

**Objectifs du Traité d'Aix-la-Chapelle en relation avec la défense
et programmes et projets qui en découlent.
Système de Management**

Le Traité de 2019 engage les deux pays sur le chemin vers **des objectifs**.

L'accord interparlementaire définissant les compétences de l'APFA précise que celle-ci veille à l'application des stipulations du Traité (...) ainsi qu'à la mise en œuvre et à l'évaluation des **projets qui en découlent**.

Quels sont ces objectifs. Quels sont ces projets.

N'étant pas des « chercheurs », les citoyens co-signant le billet s'en sont fait l'image qui suit.

1 Les objectifs

Le chapitre 2 du Traité définit **des objectifs** que nous lisons comme montré dans la **colonne de gauche** du tableau qui suit.

Pour que ces objectifs fassent l'objet d'un système de management, il faut les concrétiser pour **les rendre mesurables**. Il ne nous est bien sûr pas possible de le faire dans le cadre de notre réflexion. Cependant nous exposons nos idées dans la **colonne de droite**.

Il faut noter que ces objectifs sont nombreux et de portées diverses au regard de l'échelle du temps aussi bien que de leur effet. Des priorités doivent donc être définies.

Objectifs lus dans le chapitre 2 du Traité d'Aix-la-Chapelle (2019) :	Type de concrétisations attendue
Approfondir la coopération en matière de politique étrangère, de défense, de sécurité extérieure	Les ministres en charge de ces fonctions présentent à l'approbation des Secrétaire Généraux à la coopération au moins deux objectifs concrets par an sur les cinq ans à venir. Par exemple pour la défense : <ul style="list-style-type: none">• Au moins 5%, puis 8 %, 12 %, 17 %, 25% des achats de matériel militaire en valeur sont communs.• Au moins 2 %, puis 4 %, 6 %, 8 %, 10 % des troupes (en nombre de soldats) ont effectué au moins une manœuvre commune dans l'année avec des militaires de l'autre pays.
Renforcer la capacité d'action autonome de l'Europe	Les ministres en charge des affaires européennes présentent à l'approbation des Secrétaire Généraux à la coopération un programme d'objectifs plus concret pour les cinq années à venir.

	<p>Les « managers de la coopération » comparent ce programme au programme de l'année précédente et évaluent en fin d'année la réalisation de ce programme. Ils informent du résultat les Secrétaires Généraux à la coopération</p>
<p>Agir conjointement dans tous les cas où ce sera possible.</p>	<p>Les ministres en charge de la défense et des affaires extérieures présentent à l'approbation des Secrétaires Généraux à la coopération au moins deux objectifs concrets par an sur les cinq ans à venir.</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un type de décision formalisée semblable dans les deux pays est défini. Ces décisions sont comptées. Le pourcentage des décisions prises en accord des deux pays croit chaque année pour atteindre 5%, puis 8 %, 15 %, 20 %, 30 %. • Le type d'action qui pourraient faire constituer des « actions communes » est défini par les ministres des Affaires étrangères et, respectivement, de la Défense des deux pays. Annuellement, ces couples de ministères présentent aux Secrétaires Généraux une évaluation commune.
<p>Faire converger de plus en plus leurs objectifs et politiques de sécurité et de défense</p>	<p>Les ministères de la défense français et allemand formulent au moins annuellement leurs objectifs et politiques de sécurité et de défense.</p> <p>Les « managers de la coopération » présentent aux Secrétaires Généraux annuellement une évaluation « a priori » des progrès de cette convergence et, « a posteriori », de la réalisation effective.</p>
<p>Agir conjointement dans tous les cas où ce sera possible, conformément à leurs règles nationales respectives, en vue de maintenir la paix et la sécurité.</p>	<p>Les « managers de la coopération » constatent en fin d'année quelles ont été les actions « vue de maintenir la paix et la sécurité », dans quelle mesure elles auraient pu être conjointe et dans quelle mesure elles le furent.</p>
<p>Développer l'efficacité, la cohérence et la crédibilité de l'Europe dans le domaine militaire.</p>	<p>Avec l'aide d'organisations Européennes telles que le « EU Military Committee », le « European Union Military Staff », le « Military Planning and Conduct Capability », etc. les « managers de la coopération », ayant décrit la situation de départ, évaluent quelles initiatives franco-allemandes ont contribué au développement de l'efficacité, la cohérence et la crédibilité de</p>

