

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 26 (1968)
Heft: 2

Artikel: Actualité de la planification à l'armée
Autor: Wildbolz, H.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-136323>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Actualité de la planification à l'armée ¹

Colonel-divisionnaire H. Wildbolz
chef du groupe « Planification »,
Etat-Major général de l'armée, Berne

On ne saurait contester que nous avons tendance, en Suisse, à vivre au jour le jour, plutôt que de nous préoccuper de plans pour l'avenir. Dans plus d'un domaine, nous avons été surpris par les événements avant de nous rendre compte qu'une coordination était d'une importance déterminante. Cela est vrai en matière de circulation, de protection des eaux, de surchauffe économique, de main-d'œuvre étrangère, d'éducation, de recherche scientifique et industrielle, de protection de la population civile, pour ne citer que quelques secteurs.

Il est faux de prétendre que ces problèmes n'auraient pas pu être prévus; on aurait pu tout au moins imaginer qu'ils pourraient surgir avec plus ou moins de rapidité. La planification n'est donc pas un mot vide de sens pour nous; elle devient déterminante pour résoudre les problèmes de l'Etat, et cela est singulièrement vrai pour la plus grande entreprise de la Confédération: la Défense nationale.

La rapidité des développements techniques de l'armement et les dépenses considérables qu'occasionnent les mesures de la défense nationale nous ont obligés de constater qu'il était indispensable de planifier à long terme et de prendre des mesures d'organisation en conséquence. Sans méconnaître les bonnes volontés et les initiatives individuelles, il faut cependant reconnaître qu'il est impossible d'arriver au but sans une coordination méthodique. Bien que notre système de planification à l'armée soit loin d'être parfait, il s'avère toutefois que cette planification dirigée se poursuit sérieusement et s'amplifie. Elle peut être comparée avantageusement à ce qui s'est fait dans d'autres administrations publiques et dans les grandes entreprises privées. En matière de planification, il convient de prendre en considération les points suivants:

1. la création d'un système de planification à long terme prend du temps. Les affaires courantes et les difficultés pour trouver un personnel qualifié rendent le processus particulièrement ardu. Une planification fonctionnant de façon efficace ne saurait être improvisée;
2. les problèmes de planification deviennent de plus en plus complexes. Qui, en effet, peut prévoir déjà aujourd'hui ce que seront les caractéristiques d'une guerre et quels seront les besoins en armements et les nouveautés scientifiques et techniques dans dix ou vingt ans? Celui qui, en 1945, se serait risqué à décrire les possibilités telles qu'elles se présentent aujourd'hui, aurait été accusé de plagiat de Jules Verne. La technique progresse plus vite que la fantaisie elle-même, et ses possibilités risquent toujours de nous échapper;

¹ Adaptation d'un exposé présenté en 1965 devant la Société d'Etudes économiques et sociales.

3. plus on avancera et moins l'armée sera en mesure de résoudre ses problèmes de planification à elle seule. L'aide de la science et de l'industrie, l'utilisation de méthodes modernes, une collaboration plus étroite, même au-delà de nos frontières, pour autant que le statut de la neutralité le permette, s'imposent;
4. par sa nature même, chaque plan est fondé sur des hypothèses et des éventualités, c'est-à-dire sur des facteurs incertains, aléatoires. Même une planification consciencieuse n'offre pas la garantie que les prévisions se réaliseront. Il est donc nécessaire de rester flexible et adaptable à des situations et à des développements nouveaux. Un plan est en réalité un fil conducteur et non un programme rigide. Il doit être suffisamment souple pour pouvoir s'adapter à des imprévus ou à des possibilités nouvelles. Comme au combat, il est plus important de commander que de suivre un plan préétabli, qui ne devra en aucun cas empiéter sur la liberté de décision.

Voyons maintenant quelques-uns des problèmes immédiats qui se posent à la planification de l'armée, en particulier les méthodes, les servitudes de la planification, les questions d'avenir.

I. Les méthodes:

Les travaux de planification comportent:

- la recherche de solutions pour les problèmes courants, tels qu'ils résultent de l'organisation des troupes en vigueur à l'heure actuelle;
- l'établissement des bases de travail pour la planification des années 70.

Les préoccupations concernant les affaires courantes et celles qui relèvent du long terme sont réunies en un seul organisme, ce qui présente, à la fois, des avantages et des inconvénients ¹.

Le groupe « Planification » de l'Etat-Major général a les tâches suivantes:

- la planification à long terme dans le cadre d'un plan militaire d'ensemble et la réunion des éléments de base;
- la planification (moyen terme) relative à la mise en œuvre;
- la compétence au niveau supérieur pour la planification financière, des effectifs et des délais;
- l'appréciation du degré d'importance et de celui d'urgence;
- la coordination des travaux de planification courante et leur exécution;
- ainsi que le maintien constant de l'armée en état de préparation à la guerre.

