboration avec les parties prenantes et atteindre le plus haut niveau de transparence possible.

D'autres réponses fournies par des pays, à titre individuel, sont venues compléter les orientations ci-dessus. **Le soutien des opérations** figurait en bonne place parmi les domaines auxquels il faut rester attentif. Cette priorité a été fortement appuyée dans les éléments communiqués par le siège de l'OTAN, qui a souligné l'importance primordiale à accorder à la nécessité de fournir un soutien à l'initiative de dissuasion et de défense et d'aider à la réalisation de l'initiative de projection de la stabilité. Ont également été évoqués le besoin d'élargir l'Association "soutien logistique opérationnel" et d'adopter une démarche très proactive en ce qui concerne le soutien en carburants à fournir pour la Force opérationnelle interarmées à très haut niveau de préparation (VJTF). D'autres politiques opérationnelles connexes de l'OTAN ont été mises en exergue, notamment le soutien fourni par les titulaires de marché dans le cadre d'opérations, la passation de marchés collectifs en recourant notamment aux contrats d'habilitation rapidement utilisables (RUEC), le plan d'action "réactivité" (RAP) et l'initiative d'interconnexion des forces (CFI).

Pour un certain nombre de clients, **le développement de toutes les capacités d'acquisition de la NSPA** figurait également parmi les questions importantes. En outre, de nombreuses réponses ont souligné la nécessité pour l'Agence de veiller à être parée pour l'avenir et utile par rapport aux besoins de ses clients et d'investir dans de bonnes relations avec ces derniers. Par ailleurs, une simplification des domaines de capacités de l'Agence a également été demandée. Enfin, il a été suggéré de mieux veiller à retenir les enseignements tirés et à assurer une amélioration continue dans l'ensemble de l'Agence.

Ces éléments ont été pris en compte dans l'analyse stratégique exposée plus loin dans ce document et sont reflétés dans la stratégie proposée pour l'Agence.



ANALYSE DU CONTEXTE

Une évaluation stratégique de l'environnement externe influençant l'Agence a été effectuée en suivant le modèle d'analyse PESTEL¹. Elle fait apparaître des tendances pouvant avoir des incidences sur l'Agence pendant la période 2018-2022. Les éléments du concept stratégique de l'OTAN, du plan de mise en œuvre pour la projection de la stabilité², du plan de mise en œuvre pour la dissuasion et la défense³, de la déclaration du sommet de Varsovie, du paquet "planification de défense" et de la décision de fusionner l'Organisation OTAN de soutien (NSPO) et l'Organisation OTAN d'acquisition (NPO) ont été analysés afin de déterminer leurs incidences sur l'avenir de la NSPA. Cette démarche visait à valider et à actualiser le catalogue des capacités de l'Agence, à traiter les tendances et les opportunités identifiées dans l'analyse, et à faire en sorte que l'Agence optimise l'intérêt qu'elle représente pour ses clients au fur et à mesure de l'évolution des besoins futurs.

Analyse PESTEL – Points saillants

Le sommet de l'OTAN tenu à Varsovie en juillet 2016 a débouché sur d'importantes décisions ciblant la dissuasion et la défense ainsi que la projection de la stabilité. La dissuasion ne pouvant fonctionner sans une logistique crédible, l'Agence peut s'attendre à une croissance future dans ces deux domaines.

L'accent mis sur la dissuasion et la défense en réponse aux actions menées par la Russie en Ukraine se situe dans le prolongement du Plan d'action "réactivité". L'OTAN a adopté un concept de présence avancée renforcée (eFP) avec quatre groupements tactiques stationnés en Estonie, en Lettonie, en Lituanie et en Pologne selon un principe de rotation. Par ailleurs, l'attention se porte de plus en plus sur les tâches connexes, la réactivité et la formation de la force de réaction de l'OTAN (NRF), de sa force opérationnelle interarmées à très haut niveau de préparation (VJTF) et des forces de deuxième échelon (FoF). Globalement, on s'attend à ce que l'importance accordée à la défense collective ainsi qu'aux opérations interarmées de très grande envergure et de haute intensité provoque un accroissement de la demande pour un soutien concret et réactif de la part de l'Agence.

L'OTAN œuvre pour "projeter la stabilité" de différentes manières, dans le cadre de programmes de partenariat, par des activités portant sur la formation ou les capacités et au travers de la gestion de crises. Parmi les éléments intéressants l'Agence, citons l'activité maritime dans la mer Égée et dans la Méditerranée, la lutte contre l'État islamique en Irak et au Levant (EIIL) faisant appel au système aéroporté de détection et de contrôle (AWACS) et le renforcement des capacités de défense⁴. L'ensemble complet de mesures d'assistance en faveur de l'Ukraine est une activité de renforcement des capacités de défense, dans le cadre de laquelle l'Agence est directement partie prenante dans un certain nombre de domaines. L'Agence joue également le rôle de pays hôte pour plusieurs autres projets de renforcement des capacités, importants sur le plan politique, qui sont menés au profit de pays partenaires dans le domaine des fonds d'affectation spéciale⁵. Ces projets portent sur une vaste gamme d'activités dans des secteurs tels que le soutien médical, les infrastructures et l'élimination de systèmes d'arme en appui de pays partenaires de l'OTAN. La plupart de ces initiatives n'ont pas une valeur financière élevée mais elles ont une incidence significative sur la concrétisation des ambitions politiques de l'OTAN.

¹ PESTLE : analyse des facteurs politiques (et militaires), économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et législatifs

² PO(2016)0515(INV) du 12 juillet 2016

³ PO(2016)0509-REV2(INV) du 18 novembre 2016

⁴ Fiche d'information "Principales décisions du Sommet de Varsovie" de février 2017 et PO(2016)0328 du 18 mai 2016.

⁵ Le rôle du pays hôte dans ce contexte est d'être l'entité OTAN responsable de l'aboutissement de l'activité.



La décision de l'OTAN de continuer d'assurer un soutien en Afghanistan a apporté une stabilité au Bureau de programme "soutien des opérations" de l'Agence. L'Agence pourra de ce fait conserver des capacités et des compétences pour de futures opérations nationales et de l'OTAN.

Il a également été décidé, lors du sommet de Varsovie, de faire progresser la relation de l'OTAN avec l'Union européenne. Des domaines clés d'élargissement de la coopération ont été identifiés, en particulier dans le secteur du renforcement des capacités de défense. Plus de 40 propositions ont été mises au point dans le but de renforcer la coopération OTAN-UE. L'Agence entretient des contacts avec certaines institutions européennes afin de soutenir ces activités et d'éviter des doublons inutiles. Un partenariat est déjà en place avec l'Organisation conjointe de coopération en matière d'armement (OCCAR) afin d'assurer ensemble la fourniture des avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT) aux pays. D'autres pays sont très intéressés par une adhésion à l'initiative MRTT et on s'attend à ce que jusqu'à cinq appareils supplémentaires puissent être commandés en 2017 ou peu après. L'Agence se tient prête à soutenir les pays de l'UE / de l'OTAN et les pays partenaires de l'UE dans le cadre de cette activité. Elle espère que la relation avec l'OCCAR se poursuivra dans d'autres domaines en s'appuyant sur la coopération existant pour le Cobra et les hélicoptères Tigre, ainsi que les aéronefs A400M.

Suite à l'agression russe en Ukraine et en Crimée, à la crise au Moyen-Orient et à l'instabilité en Afrique du Nord, il se dessine nettement une augmentation des dépenses de défense dans les pays. L'objectif de l'OTAN reste de faire en sorte que les pays respectent l'engagement auquel ils ont souscrit de consacrer deux pour cent du produit intérieur brut à ces dépenses de défense. On s'attend à ce que les pays utilisent ces ressources supplémentaires pour l'acquisition de capacités renforcées et pour l'amélioration des matériels militaires existants. Dans de nombreux cas, ils le font dans le cadre de partenariats internationaux afin de maintenir l'interopérabilité et d'obtenir des prestations au meilleur prix. En tant que plate-forme de coopération multinationale et grâce à ses associations de soutien internationales et autres cadres juridiques internationaux, l'Agence offre une bonne structure de coopération pour atteindre ces buts. On s'attend à ce que le niveau d'activité au sein de la capacité "gestion sur le cycle de vie" continue d'augmenter. Ce sujet est abordé de manière plus détaillée dans une section ultérieure du présent document.