	l'Europe dans le domaine militaire et ils en donnent une évaluation.
Renforcer la capacité d'action de l'Europe et (...) investir conjointement pour combler ses lacunes capacitaires	Le pourcentage des dépenses réalisées pour l'armement des forces de pays membres de l'UE dans des coopérations comprenant France et Allemagne est rapporté à la somme de ces dépenses dans les 27 pays membres et des objectifs de croissance (x %, Y% etc.) sont prédéfinis pour les cinq années à venir.
Renforcer encore la coopération entre leurs forces armées en vue d'instaurer une culture commune	<p>Les ministres en charge de la défense présentent chaque année conjointement à l'approbation des Secrétaire Généraux à la coopération une liste d'objectifs très concrets (par exemple : nombre d'officiers qui suivront une formation dans l'autre pays, nombre d'officier qui seront détachés pour travailler dans l'autre pays pour au moins un an, déterminer des activités précises visant à de tels rapprochements des cultures militaires, des solutions aux problèmes linguistiques, ... etc.) pour les cinq années à venir.</p> <p>Les « managers de la coopération » comparent ce programme au programme de l'année précédente et évaluent en fin d'année la réalisation de ce programme. Ils informent du résultat les Secrétaire Généraux à la coopération.</p>
Renforcer encore la coopération entre leurs forces armées en vue d'opérer des déploiements conjoints	<p>Les ministres en charge de la défense présentent chaque année conjointement à l'approbation des Secrétaire Généraux à la coopération une liste d'objectifs très concrets (par exemple : standardisation d'éléments de communication, pourcentage d'armes communes pour une catégorie définie, nombre de manœuvres communes impliquant au moins x soldats ... etc.) pour les cinq années à venir.</p> <p>Les managers de la coopération comparent ce programme au programme de l'année précédente et évaluent en fin d'année la réalisation de ce programme. Ils informent du résultat les Secrétaire Généraux à la coopération.</p>

<p>Favoriser la compétitivité et la consolidation de la base industrielle et technologique de défense européenne</p>	<p>Les ministres en charge de la défense présentent conjointement à l'approbation des Secrétaires Généraux à la coopération une liste d'objectifs très concrets (par exemple : Le pourcentage des études R&T contractées par leurs ministères avec des industriels ou scientifiques dans le cadre d'une coopération qui implique au moins un tel industriel ou scientifique de l'autre pays augmente de x% à y% puis z% ... Même type de définition pour les développements ou achats ...etc.) pour les cinq années à venir.</p> <p>Déterminer des objectifs communs concrétisant et améliorant la compétitivité de la BITD commune sur le marché mondial.</p> <p>L'avancement des programmes et projets industriels ou scientifiques (cf. ci-dessous Chapitre 2) est évalué en fonction de l'achèvement des jalons principaux ou des critères qualitatifs à choisir selon leur importance par rapport aux objectifs du Traité.</p> <p>Les "managers de la coopération" comparent ce programme au programme de l'année précédente et évaluent en fin d'année la réalisation de ce programme. Ils informent du résultat les Secrétaires Généraux à la coopération.</p>
<p>Instituer le Conseil franco-allemand de défense et de sécurité comme organe politique de pilotage de ces engagements réciproques</p>	<p>Le CFADS fonctionne et pilote ces engagements réciproques avec au moins x sessions formelles par an : oui /non.</p>

2. Les projets (et programmes) donnant corps au méta-programme

Le Traité ne définit pas de projets ou programmes de type industriel ou militaire. Ceux-ci sont continuellement définis dans le cadre de la concrétisation des objectifs comme montré ci-dessus. Encore faut-il, pour que l'APFA puisse faire son travail, que soient **identifiés** ceux qui « découlent » du Traité.

À ce jour et considérant les seules activités liées à l'armement ayant un caractère scientifique ou industriel, nous connaissons par les médias les programmes ou projets suivants.

