# Réforme de la structure de commandement intégré de l'Alliance Atlantique : le processus de transition du « Supreme Headquarters Allied Powers Europe » (SHAPE)

L. Clerc

**Résumé**

Afin de renforcer son efficience et de mieux s'adapter aux nouvelles menaces et aux nouveaux défis, l'Alliance Atlantique est en train de réformer sa structure de commandement intégré. Cette réforme comporte, sur le plan organique, la réduction des effectifs et du nombre des états-majors associée à la modification de leur répartition géographique. Sur le plan fonctionnel, les principales modifications sont constituées par la création d'une structure d'anticipation, de planification et de conduite des opérations au niveau stratégique (SHAPE) ainsi que par la transformation, au niveau opératif, des *Joint Force Command* (JFC) statiques en *Joint Force Headquarters* (JFHQ) projetables. Cette réforme concerne aussi les branches médicales des différents états-majors dont le nombre de postes va être légèrement augmenté (passant de 37 à 38) alors qu'il sera réduit de 25 % dans les autres entités. Leur répartition géographique sera cependant très différente. Par ailleurs, la branche médicale du SHAPE deviendra l'autorité de toutes les autres branches médicales d'*Allied Command Operations* (ACO), y compris pour celles des commandements de composantes. Elle reprendra aussi une partie des attributions des branches médicales des JFHQ. L'aspect le plus positif de la réforme est que les branches médicales seront maintenues dans une structure qui gère les ressources et resteront en dehors de l'entité logistique. Le fait que les chefs des branches médicales resteront membres des groupes de conseillers spéciaux, en double casquette, leur permettra un accès direct au commandant des états-majors en qualité de conseiller médical, est aussi un aspect très positif.

Mots-clés : État-major stratégique. OTAN. SHAPE. Structure de commandement intégré.

**Abstract**
**REFORM OF THE NATO COMMAND STRUCTURE: THE SHAPE TRANSITION PROCESS.**

In order to enhance its efficiency and increase its ability to face the new threats and challenges, NATO is in the process of reforming its Command Structure. This reform will include, from the organic standpoint, a decrease in the number of personnel and a reduction of the number of headquarters with a modification of their geographic footprints. From a functional point of view, the main differences are the creation of a new predictive, planning and crisis management body at the strategic level (SHAPE) as well as the transformation, at the operational level, of the Joint Force Commands in deployable Joint Force Headquarters. This reform also impacts the medical branches of these HQs with the number of positions increasing slightly (from 37 to 38) while the number of headquarters is reduced by 25%. Therefore, their geographic footprints will be very different. The SHAPE Medical Branch will become the authority over all other ACO Medical Branches, including those from Component Commands. It will also take charge of a part of the tasks of the JFHQs Medical Branches. The most positive aspect of the reform is that Medical Branches will remain in a body which will manage the resources and will not be included within logistics. Another positive aspect is that the chiefs of Medical Branches will also remain special advisors. This dual position will allow them direct access to the HQ commander (as medical advisors).

Keywords: NATO. Strategic Headquarters. NATO Command Structure. SHAPE.

L. CLERC, médecin en chef, praticien certifié des techniques d'état-major, Supreme Headquarters Allied Command Europe (SHAPE).

**Correspondance** : Colonel L. Clerc, Allied Command Operations Deputy Medical Advisor, Ressources Directorate, JMed, 7010 SHAPE, Belgium.