On peut également constater que les pays semblent faire ou prévoir de faire bien davantage appel à des titulaires de marché pour le soutien des opérations. L'objectif est de centrer la contribution militaire dans les opérations sur le rôle du combattant lorsque c'est possible et de remplacer les fonctions de soutien par des solutions commerciales multinationales lorsque la sous-traitance du soutien peut apporter une valeur

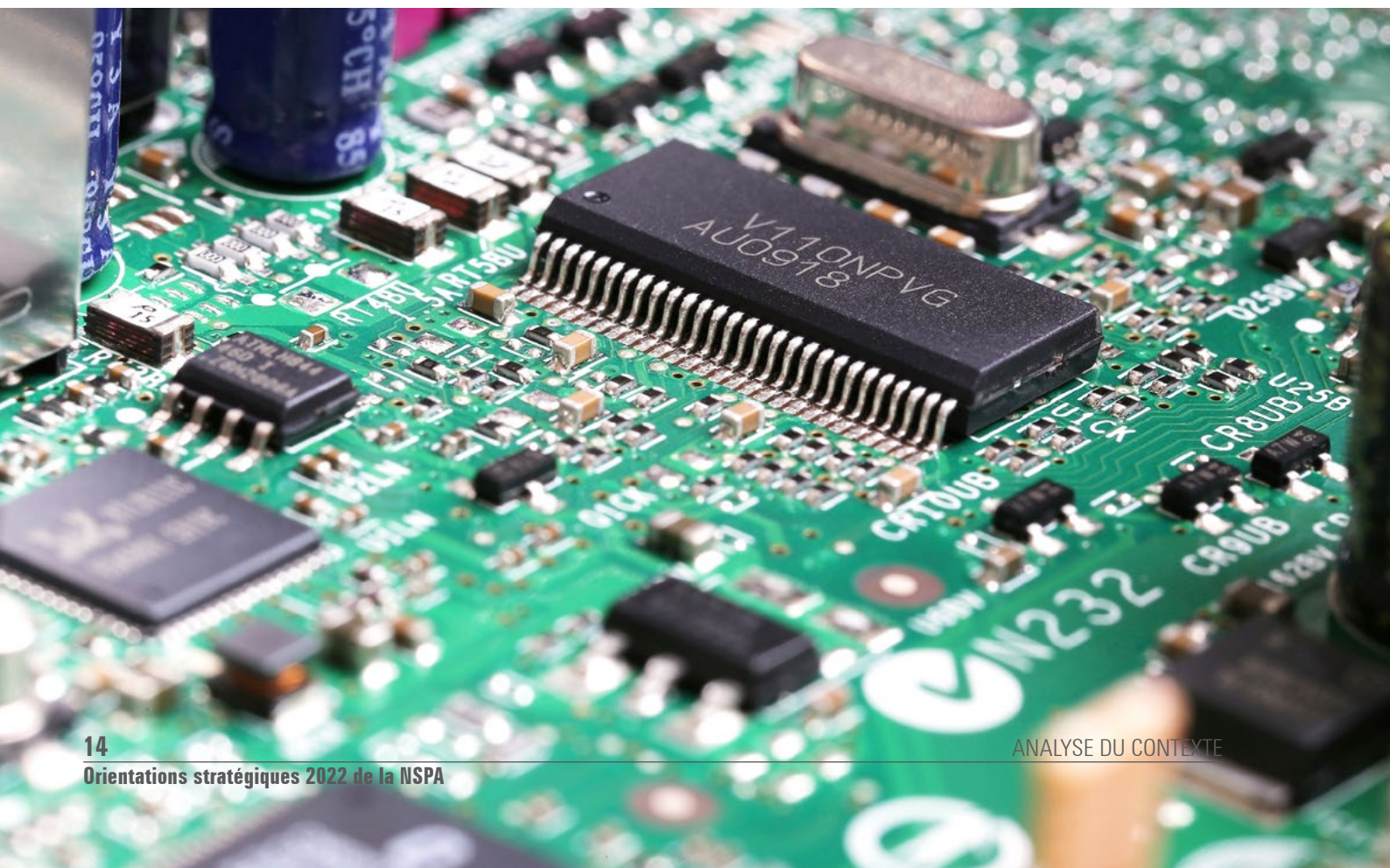




ajoutée. Au sein de l'OTAN, l'accent est une nouvelle fois mis sur "l'entraînement en situation" avec une attention accrue portée à la logistique. Il faut aussi que tout recours planifié à un soutien logistique assuré par le fournisseur s'effectue de manière réaliste.

Les autres points essentiels de la synthèse de l'analyse PESTEL concernent l'évolution rapide des technologies intégrées aux systèmes d'arme et la nécessité pour l'Agence de rester au courant des améliorations et modifications possibles de ces systèmes. Ce problème potentiel a également été soulevé, séparément, par les pays clients qui dépendent de l'Agence pour maintenir leurs systèmes à hauteur des normes les plus récentes. Avec sa structure de financement actuelle, la NSPA doit veiller à ce que les connaissances soient toujours d'actualité et les formations pertinentes, et s'assurer que le personnel est informé de ces évolutions. Les incidences des technologies de l'information – outil essentiel à une fourniture efficace de services – et l'importance croissante des solutions respectueuses de l'environnement ont également été prises en compte.

Pour résumer ces mutations de l'environnement externe, on peut dire qu'il est clair que les capacités et les services de soutien de l'Agence devraient être de plus en plus sollicités. Les avantages dont les pays continuent de bénéficier les encouragent à élargir la gamme de leurs engagements et à recourir aux compétences que possède l'Agence pour renforcer leurs capacités logistiques militaires. Globalement, il existe des signes très positifs d'une poursuite de la croissance des activités au sein de l'Agence. Le défi à relever par celle-ci sera de mettre au point des mécanismes lui permettant de gérer efficacement cette croissance tout en répondant au niveau d'attente de ses clients.



RÔLE DE L'AGENCE OTAN DE SOUTIEN ET D'ACQUISITION

À la suite de l'analyse externe d'éléments susceptibles de toucher la NSPA, il a été procédé à un examen approfondi de la mission, de la vision et des valeurs essentielles de l'Agence puis à une analyse des points forts, points faibles, possibilités et menaces par rapport aux capacités actuelles. Un récapitulatif des principales conclusions figure ci-dessous.

Mission.....

L'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition est un organisme juridique subsidiaire de l'OTAN créé par l'établissement d'une Charte. Cette Charte définit la mission et le rôle de l'organisation ainsi que les différentes responsabilités des individus au sein de l'Organisation et de l'Agence. Voici le libellé exact de la mission de l'Agence telle qu'elle est définie dans la Charte :

- les Alliés ;
- les autorités militaires de l'OTAN ;
- les pays partenaires ;

► l'Agence **doit fournir un soutien et des services pour les systèmes tout au long de leur durée de vie**, ce qui comprend l'acquisition de systèmes, y compris de systèmes d'armement, ce rôle étant celui attribué le plus récemment à la NSPA ;

► la **fourniture d'un soutien opérationnel** aux forces armées, en temps de paix, de crise ou de guerre.

Vision.....

La vision exprimée dans les orientations stratégiques appartient à l'Agence et constitue une indication de l'intention générale. Elle est le fruit d'une actualisation de la vision qui figurait dans la version précédente des orientations stratégiques de l'Agence ; cette actualisation tient compte du nouveau rôle de l'Agence.

La nouvelle vision se définit comme suit :

Jouer le rôle de 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.

Les présentes orientations stratégiques visent un fonctionnement permettant de réaliser cette mission et de développer l'Agence en vue de servir l'esprit de sa mission de la meilleure manière possible. Les éléments essentiels de cette mission sont les suivants :

- **mettre l'accent sur les clients de l'Agence**, qui sont :

Même si l'Agence a pour vocation d'être le principal fournisseur de soutien logistique pour les Alliés, les autorités militaires de l'OTAN et les pays partenaires, aucune de ces entités n'est obligée d'être cliente de la NSPA. C'est pourquoi l'Agence a pour vision de fournir un service exceptionnel afin qu'il soit aussi attrayant que possible de travailler avec elle.



Valeurs.....

Catalogue de capacités.....

Dans le cadre de l'élaboration de ces orientations stratégiques, l'Agence a également procédé à un réexamen de ses valeurs et y a apporté quelques changements. Ses nouvelles valeurs, qui découlent de sa mission et de sa vision, sont les suivantes :

La NSPA a cinq valeurs qui expriment son ambition et définissent la manière dont elle vise à assurer son rôle en tant qu'organisation de classe mondiale. Ces valeurs sont la réactivité, l'efficacité, l'efficiency, la transparence et l'excellence. L'Agence centre son action sur la satisfaction du client, le professionnalisme et la conformité aux règles. Nos atouts principaux sont notre personnel, sa compétence professionnelle et son travail d'équipe.

Comme on peut le constater, il s'est essentiellement agi de redéfinir les priorités, à une exception près : la nécessité de faire preuve de "réactivité" revêt désormais une plus grande importance. Il convient également de noter que les trois premières valeurs constituent un retour à la mission de l'Agence, qui les mentionne dans cet ordre. L'avant-dernière valeur est le résultat des commentaires provenant des pays et correspond à une ouverture nécessaire vis-à-vis de nos clients dans toute la mesure où elle se justifie. La dernière valeur reflète la vision de l'Agence qui consiste à atteindre l'excellence dans les services fournis et à devenir un prestataire logistique de premier choix.