Le groupe « Planification » est responsable des trois principaux domaines suivants:

- organisation de l'armée;
- équipement matériel;
- infrastructure (constructions).

Les plans concernant les opérations et ceux relatifs à l'instruction sont établis par d'autres services; il est cependant tenu compte des plans d'armement.

¹ Note de la rédaction: Le principe d'une séparation entre ces deux catégories de tâches a entre-temps, été admis et se trouve en voie d'être appliqué.

Le système actuel ne comporte pas un échelonnement dans l'organisation de la planification, en particulier il manque un échelon « supradépartemental » de politique de défense nationale et un échelon de planification générale qui tiennent compte des besoins de l'instruction et des besoins de la défense nationale totale, comme aussi d'une planification nationale englobant l'industrie, l'économie publique et la recherche scientifique.

Nous avons bien tendance, dans nos travaux de planification, à tirer un parti maximum du potentiel de la milice, c'est-à-dire des gens de métier, de la science et de l'industrie qui la composent, en engageant des groupes d'experts et d'études. Ce qui manque cependant, c'est un « brain trust » scientifique de l'armement, qui planifie et dirige en se basant sur une conception stratégique de la défense, en collaboration avec des représentants de la science et de la recherche. Un début dans ce sens a été réalisé grâce à l'Institut pour la recherche dans le domaine de la construction militaire et à l'Institut pour la recherche opérationnelle de l'Ecole polytechnique fédérale.

Chaque extension du système de planification comporte inévitablement une ramification de l'organisation et un complément en collaborateurs qualifiés.

Il convient de souligner que ce n'est pas l'organisation sur le papier qui est déterminante, mais bien la fonction qui doit être soutenue par une politique logique du personnel.

L'avenir montrera combien il est important que :

- la planification soit dynamique et créatrice, et
- qu'elle ne s'épuise pas en des activités stériles, ce qui malheureusement est parfois le cas aujourd'hui. En effet, du fait des nombreux rapports, des soucis administratifs et des affaires journalières, le temps suffit à peine pour entreprendre quelque chose de positif que l'on puisse qualifier de planification à long terme, au plein sens du mot.

Notre planification a pour champ temporel des périodes de dix ans, fractionnées en cinq ans de planification de détail et cinq ans de planification plus globale :

- le plan de détail pour les années 65 à 69 a été établi, et il est annuellement adapté aux conditions nouvelles qui résultent, entre autres :
- de la situation financière de la Confédération ;
- des résultats des études de projets, et
- des besoins urgents.

Quant à la planification à long terme des années 70, elle implique un examen systématique des mesures de notre défense nationale et un plan militaire d'ensemble ; elle est destinée à montrer les divers aspects et les tendances du développement de notre défense dans les années allant de 1970 à 1985. L'élaboration de ce plan part de l'analyse de l'image que l'on peut se faire de l'ennemi potentiel de demain et de la menace qu'il représentera. De l'appréciation de la menace, on déduit quelles seront les mesures de défense militaire qui logiquement s'imposent.

L'image de la menace devra être complétée par l'appréciation du développement des conditions de notre environnement ; par exemple : l'augmentation de la densité de la population, les changements intervenant dans le réseau des communications, ou encore les modifications dans le mode de vie, le comportement et l'état d'esprit de la population, etc. A partir de ces données on cherchera à dégager ce qui est de nature à influencer la conception opérative et tactique de la défense. La conception de la défense actuelle servira

de base à nos réflexions. La comparaison des conditions actuelles avec celles du futur devra permettre de fixer les mesures importantes à prendre et leur degré d'urgence.

Dans une phase plus avancée il faudra vérifier en détail quelles seront les répercussions sur l'armement. Les résultats de cet examen approfondi devront permettre d'apprécier ce qui sera pratiquement réalisable.

II. Les servitudes de la planification

La planification militaire se trouve toujours limitée par les moyens; en conséquence:

1. La planification de l'adaptation de nos moyens de défense doit toujours tenir compte de ce qui existe déjà pour en tirer le meilleur parti possible. Il convient donc de rechercher le meilleur usage possible:

- du matériel déjà disponible;
- des installations militaires existantes;
- des réserves en hommes, du potentiel de production, etc.

2. Une autre limite est fixée par les possibilités de l'instruction. Il s'agit là:

- des problèmes qu'impose l'adaptation d'une troupe de milice;
- du temps nécessaire pour instruire la troupe à un matériel nouveau;
- des places de tir et d'exercices,

pour ne citer que quelques aspects.