## Introduction

La dernière réforme majeure de la structure de commandement intégré de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) est relativement ancienne. À la

suite de la disparition de la menace soviétique avec l'effondrement de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) et du rideau de fer à la fin des années 1980, les missions de l'Alliance atlantique ont évolué. La disparition d'un monde bipolaire a ouvert la porte au réveil de nationalismes régionaux qui ont été à l'origine de la guerre en ex-Yougoslavie. L'intervention menée par l'OTAN dans ce pays à partir de 1995 a profondément modifié la vision de l'emploi de cette organisation, évoluant d'un objectif de défense collective de ses membres à un concept de projection en vue de prévenir les crises ou de résoudre celles ayant déjà éclaté dans les zones du monde où l'Alliance a un intérêt stratégique. Les interventions au Kosovo en 1998 et en Afghanistan en 2001 l'ont ensuite confirmé. En parallèle, la disparition du pacte de Varsovie dans cet environnement où il était devenu obsolète a ouvert la porte à un élargissement progressif de l'Alliance vers l'Est. Ainsi, de 1999 à 2004, dix anciens satellites de l'URSS ont rejoint l'OTAN avec la problématique de mise aux normes occidentales de leurs armées respectives. La conjonction de cette nécessité d'adaptation aux normes de l'Ouest et de la disparition de la menace dans l'Atlantique nord a conduit à la dissolution, en 2003, du grand commandement allié pour l'Atlantique (*Supreme Allied Command Atlantique : SACLANT*) situé à Norfolk aux États-Unis et à la création du commandement allié pour la transformation (*Allied Command Transformation* : ACT) à sa place. En parallèle, le commandement allié pour l'Europe (*Allied Command Europe* : ACE) a cédé la place au commandement allié pour les opérations (*Allied Command Operations* : ACO). Cette réforme organisationnelle s'était déjà accompagnée d'une réduction de format.

La réforme actuelle est donc la deuxième adaptation d'envergure des structures de commandement de l'Alliance depuis le début du XXIe siècle. Elle fait suite aux décisions prises lors du sommet de l'OTAN de Lisbonne en 2010 et en constitue la « déclinaison opérationnelle ». En effet, cette réorganisation concerne beaucoup d'autres structures de l'Alliance telles que le grand quartier général de l'OTAN à Bruxelles (NATO *Headquarters* : NATO HQ), les comités et groupes de travail, les principales agences travaillant pour l'Alliance et la structure de forces (NATO Force Structure : NFS). Cependant, la réforme de la structure de commandement intégré, qui nous intéresse ici pour ce qui concerne sa déclinaison opérationnelle (excluant par là même la réforme mineure de la chaîne d'ACT), est une des plus importantes. Il s'agit d'une réduction de format concernant à la fois le nombre des états-majors et les effectifs de chaque entité. L'objectif avoué est celui d'un renforcement de l'efficience de l'Alliance, d'une plus grande souplesse et d'une plus grande réactivité en vue de l'adaptation permanente de ses structures aux nouveaux défis liés à des menaces qui évoluent rapidement dans le temps, dans l'espace comme par leur nature. Mais le but premier reste une économie de moyens afin de rééquilibrer le budget de l'OTAN, en déficit depuis plusieurs années.

## La réorganisation du niveau stratégique

Le niveau stratégique de la chaîne opérationnelle de l'OTAN est constitué par les états-majors du Commandement allié pour les opérations (ACO) situés à Mons en Belgique. La plus importante entité est le grand quartier général des puissances alliées en Europe (*Supreme Headquarters Allied Power Europe* : SHAPE). Le complexe militaire de Mons héberge aussi le quartier général de la force de commandement des AWACS de l'OTAN (NATO *Airborn Early Warning and Control Force Command Headquarters* : NAEW&C FC), le groupe des systèmes d'information et de communication (CIS Group), le quartier général des opérations spéciales de l'OTAN (NATO *Special Operations headquarters* : NSHQ), le détachement de l'état-major militaire de l'Union européenne chargé de la conduite des opérations en Bosnie (Althea) et dans la corne de l'Afrique (Atalanta) (*European Union Staff Group* : EUSG) et l'élément d'état-major du commandement allié de la transformation en Europe (*Allied Command Transformation Staff Element Europe* : ACT SEE). De tous, le SHAPE est le seul état-major opérationnel de l'Alliance au sein duquel chacune des nations alliées et partenaires dispose d'un représentant militaire national (*National Military Representative* : NMR) investit d'une délégation partielle de l'autorité de son chef d'état-major des armées. Cet officier général le représente lors des négociations de génération de force pour les opérations et a autorité sur tous les personnels nationaux insérés au sein des états-majors d'ACO.

