

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 113 (1968)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Réflexions relatives à l'organisation et aux problèmes du soutien [fin].  
Partie II  
**Autor:** Schenk  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343424>

### **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:** 10.01.2026

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

---

# REVUE MILITAIRE SUISSE

Direction-Rédaction par intérim: Colonel-divisionnaire Montfort

Rédacteur-Adjoint: Colonel EMG Georges Rapp

Administration: Lt-colonel Ernest Bütiger

Editeurs et expédition: Imprimeries Réunies S.A., av. de la Gare 33, 1000 Lausanne  
(Tél. 23 36 33 — Chèq. post. 10-5209)

Annonces: Publicitas S.A., succursale, rue Centrale 15, 1000 Lausanne

---

ABONNEMENT: Suisse: 1 an Fr. 18.—; 6 mois Fr. 10.—  
Etranger: 1 an Fr. 22.—; 6 mois Fr. 12.—  
Prix du numéro: Fr. 2.—

---

## Réflexions relatives à l'organisation et aux problèmes du soutien

(fin)

### II

Dans la situation actuelle, dont la description a fait l'objet de la première partie de cet article, quelques problèmes existent, connus, en étude et dont la solution est possible sinon certaine dans le proche avenir. Il s'agit ou bien d'objets qu'on a pu ou dû placer en deuxième urgence, ou bien de questions qui résultent des expériences acquises depuis que l'organisation actuelle est entrée en fonction. Cela constitue l'*achèvement* de la réalisation, dans le domaine particulier du soutien, de l'OT 61, phénomène existant aussi dans d'autres secteurs.

En dehors de ces cas bien déterminés, un appareil *auxiliaire* comme celui du soutien — le terme ne diminue en rien son importance — doit *vivre*, c'est-à-dire, sans que ni sa mission ni le cadre général dans lequel il agit ne soient modifiés, suivre constamment l'évolution des besoins de l'armée *existante*, pour pouvoir y faire face. Il y aura ainsi toujours des questions à étudier et à résoudre qui seront essentiellement d'exécution tant que la conception de base demeure.

Enfin, mais sur un plan plus élevé, se pose toujours le problème de l'armée *future*, de sa doctrine d'engagement dans un cadre élargi ou dans des conditions éventuellement modifiées, ce qui, pour un secteur particulier comme le soutien, créera l'obligation de *planifier*, comme elle existe pour l'ensemble.

*Parachèvement de l'organisation du soutien,  
partie intégrante de l'OT 61.*

Notre appareil du soutien est, aussi bien dans son infrastructure installée que par sa dotation en moyens matériels et en effectifs, mesuré et organisé pour faire face aux besoins de notre armée, à effectifs complets et engagée sur notre propre territoire. C'est là un état de fait, à prendre comme tel. La mission est claire et les moyens disponibles ne comportent pas une marge de capacité, qui permettrait d'élargir le domaine d'action.

Les moyens matériels du soutien militaire sont la somme des 4 facteurs suivants :

- l'équipement initial des troupes
- les réserves matérielles de l'armée
- le recours aux ressources disponibles sur le territoire
- le produit de fabrications de guerre.

Quelques commentaires paraissent indiqués pour chacun d'eux :

*L'équipement initial de la troupe*, ses moyens organiques, sont fixés légalement (tableaux d'effectifs; ce que l'homme apporte avec lui à l'entrée en service; dotations fixées en matériel, munition, carburants, vivres fournis par la place de mobilisation). Il en résulte une *autonomie de vie et d'engagement* fort appréciable et supérieure à ce qu'on constate, en général, dans les armées étrangères. Actuellement il y a controverse quant à cette autonomie. Son augmentation est préconisée par d'aucuns, qui avancent les arguments indiscutablement valables de la survie, de la dispersion nécessaire

pour respecter les limites de la densité d'occupation et des possibilités aléatoires de transports. Ils voudraient décentraliser les moyens de soutien de façon beaucoup plus marquée, même sous forme de dépôts à tous les échelons, et jusqu'à l'unité. A cette thèse, pour séduisante qu'elle soit, on est bien obligé d'opposer d'autres éléments, essentiellement réalistes : augmenter la quantité de biens de tous genres aboutit, si on veut conserver à la troupe sa mobilité tactique, à la doter en proportion de moyens de transports organiquement attribués. Or, sur ce point, nous avons certainement atteint le plafond des disponibilités, si même il n'a pas été déjà dépassé. Ou alors il faut avoir recours à des artifices tels que : déplacement en plusieurs phases ou constitution de dépôts. Ceux-ci — il faut le dire même si ce n'est pas agréable — attacheront la troupe à ses moyens de vivre dans une mesure difficile à apprécier.