3. La réalisation de toute nouveauté ou de tout développement se heurte au problème des effectifs. L'OT 61 ¹, qui a provoqué la réduction des classes d'âge, a amené le transfert à la protection civile d'environ 200.000 hommes, ce qui représente à peu près un quart de l'effectif de l'armée. Cette ponction au bénéfice de la défense nationale totale, accompagnée par ailleurs d'une légère augmentation des états-majors et des unités, s'est traduite par l'épuisement à peu près total de la réserve en personnel. La création d'unités nouvelles ou les augmentations d'effectifs d'unités existantes qui deviendraient nécessaires par suite des perfectionnements introduits dans l'armée, ne peuvent se réaliser qu'en abaissant les effectifs d'autres troupes ou même en dissolvant complètement certaines d'entre elles.

4. La liberté de mouvement dans la planification se trouve encore limitée par nos possibilités financières. Les dépenses pour la défense nationale doivent en effet rester dans une proportion acceptable par rapport au revenu national et aux autres dépenses de la Confédération. Les dépenses courantes et le renchérissement absorbent une grande partie des moyens financiers disponibles pour l'armée.

Les plans pour l'armement doivent tenir compte du fait que notre matériel de guerre doit être conservé plus longtemps que cela n'est le cas dans les armées étrangères et qu'en conséquence le rythme de renouvellement s'en trouve ralenti. Dans l'armée de milice, on ne peut parer aux effets de l'obsolescence sur les plans tactique et technique simultanément.

Ce qui précède explique pourquoi nous avons tendance à choisir des solutions durables, qui permettent des usages multiples, ce qui conduit parfois au « perfectionnisme » et demande de longs délais avant qu'une décision soit prise.

¹ OT 61 = Organisation des troupes de 1961.

Le problème de l'adaptation aux conditions nouvelles de notre armée se situe à mi-chemin entre un perfectionnement technique rapide et la stagnation imposée par notre système de milice. L'évolution ne peut donc se faire que pas à pas et non de manière abrupte.

III. Un aspect des problèmes de l'avenir

L'étude des exigences découlant du perfectionnement de l'armée et des besoins de la défense nationale pour les dix prochaines années fait ressortir les points suivants, importants pour la planification :

La défense nationale se trouve dans une période de mutations du fait des besoins de défense qui doivent tenir compte de plus en plus de ceux de la population civile. Par suite de l'augmentation de la densité de la population, l'armée se trouvera de plus en plus mêlée à cette dernière dans ses secteurs d'opération. Les effets des hostilités s'étendront ainsi autant aux civils qu'aux militaires.

Le Département militaire fédéral a procédé à un examen approfondi de la défense nationale militaire, en fonction des besoins civils et des possibilités de l'armée pour venir en aide à la population. De plus, l'Etat-Major général étudie des problèmes particuliers, tels que, par exemple, la réorganisation du service territorial, le service sanitaire total, le service des transports total. Le rôle futur de l'armée peut se concevoir selon les principes suivants :

- on partage l'armée en deux éléments, dont l'un devrait combattre et l'autre protéger la population civile, ou encore,
- on adapte toute l'armée aux nouveaux besoins de la protection de la population.

La première solution ne saurait être envisagée, car elle présenterait un tel affaiblissement de l'armée que celle-ci ne pourrait plus remplir sa mission. Cela nécessiterait d'ailleurs une modification complète de structure. Une nouvelle réduction de la force réelle de l'armée au bénéfice d'unités spéciales destinées à la défense civile ne semble pas pouvoir se justifier ; en effet, la situation militaire d'une part, l'envergure d'une catastrophe éventuelle d'autre part, peuvent varier. Cette solution risque de ne satisfaire ni à l'une ni à l'autre condition.

La solution semble donc plutôt se trouver dans une adaptation de l'ensemble de l'armée aux besoins de la défense de la population civile. Cette formule permettrait de doser l'ampleur des moyens adéquats à la situation du moment. Un partage à priori des moyens en un groupe « armée » et en un groupe « civil » n'est pas indiqué, les deux parties en cause étant intimement liées par les destins de la guerre. Tous les problèmes que posent ces conditions nécessitent des études approfondies si l'on veut arriver, sans affaiblir la force de l'armée, à assurer une protection efficace de la population. Il est encore prématuré de vouloir tirer des conclusions.

Une adaptation plus poussée de l'armée en fonction des besoins inhérents à une meilleure défense de la population civile implique en particulier une réorganisation du service territorial. Des études détaillées ont été entreprises à ce sujet.

Les points importants d'une réorganisation du service territorial semblent à première vue être les suivants :

1. L'articulation des services territoriaux doit permettre une collaboration étroite avec les services civils et être mieux adaptée aux frontières politiques, plus spécialement des cantons, et, par suite, rendre possible une combinaison des postes de commandement territoriaux militaires et civils.
2. Le service territorial doit être déchargé, tant que faire se peut, de missions auxiliaires combattantes, (service de garde, service de sûreté, etc.) pour pouvoir se consacrer à son rôle principal qui est celui d'un organe de liaison entre l'armée et la population. Un perfectionnement du service territorial s'impose par suite de son importance accrue. Un autre problème important touchant à la défense nationale totale est représenté par un système d'alarme étendu qui doit fonctionner tant au bénéfice de l'armée que de la population civile.