Nous renonçons ici à commenter l'évolution de ces projets et programmes. Dans l'annexe 2, nous montrons notre jugement sur l'état actuel des programmes tels que nous avons pu les observer. :

CFADS 2017

- Un système majeur de combat terrestre.
- Un système commun de tir indirect de nouvelle génération.
- Solution européenne afin de remplacer les systèmes de patrouille maritime.
- Participation commune au programme Eurodrone, aux côtés de l'Espagne et de l'Italie.
- Un système de combat aérien européen, sous la direction des deux pays.
- Le prochain standard de l'hélicoptère Tigre.
- Un programme commun de missiles tactiques air-sol.
- Fournir de l'imagerie satellitaire (SARah/CSO) au Service européen pour l'action extérieure.
- Coopérer en matière de capacités de surveillance militaire de l'espace.
- Coopération structurée entre leurs commandements cyber.
- Élaboration conjointe d'algorithmes pour les réseaux définis par logiciels.
- L'Allemagne rejoindra l'initiative européenne ESSOR de OCCAR.
- Coopération plus étroite en matière de recherche et technologie de défense.
- Stratégie commune visant à mettre en commun et à accroître la recherche et la technologie en matière de technologie numérique à double usage.

CFADS 2019

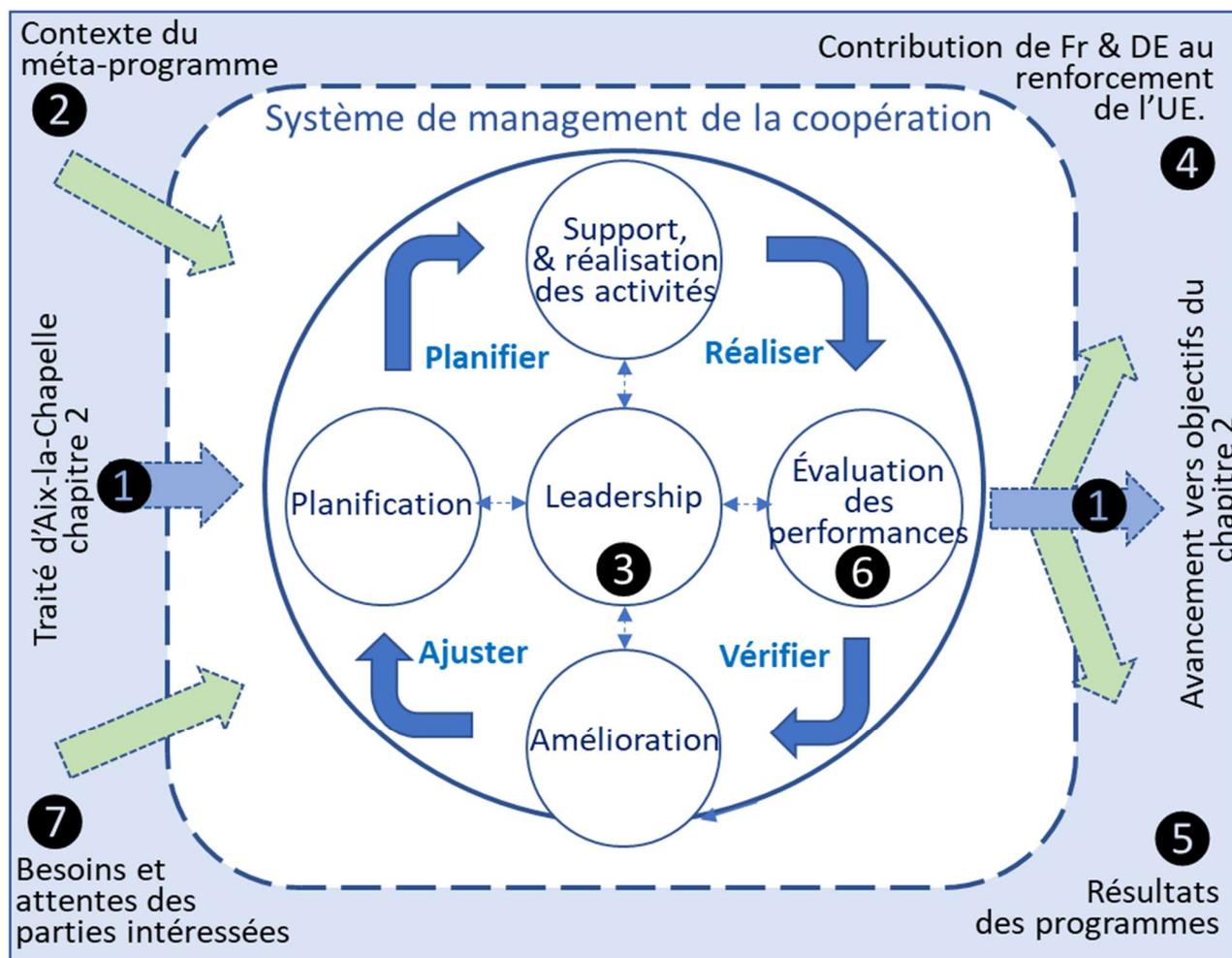
- Mutual support within PESCO, in particular the projects both countries are involved in.
- Cooperation in the space domain, especially in the field of threat assessment.
- Global navigational satellite systems.
- To coordinate capability development in the area of space security.
- Develop a Next Generation Weapon System within a Future Combat Air System (NGWS/FCAS).
- Develop a Main Ground Combat System (MGCS).
- To award, in early 2020, a contract for a feasibility study for the Maritime Patrol Aircraft project (MAWS).

