

Comprendre l'écosystème d'acquisition de l'OTAN

Frédéric PESME

► Points clés

- L'OTAN achète chaque année des biens et des services à hauteur de plusieurs milliards d'euros. Elle a des besoins dans des domaines très variés mais l'organisation achète peu, et rarement, de grandes plateformes d'équipements militaires.
- Ses principaux investissements sont dans le secteur des technologies de communication et dans celui du génie civil, sans oublier les dépenses liées au fonctionnement et au soutien de ses états majors. Ce sont principalement les Alliés qui acquièrent les capacités militaires.
- Faire affaire avec l'OTAN n'est donc pas réservé aux entreprises du secteur de la défense. De nombreuses perspectives existent aussi pour des sociétés du secteur civil ou qui proposent des technologies duales.
- L'écosystème d'acquisition de l'OTAN est complexe mais il est indispensable de le connaître au moment où l'Alliance est engagée dans sa plus grande adaptation depuis la fin de la guerre froide et où les alliés européens augmentent leurs dépenses de défense.

Introduction

L'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) achète chaque année des biens et des services à hauteur de plusieurs milliards d'euros. Il convient toutefois de distinguer ce qui est financé en commun de ce qui l'est nationalement, par chacun des alliés. Cette grille de lecture doit permettre aux entreprises, selon leur taille et leur secteur d'activité, d'identifier les opportunités de marché et quel sera l'acteur de l'acquisition. L'Organisation achète en effet peu, et rarement, de grandes plateformes d'équipements militaires. Ses investissements sont essentiellement dans le secteur des technologies de communication et dans celui du génie civil, sans oublier les dépenses liées au fonctionnement et au soutien de ses états-majors. Ce sont principalement les Alliés, dont elle favorise et maintient la cohérence des appareils de défense, qui acquièrent des capacités militaires.

Comprendre l'écosystème d'acquisition de l'OTAN est indispensable au moment où l'Alliance est engagée dans sa plus grande adaptation depuis la fin de la guerre froide. En effet, après deux décennies d'opérations de contre-insurrection hors de la zone couverte par le traité, dans un environnement relativement permissif, l'annexion de la Crimée et l'invasion de l'est de l'Ukraine ont obligé l'Alliance à revenir aux fondamentaux de la défense collective et à redécouvrir les exigences capacitaires d'un conflit majeur entre puissances. Les sommets successifs depuis celui de Galles en septembre 2014 ont jalonné cette redéfinition de la posture qui représente aujourd'hui le « plus grand renforcement de [la] défense collective depuis une génération¹ », selon les termes du communiqué du sommet de Washington en juillet 2024. Après plusieurs décennies de sous-investissement dans la défense, cette ambition se traduit aujourd'hui par une hausse significative de ses budgets et de ses besoins. Cette dynamique offre donc des perspectives de marché que les industriels français de la défense mais aussi du secteur civil ont toute légitimité à saisir. Pour les entreprises, il est toutefois parfois difficile de comprendre le fonctionnement de l'écosystème d'acquisition de l'OTAN qui est complexe car il n'y a pas un acheteur unique, mais plusieurs acheteurs selon le type d'équipement ou de prestation.

Il faut donc comprendre la manière dont l'Alliance détermine ses besoins et comment elle les finance afin de pouvoir identifier, selon le secteur d'activité, quels seront les acteurs de l'acquisition.

Détermination et financement des besoins

L'Alliance est une structure à trois niveaux :

- Un quartier général politico-militaire à Bruxelles (le siège).
- Une structure de commandement militaire, la *NATO Command Structure* (NCS).

1. Déclaration du sommet de Washington, paragraphe 7, disponible sur : www.nato.int.

La NCS est articulée en deux chaînes de commandement, celle des opérations – *Allied Command Operations* (ACO) – commandée par le *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR), et celle de la Transformation – *Allied Command Transformation* (ACT), commandée par la *Supreme Allied Commander Transformation* (SACT). Les deux chaînes totalisent une vingtaine d'états-majors, situés en Europe et aux États-Unis.