Le rôle d'ACO est d'anticiper les crises potentielles susceptibles d'affecter la sécurité et/ou les intérêts des 28 membres de l'Alliance ainsi que de planifier et conduire au niveau stratégico-opératif les opérations menées par l'OTAN en collaboration avec les 28 alliés et les pays du Partenariat pour la Paix (*Partnership for Peace* : PfP). À cette fin, le commandant en chef des alliés en Europe (*Supreme Allied Commander Europe* : SACEUR), un officier général américain (général d'armée ou équivalent, actuellement un amiral), dispose des différents états-majors d'ACO et en particulier du SHAPE. Il est chargé d'une veille stratégique permettant une anticipation des crises, de la planification et de la conduite des opérations interarmées et interalliées, de l'évolution et de l'adaptation des structures opérationnelles au travers de la transformation ainsi que du développement des relations avec les nations « contact » et du PfP. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur le SHAPE qui est chargé du développement de la politique militaire dans le cadre de l'OTAN, de planifier les futures opérations et de guider le processus de génération de forces. Cet état-major est aussi responsable de la conduite des opérations en cours, directement ou au travers des commandements interarmées de force (JFHQ).

La réforme d'ACO est quantitative et qualitative. Sur le plan quantitatif, l'objectif est à la fois de réduire le nombre des entités et les effectifs de l'ordre de 25 %. La réduction des entités se fait essentiellement aux dépens des niveaux opératif et tactique. Mais il s'agit aussi d'une réforme qualitative se traduisant par une modification

importante de l'empreinte géographique de la chaîne opérationnelle. Concernant le niveau opératif, les trois JFC vont être réduits à deux quartiers généraux de force interarmées (*Joint Force Headquarters* : JFHQ), puisque le JFC de Lisbonne fermera à l'été 2013. Ces états-majors d'environ 850 personnels chacun, deviendront projetables par moitié, ce qui n'était pas le cas des JFC. Ils seront constitués sur les emprises de Naples (Italie) et de Brunssum (Pays-Bas) (fig. 1). Leur rôle sera d'assurer respectivement la planification et la conduite d'une opération « majeure » interarmées (déploiement interarmées d'un volume de 50 000 hommes environ comparable par exemple à celui de l'*International Security and Assistance Force* (ISAF)) et de deux

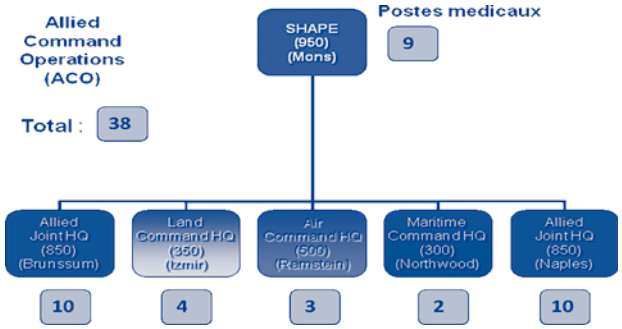



**Figure 1. Organisation d'Allied command operations (ACO).**

opérations « mineures » (déploiement interarmées d'un volume de 15 000 hommes environ dont le modèle est par exemple l'opération KFOR au Kosovo, dans sa phase intermédiaire de la fin des années 2000). Au niveau tactique, les six commandements de composantes vont être réduits à trois entités. L'état-major de composante terrestre (Land Command : LC) sera situé à Izmir (Turquie). Cette entité de 350 personnes devrait avoir pour fonction d'assurer la conduite d'une opération « mineure » interarmées et/ou d'une opération à dominante terrestre. L'état-major de composante aérienne (Air Command : AC) sera situé à Ramstein (Allemagne). Il s'agira d'une structure comprenant 500 personnels, non projetable, susceptible d'assurer le commandement d'une opération à dominante aérienne (du type de l'opération *Unified Protector* réalisée en Lybie en 2011). Enfin, l'état-major de composante maritime (*Maritime Command* : MC) sera situé à Northwood (Grande-Bretagne). Il comprendra environ 300 personnels et sera également non projetable avec pour rôle le commandement d'une opération à dominante maritime (du type *Ocean Shield* dans la Corne de l'Afrique).

