



## **Young Professionals Programme**

### **PATH 10 – Programme and Project Management**

#### **Path Narrative**

### **Year 1: NATO Support and Procurement Agency (NSPA) – Capellen, Luxembourg**

#### **Work area: Programme and Project Management**

In Year 1, the incumbent will work in the Corporate Management Office. Corporate Management is responsible for the activities whose end-customers are the Governance boards and the Executive management of the Agency. This includes Agency strategic planning, performance planning & reporting, corporate financial reporting, oversight and audit activities (incl risk and compliance), strategic communications and general marketing, process & continuous improvement, legal services and executive management of the Agency. Within Corporate Management, the Organizational Change Management office is responsible for providing OCM support or services to the Agency's largest change initiatives, such as major software implementation/migration, infrastructure, implementation of key policies, structural and cultural changes.

The projects, products, deliverables to which the young professional will contribute to include:

- Update the change roadmap for NSPA – this means working with all business lines (and mainly with corporate functions) to map out all of the organizational changes occurring within the Agency.
- Support a variety of organizational initiatives by contributing to OCM plans for major projects, or support other programme and project managers in developing their own OCM plans based on the NSPA OCM Framework and the certified APMG OCM principles (international standard).
- Support the Agency OCM to develop and execute change management plans for significant projects, including change impact analyses.
- Support the OCM office by updating materials, reviewing templates, contributing to the OCM handbook.
- Conduct business analyses of key corporate initiatives and challenges, as well as developing recommendations and policy papers to address Agency's strategic priorities.
- Support creation, review and execution of internal communications plans as they related to a project's OCM strategy.
- Any other corporate management activities as necessary.

## **Year 2: NATO Communications and Information Agency (NCIA) – Mons, Belgium**

### **Work area: Programme and Project Management**

In Year 2, the incumbent will work in the Resource and Portfolio Management Office (RPMO) within Directorate of CIS Support Units (DCSU). DCSU provides service oversight and portfolio management to Agency CIS Support Units (CSUs). Service oversight ensures that services requested by customers are identified, documented and delivered according to the agreed quantities and that resources are aligned to effectively deliver them. Portfolio management enables the centralized administration of a collection of related projects/programmes, including identification, prioritization, authorization, management and control of programmes and projects within the portfolio to maintain alignment with strategic business objectives.

The projects, products, deliverables to which the young professional will contribute to include:

- Continuous development and application of specialized knowledge and expertise regarding Portfolio Management;
- Conducting analysis and assessment within DCSU Portfolio;
- Advising on options and best practices;
- Project and portfolio management implementation, monitoring, and reporting;
- Drafting and developing policies, working documents and briefing material; and,
- Liaising with internal, NATO-wide and external actors and following-up on work streams of importance in the area of assignment.
- Provide direct first level support to Project Managers and Service Delivery Manager in the use of project management methods, toolset, processes and procedures in accordance with NATO and Agency guidelines / directives;
- Provide Service Now support to PMs / SDMs and assist with project planning, resource allocation and project maintenance to ensure PMs / SDMs meet their commitments and projects and services stay within agreed tolerances;
- Provide guidance and mentoring to PMs / SDMs on project management processes;
- Assist in continuously reviewing and improving DCSU RPMO related processes;
- Assist in managing and provide monitoring, reporting and maintenance on agreed project and service KPIs and inform PMs / SDMs on any recognized anomalies and assist in taking corrective actions;
- Prepare, participate and carry on the Project Boards, Service Management Boards and other project and service management related activities;
- Assist in preparing and managing the DCSU Business Execution and Change Board (BEC Board) and providing support in the process activities.
- Assist PMs / SDMs with project and service reporting and documentation through quality review of Project Management Deliverables (PMD);

- Act as focal point for Service Now and Time Accounting System (TAS) issues, including the support in preparing, reviewing and validating the relevant Service Now and TAS reports for the HRPMO;
- Assist in timely completion of TAS within business area; collate and analyse data; follow-up any recognized anomalies;
- Assist with project scoping, timelines and financial issues and queries;
- Assist in monitoring resource allocation to projects and services and support Resource Managers in resolving identified issues;
- Provide support in management and maintenance of DCSU's project and service portfolio;
- Assist in managing financial forecast preparation and reporting, the Quarterly Performance Review related reports as well as the financial closing phases of DCSU projects and services;
- Liaising with business areas PMs / SDMs and other functional roles in the Agency to ensure correct execution of Agency's exception, closure and other project / service related processes;
- Deputize for higher grades staff, if required.