Aujourd'hui déjà, les effectifs nécessaires aux 3 échelons du soutien atteignent le 30 % du total et, dans ce tiers, le 1<sup>er</sup> échelon représente à lui seul le 60 %. Or toute augmentation des dotations à *la troupe* exigerait du personnel supplémentaire que ne compenseraient pas les simplifications et réductions devenant possibles au 2<sup>e</sup> et surtout au 3<sup>e</sup> échelon.

Décentraliser, jusqu'aux corps de troupe et unités, des réserves de toute façon limitées en quantité, aboutit à un éparpillement se faisant sentir surtout à l'échelon de l'armée, sans que, pour autant, le bénéficiaire de l'opération se sente beaucoup plus richement doté. La manœuvre des moyens du soutien représente, pour le commandement supérieur, une des possibilités — elles ne sont pas très nombreuses — d'influencer les opérations. La décentralisation et l'installation, à priori, de l'appareil du 3<sup>e</sup> échelon telles qu'elles ont été décidées et réalisées, vont, à ce point de vue, déjà très loin.

La tendance à augmenter l'autonomie de soutien de la troupe est compréhensible. Elle s'est déjà manifestée dans certains exercices d'états-majors dont, forcément, les échelons moyens et inférieurs du commandement ont perçu quelques



échos. Le pire qui pourrait en résulter serait que la troupe arrive à l'impression que ce qu'elle a, maintenant, est insuffisant. Ce serait, à mon avis, plus grave encore que d'inévitables perturbations et retards dans le fonctionnement de l'organisation responsable du soutien, en laquelle la troupe doit avoir confiance.

Ce problème de l'augmentation de l'autonomie est posé. Nul ne prétend que des corrections au système existant soient impossibles ou exclues. Mais il faut trouver un équilibre, admis par tous les intéressés et qu'on ne remette pas continuellement en discussion. Pour fixer cette limite à la décentralisation des réserves il faudra encore tenir compte de trois éléments :

- Augmenter, à priori, la décentralisation des moyens de soutien, et le réaliser dès le temps de paix, exigerait une extension proportionnelle de l'appareil de magasinage, de contrôle et d'administration, donc des dépenses courantes supplémentaires, ainsi que des constructions nouvelles.
- Réaliser, après mobilisation, une décentralisation aussi accentuée et *préparée dans le détail* est possible, à condition de disposer du temps nécessaire, et de ne pas, de ce fait, entraver des mouvements de troupes demeurant prioritaires.
- Enfin toute décentralisation poussée aussi loin préjudicie aux décisions opératives.

*Les réserves matérielles de l'armée :* elles sont le capital avec lequel nos troupes auront la possibilité d'une action de durée. Accumulées en temps de paix, elles sont alors, pour les responsables qui accordent les moyens financiers nécessaires, volontiers considérées comme des dépenses improductives, qu'il s'agit de maintenir aussi basses que possible. Elles seront donc limitées en quantité. Nous devons avoir en réserve, d'une part, tout ce qui ne se trouve pas dans les ressources du pays et, d'autre part, des biens qui y seraient disponibles mais dont l'importance pour l'armée est telle qu'elle se voit dans l'obligation de s'assurer là une autonomie suffisante.