## Le processus de transition du SHAPE

La réforme concerne aussi le SHAPE. Cet état-major va être réduit de 1 200 à 950 personnels. Sa nouvelle structure interne verra la disparition des divisions et directions en vue d'une réorganisation plus classique en directions et en branches appelées J (Joint) (fig. 2). La feuille de route prévoit un jour J (T-Day) le 1er décembre 2012, date à laquelle la nouvelle structure du SHAPE doit être mise en application. La capacité opérationnelle initiale sera théoriquement atteinte à T-Day plus 12 mois (1er décembre 2013) et la capacité opérationnelle complète à T-Day plus 36 mois (1er décembre 2015). La préparation du processus de transition vers la nouvelle structure a débuté le 2 mai 2012 par la création du centre de gestion globale des crises et des opérations (*Comprehensive Crisis and Operations Management Centre* : CCOMC). Cette nouvelle entité a été essentiellement développée pour permettre au SACEUR de disposer d'une capacité d'anticipation des crises qui lui faisait défaut jusqu'à maintenant. Elle devrait être pleinement opérationnelle à l'été 2013. Son rôle sera d'assurer le commandement et le contrôle au niveau stratégique des opérations actuelles, de renforcer la connaissance de la situation et de fournir une estimation des crises potentielles. Le CCOMC est également destiné à gérer le spectre complet de plusieurs crises simultanées, d'évaluer le risque stratégique dans le cadre des opérations en cours, d'augmenter le niveau d'expertise au sein du SHAPE et d'ACO en travaillant avec des experts civils et des universités et plus généralement de contribuer à toutes les missions du SACEUR en temps de paix, de crise et de guerre.

Le CCOMC est dirigé par un officier général (général de brigade ou équivalent), placé directement sous l'autorité du directeur des opérations. Il est constitué de personnels permanents et d'experts en renfort temporaire. Les personnels permanents sont rassemblés dans des équipes et des groupes ayant chacun un périmètre de responsabilité. Il existe quatre groupes d'identification des crises (*Crisis Identification Group* : CIG) chargés de la veille stratégique dans l'une des quatre zones d'intérêt particulier définies dans le monde par le SACEUR. Ils assurent la surveillance globale de ces zones afin de déterminer la présence d'un risque stratégique. Le Groupe d'estimation et des options (*Estimation and Options Group* : EOG) est chargé, après la détection d'une crise potentielle dans une zone particulière, de commencer à étudier des options militaires mais sans réelle planification puisque le SACEUR n'en a pas encore été officiellement mandaté à ce stade par le conseil de l'Atlantique nord (*North Atlantic Council* : NAC) via une directive initiale (*NAC Initial Directive* : NID). Le groupe est chargé de renseigner le SACEUR sur ce qu'il est militairement possible de mettre en œuvre. Le lien avec la partie politico-diplomatique (état-major de l'OTAN à Bruxelles) et le monde civil est assuré par un diplomate affecté en permanence au sein du CCOMC en qualité de conseiller. Par la suite, le groupe de direction de la réponse (*Response Direction Group* : RDG) prendra le relais dans l'attente de la NID afin de débuter la planification. Une fois l'opération lancée, un Groupe des opérations courantes (*Current Operations Group* : COG) prendra en charge la conduite de l'opération. Il en existe un par opération en cours soit actuellement quatre (ISAF, KFOR, *Active Endeavour, Ocean Shield*). Enfin, le groupe de révision des crises (*Crisis Review group* : CRG), non permanent mais créé autant que de besoin, réalisera, en fin d'opération militaire, les évaluations et audits nécessaires à la préparation de la phase de sortie de