### **Year 3: International Military Staff (IMS), Brussels, Belgium**

#### **Work area: Programme and Project Management**

In Year 3, the incumbent will work in the Digital Strategy and Policy (DSP) Section of the Cyber and Digital Transformation Division (CDTD). CDTD is composed of members of the International Military Staff (IMS) and International Staff (IS) at the heart of NATO's cyber & digital transformation. The Cyber and Digital Transformation Division (CDTD) provides a coordinated approach for NATO to the security and defence challenges of the 21st century. It serves as the NATO Headquarters' focal point for cyber defence strategy, cyber security, digital transformation and hybrid policy, including NATO's energy security agenda.

The staff maintains digital subject matter expertise to provide the highest quality advice, policy and leadership to ensure the Alliance's technological edge, enable data-driven decision-making and release the potential of multi-domain operations.

The mission of the Digital Strategy and Policy (DSP) Section is to provide NATO with coherent, forward-looking, and adaptable frameworks for digital strategy and policy, emerging and disruptive technology (EDT) policy and foresight, and digital architecture. Through strategic leadership, analytical rigour, and collaborative engagement, the DSP Section enables the Alliance to anticipate change, harness innovation, and maintain a decisive digital advantage.

Digital Transformation Project and Programme Management involves overseeing and executing projects and programmes that drive change through the integration of digital technologies, ensuring alignment with organizational objectives, adapting to an evolving digital landscape, and alignment across stakeholders.

The projects, products, deliverables to which the young professional will contribute to include:

- Implementing digital transformation programmes and projects at national, multi-national and NATO Enterprise level;
- Play an active role in a diverse portfolio of projects spanning digital policy, digital architecture, and digital innovation (with particular emphasis on selected Emerging and Disruptive Technologies);
- Managing, monitoring, and reporting progress of digital transformation, including progress indicators, risks, and dependencies;
- Generating managerially-relevant information and the proposition of actionable ways forward;
- The iterative development of a portfolio approach to digital transformation programmes and projects;
- Providing input to relevant digital strategy, policy, and implementation directives as required;
- Providing programme management functions and participating in the work of Integrated Project Teams as directed by the Section Head.
- Advance digital transformation and the responsible adoption of emerging and disruptive technologies across the organisation, through a concerted use and development of digital policy and digital architecture;
- Rotate across different roles over the course of one year, supporting specific initiatives within the portfolio. This rotational approach is designed to accelerate the acquisition of complementary skills, foster adaptability, and provide practical exposure to varied aspects of digital governance and innovation.

This role offers a unique opportunity to progressively build a versatile skill set, contribute to strategic foresight, and support the organisation's ambition to strengthen its digital resilience and technological edge.



## **Programme pour les jeunes talents**

### **FILIÈRE 10 – Gestion de programme et de projet**

#### **Descriptif de la filière**

**1<sup>re</sup> année : Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) – Capellen (Luxembourg)**

#### **Domaine d'activité : Gestion de programme et de projet**

Au cours de la première année, la/le participant(e) travaillera au sein du Bureau de la gestion d'entreprise, qui œuvre au service des organes de gouvernance et de la direction exécutive de la NSPA, pour les besoins desquels il mène des activités diverses : planification stratégique, planification et suivi des résultats, compte rendu financier, audit et supervision (dont gestion des risques et conformité), communication stratégique et marketing, gestion et amélioration continue des processus ou encore fourniture de services juridiques et de services de gestion exécutive. La/Le participant(e) rejoindra plus précisément l'équipe chargée de la gestion du changement organisationnel (OCM), qui fournit des services et un soutien à l'appui des principaux processus de transformation lancés au sein de l'Agence, que ce soit sur le plan des logiciels (déploiement/migration), des infrastructures, des politiques, des structures ou de la culture interne.

La/Le participant(e) sera amené(e) :

- à travailler à l'actualisation de la feuille de route pour le changement définie pour la NSPA, c'est-à-dire à cartographier les changements qui interviennent au niveau organisationnel, en collaboration avec l'ensemble des services de l'Agence (et en particulier ceux chargés des questions de gestion) ;
- à accompagner toute une série d'initiatives en contribuant aux plans de gestion du changement relatifs à des projets d'ampleur, ou à aider d'autres gestionnaires de programme ou de projet à concevoir leurs propres plans de gestion du changement, sur la base du cadre NSPA applicable et des principes APMG reconnus à l'international ;
- à contribuer à l'élaboration et à l'exécution de plans de gestion du changement dans le contexte de projets d'ampleur, notamment en réalisant des analyses d'impact ;
- à mettre à jour des documents de référence et des modèles et à alimenter le manuel de référence de l'équipe ;
- à produire des analyses concernant des initiatives clés et les grands défis qu'il s'agit de relever, et à rédiger des recommandations et des documents d'orientation propres à aider l'Agence à concrétiser ses priorités stratégiques ;

- à participer à l'élaboration, au réexamen et à la mise en œuvre de plans de communication interne relatifs à divers projets, dans leurs aspects qui ont trait à la gestion du changement ;
- à s'acquitter de toute autre tâche en rapport avec la gestion d'entreprise, selon les besoins.