La masse des réserves à constituer provoque, de la part des Autorités militaires responsables, des décisions qui sont parmi les plus difficiles à prendre et les plus lourdes de conséquences, car, dans ce domaine, il n'y a pas de corrections au dernier moment ou d'improvisations possibles. Certaines hypothèses de base sont inévitables (intensité et durée des opérations, besoins qui en résultent), qu'on peut, naturellement, et en tout temps, remettre en question. Par contre, pour réaliser ce qui a été une fois décidé, il faut des années et des millions. Notre armée a évolué, qu'il s'agisse de sa doctrine d'engagement, de sa structure, de ses moyens de combat, et chacun de ces facteurs exerce une influence simplement arithmétique sur les opérations et les réalisations matérielles concernant les réserves. Chaque étape importante de l'évolution de notre défense nationale *militaire* — et celle de 1961 en est certainement une — oblige à revoir le problème des réserves dans son ensemble : équilibre dans les quantités, répartition, mode de logement. Or, chaque fois aussi, l'état existant joue le rôle d'une hypothèque s'opposant souvent aux idées les plus originales et aux intentions les mieux fondées. Des changements indispensables sont possibles, mais ils se réalisent à une cadence qu'on trouve parfois exagérément lente et avec des décalages dans le temps, sources de critiques que les intéressés acceptent avec philosophie. Prenons le seul exemple de l'introduction d'une nouvelle arme, conçue, développée et fabriquée chez nous. C'est un fait connu et admis que les trois étapes classiques : développement et essais — fabrication — introduction à la troupe, y compris instruction, vont exiger des délais variant entre 5 et 10 ans selon la complication de l'engin en question. Il faudra ensuite : munition, pièces de rechange, possibilités d'entretien et de réparation et finalement logement de tous ces éléments en plus du matériel lui-même. Ce qui est souvent moins clair pour les non directement intéressés, c'est que ce processus annexe ne peut pas s'amorcer avant que l'engin lui-même ait pu être adopté et mise en train sa fabrication en série. C'est donc seulement à la fin

de la première des trois étapes citées plus haut qu'on pourra projeter et entreprendre les constructions et installations, ce qui durera certainement plus longtemps que les fabrications proprement dites. S'il s'agit de loger sous-roc les réserves correspondantes (solution normale dans les temps actuels) une durée des travaux de 3-5 ans est courante. Le nouveau matériel sera livré avant. La part qui en est destinée à l'équipement de la troupe devra trouver place dans les arsenaux et parcs, ce qui sera en général possible avec plus ou moins de difficulté; quant aux ateliers et aux magasins pour les réserves, ils poseront des problèmes souvent extrêmement ardu.

Nous vivons, en ce moment, une phase de ce genre, que les restrictions financières et le degré d'occupation dans le secteur génie civil rendent particulièrement ingrate.

*Les ressources* : elles assurent la vie de l'ensemble de la population. C'est dire qu'il s'agit d'un secteur *civil* dans lequel l'armée mobilisée a un droit correspondant aux 12 % du total qu'elle représente, droit pouvant d'ailleurs être prioritaire. Les « mobilisés » cessent de compter comme consommateurs mais aussi comme producteurs civils.

Les ressources sont représentées par la somme des productions indigènes, importations et stocks de tous genres dont il faut déduire les exportations et les consommations. L'état des ressources est donc un facteur certainement positif mais éminemment variable selon la saison, la conjoncture, la situation internationale, politique et économique.

Dans ce domaine, on retrouve les mêmes problèmes classiques des réserves, de leur répartition, de leur gérance et de leur mise à disposition du consommateur. Mais cela dans des conditions complètement différentes de celles de l'armée qui ne fait rien d'autre que se préparer à la guerre. L'économie privée, elle, vit dans l'atmosphère du temps de paix et ses soucis principaux sont de nature surtout commerciale.

Ce qui mérite d'être relevé ici c'est la bonne collaboration qui s'est établie, au cours des dernières années, entre les organes de l'économie de guerre, responsables pour l'ensemble

et placés sous la direction du Délégué à la défense économique, et ceux du soutien militaire. Bien entendu le fait de se rencontrer, de discuter objectivement les problèmes communs, de chercher à se comprendre, ne résout pas encore les difficultés qui existent, mais cela a déjà permis — et la courbe ascendante se maintient — d'atteindre des résultats concrets et de s'engager sur des voies qui en amèneront d'autres.