Projets ou programmes dans PADR et PESCO, avec participations de France et Allemagne, autres que déjà nommé par CFADS

- TALOS - Laser - Tactical Advanced Laser Optical System
- EUROPEAN MEDICAL COMMAND
- INTEGRATED EUROPEAN JOINT TRAINING AND SIMULATION CENTRE
- MATERIALS AND COMPONENTS FOR TECHNOLOGICAL EU COMPETITIVENESS
- NETWORK OF LOGISTIC HUBS IN EUROPE AND SUPPORT TO OPERATIONS
- Strategic Air Transport for Outsized Cargo
- Strategic C2 System for CSDP Missions and Operations
- Maritime (semi-) Autonomous Systems for Mine Countermeasures
- INTEGRATED UNMANNED GROUND SYSTEM
- Future Medium-size Tactical Cargo
- CYBER AND INFORMATION DOMAIN COORDINATION CENTER
- CO-BASING
- Common Hub for Governmental Imagery
- Defence of Space Assets
- EUFOR Crisis Response Operation Core
- EUROPEAN MILITARY SPACE SURVEILLANCE AWARENESS NETWORK
- GEO-METEOROLOGICAL AND OCEANOGRAPHIC (GEOMETOC) SUPPORT COORDINATION ELEMENT (GMSCE)
- MILITARY MOBILITY
- TWISTER
- ENGRT (contract expected at end 2022 with funding from EU Defence fund).

3. Cycle PDCA pour défense en coopération de France et Allemagne

Les objectifs et programmes ou projets cités ci-dessus permettent de mieux comprendre le cycle PDCA qui, à l'intérieur du système de management, pourrait s'appliquer au méta-programme.



Les chiffres dans ce graphique se réfèrent aux explications ci-dessous.

PDCA : Plan, Do, Check, Act – Planification, Réalisation, Évaluation, Amélioration

Réservant le choix des termes qualifiés à des spécialistes, nous adaptons les définitions de la norme ISO 9001 au méta-programme comme suit :

- **Planifier** : établir les objectifs du système, ses processus, les objectifs des actions que décideront les leaders ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant avec les objectifs du système et les éléments entrant (« input ») dans le système, dans le respect du contexte et des règles (loi, etc.), identifiant et prenant en compte les risques et opportunités.
- **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié. Selon les organisations, il s'agit de faire ou d'assurer que sera fait.
- **Vérifier** : observer, mesurer ou apprécier le respect des processus et des objectifs planifiés. Analyser les écarts, rendre compte en proposant des actions visant à améliorer par ajustement des processus, des objectifs ou des moyens.

- **Ajuster** : décider et faire appliquer les décisions visant à ajuster les processus, les objectifs ou les moyens.

① Éléments d'entrée et de sortie

La vision et les objectifs stratégiques qui en découlent guident le choix des éléments qui entrent dans le système et des performances qu'on attend en sortie de système.

Pour le méta programme « coopération franco-allemande en matière de défense », le Traité d'Aix-la-Chapelle de janvier 2019 et, plus tard, les compléments ou modifications que pourront apporter les parlements français et allemand ou, dans ce cadre, le conseil des Ministres franco-allemand ou le Conseil Franco-Allemand de Défense et de Sécurité **déterminent les éléments d'entrée**.

Les concrétisations qu'en attendent les leaders **déterminent les éléments de sortie**. Le système de Management doit garantir que les objectifs du Traité d'Aix-la-Chapelle ont été atteints ou que, pour le moins, le progrès correspondant a été mesuré ou évalué.