Ce système devrait permettre la coordination des diverses alarmes: aérienne, ABC, inondation, etc.

L'adaptation de la défense nationale en vue de la situation dans les années 70 devra poursuivre les buts suivants:

- amélioration des possibilités de survie;
- augmentation de l'efficacité au combat;
- augmentation de la mobilité et
- amélioration des moyens de commandement.

La représentation que l'on peut se faire de l'image de la guerre dans les années 70 révèle que tout ce qui touche à la possibilité de survie et au maintien de la force de combat revêt un caractère déterminant. Il s'agira en effet de survivre au feu de l'ennemi dont la densité et les effets en profondeur seront considérables. Comme actuellement, seule une fraction des forces pourra combattre sous blindage ou à partir de fortifications. Il en résulte qu'un de nos buts principaux devra être le renforcement du terrain, spécialement la création d'abris pour le gros de l'armée. Ce qui ne pourra pas être réalisé en temps de paix devra l'être par des procédés de construction accélérés sous forme d'éléments préfabriqués et par la création d'un organisme de construction comme cela a été réalisé en Suède. Le matériel de camouflage, les moyens de protection antigaz et antinucléaires, les appareils et ustensiles nécessaires à la vie en campagne, devront retenir toute notre attention.

En ce qui concerne l'augmentation de l'efficacité de l'armée au combat, l'accent devra être mis sur un renouvellement de notre matériel de guerre qui corresponde à l'évolution et au perfectionnement technique et tactique, ceci évidemment dans le cadre de nos moyens.

Nous devons bien nous souvenir qu'à l'avenir des armes nucléaires ou de valeur équivalente nous feront défaut. Même si la Suisse reste opposée à l'emploi de ce genre d'armes lors des hostilités, il n'en reste pas moins que ces armes existent et qu'elles pourront être engagées contre nous. Tous les projets d'armement à l'étude doivent tendre si possible à ne pas modifier la structure actuelle de notre armée.

Un problème d'importance à résoudre dans les années 70 sera celui de la conception de l'équipement de l'aviation. La modernisation des moyens de l'aviation devra tenir compte des besoins du combat au sol. Les décisions à prendre concernant l'effectif des avions de combat et celles concernant le renforcement de la DCA dépendront de nos moyens financiers.

Bien que l'on cherche à se concentrer sur un effort principal tout en s'en tenant à un minimum inévitable de modernisation, on ne pourra pas se dispenser d'attribuer aux autres

troupes et services les moyens qui leur sont indispensables : par exemple, l'équipement et les installations des troupes de landwehr, des troupes techniques et du ravitaillement, sans oublier le service territorial.

Conclusions

- La planification à long terme doit tenir compte des facteurs suivants:
- elle doit tenter, après examen de l'ensemble des problèmes, de reconnaître sur quels objectifs doit porter l'effort principal; elle doit cependant éviter que ce principe ne porte préjudice à l'équilibre général. Il est rare qu'un but dont le caractère semble secondaire puisse être abandonné purement et simplement;
 - la planification à long terme doit rester réaliste dans l'estimation des besoins et des possibilités de les satisfaire. Elle doit éliminer toute tendance à la recherche d'un idéal hypothétique. Il convient en particulier de se méfier des solutions de caractère extrême par lesquelles on risque de miser sur une seule carte;
 - il est important aussi de ne pas perdre de vue quelles sont les conditions propres à notre pays. Les besoins des armées offensives des grandes puissances s'écartent de plus en plus des nôtres (cette nuance était faible au temps de la Première Guerre mondiale). Nous ne pouvons pas nous borner à suivre le développement des armées étrangères et à les considérer seulement sous l'angle de la menace qu'elles représentent, mais nous devons voir quelles sont les mesures à prendre de notre côté;
 - la planification ne devrait pas consister à rattraper le développement en cours, mais au contraire à tenter de prendre de l'avance pour l'avenir. Ceci est d'ailleurs difficile à réaliser.

Le développement monstrueux de la technique guerrière et les besoins croissants de notre défense ne doivent pas nous laisser aller à des demi-mesures. Notre pays vaut de plus grands efforts que ceux que nous sommes accoutumés à faire. Une planification bien dirigée peut contribuer largement à obtenir un rendement optimum, ceci nonobstant l'adage qui dit: « Méfie-toi de tes plans, le Destin ayant les siens! »

CRÉDIT FONCIER VAUDOIS

gérant de la

CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE

garantie par l'Etat

Lausanne et ses agences

Prêts hypothécaires - Dépôts d'épargne - Emission de bons de caisse