Le secteur le plus ingrat est celui de la répartition des ressources, très inégale selon les régions et surtout avec des accumulations considérables dans les zones les plus vulnérables en cas de guerre. L'économie privée, sans renoncer aux principes commerciaux qui la régissent, marque depuis quelque temps une compréhension accrue et notable dans ce domaine où des réalisations sont en cours dont, il y a deux ans, on n'aurait pas même eu l'idée d'énoncer l'éventualité.

L'institution des stocks obligatoires, non seulement a pris son assise, mais se développe dans le secteur privé, où elle est encore difficile à conjuguer avec un mode de répartition souhaitable, tandis que, sous cet angle, les stocks obligatoires de la Confédération offrent des possibilités bien meilleures.

Un secteur, entièrement nouveau, où l'armée a dû jouer un rôle de « patrouille de pointe » est celui de l'eau, le seul élément absolument indispensable à la vie humaine et animale. Le démarrage a été extrêmement ardu. Il y reste énormément à faire mais l'impulsion initiale a été donnée, il faut la maintenir et accentuer les efforts en cours, et là chaque individu peut faire sa part.

En réglant, par un document qui fait partie des règlements sur le soutien (IGS et IST) le *recours aux ressources*, et en distribuant ce même texte jusqu'aux organes cantonaux et communaux de l'économie de guerre, les civils et les militaires ont, dans un cas concret d'importance, prouvé que la collaboration pouvait être une réalité. Ainsi le fourrier et l'office communal pourront travailler avec le même document officiel.

L'armée est directement intéressée au problème des ressources, puisqu'elle compte sur elles pour une notable part

de son approvisionnement. En ne se confinant pas dans son rôle d'ayant droit, mais en s'associant directement à l'activité des organes civils responsables de l'ensemble, elle a certainement adopté une attitude constructive dont elle est largement bénéficiaire, même si cela provoque une sollicitation supplémentaire de certains de ses organes.

Les *fabrifications de guerre* sont, pour l'armée, limitées à des produits vitaux tels que gaz médicaux, oxygène (aviateurs), antibiotiques, vaccins, piles et batteries. Le secteur du plasma sanguin relève du civil, mais utilise des installations d'armée.

Il faut ici noter que dans l'industrie des produits pharmaceutiques se manifestent les premières intentions de suivre l'exemple militaire, et que, dès le début, l'opération se développe en liaison avec l'armée, mais l'initiative et l'exécution demeurent du côté civil.

\* \* \*

Une affaire qui, au moment où paraîtront ces lignes, sera peut-être liquidée est celle de la nouvelle réglementation de la *réquisition*. La question était résolue et avait fonctionné pendant le dernier service actif. L'appareil nécessaire était soigneusement tenu à jour mais exclusivement *militaire*.

La préparation de la future loi fédérale sur la Protection civile, ainsi que des démarches répétées de l'Economie de guerre avaient amené, en 1959 déjà, à constater que le problème allait se poser de façon entièrement nouvelle.

Il fut d'abord extrêmement difficile de créer le climat nécessaire à des discussions entre partenaires dont les positions initiales étaient très différentes. Finalement on est arrivé à constater que :

- Au lieu d'un ayant droit unique (l'Armée) il y en avait trois à placer sur pied d'égalité : l'Economie de guerre et la Protection civile venant compléter le trio.
- Les situations légales des trois partenaires étaient différentes : les dotations nécessaires à l'armée sont fixées par

ses *tableaux d'effectifs* qui sont des documents ayant force de loi et que nul ne songe à discuter. La Protection civile, de par sa loi fédérale de base, a droit à la réquisition, mais le détail de ses besoins reconnus était encore à fixer. L'Economie de guerre, à laquelle nul ne songeait à contester le même droit, ne le recevait, légalement, que dans le cadre des pleins-pouvoirs à accorder par les Chambres au Conseil fédéral, ce qui implique une situation bien déterminée.

- Un appareil d'exécution de la réquisition existait, mais seulement pour et par l'armée.