② Contexte du méta-programme

Le méta-programme doit perdurer malgré les variations de son contexte. On peut penser ici à une évolution de la politique européenne, à une évolution des menaces auxquelles doit répondre la défense, évolution des ressources allouables ... etc. Cette évolution du contexte influe sur la manière de poursuivre les objectifs du Traité. Elle ne peut cependant influencer sur la définition des objectifs du Traité que si les parlements français et allemand modifient celui-ci.

③ Leadership

Le « leadership » est ici l'ensemble des rôles dont les acteurs

- s'impliquent pour et initier et maintenir l'orientation du système de management;
- se tiennent informés concernant l'évolution et l'application effective du système de management, des éléments d'entrée du système et des performances qui caractérisent les éléments de sortie;
- créent et maintiennent les conditions pour que les acteurs atteignent les objectifs fixés ;
- prennent les décisions qui sont de leur compétence ou les fassent prendre.

Dans ce leadership, on distinguera des rôles de décideurs opérationnels et des rôles de surveillance.

- Conseil des Ministres franco-allemands – CMFA : décideurs
- Conseil Franco-Allemand de Défense et Sécurité – CFADS : décideurs
- Secrétaires Généraux à la coopération franco-allemande – SGCF : décideurs, et managers politiques pour la préparation des CMFA.
- Assemblée parlementaire franco-allemande -- APFA : surveillance.

④ Contribution de France et Allemagne dans le renforcement de l'UE

Au-delà des objectifs précis détaillés dans le chapitre 2 du Traité, les leaders doivent garder en tête la vision dont le Traité donne des éléments dans son préambule. Si, considérant les objectifs, un doute persiste sur une décision à prendre, les leaders doivent s'appuyer sur la vision sous-jacente au Traité. Vision que nous symbolisons dans le graphique par les mots : Contribution de France et Allemagne dans le renforcement de l'UE.

⑤ Résultats des programmes et projets

La réalisation des programmes et projets qui donnent corps au méta-programme ne fait pas l'objet du management du méta-programme.

Cependant, ces projets et programmes concrétisant certains objectifs du méta-programme, les leaders de celui-ci doivent en observer les évolutions et agir en conséquence. Les tâches décrites sous ⑥ sont nécessaires pour préparer ces actions.

⑥ Évaluation des performances

Les performances du méta-programme sont mesurées ou appréciées et évaluées par les managers de la coopération, dont nous proposons l'institution, en fonction des objectifs du méta-programme.

En fonction de ces mesures, appréciations et évaluations, les managers proposent aux leaders des mesures correctives, pour :

- a) faciliter le succès de ces projets ou programmes
- b) constater le progrès vers les étapes des programmes ou projets et les résultats qui influent sur le succès du méta-programme et
- c) agir si nécessaire pour assurer le succès prioritaire du méta-programme.

Les décisions correspondantes des leaders seront prises en compte lors des contrôles suivants.

⑦ Besoins et attentes des parties intéressées

Les parties intéressées sont par exemple : les leaders, les managers, les exécutants, les citoyens.

Parmi les besoins et attentes des leaders, managers et exécutants il faut identifier et prendre en compte leurs besoins et attentes liés à leur rôle : de quelles informations, de quels moyens etc. ont-ils besoins ? Ont-ils des attentes pour d'autres raisons ?

Mais il faut aussi identifier et prendre en compte les besoins ou attentes liés à leur situation personnelle et aux inquiétudes ou préoccupations qui peuvent influencer leur motivation pour les objectifs du système : par exemple une possible perte d'influence ou d'emploi liée au succès d'un objectif d'intégration.

Pour les citoyens, il faut s'attacher aux besoins et attentes qui influenceront sur leur soutien ou même leur participation. L'avancement des programmes et projets est mesuré aussi objectivement que possible. Pour faire de ces mesures une information pertinente, il faut évaluer leur signification. Il appartient aux décideurs et à l'APFA de déterminer la politique d'information publique concernant cette évaluation. Une grande transparence concernant les mesures serait pour les citoyens un facteur de confiance. La publication systématique d'une information régulière nous paraît nécessaire.