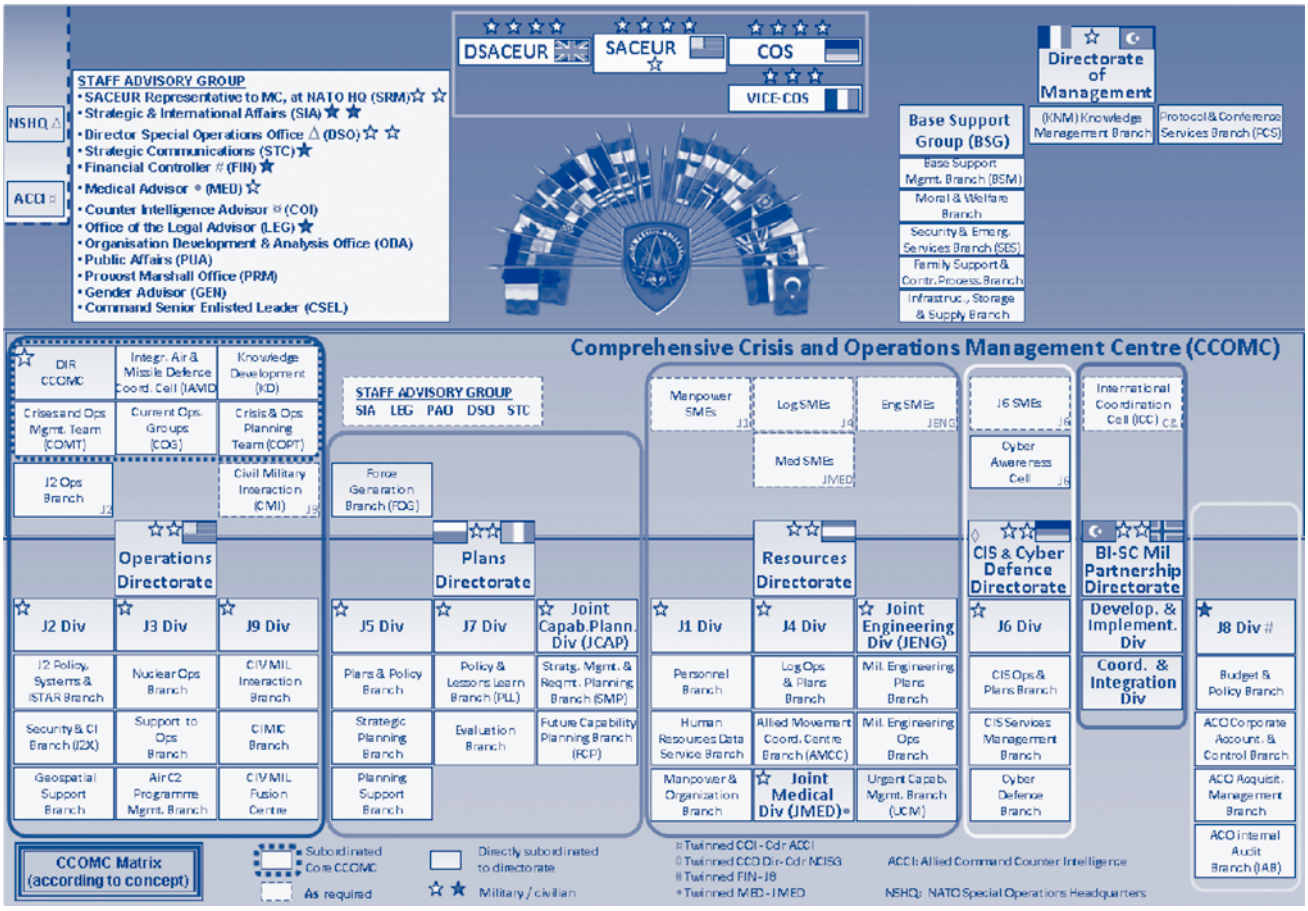



**Figure 2. Organisation du Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE).**

crise et de transition des responsabilités aux autres parties prenantes, en particulier aux autorités locales.