- Une structure de forces, la *NATO Force Structure* (NFS), qui regroupe l'ensemble des états-majors et forces nationaux, que les Alliés mettent volontairement à la disposition de l'Alliance pour les opérations et missions.

Elle a donc des besoins :

- De fonctionnement, pour le siège et la NCS auxquels il convient d'ajouter les agences, l'Organisation pour la science et la technologie, et des structures comme le collège de défense de l'OTAN à Rome².
- Capacitaires, pour permettre au siège et à la NCS de remplir leurs missions opérationnelles, auxquelles s'ajoutent les capacités que l'Alliance demande à chacun des alliés de fournir, et qui sont financées nationalement. L'un des rôles de l'OTAN est en effet de traduire les ambitions politiques en capacités nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Elle oriente donc le développement des capacités nationales, en promouvant des capacités multinationales lorsque cela est possible ou bien, lorsque l'acquisition de ces capacités est hors de portée, elle décide de les financer en commun³.

Dans un contexte sécuritaire qui a radicalement changé, la détermination des besoins capacitaires s'appuie sur les travaux entrepris par le Comité militaire en 2017⁴ avec l'adoption, en 2019, d'une nouvelle stratégie militaire qui est aujourd'hui déclinée au travers de deux concepts. Le premier, à dimension opérationnelle et porté par SACEUR, est le concept pour la dissuasion et la défense de la zone euro-atlantique, le DDA (*Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area*⁵) qui a été agréé en 2020. Le second, porté par SACT et destiné à préparer l'avenir sur le plan capacitaire, est le concept-cadre de l'OTAN sur la capacité à combattre, le NWCC (*NATO Warfighting Capstone Concept*⁶) qui a été agréé en 2021. Le NWCC a ensuite été complété par le *Warfare Development Agenda* et le concept

2. La France n'héberge que de petites structures : le Bureau de soutien à la collaboration (*Collaboration Support Office*, CSO), de l'Organisation pour la science et la technologie, implanté à Neuilly-sur-Seine, et le bureau de programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (*Center Europe Pipeline System*, CEPS) situé à Versailles. Ainsi que deux centres d'excellence.

3. « Les capacités : l'OTAN, un cadre facilitateur du développement capacitaire », disponible sur : <https://otan.delegfrance.org>.

4. F. Pesme, « L'Alliance revigorée », in T. de Montbrial et D. David (dir.), *Ramses 2024. Un monde à refaire*, Paris, Dunod/Ifri, 2023.

5. S. R. Covington, « NATO's Concept for Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area (DDA) », Belfer Center for Science and International Affairs/Harvard Kennedy School, 2023, disponible sur : www.belfercenter.org.

6. J. W. Tammen, « Le concept-cadre de l'OTAN sur la capacité à combattre : anticiper l'évolution de la conflictualité », *NATO Review*, 2021, disponible sur : www.nato.int.

des opérations multi-domaines, MDO (*Multi-Domain Operations*⁷). Les commandeurs stratégiques ont planifié plus de 600 besoins pour la mise en œuvre du DDA et du NWCC⁸.

Pour financer ces besoins, l'OTAN distingue les contributions directes et indirectes⁹. Les contributions directes alimentent les différents budgets de l'Alliance et permettent l'exécution des programmes financés en commun. La contribution de chaque allié est déterminée selon une clé de répartition, calculée sur la base de du revenu national brut. La France contribue ainsi en 2025¹⁰ à hauteur de 10,19 % aux budgets de l'OTAN.