Les différentes difficultés qui se présentaient ont été résolues d'abord en introduisant l'égalité de droit à la réquisition des trois intéressés dans le nouveau Règlement d'administration de l'armée, dont la partie essentielle est une loi fédérale, entrée en vigueur en 1967.

Il devenait dès lors possible de régler la réquisition par une ordonnance du Conseil fédéral, dont le projet, présenté en automne 1967, n'attend plus que l'approbation formelle du Gouvernement fédéral, qui ne paraît plus faire de doute.

La caractéristique essentielle de la nouvelle réglementation est que, au lieu d'avoir chez chacun des partenaires un appareil particulier pour l'exécution de la réquisition, c'est celui qui existe à l'armée qui fonctionnera au profit des trois. En même temps, pour tout ce qui concerne les véhicules et engins à moteur (c'était le secteur le plus délicat), un organe unique en Suisse, enregistre *tous* les véhicules, et procède à leur attribution aux trois intéressés. Le Service des transports et des troupes de réparation, chargé de ces missions, a déjà pu prouver, de façon concrète, tant vis-à-vis de l'Economie de guerre que de la Protection civile, que la notion d'égalité de droit n'était pas, pour lui, vide de sens.

\* \* \*

J'ai déjà relevé qu'au moment de la réorganisation du soutien, dans le cadre de l'OT 61, l'une des opérations les plus



importantes avait été la création des *brigades territoriales* qui matérialisaient la conjugaison des deux organisations stables : base du soutien et territorial. J'ai noté aussi que le service territorial avait été repris tel quel, bien que la nécessité de sa réorganisation eût déjà été reconnue. On avait ainsi été amené à adopter, pour le découpage géographique de l'infrastructure du soutien, les limites existantes de l'appareil territorial. Or elles étaient opératives (CA et brigades de combat), mais le principal motif avancé pour justifier la réorganisation territoriale est leur non-concordance avec les limites politiques, surtout cantonales. Il en résulte une complication considérable pour l'établissement des rapports nécessaires entre l'appareil civil et le service territorial, chargé, par définition, du rôle de « pont » entre l'armée et la population et ses Autorités.

La revision de l'organisation territoriale est à l'étude et les lignes directrices générales en sont fixées. Il a été normal que l'initiative de l'opération soit prise par le militaire, mais tout aussi nécessaire, pour franchir cette étape initiale, que le partenaire civil soit consulté. Un organe de liaison (le service territorial) entre deux grands intéressés (la population civile et l'armée) ne peut pas se substituer à l'un ou l'autre de ces partenaires, quand bien même, dans le cas particulier, ce « pont » est une organisation militaire. Il y a là une distinction nette à faire, qui a causé pas mal de difficultés jusqu'ici et qui n'est d'ailleurs pas encore complètement « digérée ».

Le fait principal acquis c'est que l'organisation territoriale, après revision, respectera intégralement les frontières cantonales, ce qui permettra la création, du côté civil, d'un appareil homologue, et des possibilités bien meilleures de liaison et de collaboration avec le service territorial. Sur ce point les désirs du partenaire civil seront intégralement exaucés.

D'autre part, les expériences positives faites, depuis 1962, avec les brigades territoriales (qui deviendront vraisemblablement des « zones ») comme organes directeurs au sein desquels se réalise le couplage territorial — soutien, amènent

à la volonté de conserver cette formule. Mais cela pose des problèmes, car si la géographie territoriale adaptée à l'organisation politique présente des avantages hors de discussion, cela ne change rien au fait que le soutien de l'armée est une affaire opérative dans laquelle le découpage du territoire en secteurs cantonaux présente plus d'inconvénients que d'avantages. Notre infrastructure installée du soutien, et l'articulation de ses formations du 3<sup>e</sup> échelon qui en résulte, ne peut jouer son rôle de fournisseur que si certaines conditions purement militaires sont remplies.

Ces questions sont actuellement en examen et des solutions leur seront trouvées sans qu'on songe, pour cela, à renoncer aux avantages que représentent, pour le service territorial, la concordance de ses limites avec celles des cantons, et, pour le soutien de l'armée, l'existence de l'organe directeur combiné qu'est la brigade (zone) territoriale.