⁵ Phases de l'évolution d'un système définies dans la Publication administrative interalliée (AAP) 20

La NSPA continuera de soutenir ses clients à partir de ses capacités actuelles. Il est néanmoins ressorti clairement des commentaires formulés par les parties prenantes qu'il conviendrait de simplifier les groupements utilisés pour présenter et expliquer aux clients la gamme des capacités de l'Agence. Par conséquent, l'Agence a finalement défini trois groupements capacitaires permettant de décrire les produits et services qu'elle propose. La figure 1 présente cette version révisée du catalogue des capacités, sous-tendue par les fonctions internes de soutien général :

- **soutien d'opérations et d'exercices ;**
- **gestion sur le cycle de vie ;**
- **services.**

Le groupe capacitaire "gestion sur le cycle de vie"

comprend l'acquisition et intégrera une démarche de soutien axée sur l'ensemble des étapes du cycle de vie des systèmes d'arme, ce qui comprend les stades de conception, de développement, de production, d'utilisation, de soutien en service et de retrait de service⁵. Il en résultera des synergies et des économies d'échelle, les fonctions "acquisition" et "soutien" étant réunies au sein de la même entité. Ce groupement incorporera les associations de soutien actuelles et nouvelles ainsi que les nouveaux groupements d'acquisition à mesure que ceux-ci se développeront.

Le domaine des "services"

portera notamment sur des articles pour lesquels un soutien logistique technique limité peut s'avérer nécessaire mais pour lesquels l'Agence peut faciliter l'achat ou la redistribution – comme dans le cadre de la Bourse logistique de l'OTAN (NLSE), des services mutualisés d'achats généraux, du courtage non coordonné –, ou sur la gestion de projets "clés en main".

Le groupement capacitaire "soutien d'opérations et d'exercices "

comprendra tous les aspects du soutien actuellement fourni par l'Agence, notamment le soutien "vie", le soutien en ingénierie, la mise en place et la gestion d'infrastructures, les services d'aéroport de débarquement et les services de gestion des carburants. Il comprendra également l'achat et la maintenance des camps déployables et des matériels correspondants par l'intermédiaire du Centre d'exploitation sud. Le soutien de la préparation des opérations revêt une importance croissante. Il comprend notamment le rôle que l'intégrateur de contrats et les équipes travaillant pour l'ASLO jouent afin d'assurer une planification logistique permettant à l'Agence de fournir rapidement le soutien requis.

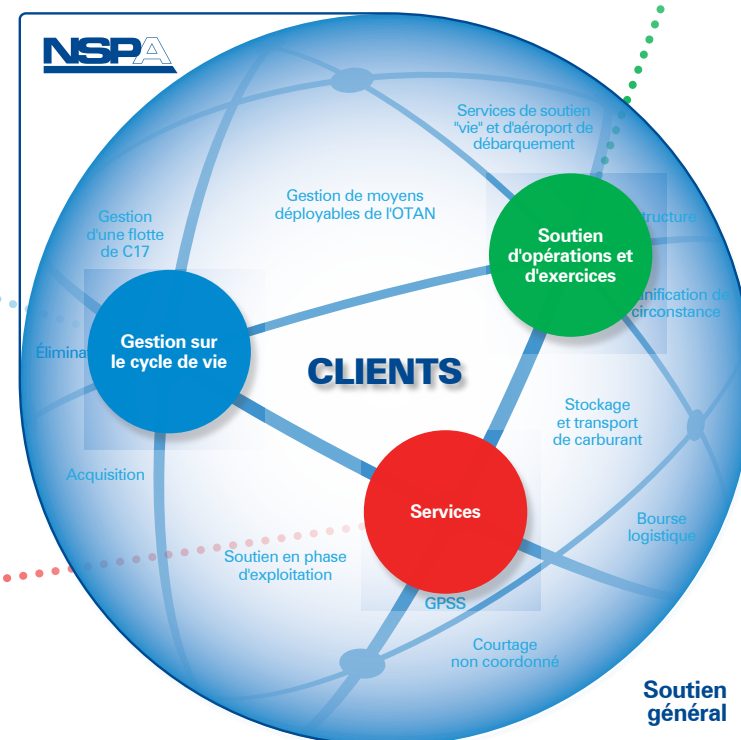


Figure 1 - Domaines capacitaires

Viennent à l'appui de tous ces services directs fournis aux clients, les prestations internes de soutien général (dans les domaines des achats, des finances, des ressources humaines et des technologies de l'information, par exemple). Celles-ci sont essentielles pour garantir le bon fonctionnement et la bonne gestion des processus d'appui des unités opérationnelles.

Fourniture de capacités (situation actuelle).....

L'Agence OTAN de soutien et d'acquisition fournit actuellement ses produits et services par l'intermédiaire de trois unités opérationnelles situées dans des lieux différents : l'unité "opérations logistiques", le réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS) et le programme de gestion du transport aérien de l'OTAN (NAM).

L'unité opérationnelle "opérations logistiques" fournit une large gamme de capacités, qui couvre la gestion du cycle de vie, de A à Z, de plus de 90 systèmes d'arme distincts ainsi qu'un soutien logistique pour les opérations et les exercices.

Le Programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS) assure l'exploitation, la maintenance et le financement du plus grand réseau d'oléoducs de l'OTAN. Il fournit tous les jours des services à des clients militaires et non militaires, tout en garantissant sa disponibilité à l'appui des besoins militaires de l'OTAN. Le réseau assure essentiellement le transport de point à point de carburéacteur (dans le cadre d'un "système de banque"), mais également celui d'autres produits tels que le gazole, l'essence, le mazout domestique ou le naphta.

Le programme NAM (Programme OTAN de gestion du transport aérien) possède et soutient trois avions Boeing C-17 Globemaster III exploités par l'Escadre de transport aérien lourd. Les ressources de l'Agence sont situées à Capellen (au Luxembourg), à Pápa (en Hongrie), à Versailles (en France) et à Tarente (en Italie). Par ailleurs, la capacité d'intégrateur de contrats est implantée dans différents quartiers généraux de la structure de commandement de l'OTAN et dans certaines zones d'opération, ce qui permet de réagir rapidement aux missions et exercices qui se profilent.

ANALYSE DES POINTS FORTS ET DES POSSIBILITÉS

Avant que les futures orientations de l'Agence ne soient définies, une analyse des points forts, points faibles, possibilités et menaces (SWOT) a été réalisée. Les conclusions de l'analyse PESTEL sont venues enrichir une évaluation des processus internes, qui a abouti aux observations exposées ci-après. Les conclusions détaillées de l'analyse SWOT sont présentées dans le tableau figurant à l'annexe A.

Évaluation externe

Suite à l'analyse PESTEL, la première phase de la revue a consisté à examiner les éléments externes de l'analyse SWOT, à savoir les possibilités et les menaces. Cette phase avait pour but de poursuivre l'analyse initiale et de voir quelles étaient les incidences sur l'Agence.

Possibilités

En ce qui concerne, tout d'abord, les possibilités, l'incidence est positive pour l'Agence dans les domaines opérationnels, un soutien contractuel étant nécessaire dans tous les théâtres actuels et futurs afin de combler les lacunes capacitaires et d'assurer la continuité du soutien lorsque les forces opérationnelles se succèdent à tour de rôle. Cette tendance à recourir à des solutions externalisées s'observe également dans les activités en cours en matière de défense et de dissuasion, dans le cadre desquelles la nécessité de faire appel au soutien assuré par l'Agence est intégrée aux plans de l'OTAN.

Dans le domaine de la gestion sur le cycle de vie, certains signes indiquent aussi une croissance et un élargissement potentiels de la capacité de soutien. L'Agence s'étant montrée capable de réussir dans le cadre de programmes d'acquisition nationaux, les pays manifestent un intérêt accru pour ce niveau de soutien.

En outre, la NSPA étant l'Agence OTAN d'acquisition, de nouveaux projets candidats à des solutions multinationales commencent à lui être proposés. Cette réussite devrait susciter davantage d'intérêt pour d'autres projets à mesure que se développeront la confiance accordée à l'Agence et l'expérience du travail mené avec elle. Concernant l'élément de soutien, tous les pays montrent un intérêt accru pour des solutions collectives multinationales et un soutien en exploitation des matériels militaires, jusqu'à l'élimination écologique et réglementaire de matériels ayant atteint le terme de leur vie utile.

La nécessité de partager les compétences et de limiter au maximum les coûteux doublons de capacités incite également à accroître la coopération avec les pays de l'Union européenne ainsi qu'avec d'autres organismes et agences de l'OTAN, ce qui devrait permettre de préciser à quel niveau il y aurait intérêt à conserver les responsabilités et compétences essentielles.

Évaluation interne

Points forts

Examinons à présent les points forts de l'Agence. La grande expérience et le large éventail de compétences des unités opérationnelles, de même que les solutions de logistique électronique qui facilitent les relations avec les clients, constituent des atouts essentiels qui doivent être pleinement exploités. L'Agence a également fait ses preuves en ce qui concerne les économies d'échelle dégagées pour les pays clients, surtout dans le cadre des mécanismes très efficaces que sont les associations de soutien multinationales.

La possibilité pour les clients d'accéder à un vaste réservoir de fournisseurs au travers d'une série de mécanismes d'achat, avec l'aide du personnel professionnel de l'Agence, est renforcée par l'existence de cadres juridiques multinationaux intéressants. Parmi les autres points forts principaux, on peut mentionner le dispositif intégré de solutions informatiques ainsi que la capacité d'accéder à la logistique militaire transatlantique par la voie de la structure de l'OTAN.