Le financement en commun est constitué de trois budgets :

- Le budget civil, pour le financement du fonctionnement du siège de l'OTAN à Bruxelles. Ces besoins sont principalement satisfaits en s'adressant au réseau de prestataires locaux, mais certains contrats peuvent faire l'objet d'un appel d'offres international. Le budget civil finance surtout les capacités qui permettent au siège de permettre la bonne exécution des processus de consultation et de décision des Alliés et de remplir son rôle dans le cadre de la défense collective. L'Alliance a aujourd'hui par exemple besoin d'investir dans des capacités liées à la gestion des données, à l'intelligence artificielle, à la défense contre les menaces cybernétiques ainsi que la simulation et l'assistance à la prise de décision.
- Le budget militaire, qui permet de renforcer la posture de dissuasion et de défense et d'accroître l'interopérabilité. Il finance le fonctionnement de la NCS, les dépenses liées à l'activité de la structure de commandement et les opérations et missions. Il permet le bon fonctionnement de la NCS, notamment dans le domaine du Commandement et du contrôle (C2) et soutient l'évolution du SHAPE en un *Strategic Warfighting Headquarter*, ainsi que les liaisons avec les états-majors subordonnés. Le budget militaire finance également la Force de renseignement, surveillance et reconnaissance de l'OTAN (NISRF – *NATO Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Force*) et la Force aéroportée de détection avancée et de contrôle (NAEW&CF – *NATO Airborne Early Warning and Control Force*). Les deux commandeurs stratégiques font aussi appel à des services de consultance.
- Le programme de l'OTAN au Service de la sécurité (NSIP – *NATO Security Investment Programme*) sert à financer d'importants investissements dans le domaine opérationnel (systèmes de commandement et de contrôle) ou de génie civil (amélioration des bases terrestres, aériennes ou navales ; mise à niveau de l'infrastructure des états-majors). Il soutient aussi le réseau d'oléoducs et de stockage

7. ACT, « Multi-Domain Operations in NATO – Explained », disponible sur : www.act.nato.int. Le pendant français de MDO est le concept d'opérations multi-milieux/multi-champs.

8. OTAN, « Resource Policy and Planning Board, The 2025-2029 Common Funding Resource Plan », disponible sur : www.nato.int.

9. Le financement de l'OTAN, disponible sur : www.nato.int.

10. Cette clé est révisée et agréée annuellement par le Conseil de l'Atlantique nord.

des carburants de l'Alliance. Le futur état-major du SHAPE, dont les travaux sont estimés à 1 milliard d'euros, sera financé *via* le NSIP¹¹.

Certaines capacités peuvent aussi être financées conjointement. Par exemple, les infrastructures et les systèmes de communication de la NISRF et de la NAEW&CF sont financés en commun mais les appareils sont acquis conjointement par un groupe d'Alliés tandis que d'autres, comme la France, fournissent une contribution en nature par le biais d'heures de vol ou du renseignement.

En 2025, le budget civil s'élèvera à 462,5 millions d'euros, le budget militaire à 2,3 milliards d'euros et le NSIP à 1,7 milliard d'euros¹². Lors du sommet de Madrid en 2022, les Alliés sont convenus d'une trajectoire de ces budgets jusqu'en 2030, avec une augmentation annuelle de 10 % des budgets civils et militaires et de 25 % du NSIP, hausses qui devront être néanmoins approuvées annuellement par les Alliés.

Les dépenses de défense de chacun des Alliés sont une contribution indirecte au financement de l'OTAN et représentent l'essentiel des dépenses de l'Alliance.

Cette contribution se décline de deux manières :

- lorsque le Conseil de l'Atlantique nord décide de lancer une opération ou une mission chaque Allié est responsable du déploiement de ses forces (*costs lie where they falls*) ;
- l'acquisition des capacités identifiées dans le cadre du processus de planification de défense (NDPP – *NATO Defence Planning Process*).

L'objectif du NDPP est d'harmoniser les plans de défense nationaux pour que l'OTAN dispose – collectivement – des moyens dont elle a besoin, en recensant l'existant, en répartissant les nouveaux besoins entre les Alliés et en favorisant leur développement et leur acquisition, soit nationalement, soit de façon multinationale, soit, parfois, collectivement pour des capacités qu'il serait impossible à un Allié, voire un groupe d'Alliés, de financer. L'objectif est de s'assurer que l'Alliance disposera, à un horizon de vingt ans, des moyens nécessaires à la réalisation de son ambition¹³.