Cette revision a des ramifications multiples: mobilisation, service de santé, soutien, transports, territorial et sa mise au point, qui devra être sanctionnée par les Chambres, demandera des délais impossibles à comprimer sinon au détriment de la qualité du résultat final.

La conclusion c'est que s'il est normal qu'on s'intéresse — voire même avec passion — aux solutions en cours d'étude, cela ne doit jamais permettre d'oublier que l'appareil existant doit être maintenu en état de faire campagne, n'importe quand, au profit de l'armée existante et ceci jusqu'au moment où des changements auront été étudiés, préparés, décidés et mis en vigueur.

\* \* \*

Il peut être intéressant de signaler que 1968 verra s'effectuer différents essais dans le domaine des Ecoles centrales. En particulier l'Ecole centrale III-C, où sont formés les futurs chefs des services du soutien des EM supérieurs, avec une durée portée, sur décision du Conseil fédéral, de 3 à 4 semaines, aura lieu en même temps et au même endroit que le cours



EMG IIb. Ainsi sera offerte la possibilité, aux deux cours non fusionnés (ce qui est impossible pour de multiples raisons), de travailler ensemble pour une partie de leurs programmes. On espère pouvoir instruire tous les participants de façon plus conforme à leur activité future, alors que, jusqu'ici, il fallait, des deux côtés, trop supposer ou improviser d'éléments essentiels.

### *Problèmes permanents*

Sans parler des adaptations constamment nécessaires et qui sont le pain quotidien de tout organisme vivant, il y en a deux qui méritent d'être abordés ici.

Le premier — le principal — c'est de maintenir et si possible de renforcer la position que le facteur *soutien* a pu, au cours des vingt dernières années, s'assurer comme celle d'un élément opératif et tactique ayant son rôle à jouer au stade de l'appréciation de situation et surtout de la prise des décisions par les chefs de tous grades. Les plus anciens d'entre nous ont vécu les temps où le commandant prenait sa décision avec le seul concours de ses collaborateurs « Front », puis elle était communiquée pour exécution aux « Arrières ». Aux échelons inférieurs du commandement et à la troupe, l'existence d'un appareil destiné à couvrir leurs besoins ne se faisait sentir que dans deux cas : ou bien quelque chose n'avait pas joué (poste, subsistance, transports), ou bien un chef de service, remplissant son devoir de contrôle dans sa spécialité, venait confirmer l'opinion généralement répandue que « ces gens des états-majors supérieurs ne sont là que pour créer des difficultés aux combattants ».

Les innombrables exemples concrets fournis par la deuxième guerre mondiale — les négatifs plus encore que les positifs — ont ouvert bien des yeux. L'organisation actuelle de nos grands EM, leurs méthodes de pensée et de travail permettent aujourd'hui au facteur soutien de jouer son rôle, et cela au moment voulu, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'apprécier, de façon complète, objective et réaliste si l'*intention* connue du

chef responsable peut être transformée en *décision* suivie des ordres d'exécution. L'évolution accomplie, vue sous l'angle du soutien, doit être soulignée. Elle ne change malheureusement rien au fait que, presque toujours, les éléments et les arguments qu'il doit faire valoir se présentent sous la forme « oui, mais » volontiers agaçante pour le tacticien qui pense surprise, utilisation d'une occasion peut-être fugace, donc vitesse, improvisation. Le représentant du soutien n'est rien d'autre, dans le débat, que l'interprète des servitudes résultant du développement technique des moyens matériels dont la troupe dispose qui, susceptibles d'augmenter considérablement son efficacité d'engagement, posent des conditions, et surtout exigent des délais qu'on ne peut pas ignorer. Pour déplacer rapidement — donc sur roues — des troupes, il faut des carburants et des routes utilisables. Pour faire face aux consommations de munition des armes modernes, il faut disposer de ces munitions, au début et pendant toute la durée de l'opération envisagée. Les liaisons et transmissions, système nerveux du commandement, ne fonctionnent que si l'appareillage technique est en état. Tous ces éléments ont un point commun: ils exigent des délais qui ne se laissent pas comprimer au-delà d'une limite souvent incompatible avec les intentions strictement opératives ou tactiques.