Synthèse de l'analyse

D'une manière générale, la situation actuelle au sein de l'Agence est très prometteuse : il est manifeste que la croissance va se poursuivre et que la NSPA aura davantage d'occasions de soutenir ses clients. Cette croissance s'accompagnera d'un certain nombre de menaces externes qui s'intensifieront à mesure que l'Agence prendra de l'ampleur. L'expérience et les capacités dont elle dispose constituent une plate-forme permettant d'assurer un soutien logistique pour une

vaste gamme d'opérations et d'exercices, ainsi que le soutien multinational et national, de A à Z, de systèmes militaires. Les principaux points faibles en interne sont essentiellement liés à une capacité restreinte à réagir efficacement à cette accélération du changement, ainsi qu'aux mécanismes très limités dont l'Agence est dotée pour satisfaire des besoins ponctuels en matière de soutien.



ANALYSE DES ACTIVITÉS FUTURES

En plus de l'analyse SWOT, chaque unité opérationnelle de l'Agence a étudié l'évolution actuelle et prévue des niveaux d'activité en basant son analyse sur le degré d'intérêt manifesté par les pays clients. Les résultats de cette analyse sont mis en évidence ci-après. À partir de cette analyse générale, l'Agence pense que, sur les deux ans à venir, l'activité continuera de croître rapidement dans plusieurs domaines.

Les niveaux d'activité des programmes CEPS et NAM devraient rester relativement stables. La capacité de stockage et de transport de carburants du CEPS est déjà utilisée de manière intensive, certains domaines arrivant à saturation. Le programme NAM a un niveau planifié et constant d'heures de vol annuelles pour assurer le soutien au titre de la capacité de transport aérien stratégique et d'autres pays se sont montrés intéressés par la reprise des heures de vol non déclarées (environ 10 %). Ces heures devraient être reprises dans les quelques années à venir. Le soutien d'un projet de simulateur de vol pourrait également être assuré dans le futur.

	Prédiction de croissance	Niveau d'activité actuel	Valeur du niveau d'activité prévu à +2 ans
	- +		
CEPS		120 MEUR	120 MEUR
NAM		120 MEUR	125 MEUR

Il pourrait y avoir un certain rééquilibrage dans le domaine du **soutien des opérations** en fonction de l'évolution du niveau des opérations nationales et du Conseil de l'Atlantique Nord en Afghanistan, au Kosovo, au Mali et en Iraq, ainsi que de la priorité qui leur est accordée. Les pays de l'OTAN ont adopté, vis-à-vis d'un éventuel retrait d'Afghanistan, une approche conditionnelle qui devrait rester valable jusqu'au delà de 2020. Malgré une réduction de l'effectif militaire, le nombre de contrats de soutien a augmenté, étant donné qu'il est plus souvent nécessaire de remettre en concurrence et de gérer ces nouveaux contrats. Les pays ont également manifesté un intérêt pour que l'Agence assure le soutien au titre de leurs opérations nationales.

En appui de l'initiative de projection de la stabilité, outre les engagements opérationnels en cours, l'Agence a constaté une augmentation de la demande de la part du Commandement multinational pour la transition en matière de sécurité en Afghanistan (CSTC-A) pour l'élaboration de projets relevant de fonds d'affectation spéciale au profit des forces nationales afghanes. Cette demande porte notamment sur la rénovation et la modernisation d'infrastructures et d'hélicoptères Mi 17. L'Agence joue

également le rôle de "pays hôte" pour des projets relevant de fonds d'affectation spéciale dans de nombreux autres pays partenaires, comme indiqué plus haut. On s'attend à ce que les activités dans ce domaine augmentent encore.

La NSPA fournit déjà une certaine assistance au titre de l'initiative de dissuasion et de défense. La demande devrait s'étendre au soutien d'unités de la présence avancée renforcée, de la force opérationnelle interarmées à très haut niveau de préparation (VJTF) et de pays hôtes, ainsi qu'au titre de l'Initiative de réassurance pour l'Europe (European Reassurance Initiative – ERI) mise en place par les États-Unis. Dans le cadre des besoins croissants de soutien en matière de préparation d'opérations, des demandes seront adressées à l'équipe d'intégration de contrats et à l'ASLO (Association "soutien logistique opérationnel") concernant des contributions à la planification et la participation à des exercices. Le soutien contractuel réactif et immédiatement disponible devrait encore se développer [y compris le recours aux contrats d'habilitation rapidement utilisables (Rapidly Useable Enabling Contracts – RUEC) déjà en place et l'élaboration de nouveaux contrats de ce type].

Dans l'ensemble, ces changements devraient se répartir sur tout le domaine du soutien des opérations au lieu de faire considérablement augmenter la croissance globale. Il est nécessaire d'améliorer l'état de préparation de l'Agence et d'élever son niveau de réactivité pour répondre aux besoins opérationnels. Il faudra également renforcer l'engagement des cadres supérieurs auprès des planificateurs et décideurs des pays et de l'OTAN. L'Agence doit pouvoir réagir à ces changements dans l'ensemble du domaine opérationnel.

		Prédiction de croissance	Niveau d'activité actuel	Valeur du niveau d'activité prévu à +2 ans
		- +		
Opérations et exercices	Soutien des opérations et exercices		900 MEUR	1000 MEUR
	Infrastructure			
	Intégration de contrats, ASLO et planification opérationnelle			

Dans le domaine traditionnel de la **gestion sur le cycle de vie**, la plupart des associations de soutien prévoient une croissance. Les domaines de soutien "aérien" et "terrestre" devraient croître rapidement. Le soutien dans le domaine maritime, bien qu'il présente un potentiel important, a une prévision de croissance stable à court terme. Pour le soutien des missiles, la prévision de croissance est bonne et, pour le domaine des **services**, une hausse similaire est prévue.

Les programmes d'acquisition prendront très probablement de l'ampleur en termes de quantités, de complexité et de valeur.

		Prédiction de croissance	Niveau d'activité actuel	Valeur du niveau d'activité prévu à +2 ans
		- +		
Gestion sur le cycle de vie	Acquisition		2,2 milliards d'EUR	3-4 milliards d'EUR
	Aérien			
	Terrestre			
	Maritime			
	Missiles			
Services			200 MEUR	300 MEUR

En résumé, l'augmentation la plus importante est prévue dans le domaine de la gestion sur le cycle de vie. On pourrait constater une croissance de 60 à 70 % de la charge de travail, entraînant une hausse financière annuelle du volume d'activité d'un à deux milliards d'euros. La charge de travail devrait croître dans la quasi-totalité des autres domaines capacitaires de l'Agence. Le niveau des effectifs directs de la NSPA devrait donc augmenter en conséquence, et le niveau des effectifs relevant des frais généraux devrait évoluer dans la même mesure afin de répondre aux attentes des clients.

INTENTION STRATÉGIQUE DE LA NSPA



Conformément aux directives données par l'ASB et par les parties prenantes, l'aspiration opérationnelle essentielle pour l'ensemble de la NSPA sera de veiller à ce qu'elle demeure pertinente pour l'OTAN et les États membres. Cette aspiration exigera le maintien et le renforcement des capacités actuelles de soutien des opérations et de gestion sur le cycle de vie. Cette démarche sera renforcée par une meilleure coopération et une meilleure collaboration avec les parties prenantes. S'appuyant sur l'analyse menée précédemment, l'Agence a identifié, pour atteindre ces objectifs généraux, les intentions stratégiques générales présentées ci-après.

Soutien d'opérations et d'exercices

Au titre de la capacité "soutien d'opérations et d'exercices", l'Agence continuera d'appuyer les opérations en cours et développera sa capacité à fournir un soutien réactif au titre des opérations futures.

La NSPA développera davantage ses compétences en matière de planification logistique au profit de l'OTAN et des pays. Elle améliorera son aptitude à répondre aux nouveaux besoins opérationnels en s'appuyant sur ses capacités actuelles. Ses axes d'effort porteront en particulier sur l'infrastructure, le soutien en matière de carburants et le transport, qui sont des éléments facilitateurs déterminants pour les opérations. La poursuite de ce travail facilitera le maintien des compétences existantes au sein de l'Agence et constituera le socle sur lequel s'appuiera le soutien d'opérations nouvelles ou émergentes dans l'avenir.

Le soutien fourni dans le cadre des travaux relevant de l'initiative de "projection de la stabilité" se poursuivra dans le cadre de toute une large gamme de fonds d'affectation spéciale de l'OTAN. Cela exigera de continuer à se concentrer sur l'efficacité de la capacité de gestion de projets.

Gestion sur le cycle de vie

Dans le cadre de la capacité de "gestion sur le cycle de vie", un accent particulier sera mis sur le développement complet, à l'Agence, d'une capacité couvrant toutes les étapes du cycle.