Ce sont le DDA et le NWC qui fournissent aujourd'hui le cadre de la planification de défense. Ils s'accompagnent d'une réflexion pour mettre en adéquation les forces et les plans, c'est-à-dire les moyens avec les besoins, à l'instar de ce qui se pratiquait pendant la guerre froide¹⁴. Cette nouvelle orientation stratégique se traduira inévitablement par une

11. « OTAN : en Wallonie, le SHAPE bénéficie d'un coup de jeune à un milliard d'euros », Euractiv, 2025, disponible sur : www.euractiv.fr.

12. OTAN, « Resource Policy and Planning Board, The 2025-2029 Common Funding Resource Plan », *op. cit.*

13. Le processus OTAN de planification de défense, disponible sur : www.nato.int.

14. Entretiens avec des acteurs civils et militaires de l'OTAN. À noter qu'après la fin de la guerre froide, et surtout à partir du début des années 2000 lorsque l'OTAN a défini des ambitions plus globales, la notion de géographie avait disparu de la planification de défense. Cette notion devrait être à nouveau mieux prise en compte et cela contribuera à l'augmentation des cibles capacitaires. Voir à ce sujet, A. Mattelaer, « Rediscovering Geography in NATO Defence Planning », *Defence Studies*, vol. 18, n° 3, 2018, p. 339-356.

hausse des capacités que les Alliés devront fournir, à la fois en termes de quantité et de qualité¹⁵.

Ces dépenses augmentent également. En 2014, les Alliés avaient agréé l'objectif de faire tendre leurs dépenses de défense, à l'horizon 2024, vers 2 % de leur produit intérieur brut (PIB), dont 20 % consacrés à l'acquisition d'équipements¹⁶. Ils ont renforcé cet engagement lors du sommet de Vilnius en 2023¹⁷, la cible de 2 % devenant un plancher. Depuis 2014, les dépenses militaires des alliés européens et du Canada ont ainsi augmenté d'environ 700 milliards de dollars et s'élevaient à 486 milliards de dollars en 2024. Parmi ces alliés, 22 atteignaient ou dépassaient la cible des 2 % en 2024, contre 3 en 2014, tandis que 28 ont consacré au moins 20 % de leur budget à l'acquisition d'équipements majeurs, contre 7 en 2014¹⁸. Lors du sommet de La Haye, en juillet 2025, cette ambition a été plus que doublée puisque les Alliés ont agréé un objectif de hausse des dépenses de défense à hauteur de 5 % du PIB d'ici 2035. Environ 3,5 % seront dévolus aux forces et aux équipements et 1,5 % aux dépenses qui participent à l'effort de défense (protection des infrastructures et des réseaux, capacités industrielles, résilience, préparation civile, etc.). Il reste à voir si cette nouvelle ambition est réaliste et si elle est soutenable sur le long terme¹⁹, certains alliés ayant déjà marqué leur réticence²⁰.

Qui achète quoi ?

L'OTAN a donc des besoins dans des domaines très variés qui sont soit financés en commun, soit nationalement. Il y a une pluralité d'acteurs pour les acquisitions de l'OTAN et la difficulté réside dans le fait de savoir identifier qui achète quoi, selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise qui produit. Il est possible de proposer une cartographie des différents acteurs de l'acquisition.

Le Quartier général à Bruxelles dispose d'un budget de l'ordre de 15 millions d'euros pour son soutien de proximité, sa communication, ses moyens informatiques, l'entretien du bâtiment, la sécurité du site, les fournitures de bureau, l'alimentation, les consultances, etc.

La NCS dispose d'un budget d'environ 170 millions d'euros pour le soutien de proximité des états-majors et l'entretien des infrastructures. Il convient de noter le cas particulier d'ACT, acteur de l'innovation, qui investit dans des démonstrateurs, de la consultance et dans le développement de logiciels, parfois en coopération avec l'Agence

15. La stratégie de mise en œuvre de la transformation numérique de l'OTAN, disponible sur : www.nato.int et www.nato.int.