Au sein du groupe de commandement, le SACEUR est assisté d'un adjoint, officier général d'armée britannique (*Deputy SACEUR* : DSACEUR), d'un chef d'état-major allemand du même grade (*Chief of Staff* : COS) et d'un vice-chef d'état-major français du grade de général de corps d'armée (*Vice Chief of Staff* : Vice-COS). Le DSACEUR a une fonction particulière de commandant des opérations de l'Union Européenne conduites par le SHAPE (Althea et Atalanta) et le Vice-COS, dont le poste a été créé à l'été 2012, est pour sa part plus particulièrement chargé de missions ad-hoc, notamment, pour les deux années à venir, de la problématique du redéploiement de l'ISAF durant la phase de transition pour l'Afghanistan.

À la date du 1er décembre 2012, le SHAPE sera organisé en six directions et un groupe de conseillers d'état-major (fig. 2). Les directions sont commandées par un officier général du rang de général de division portant le titre d'adjoint au chef d'état-major (Deputy COS : DCOS). Elles sont organisées en divisons dont le chef, général de brigade, remplit la fonction d'assistant du chef d'état-major (Assistant COS : ACOS).

La Direction des opérations (Operations Directorate) est constituée des divisions 2 (J2 : renseignement), 3 (J3 : conduite des opérations) et 9 (J9 : actions civilo-militaires). Elle est chargée de gérer la disponibilité des forces conventionnelle et nucléaire d'ACO, de superviser et de diriger le CCOMC ainsi que d'exécuter les fonctions de commandement opérationnel du SACEUR sur les moyens et les forces de défense aérienne affectées à ACO. Cette direction gère également la politique du renseignement au sein d'ACO et les efforts de production dans ce domaine ainsi que dans ceux du contre espionnage, de la sécurité, de la météorologie, de l'océanographie et de l'imagerie spatiale. Enfin, il revient à l'OD d'assurer, en soutien des opérations, la liaison, l'échange d'information et la planification civilo-militaire avec les acteurs civils y compris les organisations internationales, nationales et non gouvernementales.

La Direction des plans (Plans Directorate) est constituée des divisions 5 (J5 : plans et manœuvre future), 7 (J7 : retour d'expérience et évaluation) et JCAP (*Joint Capability Planning* : planification des moyens interarmées). Elle a pour mission de développer et de réviser la planification stratégique d'anticipation des crises, de développer et coordonner les documents de vision militaire stratégique, d'identifier les capacités et l'articulation des forces d'ACO déployées, des moyens de commandement et de contrôle déployables de l'OTAN ainsi que des quartiers généraux statiques. Elle est aussi chargée de développer les priorités, les politiques, les doctrines, les concepts et les directives de planification de défense pour le spectre complet des

missions de l'Alliance en coordination avec ACT. Elle a également la responsabilité de développer les directives et les instructions pour la planification et la conduite des exercices d'évaluation, de la formation et de l'entraînement. Enfin, elle est en charge de la gestion de toutes les activités de développement des capacités et de s'assurer de la cohérence des politiques et priorités de la gestion de la ressource.