Cette capacité couvrira tous les aspects du soutien d'équipements militaires depuis l'élaboration du concept initial jusqu'au retrait et à l'élimination réglementaires d'articles ayant atteint le terme de leur vie utile. Cela exigera en particulier que l'Agence prenne appui sur sa capacité d'acquisition actuelle afin d'en étendre le périmètre et d'approfondir les compétences disponibles.

L'Agence aura également besoin de ressources pour lui permettre d'analyser les besoins potentiels et d'évaluer le délai à prévoir, le périmètre et le coût à un stade très précoce du développement des projets ainsi que pour fournir des conseils aux clients. Il sera par ailleurs nécessaire de mieux comprendre les évolutions technologiques dans le secteur de la défense et d'être apte à prendre en charge ces nouvelles capacités à l'Agence.

Services

Pour la capacité "services", l'intention sera de mettre à la disposition des clients des systèmes complets et informatisés qui soient simples d'utilisation et conformes à la réglementation en matière d'achats.

L'aptitude à mettre à la disposition de projets individuels une capacité complète de gestion de projets sera maintenue afin de répondre aux demandes futures.

Gestion et soutien

Ces intentions s'appuieront sur la mise sur pied d'une organisation interne parée pour l'avenir. Cette organisation sera capable de répondre en temps voulu aux activités accrues et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis futurs qui se poseront dans le cadre d'opérations et dans tous les aspects de la gestion sur le cycle de vie des matériels militaires.

Puisque la volonté de mettre l'accent sur la satisfaction du client constitue un élément clé de la fonction de soutien assurée par l'Agence, un plus gros effort sera fait pour mesurer cette satisfaction et fournir des preuves plus claires de sa réalisation. L'intention sera de mettre au point de meilleurs mécanismes pour permettre la remontée d'informations provenant des clients (via les questionnaires de satisfaction qui leur seront adressés), d'établir de meilleurs contacts et de réagir en fonction des éventuels enseignements tirés. Dans le cadre de cette initiative, une attention particulière sera accordée au développement de la

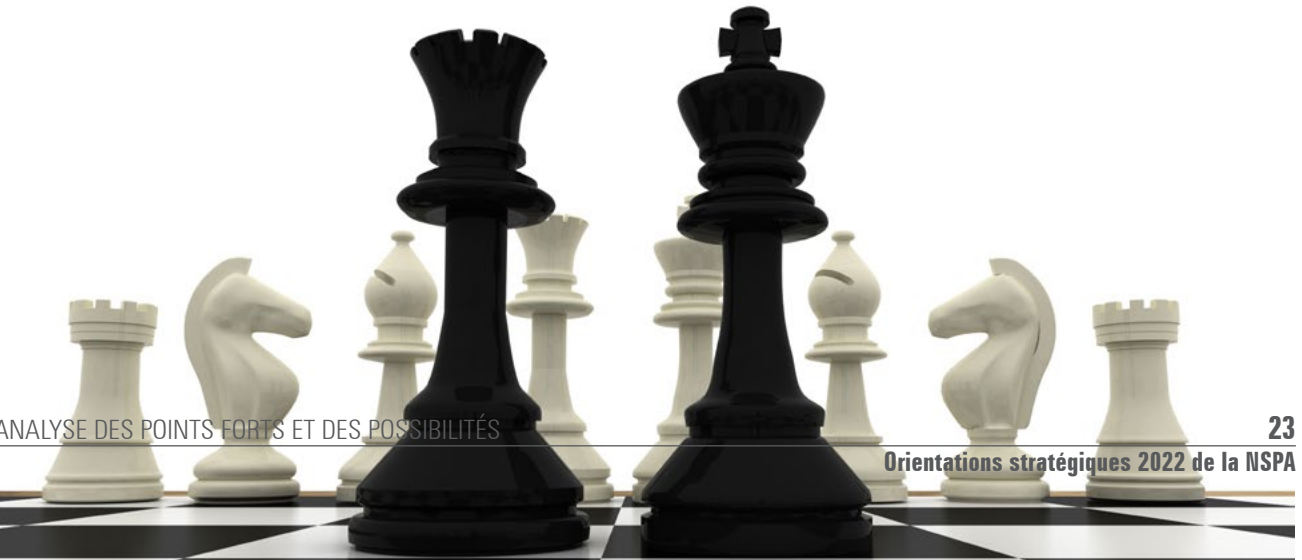
communication et à l'amélioration des relations avec l'OTAN et avec d'autres organisations internationales afin de tirer parti de la coopération déjà en place.

L'accent sera également mis sur l'élaboration de processus de gestion conformes dans l'ensemble de l'Agence afin de répondre aux exigences externes, notamment en veillant à une mise en œuvre efficace, dans l'ensemble de l'Agence, du règlement financier de l'OTAN et d'un processus conforme de gestion des risques pour respecter les exigences internationales et celles de l'OTAN.

L'Agence s'efforcera d'adopter des normes et processus professionnels afin que les meilleures pratiques industrielles soient appliquées dans tous les domaines de capacités. Elle développera par ailleurs les meilleures pratiques métier telles que la gestion de l'information et des connaissances pour les utiliser en interne. Une attention particulière sera portée aux enseignements tirés de projets antérieurs en intégrant une culture d'amélioration continue.

Autre exemple : pour répondre à la nécessité accrue de souplesse au sein de l'Agence, des efforts seront faits pour gérer les niveaux de compétence dans l'ensemble du personnel et pour être en mesure d'exploiter, à l'endroit le plus approprié, les talents dont elle dispose déjà. Cela exigera que les membres du personnel puissent être "prêtés" dans différents services de l'Agence afin de satisfaire de nouveaux besoins, tout en respectant le règlement du personnel de l'OTAN.

Dans le domaine des services généraux de l'Agence, l'accent sera mis sur la fourniture d'une infrastructure informatique ainsi que de systèmes et processus de gestion financière qui soient en adéquation avec le volume et le périmètre des activités futures de l'Agence. Ces capacités seront conformes aux règlements pertinents établis par l'OTAN tout en étant suffisamment souples pour répondre aux besoins opérationnels de l'Agence.



INTENTION STRATÉGIQUE DE LA NSPA

Pour résumer,

l'essentiel des intentions stratégiques de l'Agence peut être récapitulé dans la liste ci-dessous :

- ▶ Dans le domaine **du soutien d'opérations et d'exercices**, l'Agence poursuivra son soutien des opérations en cours ou nouvelles et, dans le même temps, développera plus avant ses capacités pour assurer le soutien de l'OTAN et des pays membres dans le domaine de la dissuasion et de la défense, et de la projection de la stabilité, y compris le soutien de la mise en œuvre des fonds d'affectation spéciale.
- ▶ Dans le domaine **de la gestion sur le cycle de vie**, l'Agence mettra l'accent sur la gestion des activités croissantes relevant du soutien en phase d'exploitation et sur la poursuite du développement de la capacité d'acquisition.
- ▶ Dans le domaine **des services**, l'Agence développera (et proposera à ses clients) de nouveaux services en faisant appel à des solutions informatiques modernes.
- ▶ **Enfin**, l'Agence prendra des mesures pour continuer de respecter la large gamme des réglementations qui s'appliquent à elle. Dans le même temps, les processus et procédures internes (notamment en matière d'informatique et d'infrastructure) devront être modernisés. L'objectif sera d'être une organisation réactive, professionnelle et présentant un bon rapport coût-efficacité, utilisant les meilleures pratiques pour améliorer en permanence ses résultats et pour servir ses clients de la meilleure manière possible.

MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Ce chapitre est consacré à la manière dont l'Agence prévoit de mettre en œuvre l'intention stratégique décrite dans la section précédente du présent document.

Fort des résultats de l'analyse de l'intention stratégique exposée plus haut, le comité de gestion exécutive a défini un certain nombre d'axes de développement visant à exploiter les possibilités identifiées en s'appuyant sur les points forts et les capacités l'Agence. D'autres axes de développement ont été établis afin d'atténuer les points faibles décelés dans l'analyse SWOT et de se prémunir contre les éventuelles menaces extérieures si elles devaient commencer à avoir une incidence sur la capacité de l'Agence à soutenir l'OTAN et les pays. Une étude a également été menée afin de s'assurer que tous les éléments constatés dans l'analyse SWOT avaient donné lieu à des mesures appropriées et que les axes de développement ne comportaient aucune lacune.

Ces axes de développement ont été mis en correspondance avec les domaines de capacités révisés de l'Agence et regroupés en quatre domaines : le soutien des opérations, la gestion sur le cycle de vie, les services logistiques, et d'autres axes visant l'ensemble de l'Agence, notamment l'axe "gestion et soutien".

La liste des axes de développement (accompagnée d'éléments détaillés venant à l'appui) figure en annexe B. Ces éléments comprennent une explication du but recherché par chacun des axes et une description globale de ce qui sera réalisé au cours de la période de référence des orientations stratégiques.