16. OTAN, Déclaration du Sommet du Pays de Galles (2014), disponible sur : www.nato.int.

17. Lors du sommet de Galles en 2014, les Alliés s'étaient engagés à « tendre » vers une dépense de 2 % du PIB dans la défense en 2024. Cet objectif est devenu un plancher en 2023 lors du sommet de Vilnius.

18. Rapport annuel du Secrétaire général 2024, disponible sur : www.nato.int.

19. Dr N. Tian, L. Scarazzato et J. Guiberteau Ricard, « NATO's New Spending Target: Challenges and Risk Associated with a Political Signal », SIPRI, juin 2025, disponible sur : www.sipri.org.

20. « Le plus dur restera à faire » : le mirage de l'objectif de 5 % de dépenses militaires imposé par Donald Trump à ses alliés », *Le Figaro*, 25 juin 2025, disponible sur : www.lefigaro.fr.

OTAN de communication et d'information, la NCIA (*NATO Communication and Information Agency*)²¹.

Celle-ci est, avec l'Agence de l'OTAN pour le soutien et l'acquisition, la NSPA (*NATO Support and Procurement Agency*), l'un des acteurs majeurs de l'acquisition de l'Alliance. Le financement de ces agences diffère toutefois : 90 % des ressources de la NCIA proviennent de projets financés en commun alors qu'à l'inverse, le budget de la NSPA repose à 95 % sur des achats nationaux car elle est avant tout une centrale d'achat pour les alliés, *via* l'OTAN.

La NCIA est responsable de l'acquisition, du déploiement, du soutien et de la mise en œuvre ainsi que de la protection des systèmes informatiques. Elle fournit les technologies liées aux domaines du commandement, du contrôle, de la communication, de l'informatique, du renseignement, de la surveillance et de la reconnaissance (C4ISR – *Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*)²². Elle joue également un rôle majeur dans la cyberdéfense, en liaison avec le bureau du Directeur des systèmes informatiques, l'OCIO (*Office of the Chief Information Officer*). En 2024, la NCIA s'intéressait en particulier aux domaines suivants : technologies de *cloud*, cybersécurité et intelligence artificielle²³.

La NSPA offre des services adaptés, intéressants sur le plan financier, à l'organisation, aux alliés et aux partenaires dans les domaines suivants²⁴ :

- Le soutien des opérations et des exercices, par exemple pour « l'hébergement, la restauration, les infrastructures mais aussi les équipements du combattant ou les munitions ». La NSPA peut aussi gérer « les marchés relatifs à l'approvisionnement en carburant et en mazout ou les services portuaires ». Elle assure également la coordination du transport, qu'il soit aérien, maritime ou terrestre, y compris à l'extérieur de la zone de responsabilité de l'OTAN. Elle assure la partie location des avions du programme SAIS de transport aérien stratégique (*Strategic Air Lift Interim Solution*).
- L'achat de systèmes et la gestion de leur cycle de vie : « la NSPA supervise l'ensemble du cycle de vie des équipements et des systèmes d'armes », depuis le développement ou l'achat sur étagère jusqu'au retrait de service. Elle joue un rôle prépondérant dans le soutien en phase d'exploitation et assure en particulier le maintien en condition opérationnelle. C'est par exemple la NSPA qui gère la flotte multinationale d'avions multi-rôles de ravitaillement en vol et de transport (MRTT) ou la capacité de surveillance terrestre (AGS – *Air Ground Surveillance*). La NSPA est également impliquée dans le programme AFSC (*Alliance Future Surveillance and Control*) pour le remplacement de la flotte de *Boeing E-3A* dotés d'un système aéroporté de

21. Entretiens avec des acteurs civils et militaires, Bruxelles.

22. Agence OTAN d'information et de communication, disponible sur www.nato.int.

23. Échange de courriels avec des responsables de la NCIA.

24. Agence OTAN de soutien et d'acquisition, disponible sur : www.nato.int. Voir aussi NSPA, NSPA products and services, disponible sur : www.mosr.sk.

détection et de contrôle (AWACS). Elle fournit également des services de stockage et de transport des produits pétroliers *via* le réseau d'oléoducs en Europe centrale.