Des processus et actions doivent assurer la réponse à ces besoins et attentes. À titre d'illustration nous proposons les quelques idées du tableau qui suit :

Parties intéressées	Besoins et attentes liés aux rôles dans le système
Décideurs (Leaders)	
CMFA Conseil des ministres franco-allemand / Deutsch-Französischer Ministerrat	<p>Rapports objectifs et pertinents qui permettent, en temps utile, de reconnaître les opportunités et les nécessités de prendre des décisions ou des initiatives par rapport aux objectifs du système de management dans le domaine de compétence, de comprendre de manière simple et synthétique (indice, indicateur chiffré ...) le progrès dans la réalisation des objectifs du Traité.</p> <p>Informations qui permettent de rendre ces décisions ou initiatives transparentes dans les gouvernements nationaux.</p> <p>Source privilégiée : SGCFA</p>
CFADS Conseil franco-allemand pour la défense et la sécurité / Deutsch-Französischer Verteidigungs- und Sicherheitsrat	<p>Rapports objectifs et pertinents qui permettent, en temps utile, de reconnaître les opportunités et les nécessités de prendre des décisions ou des initiatives par rapport aux objectifs du système de management dans le domaine de compétence.</p> <p>Informations qui permettent de rendre ces décisions ou initiatives transparentes dans leurs organismes nationaux (ministère de la défense, ministère des affaires extérieures, Etat-major des armées, bureau de l'inspecteur général de la Bundeswehr).</p> <p>Source privilégiée : secrétariat du Conseil franco-allemand de Défense et de Sécurité.</p>
Décideurs et managers politiques	
SGCFA (Secrétaires généraux pour la coopération franco-allemande)	<p>Rapports objectifs et pertinents qui permettent, en temps utile, de reconnaître les opportunités et les nécessités de prendre des décisions ou des initiatives par rapport aux objectifs du système de management dans le domaine de compétence et de remplir leurs missions définies par le Traité.</p> <p>Source privilégiée : organe de management du méta-programme</p>
Surveillance	
APFA Assemblée parlementaire franco-allemande.	<p>Rapports objectifs et pertinents qui permettent, en temps utile,</p> <ul style="list-style-type: none"> - de comprendre de manière simple et synthétique (indice, indicateur chiffré ...) le progrès dans la réalisation des objectifs du Traité ; - de comprendre et d'apprécier la gestion du méta-programme par les différents acteurs (décideurs, managers, exécutants) ; - de reconnaître les opportunités et les nécessités de prendre des décisions ou des initiatives par rapport à la qualité de cette gestion, de conseiller les décideurs ou de leur demander plus amples informations ;

	<ul style="list-style-type: none"> - de recevoir toute information relative au méta-programme et liée à leur compétence définie dans l'article 6 de l'accord parlementaire franco-allemand de mars 2019. <p>Sources privilégiées : CMFA, CFADS, SGCF, organe de management du méta-programme.</p>
Soutien	
Secrétariat du Conseil franco-allemand de Défense et de Sécurité	<p>Rapports objectifs et pertinents qui permettent, en temps utile, de reconnaître les opportunités et les nécessités de prendre des initiatives par rapport aux objectifs du système de management dans le domaine de compétence et de remplir leurs missions définies par les membres du CFADS.</p> <p>Source privilégiée : organe de management du méta-programme, acteurs nationaux.</p>
Organe de management du méta-programme	<p>Toute information permettant d'établir les rapports ci-dessus, de comprendre les performances et les déviations par rapport au plan et plus généralement d'établir un management des risques et opportunités du méta-programme.</p> <p>Sources privilégiées : Retour d'information de CMFA, CFADS, SGCF, APFA et informations des différents acteurs exécutants.</p>
Autres	
Public	<p>CMFA, CFADS ou APFA déterminent les informations données.</p> <p>Le public a par principe besoin de toute information que les politiciens leur doivent et en particulier de toute information qui leur permette de juger si le méta-programme ou ses gestionnaires doivent être soutenus ou pas.</p> <p>Le public a besoin de confiance dans le fait que les informations sont objectives et peuvent être comparées aux objectifs du traité d'Aix-la-Chapelle et d'autres orientations politiques. Publier régulièrement un document montrant certaines des mesures de l'avancement d'éléments du méta-programme répondrait à ce besoin.</p>
Acteurs exécutants (militaires, administrations, organes de managements nationaux, multinationaux ou de l'UE, industrie)	<p>CMFA, CFADS ou APFA déterminent les informations données.</p> <p>Les informations devraient leur permettre de mieux mener à bien leurs tâches respectives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information permettant de replacer chaque programme ou projet par rapport aux objectifs du Traité. - Information permettant de stabiliser leurs propres planifications, de motiver les personnels impliqués, de réduire leurs incertitudes personnelles etc. - Informations permettant de tirer des leçons d'expériences d'autres programmes ou projets