L'Agence a l'intention de réunir des groupes de membres du personnel qui sont des experts sectoriels pour mettre au point les diverses composantes de chacun des axes de développement et pour planifier leur réalisation sur la période de référence de la stratégie. Un ordre de priorité sera affecté à chacun des éléments de planification des axes de développement en vue d'atteindre les objectifs de l'Agence en matière de satisfaction des clients, de soutien des opérations et de développement de la capacité d'acquisition. Les éléments constitutifs des axes de développement seront ensuite utilisés pour élaborer chacun des plans d'activité annuels de l'Agence au cours de la même période. L'Agence se servira alors de son processus de compte rendu de mise en œuvre du plan d'activité pour assurer le suivi du développement de ces actions au fil de l'année au moyen de revues d'avancement trimestrielles.

À la fin de chaque année, il sera rendu compte, au moyen du rapport annuel de l'Agence, des résultats appropriés obtenus dans l'exécution des étapes prévues pour les axes de développement. L'Agence rendra également compte – au Comité de surveillance d'agence et à ses comités subordonnés – de sa progression et des difficultés éventuelles de réalisation de ses intentions stratégiques.

CONCLUSION

Ce document présente les évolutions qui ont une incidence sur l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition. Il définit des orientations stratégiques claires pour les années à venir et à ce titre il remplace les actuelles orientations stratégiques 2016-2020.

Comme indiqué, le document servira de référence pour les futures activités et les évolutions opérationnelles afin que l'Agence reste parée pour l'avenir, qu'elle conserve sa raison d'être vis-à-vis de ses parties prenantes et qu'elle assure à ses clients le meilleur service possible.

ANNEXE A: ANALYSE DE L'AGENCE

POINTS FORTS

- 1. Vaste gamme de capacités et de compétences éprouvées (60 années d'expérience)
- 2. Économies d'échelle et bon rapport prix-prestations assurés au client
- 3. Succès attesté dans la coopération au sein d'associations multinationales et le soutien opérationnel multinational
- 4. Solutions complètes de logistique électronique
- 5. Processus d'achat rapides et conformes s'appuyant sur un large éventail de prestataires compétents
- 6. Employés hautement motivés, compétents et professionnels
- 7. Agence neutre et indépendante faisant appel au jeu de la concurrence internationale
- 8. Cadres juridiques attrayants avec des associations de soutien multinationales fonctionnant sur la base de mécanismes de gouvernance éprouvés et axés sur le client
- 9. Organisation multinationale et multiculturelle
- 10. Processus intégrés transfonctionnels soutenus par des systèmes informatiques modernes
- 11. Forum pour la logistique transatlantique par l'intermédiaire de l'OTAN.

OPPORTUNITÉS

- 1. Rôle croissant de la NSPA dans les scénarios de "défense et dissuasion" de l'OTAN
- 2. Besoin croissant d'un soutien logistique intégré pour les exercices de l'OTAN
- 3. Réduction des moyens et capacités organiques nationaux de logistique militaire entraînant, dans les pays, une tendance générale à l'externalisation
- 4. Aptitude à fournir des solutions logistiques aux futures opérations de l'OTAN
- 5. Être reconnu au sein de l'OTAN comme le prestataire de prédilection pour de nouveaux projets d'acquisition
- 6. Reconnaissance de la NSPA en tant que fournisseur de premier plan en matière de soutien en phase d'exploitation des matériels de l'OTAN et des pays
- 7. Élimination écologique et réglementaire de matériels OTAN/nationaux ayant atteint le terme de leur vie utile
- 8. Mise à profit des compétences au sein de l'OTAN dans le domaine des projets d'acquisition
- 9. Importance de la vision politique qui promeut la logistique collective et la mutualisation
- 10. Coopération avec des organisations et des agences multinationales de l'UE et de l'OTAN
- 11. Renforcement des efforts de défense européens et de ceux des forces armées américaines
- 12. Rôle de leader dans les initiatives logistiques de l'OTAN

ANNEXE B: AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE

Chacun des axes de développement figurant dans le document principal ci-dessus est explicité ici afin de préciser le but recherché et de décrire globalement ce qui sera réalisé au cours de la période de référence des orientations stratégiques.



Soutien d'opérations et d'exercices

1. Améliorer la réactivité par rapport aux besoins opérationnels de l'OTAN et des pays ;

2. 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 ;

3. Poursuivre le développement des capacités de l'Agence et en tirer profit dans le soutien d'opérations et d'exercices

4. Renforcer la capacité de l'Agence à soutenir les pays engagés en dehors des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord

5. Être reconnue comme premier fournisseur de l'OTAN pour le soutien en matière d'infrastructure.

1. Améliorer la réactivité par rapport aux besoins opérationnels de l'OTAN et des pays
- Pour ce faire, il est nécessaire d'adopter une démarche englobant toute l'Agence et de disposer d'une plus grande souplesse dans l'utilisation des ressources existantes. Le rôle à jouer par la NSPA dans les opérations en cours et futures sera étudié et toute insuffisance de nos capacités concernant notamment le personnel, les achats et les aspects juridiques et financiers sera traitée, ainsi que les processus de l'Agence. L'Agence continuera de mettre au point des outils contractuels innovants et rapidement disponibles. De même, elle travaillera en étroite collaboration avec les clients et les fournisseurs afin de garantir un soutien efficace, réactif et fourni en temps utile. Pour cet axe de développement, l'objectif final est que l'Agence soit le fournisseur par défaut du Commandement allié Opérations (ACO) pour le soutien d'opérations et d'exercices, et qu'elle constitue une solution viable pour soutenir les opérations et exercices nationaux avec réactivité et rapidité.
2. 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
- Encourager l'engagement systématique de la capacité de l'Agence en matière d'intégration de contrats et de planification du soutien des services, en tant qu'élément facilitateur

logistique, dans la planification et la préparation des opérations et des exercices de l'OTAN, ce qui aidera à réaliser l'ambition de l'OTAN en ce qui concerne la facilitation de la zone de responsabilité du SACEUR. Élargir le périmètre et la capacité de l'Association "soutien logistique opérationnel" (ASLO) en matière de services de planification et de développement, au profit des États membres et des pays partenaires de l'OTAN. La planification menée au sein de l'Agence au titre des opérations en cours sera renforcée et des ressources appropriées lui seront adjointes. Cet axe de développement viendra également épauler les buts stratégiques nos 2 et 4 de la vision et des objectifs logistiques de l'OTAN⁶.

3. Poursuivre le développement des capacités de l'Agence et en tirer profit dans le soutien d'opérations et d'exercices

L'Agence cherchera à satisfaire les besoins opérationnels naissants de l'OTAN et des pays en tirant parti de l'expérience et des compétences existantes. Elle cherchera aussi à élargir le cerce des clients pouvant avoir accès aux capacités actuelles et aux nouvelles capacités en devenir. Son action se focalisera notamment sur les domaines suivants :

▶ la fourniture de carburant pour les opérations et exercices en cours et futurs, y compris l'emploi des capacités du CEPS dans la zone de responsabilité du SACEUR,

▶ la mise à profit des capacités dans des contextes nationaux et régionaux, la poursuite du développement du rôle de fournisseur de capacités de transport multimodal au sein de l'OTAN,

▶ la fourniture de solutions faisant appel à tous les modes de transport et l'exploitation plus poussée des capacités du programme NAM,

▶ la poursuite de la montée en puissance et de la mise en œuvre d'une capacité de soutien efficace dans le domaine médical en voie d'émergence et le renforcement des initiatives soutenant les capacités nationales et alliées dans le domaine maritime.

Pour cet axe de développement, l'objectif final est que l'Agence constitue une solution viable pour soutenir les opérations et exercices de l'OTAN et des pays avec réactivité et en temps utile en s'appuyant sur un élargissement du périmètre des capacités exigé par la satisfaction des besoins.

4. Renforcer la capacité de l'Agence à soutenir les pays engagés en dehors des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord

Même si ses principales activités sont centrées sur le soutien des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord, l'Agence renforcera sa capacité à répondre aux demandes nationales des États membres de l'OTAN en dehors des opérations approuvées par le Conseil. L'Agence cherchera à établir une politique générale lui permettant de soutenir ces opérations nationales lorsqu'elle y est autorisée. Pour cet axe de développement, l'objectif final est que l'Agence constitue une solution viable pour soutenir les États membres de l'OTAN avec réactivité et en temps utile en dehors des opérations approuvées par le Conseil.

5. Être reconnue comme premier fournisseur de l'OTAN pour le soutien en matière d'infrastructure

L'Agence est un important fournisseur d'infrastructures à financement commun de l'OTAN et à financement national dans le cadre des opérations et exercices. Elle fournit également des infrastructures en dehors des théâtres d'opération. Ces compétences seront étendues à un plus large éventail de pays, avec une plus grande couverture géographique. L'intention sera également d'élargir le périmètre des projets. L'Agence prévoit de poursuivre le développement de son rôle de premier fournisseur de l'OTAN pour le soutien en matière d'infrastructure, et ce dans quatre domaines distincts : principalement dans la réalisation de projets d'infrastructure relevant du NSIP (Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité), ensuite dans la facilitation de la zone de responsabilité du SACEUR dans le contexte de la dissuasion et de la défense, puis dans le soutien des infrastructures au titre d'opérations expéditionnaires en cours et futures, et enfin dans l'exécution des demandes nationales en matière d'infrastructure susceptibles de faire l'objet d'un financement commun ou national. Outre les projets portant sur des infrastructures permanentes et les services de gestion d'installations, la demande, en croissance rapide, en matière d'infrastructures pour camps déployables constitue un autre axe d'activité vital. L'achat de paquets de capacités (CP) portant sur des camps déployables destinés à l'OTAN, par exemple le CP 1101 pour la Force de réaction de l'OTAN (NRF), de même que les demandes croissantes soumises par des États de la structure des forces de l'OTAN, permettront de disposer d'une souplesse et d'une réactivité supplémentaires essentielles. Pour cet axe de développement, l'objectif final est que l'Agence soit reconnue comme une solution viable en matière de soutien de l'infrastructure, pour l'OTAN et les pays dans le cadre d'opérations et d'exercices.