## **2<sup>e</sup> année : Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) – Mons (Belgique)**

### **Domaine d'activité : Gestion de programme et de projet**

Au cours de la deuxième année, la/le participant(e) rejoindra le Bureau de gestion des ressources et des portefeuilles (RPMO), qui relève de la Direction des unités de soutien des systèmes d'information et de communication (DCSU). Cette direction supervise l'activité des unités de soutien (CSU) et gère leur portefeuille de services. Dans son rôle de supervision, elle veille à ce que les demandes des clients soient inventoriées, à ce que le travail de documentation requis soit fait et à ce que les services voulus soient effectivement fournis, dans les volumes convenus, et elle vérifie que l'Agence dispose à cet effet des ressources dont elle a besoin. Dans ses fonctions de gestion de portefeuille, elle administre de manière centralisée toute une gamme de projets/programmes, qu'elle suit de bout en bout (définition, hiérarchisation des priorités, autorisation, gestion et contrôle), et s'assure ainsi que les activités menées cadrent avec les objectifs stratégiques de l'Agence.

La/Le participant(e) sera amené(e) :

- à acquérir et à mettre en pratique, tout au long de l'année, des connaissances et une expertise spécialisées dans le domaine de la gestion de portefeuille ;
- à réaliser des analyses et des évaluations concernant les projets relevant du portefeuille de la DCSU ;
- à formuler des avis sur des options à l'étude et sur les bonnes pratiques à suivre ;
- à gérer des projets et/ou des portefeuilles (exécution, suivi, compte rendu) ;
- à rédiger et à élaborer des politiques, des documents de travail et des supports d'information ;
- à entretenir des contacts avec des collègues de l'Agence ou du reste de l'Organisation ainsi qu'avec des personnes extérieures à celle-ci, et à assurer le suivi de chantiers importants ;
- à fournir un soutien de première ligne aux gestionnaires de projet (PM) et aux gestionnaires de la prestation de services (SDM) pour tout ce qui touche aux méthodes, aux outils, aux processus et procédures de gestion de projet, sur la base des orientations et directives applicables de l'OTAN et de l'Agence ;
- à fournir un soutien aux PM et aux SDM en ce qui concerne l'outil Service Now et à leur offrir une assistance en matière de planification, d'affectation des

ressources et de suivi, afin qu'ils puissent tenir leurs engagements et que les tolérances approuvées au niveau des projets et services ne soient pas dépassées ;

- à formuler des orientations et des conseils relatifs aux processus de gestion de projet à l'usage des PM et des SDM ;
- à contribuer à l'évaluation et à l'amélioration continue des processus qui concernent le RPMO ;
- à contribuer à la gestion d'indicateurs de performance relatifs à divers projets et services, à assurer des fonctions de contrôle, de compte rendu et de suivi, à tenir les PM et SDM informés chaque fois qu'une anomalie est repérée et à contribuer à la mise en place de mesures correctives ;
- à contribuer aux réunions des comités de projet et des comités de gestion des services et à d'autres activités liées à la gestion des projets et des services, en y participant directement et en réalisant des travaux préparatoires ;
- à contribuer à la préparation des réunions du comité chargé de la gestion des processus et du changement (BEC) au sein de la DCSU et à l'exécution des activités subséquentes ;
- à aider les PM et les SDM à établir la documentation requise concernant les projets et services, notamment à des fins de compte rendu, en s'occupant de l'assurance qualité des livrables ;
- à servir de point de contact pour les questions liées à Service Now et au système de comptabilité horaire (TAS), et notamment à participer à l'établissement, à l'examen et à la validation des rapports à l'intention de la/du chef du RPMO ;
- à aider les collègues concernés à faire en sorte que les données voulues soient encodées dans le TAS en temps utile, à compiler et à analyser des données et à assurer un suivi lorsqu'une anomalie est décelée ;
- à fournir un soutien en ce qui concerne les projets (périmètre, calendrier, aspects financiers, etc.) ;
- à contribuer au suivi des ressources affectées aux projets et services et à aider les gestionnaires chargés des ressources à remédier aux problèmes constatés ;
- à contribuer à la gestion et au suivi du portefeuille de projets et de services relevant de la DCSU ;
- à contribuer à la gestion des travaux relatifs à l'établissement des prévisions financières et au compte rendu, aux rapports trimestriels sur le suivi des performances et à la clôture financière des projets et services relevant de la DCSU ;
- à assurer, en concertation avec les PM, les SDM et les autres collègues concernés d'autres services de l'Agence, la bonne application du dispositif d'exception et des procédures relatives aux projets et services, en particulier à leur clôture ;
- à assurer la suppléance d'agents de grade supérieur, selon les besoins.