La Direction des ressources (*Ressources Directorate*) est constituée des divisions 1 (J1 : ressources humaines), 4 (J4 : logistique), génie (*Joint Engineering Division* : JENG) et soutien médical (*Joint Medical Division* : JMED). Sa mission est de diriger, contrôler et coordonner la mise en application de la gestion intégrée des ressources au sein d'ACO en coordination avec ACT ainsi que d'intégrer et exécuter les demandes urgentes de ressources sur le budget militaire, le programme d'investissements de l'OTAN et les ressources humaines. Elle est aussi chargée de guider et surveiller le développement et la mise en œuvre de la politique, des plans et des procédures relatives aux ressources humaines, à la logistique, au génie et au soutien médical avec toutes les parties prenantes ainsi que d'exercer la supervision de la mise en œuvre des activités financées en commun et issues du budget militaire.

La Direction des systèmes d'information et de communication et de la défense informatique (CIS *and Cyber Defence Directorate*) est constituée pour sa part d'une seule division (J6). Elle dirige, contrôle et coordonne les activités et les équipes dans le domaine des systèmes d'information et de communication (SIC) et de la défense informatique au sein d'ACO, assure la supervision de tous les domaines d'activité des SIC au sein d'ACO ainsi que la planification des besoins dans le domaine des SIC pour les opérations, les exercices et la défense informatique.

La Direction du partenariat militaire (Bi-SC *Military Partnership Directorate*) qui est une entité conjointe aux deux commandements stratégiques (ACO et ACT) est a pour mission de s'engager avec les nations du PfP en vue de soutenir les missions respectives du SACEUR et du commandant d'ACT ainsi que les objectifs du partenariat militaire. Elle s'engage également avec les nations partenaires afin de soutenir les objectifs de transformation d'ACT au travers de la formation et de l'entraînement pour favoriser l'interopérabilité et le développement des capacités.

La Direction du management (*Directorate of Management*) est chargée de diriger le travail quotidien au sein du SHAPE, de fournir les moyens de soutien et les services pour le quartier général, les agences et les unités co-localisées ainsi que de diriger la gestion de l'information au sein d'ACO. Elle est chargée aussi de mettre en place et de maintenir des pratiques efficientes de travail d'état-major et de circulation de l'information, incluant l'enregistrement des documents, leur distribution, leur stockage, leur récupération, leur archivage et leur protection, et d'apporter des services au protocole et en soutien des conférences.

Enfin, le Groupe des conseillers d'état-major (*Staff Advisory Group* : SAG) est chargé de soutenir le quartier général et de fournir des conseils spécialisés au SACEUR, au DSACEUR et au COS. Il comprend : le représentant du SACEUR au comité militaire de l'état-major de l'OTAN (SACEUR *Representative to MC* : SRM), les Affaires internationales et stratégiques (*Strategic and international affairs* : SIA), le Bureau du directeur des opérations spéciales (*Director of Special Operations Office* : DSO), les Communications stratégiques (*Strategic Communications* : STC), le Contrôleur financier (*Financial Controller* : FIN), le Conseiller médical (*Medical Advisor* : MED), le Conseiller de contre-espionnage (*Counter Intelligence Advisor* : COI), le Bureau du conseiller juridique (*Office of the Legal Advisor* : LEG), le Bureau de l'organisation, du développement et de l'analyse (*Organisation Development and Analysis Office* : ODA), le Bureau des relations publiques (*Public Affairs Office* : PUA), le Bureau du commandant de la police militaire internationale (*Provost Marshall Office* : PRM) et le « Président » des sous-officiers (*Command Senior Enlisted Leader* : CSE).

Conséquences pour l'organisation du commandement et du contrôle du soutien médical :

Les modifications liées à la réforme de la NCS concernent les branches médicales comme le reste des états-majors.