⁶ AC/305(EAPC)D(2016)0001 du 15 avril 2016.

ANNEXE B: AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE

Gestion sur le cycle de vie

6. Développer encore et mettre en œuvre intégralement la capacité d'acquisition nécessaire de l'Agence
7. Gérer la croissance et la complexité des activités de soutien en phase d'exploitation de l'Agence

6. Développer encore et mettre en œuvre intégralement la capacité d'acquisition nécessaire de l'Agence

La décision du Conseil de l'Atlantique Nord d'ajouter la fonction d'acquisition à la Charte de la NSPO⁷ en vue d'intégrer la fourniture de futurs programmes d'armement, lorsqu'ils lui sont confiés, a permis la mise en place d'une approche de gestion sur le cycle de vie "du berceau à la tombe" au sein de l'Agence au profit de l'OTAN et de ses pays membres. La NSPA met au point un concept d'acquisition approprié pour définir les processus, ressources, structures et compétences nécessaires.

L'Agence répond à l'orientation donnée par le Conseil ainsi qu'à la modification de la Charte de la NSPO en vue de se préparer à entreprendre des projets d'acquisition alliés, ce qui comprend les acquisitions de l'OTAN à 28 (29), et notamment pour des projets tels que l'AFSC pour lesquels la NSPA est le pays hôte. L'Agence a besoin de développer des compétences spécifiques pour être prête à prendre en charge ce rôle nouveau et important. Ce faisant, elle remplace avec efficacité la mise en place d'une agence entière pour effectuer ce travail.

En développant le rôle d'agence d'acquisition, elle adoptera les pratiques optimales dérivées des normes de l'OTAN. Elle n'a nullement l'intention de concurrencer d'autres organisations internationales dans ce domaine, mais bien de coopérer partout où cela est possible et efficace.

En ce qui concerne les projets d'acquisition nationaux et multinationaux, de même que pour l'ensemble de ses activités, la NSPA, étant financée par les clients, est prête à mettre ses capacités en œuvre pour les pays, seuls ou en groupe, en entreprenant la gestion sur le cycle de vie, du berceau à la tombe, acquisition comprise. Dans ce domaine

comme dans d'autres les clients ont le choix de se servir de l'Agence ou de ne pas le faire. En matière d'acquisition, l'agence a l'intention de fournir une capacité caractérisée par la réactivité, l'efficacité, l'efficience et l'attractivité à l'ensemble de ses clients (l'OTAN, les Alliés et les partenaires).

Suivant le concept exposé dans la Publication administrative interalliée (AAP) 20 de l'OTAN (Système de programmation échelonnée des armements), la NSPA applique le modèle normalisé de gestion sur le cycle de vie du "cadre de gestion des programmes OTAN" et elle adopte une démarche faisant appel à une équipe de projet intégrée transfonctionnelle et pluridisciplinaire, indépendante des structures actuelles des bureaux de programme, mais s'appuyant sur les multiples capacités fonctionnelles disponibles au sein de l'Agence.

Le projet de futur système de surveillance et de contrôle de l'Alliance a été confié à la NSPA en tant que pays hôte de la phase de conception. Ce grand projet, de même que l'acquisition de paquets de capacités déployables de l'OTAN et les projets d'acquisition nationaux, présentent tous des défis et doivent s'effectuer dans le respect du champ d'application, des délais, du budget et de la qualité.

L'engagement de la NSPA dès les premières phases de l'acquisition (stade préalable à la conception, phase de conception et de développement, etc.) est essentiel avant qu'un projet ne se concrétise. L'Agence étant financée par les clients, il est nécessaire de mettre en place une équipe centrale "acquisition" bien formée qui puisse se charger de ces activités préalables au projet. Cette équipe précisera les besoins des clients pour les appréhender parfaitement, assurera la gestion des attentes des clients et conseillera ces derniers, et déterminera également d'autres possibilités de gestion de projet s'appuyant, idéalement, sur la coopération multinationale et le regroupement, une analyse du coût global de possession et une évaluation des risques.

Cette équipe donnera également des avis concernant les meilleurs modèles de gouvernance, ainsi qu'une gestion et des structures optimisées, et notamment la réutilisation de capacités existantes, ce qui garantira une bonne configuration structurelle pour le projet concerné, fondée sur une optimisation de l'Agence et appuyée par un personnel bien formé et expérimenté.

7. Gérer la croissance et la complexité des activités de soutien en phase d'exploitation de l'Agence

L'Agence assure actuellement le soutien de plus de 90 systèmes d'arme à divers stades de leur phase d'exploitation. Ces systèmes sont principalement gérés par la voie d'associations de soutien établies, qui constituent un cadre juridique définissant la gouvernance exercée par les pays et le périmètre des activités.

Ces dernières années, l'Agence a fait face à une croissance rapide de la quantité des projets et des services, ainsi que de la complexité des projets, ce qui entraîne un défi permanent en matière de gestion de la croissance, d'affectation de ressources adéquates et de bonne structuration de l'Agence. Cette croissance rapide devrait se poursuivre et nécessitera la prise de mesures permettant de garantir le maintien des

niveaux de qualité des prestations de soutien si l'Agence veut continuer à assurer un haut niveau de satisfaction des clients. Cette action se focalisera plus particulièrement sur des bilans intermédiaires, sur la gestion groupée des projets, sur la mise en œuvre complète de la gestion des risques, sur le recrutement et la formation du personnel, ainsi que sur la restructuration.

Une attention particulière sera accordée au transfert de la NAGSMA à la NSPA, en tant que futur gestionnaire du système sur le cycle de vie, du projet de capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) à partir de sa phase actuelle d'acquisition, ainsi qu'à l'acquisition de l'avion multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT) en coopération avec l'OCCAR.



⁷ Approbation donnée en mars 2015.

ANNEXE B: AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE

Services logistiques

8. Créer la centrale d'achat électronique de l'OTAN et mettre en œuvre des services mutualisés d'achats généraux

9. Renforcer la capacité de gestion de projets relevant de fonds d'affectation spéciale

8. Créer la centrale d'achat électronique de l'OTAN et mettre en œuvre des services mutualisés d'achats généraux

Les applications d'achat électronique qui existent au sein de l'Agence seront valorisées et se rapprocheront d'une intégration totale avec l'architecture informatique communément utilisée par l'Agence. Le périmètre et la clientèle de la solution GPSS (services mutualisés d'achats généraux) seront élargis afin d'étendre son applicabilité aux fonctions non logistiques, la liste de ses membres et l'exploitation des contrats intégrés au programme. Le but est de fournir une capacité constituée par une centrale d'achat électronique intégrée permettant aux pays d'adresser plus simplement des demandes à l'Agence.

9. Renforcer la capacité de gestion de projets relevant de fonds d'affectation spéciale

Pour l'Agence et l'OTAN, il est d'une importance croissante d'assurer la projection de la stabilité en direction des pays partenaires de l'OTAN, en raison de la priorité politique donnée à cette initiative et de sa visibilité, ainsi que de son importance vis-à-vis de la poursuite du développement des pays partenaires et de l'Alliance. En s'appuyant sur sa vaste expérience de la gestion de fonds d'affectation spéciale et de projets spéciaux, l'Agence développera davantage un centre hautement qualifié se consacrant à l'exécution de projets spéciaux pour l'OTAN et les pays en fonction de la demande portant sur des projets. Du fait de la nécessité de travailler dans des conditions potentiellement difficiles, ces projets sont délicats et souvent comparables à ceux réalisés en appui d'opérations.