Notre conception actuelle du soutien et l'organisation qui en a découlé ont pour base la volonté de réduire ces servitudes: infrastructure décentralisée et installée, autonomie de la troupe, sacrifices en effectifs consentis pour que l'effet du soutien puisse se produire jusqu'à la petite unité. Si on a cherché à diminuer le poids de ces servitudes on n'a pas, cependant, pu les supprimer et on ne le pourra jamais. Plus le matériel de combat se développe et se perfectionne et plus aussi devient complexe et lourd le problème de son maintien en fonction.

Si je cite cette question du respect de l'importance qu'on accorde au soutien et si je la déclare un problème permanent, ce n'est pas comme critique visant les responsables des déci-

sions opératives et tactiques, mais bien pour constater qu'il est toujours nécessaire d'y revenir, de combattre des illusions — d'ailleurs flatteuses pour les organes du soutien —, d'éviter qu'on ne prenne pour de l'obstruction ce qui n'est que réalisme raisonné.

Je cite un seul exemple : une arme à feu, quelle qu'elle soit, se compose de deux éléments : l'arme elle-même et la munition. Chacune d'elles, sans l'autre, ne sert à rien. L'arme, l'homme l'a avec lui, la connaît, la respecte. Où, quand et comment pendant ses services d'instruction, peut-il se rendre compte et se convaincre de l'importance de la munition qui, elle, doit « venir » ? Quand il s'agit de l'instruction au tir, c'est le tir lui-même qui est l'affaire principale, et tout est préparé pour qu'on puisse lui consacrer le maximum de temps et de soins. Donc la munition est là, prête, c'est une évidence.

Dans les manœuvres on tire peu et pas avec de la munition de guerre. On effectue, depuis quelques années, des exercices de ravitaillement en munition, très utiles pour ceux qui doivent assurer ce ravitaillement, mais qui ne permettent nullement à la troupe et à ceux qui la commandent directement de se représenter ce que serait la situation s'il y avait rationnement (tous les belligérants l'ont vécu, une fois ou l'autre) ou même défaut de munition. Il y a là un domaine dans lequel l'essentiel c'est de reconnaître l'importance de l'élément munition. Il s'agit d'une conviction à acquérir, en tout premier chez ceux qui instruisent la troupe. Il est curieux de constater que les idées sont beaucoup plus claires en matière de carburants. Cela s'explique d'ailleurs aisément : d'abord parce qu'une importante majorité de nos militaires savent, comme automobilistes civils, qu'on ne peut guère rouler sans essence ; ensuite parce que si, au service, le ravitaillement en carburant n'a pas fonctionné, cela peut obliger à marcher, un événement qui reste marqué dans les souvenirs !