- Les services logistiques et la gestion de projets : la NSPA propose en particulier une bourse logistique (NSLE – *NATO Logistics Stock Exchange*) qui permet aux nations d'acheter en un clic des équipements dont les prix et les délais sont déjà négociés par la NSPA. Quatre millions d'articles sont disponibles sur ce catalogue (de la quincaillerie à des matériels plus complets). Les industriels qui ont un marché *via* le NLSE peuvent suivre l'avancement de leur commande sur le site de la NSPA mais n'ont pas accès à l'intégralité du catalogue²⁵.

C'est également la NSPA qui gère le soutien de l'OTAN à l'Ukraine. En effet, les Alliés se sont engagés à verser environ 800 millions d'euros pour fournir à l'Ukraine les moyens non létaux dont elle absolument besoin (vêtements chauds, gilets pare-balles, carburant, véhicules de transport, moyens de communication sécurisés, rations de combat, équipements de déminage ou encore matériel médical) dans le cadre de l'ensemble complet de mesures d'assistance, le CAP (*Comprehensive Assistance Package*). En 2024, le chiffre d'affaires de la NSPA était de 7 milliards d'euros, contre 10 en 2023.

Les Alliés sont enfin des acteurs majeurs de l'acquisition, puisque c'est la contribution indirecte aux financements de l'OTAN. Ils acquièrent leurs capacités soit nationalement, soit *via* la NSPA. En 2023, la France a ainsi passé pour environ 321 millions de contrats en utilisant les services de l'agence.

Il convient également de noter le lancement en 2022 de l'Accélérateur de l'innovation de l'OTAN, le DIANA (*Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic*), dont l'objectif est de favoriser l'éclosion de l'écosystème d'innovation de la zone euro-atlantique. L'ambition du DIANA est de permettre l'adoption rapide des produits développés dans son cadre. Pour cela, les alliés ont adopté à La Haye un plan destiné à limiter à 24 mois le délai entre l'identification d'un besoin et l'adoption d'une solution²⁶.

Ce nouveau plan d'action complète les initiatives récentes comme le DPAP (*Defence Production Action Plan*), adopté lors du sommet de Vilnius en 2023 et complété lors du sommet de Washington en 2024 par le NICE (*NATO Industrial Capacity Expansion Pledge*)²⁷. La dronisation est l'expression d'une autonomisation de la puissance de feu vis-à-vis de la conduite des opérations. Elle s'est développée dans l'armée ukrainienne puis russe pour compenser des appuis-feu et renseignements incomplets et peu réactifs, du fait des carences de toutes sortes mais également vis-à-vis de l'ampleur et de l'intensité des actions de combat. L'intérêt de la dronisation est en effet de fournir une capacité de frappe de précision en « format poche » et bon marché, qui capitalise sur l'accès aux technologies civiles. Ukrainiens et Russes ont donc commencé à coupler les drones à n'importe quels effecteurs classiques, allant de l'aviation et de l'artillerie, aux hélicoptères et aux chars,

25. Entretiens avec des acteurs civils et militaires de l'OTAN.

26. Plan d'action de l'OTAN pour une adoption rapide, disponible sur : www.nato.int.

27. Le rôle de l'OTAN dans la production industrielle de défense, disponible sur : www.nato.int.

jusqu'à les transformer eux-mêmes en munitions téléopérées. Depuis 2014, cette dynamique a été portée de part et d'autre par un écosystème d'entraide et d'associations patriotiques, particulièrement en Ukraine, qui finance, développe et livre aux unités les appareils et leur système d'exploitation numérique. De ce point de vue, le phénomène illustre la puissance des nouveaux outils de mobilisation collective que constituent les réseaux sociaux, le financement participatif, la démocratisation de l'*open source intelligence* (OSINT) et des pratiques de DevOps²⁸ pour le développement des logiciels.