Au niveau stratégique, la branche médicale du SHAPE n'est pas fondamentalement modifiée. En effet, le nombre de personnels est maintenu à 9 (8 officiers et 1 sous-officier) malgré une réduction au niveau de l'état-major de près de 25 %. Ceci s'explique par le nouveau positionnement des états-majors tactiques dans la nouvelle structure d'ACO qui seront placés directement sous l'autorité du SHAPE. Une partie des tâches des JFC devraient également lui être transférées au moment de leur transformation en JFHQ projetables. Le nom de la branche médicale va cependant évoluer de celui de *Medical Directorate* à celui de JMed. L'important est qu'elle restera sous l'autorité de l'adjoint au chef d'état-major, chef de la Direction des ressources (*Ressources Directorate*) mais en dehors de la division logistique. L'autre élément notable et important est que le chef du JMed, ayant le titre d'assistant au chef d'état-major (*Assistant Chief of Staff* : ACOS) et le grade de médecin général, sera toujours membre du groupe des conseillers spéciaux, ce qui lui assurera un accès direct au groupe de commandement et surtout au SACEUR en qualité de Conseiller médical (*Medical Advisor*).

Au niveau opératif, l'organisation des branches médicales des JFHQ sera identique à celle du SHAPE et présentera donc les mêmes avantages. Cependant, l'effectif sera différent en raison de l'augmentation du nombre de postes de 7 pour les JFC à 10 pour les JFHQ (9 officiers et 1 sous-officier) afin de tenir compte des nouvelles contraintes de projection.

Au niveau tactique, les branches médicales des états-majors seront placées sous l'autorité directe du SHAPE et non plus au travers de celle des JFC/JFHQ. L'organisation de la branche médicale du commandement terrestre d'Izmir sera identique à celle des JFHQ et présentera donc les mêmes avantages, notamment la séparation du médical et de la logistique et l'accès direct du chef de branche au groupe de commandement, en qualité de conseiller médical. L'effectif de la branche médicale sera de quatre.

En revanche, les branches médicales des commandements air (Ramstein) et maritime (Northwood) resteront enchâssées au sein de la division logistique. Le chef de branche n'aura accès au groupe de commandement qu'à travers son chef.

## Conclusion

Afin de renforcer son efficience et de mieux s'adapter aux nouvelles menaces et aux nouveaux défis, l'Alliance Atlantique est en train de réformer sa structure de commandement intégré. Cette réforme comporte, sur le plan organique, la réduction des effectifs et du nombre des états-majors associée à la modification de leur répartition géographique. Sur le plan fonctionnel, les principales modifications sont constituées par la création d'une structure d'anticipation, de planification et de conduite des opérations au niveau stratégique (SHAPE) ainsi que par la transformation, au niveau opératif, des JFC statiques en JFHQ projetables. Cette réforme concerne aussi les branches médicales des différents états-majors dont le nombre de postes sera légèrement augmenté (passant de 37 à 38) alors qu'il sera réduit de 25 % dans les autres entités. Leur répartition géographique sera cependant très différente. Par ailleurs, la branche médicale du SHAPE deviendra l'autorité de toutes les autres branches médicales d'ACO, y compris pour celles des commandements de composantes. Elle reprendra aussi une partie des attributions des branches médicales des JFHQ.

L'aspect le plus positif de la réforme est que les branches médicales seront maintenues dans une structure qui gère les ressources, en parallèle mais non au sein de l'entité logistique. Le fait que les chefs des branches médicales resteront membres des groupes de conseillers spéciaux, en double casquette, leur permettra un accès direct au commandant des états-majors en qualité de conseiller médical, ce qui constitue aussi un aspect très positif.

Le plus important défi, après l'attribution, non sans difficultés, des postes aux nations au cours des négociations sur les effectifs réalisées au SHAPE de juillet à novembre, sera d'assurer l'armement des postes dès l'été 2013, notamment pour les postes supplémentaires au sein des JFHQ. Par ailleurs, l'ensemble des désactivations et activations de structures au sein de la chaîne ACO, qui se produira entre le 1er décembre 2012 et la fin de 2014 selon un calendrier strictement pré établi, s'accompagne d'un nombre assez important de transferts de responsabilités, notamment relatif à la conduite des opérations en cours, représentera aussi un réel défi. Cela sera d'autant plus sensible si tous les postes ne sont pas armés en temps voulu.