Gestion et soutien

10. Aligner l'Agence et la doter des ressources appropriées

11. Améliorer la satisfaction des clients
 - Améliorer la capacité de l'Agence en matière d'assurance de la qualité
 - Gestion des risques

12. Développer encore la coopération / les relations / la communication stratégique et l'engagement auprès des parties prenantes

13. Amélioration continue des processus (notamment en ce qui concerne les enseignements tirés de l'expérience, les meilleures pratiques et la gestion des informations et des connaissances)

14. Personnel – Recruter les talents nécessaires
 - Conserver
 - Techniques et compétences en matière d'acquisition
 - Améliorer le développement et la gestion des compétences
 - Formation et perfectionnement

15. Activités de soutien
 - Moderniser les activités financières de l'Agence
 - Mettre au point une architecture informatique de l'Agence
 - Adapter l'infrastructure et la sécurité de l'Agence

10. 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
L'Agence et ses clients sont confrontés à une évolution rapide de l'environnement de sécurité caractérisée par des besoins opérationnels hautement prioritaires et par des projets de plus en plus complexes, notamment dans les domaines de l'acquisition et de la gestion sur le cycle de vie. Cela a entraîné un développement rapide des activités

à la NSPA qui repose sur des demandes de soutien de plus en plus nombreuses et exigeantes émanant de l'OTAN et des pays. Ces défis émergents exigent un ajustement des processus et mécanismes actuels, un changement de philosophie en matière de recherche de fournisseurs ainsi qu'une amélioration de l'aptitude à réagir rapidement à des demandes à court préavis. Ces évolutions reposeront sur une liberté de gestion accrue, une plus grande souplesse dans la fixation des priorités, une exploitation transversale du capital humain au sein de l'Agence et un engagement plus précoce dans les phases préalables de tout projet.

11. Améliorer la satisfaction des clients mesurée au moyen d'un processus de retour d'informations des clients

La culture axée sur les clients qui existe au sein de l'Agence sera renforcée en appliquant une démarche globale, structurée et synchronisée parmi les programmes et les domaines fonctionnels. Une revue des processus appliqués dans ce domaine sera réalisée, des indicateurs clés de performance seront identifiés et suivis et d'autres méthodes permettant de mesurer la satisfaction des clients seront étudiées. Il sera nécessaire d'avoir une bonne compréhension des besoins des clients dès le départ et d'établir un débat ouvert concernant les attentes et les possibilités. Il sera également important de maintenir une communication permanente et active ainsi que la transparence de l'information, de gérer avec compétence les projets et de présenter des comptes rendus liés à l'échéancier des projets afin de veiller à ce que la livraison des produits et des services s'effectue dans le respect du périmètre, des délais, du budget et des exigences de qualité. L'Agence œuvrera pour développer une réflexion axée sur les risques dans tous les domaines. Cela permettra de répondre aux exigences des normes AQAP et ISO et de développer davantage les processus de gestion au sein de l'Agence. Alors que l'activité se développe en termes d'engagements, de diversité et de complexité, l'Agence continuera d'accorder la priorité à la fourniture de produits et de services de qualité aux pays clients. Le maintien de la certification ISO demeurera une priorité et représentera un outil de marketing important qui permettra à l'Agence de s'attirer de nouveaux clients et de donner la garantie qu'elle dispose d'un système d'assurance qualité grâce auquel elle peut répondre aux attentes des clients en matière de qualité. L'Agence continuera d'améliorer son système de management de la qualité en s'efforçant de réduire le nombre de plaintes émanant des clients, de réduire les coûts d'exploitation et d'augmenter la demande pour les produits et services qu'elle offre.

ANNEXE B: AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE

12. Développer encore la coopération / les relations / la communication stratégique et l'engagement auprès des parties prenantes

L'Agence s'est associée avec succès à l'OCCAR pour l'achat d'avions multirôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT) et le soutien de l'A400M, du Tigre et du Cobra. Elle dispose aussi d'un comité de partenariat avec l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA). Outre ces exemples, de nombreuses autres possibilités sont susceptibles de présenter un intérêt mutuel. Par ailleurs, l'Agence est en relation étroite et travaille en coopération avec d'autres organismes internationaux actifs dans une gamme de domaines tels que les transports [par exemple le Centre multinational de coordination logistique (MLCC), le Centre de coordination des mouvements Europe (MCCE) et le Commandement européen de transport aérien (EATC)]. Cette coopération contribuera à éviter que des capacités ne fassent inutilement double emploi, ce qui devrait entraîner une réduction du coût global. D'autres partenariats potentiels à étudier pourraient se nouer avec les Nations Unies (ONU), la Commission européenne, l'État-major de l'Union européenne (EMUE), l'Agence européenne de défense (AED) et le Corps de réaction rapide européen (EUROCORPS). Avec la communication stratégique, l'Agence doit transmettre des messages clairs et cohérents à ses parties prenantes internes et externes. Les messages clés de la NSPA seront actualisés et, associés à un plan d'engagement des parties prenantes coordonné et ciblé, serviront à améliorer la connaissance et la compréhension que ces parties prenantes ont des capacités, produits et services de l'Agence.

13. Élaborer davantage ou renforcer l'amélioration continue des processus

La NSPA continuera de renforcer son dispositif d'amélioration continue des processus en adoptant les meilleures pratiques des secteurs privé et public chaque fois que l'on pourra constater qu'une telle démarche représente un avantage pour elle. Elle adoptera notamment des outils et des techniques propices à l'existence d'une organisation apprenante et pratiquant le partage des connaissances, et à l'amélioration des processus, afin de veiller à ce que les pays clients obtiennent de l'Agence le meilleur service possible.



14. Recruter et conserver du personnel (assurer sa formation théorique et pratique)

L'Agence cherchera à recruter des personnes talentueuses, sur la base du mérite et de qualifications appropriées, pour répondre aux besoins actuels et futurs. Elle visera à veiller au développement du personnel actuel grâce à des formations internes et externes adaptées, tant théoriques que pratiques, ce qui aidera à faire en sorte que le personnel adopte des techniques modernes en matière de technologie ainsi que de management et de leadership, en étant pleinement conscient du rôle fonctionnel et des responsabilités qu'il exerce. La NSPA travaillera à l'accroissement des compétences du personnel et au partage des savoirs d'expert dans un environnement d'apprentissage qui fournit des capacités accrues à ses clients.

15. Moderniser les activités de soutien de l'Agence pour répondre aux besoins du XXI^e siècle



L'Agence étudiera des initiatives de rationalisation financière à mettre en œuvre dans le futur afin d'améliorer davantage l'efficacité et l'efficacité des opérations financières en ayant à l'esprit la fourniture en temps utile d'informations financières exactes et complètes ainsi que la satisfaction du client. La simplification de l'affectation des coûts et la mise en œuvre des meilleurs pratiques de travail modernes, associées aux fonctions automatisées d'exécution des budgets, de comptes rendus aux clients et de consolidation, seront autant de thèmes prioritaires au cours des prochaines années afin d'optimiser la gestion financière de l'Agence. Cet ensemble d'initiatives visera à dégager des opportunités pour que les services financiers puissent être un élément moteur auxiliaire de l'exécution des activités, plutôt que d'en faire la simple comptabilité. Ces initiatives, qui présentent un potentiel élevé, feront de

la gestion financière de la NSPA une activité de référence pour l'OTAN tout en assurant une conformité minutieuse, une transparence totale, et en apportant une aide solide à la prise de décisions. Les systèmes d'information étant un élément intrinsèque de chacune des activités de cœur de métier de l'Agence, celle-ci concentrera de plus en plus son soutien informatique sur les capacités propres aux missions, et ce, en aidant les unités opérationnelles et les services fonctionnels à rester concurrentiels en termes de qualité globale, d'agilité et de coût des services, et en assurant une convergence vers un dispositif centralisé à l'échelle de l'Agence. Parallèlement, elle renforcera son partenariat avec l'Agence OTAN d'information et de communication pour ce qui est de la fourniture de services d'"informatique commune" et elle alignera ses capacités de facilitation sur l'informatique d'entreprise de l'OTAN afin de rendre leur intégration au sein du projet de modernisation des systèmes informatiques plus aisée. Ces deux principaux axes d'effort supposeront une adaptation continue, nécessaire pour assurer des services hautement fiables et souples permettant de faire face à des cybermenaces en évolution et de maintenir un état de préparation pour réagir à des opportunités opérationnelles d'importance stratégique pour l'Agence. Les mesures d'atténuation face à la menace de cyberattaques constitueront un nouveau domaine d'effort d'importance critique pour la protection des capacités opérationnelles de l'Agence. Alors que les menaces pour la sécurité augmentent, l'Agence continuera d'être confrontée aux risques d'entreprise que représentent la cyberdéfense et la sécurité physique. L'Agence continuera de suivre les évolutions en matière de sécurité et de préparer des mécanismes et des structures de défense adaptés pour contrer les menaces émergentes. Tandis que l'infrastructure de l'Agence héritée des années 50 se dégrade rapidement et que le volume d'activité augmente, des améliorations d'infrastructure et de nouveaux bureaux deviendront de plus en plus nécessaires. Des améliorations, des rénovations et de nouvelles constructions seront gérées, en coordination avec les pays hôtes et l'ASB, dans le cadre d'un plan à long terme d'amélioration de l'infrastructure et des installations. L'Agence prendra en compte l'efficacité énergétique, l'environnement et la réglementation du pays hôte en matière de santé et de sécurité du travail dans la conception des ouvrages afin d'offrir à ses équipes très performantes des lieux de travail modernes et sûrs.





NATO Support and Procurement Agency
Agence OTAN de soutien et d'acquisition

11 rue de la Gare, L-8325 Capellen - Luxembourg
Tél. + 352 3063-1 | www.nspa.nato.int |  

Ce document est également disponible en version électronique :
www.nspa.nato.int/Orientations-Strategiques