Des entreprises françaises encore peu présentes

D'une manière générale, les entreprises françaises réussissent plutôt bien avec l'OTAN comme en témoignent les succès récents. La NCIA a par exemple choisi Thales pour fournir une vision commune opérationnelle à l'Alliance, y compris pour sa défense anti-missiles balistiques (NCOP-BMD) ainsi qu'un *cloud* de défense déployable sur les théâtres d'opérations (FireFly). Un *Cloud NATO Restricted* (REACH) est en cours d'acquisition. PreliGens (aujourd'hui Safran.AI) a également contractualisé avec l'OTAN pour le déploiement de sa solution de traitement automatisé des données satellites pour le renseignement. En 2024, la France se situait au 3^e rang des bénéficiaires des contrats de la NCIA avec 96 millions d'euros sur 927 millions d'euros de contrats attribués aux industries nationales, Thales étant le principal fournisseur français. S'agissant de la NSPA, la France se situe également au 3^e rang et ses entreprises ont reçu 500 millions d'euros sur les 7 milliards de contrats attribués. Les principaux bénéficiaires ont été KNDS AMMO France (240 millions), Safran Electronics and Defence (69 millions), NH Industries (49,5 millions) et Thales LAS France (39 millions)²⁹.

L'écosystème d'acquisition de l'OTAN reste toutefois complexe. Si les grandes sociétés ont souvent des bureaux spécialisés, il est sans doute plus difficile pour les PME ou ETI de dédier un commercial, voire une équipe, à cette mission. Or, il est important d'être présent car beaucoup d'alliés achètent majoritairement *via* la NSPA, contrairement à la France, et voient leurs produits ainsi avantageés.

Faire affaire avec l'OTAN est en effet une entreprise de longue haleine. Pour les grands projets, un cycle d'acquisition peut durer en moyenne entre quatre et cinq ans. Dans le cas de certaines capacités financées en commun, une difficulté réside également dans le fait que, une fois que la décision d'acquérir une capacité est agréée au niveau politique, il est possible qu'elle soit remise en question lors des discussions dans les comités budgétaires. Pour certaines capacités, comme le *cloud* par exemple, il y a souvent

28. Le DevOps est un mouvement d'automatisation et d'unification des étapes du développement et du suivi des logiciels (Dev) avec l'administration des infrastructures informatiques - exploitation et maintenance du système (Ops).

29. Correspondance avec la Mission militaire française auprès de la NSPA.

plusieurs parties prenantes avec lesquelles il faut savoir et pouvoir interagir³⁰. Répondre à une offre est donc coûteux, en temps et en ressources humaines.

Or il faut aussi savoir être pro-actif et faire connaître ses produits, tout en s'assurant qu'ils correspondent aux standards définis par l'OTAN pour favoriser l'interopérabilité des forces. La NCIA et la NSPA organisent des *Industry Days*, mais il est également possible de présenter les produits de façon bilatérale. Enfin, l'entreprise doit prendre en compte le fait que l'OTAN, *via* le NDPP, exprime des besoins directement aux Alliés auprès desquels il faut aussi être présent, surtout s'ils participent à des projets multinationaux « à haute visibilité ». C'est sans doute cette complexité, associée à la méconnaissance de l'Alliance, qui explique la faible représentation des entreprises françaises à l'OTAN. Par exemple, elles représentent à peine 2 % des 70 000 entreprises enregistrées auprès de la NSPA.

Une entreprise qui souhaiterait pouvoir saisir les opportunités offertes par l'OTAN doit tout d'abord se faire connaître de la DGA, en particulier des officiers en poste à la représentation française auprès de l'OTAN à Bruxelles. Elle peut ensuite demander à faire partie de la délégation française auprès du Groupe consultatif industriel de l'OTAN, le NIAG (*NATO Industrial Advisory Group*). Cela lui permettra d'entrer dans le réseau des industriels de l'OTAN, de participer à des travaux de réflexion en amont, d'être informée des évolutions de l'Alliance et de comprendre quels pourraient être ses besoins futurs. Le NIAG rend compte de ses travaux à la Conférence des directeurs nationaux d'armement, la CNAD (*Conference of National Armaments Directors*), et informe ensuite ses adhérents des décisions qui y sont prises.