### **3<sup>e</sup> année : État-major militaire international (EMI) – Bruxelles (Belgique)**

#### **Domaine d'activité : Gestion de programme et de projet**

Au cours de la troisième année, la/le participant(e) intégrera la Section Stratégie et politique numériques (DSP) de la Division Cyber et transformation numérique (CDT). Cette division, composée de personnels de l'État-major militaire international (EMI) et du Secrétariat international (SI), est le pôle de référence, au siège de l'OTAN, pour tout ce qui concerne la stratégie de cyberdéfense, la cybersécurité, la transformation numérique et la lutte contre les menaces hybrides, y compris l'action en matière de sécurité énergétique. Elle assure la cohérence de la transformation cyber et numérique de l'OTAN et aide ainsi l'Organisation à faire face aux défis de sécurité et de défense du XXI<sup>e</sup> siècle.

Véritable pôle d'expertise dans le domaine du numérique, la Division CDT s'emploie, par ses avis, ses recommandations et son leadership, à faire en sorte que l'Alliance puisse préserver son avance technologique, mettre les données au service de la prise de décision et exploiter pleinement le potentiel des opérations multimilieus.

La Section DSP a pour mission de produire les cadres cohérents, modernes et adaptables qui étayent la stratégie et la politique numériques de l'OTAN, la politique et les activités de prospective qu'elle mène en ce qui concerne les technologies émergentes et technologies de rupture (TE/TR), ainsi que son architecture numérique. Elle met son leadership stratégique, sa rigueur analytique et son esprit de collaboration au service de l'Alliance, pour l'aider à anticiper le changement, à tirer le meilleur parti de l'innovation et à conserver un avantage décisif dans le domaine du numérique.

La gestion de projets et de programmes liés à la transformation numérique consiste à superviser et à mettre en œuvre des initiatives porteuses de changement qui reposent sur l'intégration des technologies numériques, en veillant à toujours servir les objectifs de l'Organisation, à tenir le rythme de l'évolution du numérique et à assurer la cohérence de l'action des différentes parties prenantes.

La/Le participant(e) sera amené(e) :

- à exécuter des projets de transformation numérique de portée nationale ou multinationale ou qui concernent toute l'OTAN ;
- à prendre une part active à la gestion d'un portefeuille diversifié de projets touchant au numérique dans tous ses aspects (politique, architecture et innovation), et en particulier à certaines TE/TR ;
- à contribuer à la gestion et au suivi du processus de transformation numérique et à rendre compte des progrès accomplis au regard d'indicateurs cibles, ainsi que des risques et dépendances éventuellement relevés ;
- à fournir au personnel d'encadrement les informations dont il a besoin et à formuler des propositions concrètes pour la suite des travaux ;

- à définir une stratégie de portefeuille, selon un processus itératif, pour les programmes et projets relatifs à la transformation numérique ;
- à contribuer au développement des stratégies, des politiques et des directives de mise en œuvre relatives au numérique, selon qu'il convient ;
- à assurer des fonctions de gestion de programme et à prendre part aux travaux d'équipes de projet intégrées, selon les instructions de la/du chef de la Section ;
- à promouvoir la transformation numérique et l'adoption responsable des TE/TR à l'échelle de l'Organisation, sur la base d'une politique et d'une architecture numériques développées en concertation avec l'ensemble des parties prenantes ;
- à assurer divers types de fonctions pendant la durée de son affectation, à l'appui de différentes initiatives relevant du portefeuille de la Section ; elle/il pourra ainsi acquérir plus rapidement des compétences complémentaires, aiguïser sa capacité d'adaptation et être concrètement exposé(e) aux différents aspects des travaux relatifs à la gouvernance numérique et à l'innovation.

La participation à ce programme est une occasion unique de gagner en polyvalence, de contribuer à des travaux de prospective stratégique et d'aider l'OTAN à concrétiser les objectifs ambitieux qu'elle s'est fixés en matière de résilience numérique, et à accroître son avance technologique.