L'entreprise doit ensuite consulter le portail « business » de chacun des acquéreurs de l'OTAN. Elle doit également s'enregistrer auprès de la NSPA ou auprès de la NCIA *via* leurs plateformes,³¹ ce qui permet d'être en mesure de répondre à un appel d'offres ou bien d'être directement consultée. La NSPA et la NCIA ont en effet mis en place des procédures d'appel d'offres simplifiées qui permettent de consulter directement entre une et cinq sociétés selon la valeur du marché³². Dans ce domaine, les entreprises françaises sont assez peu réactives puisqu'environ trois quarts de celles qui sont enregistrées auprès de la NSPA ne répondent pas aux sollicitations de l'agence.

Enfin, la dernière difficulté à laquelle sera confrontée l'entreprise est de pouvoir obtenir une habilitation lui permettant de rentrer dans les infrastructures de l'OTAN ou de participer à des réunions, comme celles du NIAG.

30. Entretiens avec des acteurs civils et militaires de l'OTAN.

31. File pour la NSPA (<https://eportal.nspa.nato.int>) et Neo eProcurement (www.ncia.nato.int) pour la NCIA.

32. Pour la NSPA, si le marché est inférieur à 40 000 €, une seule entreprise est consultée. S'il est compris entre 40 000 € et 160 000 €, trois entreprises seront consultées et cinq si le marché est compris entre 160 000 € et 800 000 €. La NCIA applique une procédure similaire pour les marchés d'une valeur inférieure à 160 000 € (financés par le Comité d'investissement) et 800 000 € (financés par le Comité du budget).

Conclusion

Comprendre l'écosystème d'acquisition de l'OTAN est nécessaire au moment où les Européens envisagent d'augmenter significativement leurs dépenses de défense. Tout d'abord, la Commission européenne a publié un Livre blanc, « ReArm Europe – préparation à l'horizon 2030³³ », qui prévoit un montant global de 800 milliards d'euros sur quatre ans dont une partie (150 milliards) sera financée sous forme de prêt en commun *via* un nouvel instrument, le SAFE (*Security Action for Europe*). L'autre partie sera financée par les États membres. Le Livre blanc précise bien que certains achats, notamment en commun, pourront être faits *via* la NSPA ou les autres organismes de l'OTAN. Les Alliés y ont ajouté l'engagement des 5 % lors du sommet de La Haye, ce qui reviendra, si les engagements sont tenus, à plus que doubler les dépenses actuelles. Il est donc essentiel de suivre ses évolutions et de savoir comment interagir avec les différentes structures de l'Alliance.

*Le général (2S) **Frédéric Pesme** est un expert de l'OTAN et de la défense européenne. Il a occupé plusieurs postes de niveau stratégique en lien avec l'OTAN à l'État-Major des Armées et à la Délégation aux affaires stratégiques. Il a également été assistant exécutif du commandant suprême allié Transformation (2013-2015) et directeur adjoint de la division Politique et Capacités de l'État-major militaire international de l'OTAN à Bruxelles (2018-2022). Il exerce aujourd'hui une activité de conseil en stratégie et développement international.*

Comment citer cette publication :

Frédéric Pesme, « Comprendre l'écosystème d'acquisition de l'OTAN »,
Briefings de l'Ifri, Ifri, 15 septembre 2025.

ISBN : 979-10-373-1100-9

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

© Tous droits réservés, Ifri, 2025

Couverture : Les drapeaux nationaux des pays membres de l'OTAN volent devant le siège de l'organisation à Bruxelles, en Belgique, le 3 avril 2023 © Alexandros Michailidis/Shutterstock.com

33. *White Paper for European Defence – Readiness 2030*, disponible sur : <https://commission.europa.eu>.



27 rue de la Procession
75740 Paris cedex 15 – France

Ifri.org