\* \* \*

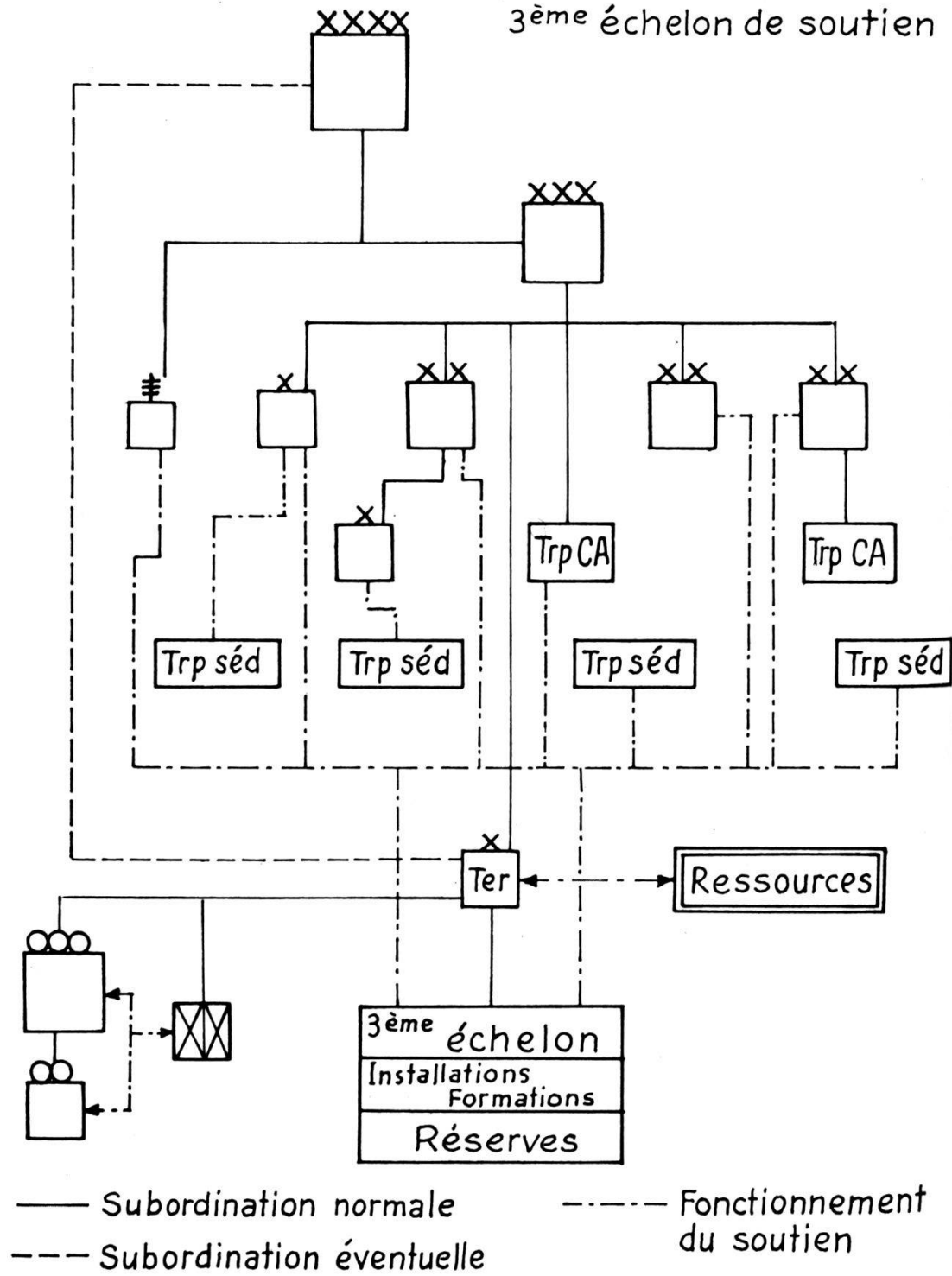
Le deuxième problème c'est la recherche constante de l'amé-

lioration de *l'efficacité*, au profit de la troupe, de l'appareil existant du soutien, mais sans en modifier la conception et le cadre général, qui dépendent de facteurs beaucoup plus généraux.

Les deux schémas qui suivent devraient permettre de se faire une idée, simplifiée mais suffisante, de la formule existante et de son fonctionnement. Ils sont aussi les bases de réflexion des responsables qui, constamment, recherchent les points faibles; se demandant où et comment, en adoptant le point de vue du bénéficiaire du soutien, on pourrait améliorer et simplifier; quelles solutions pourraient être envisagées, dans le cadre existant, pour faire face à des évolutions qui se dessinent?

*Engagement du 3<sup>e</sup> échelon de soutien* (fig. 1). On constate, d'abord, que la pièce maîtresse c'est la brigade (zone) territoriale, puisque c'est elle seule qui, en liaison directe avec le secteur « ressources » et les Autorités civiles par ses organes territoriaux, peut mettre en action, au profit des troupes, ses formations du 3<sup>e</sup> échelon et leurs moyens matériels. On peut aussi constater que sa subordination: normale au CA, possible directement à l'armée, ne modifie ni son régime interne ni ses conditions de travail. Par contre le problème le plus difficile, pour elle, c'est indiscutablement celui du soutien des *troupes sédentaires*, dont elle est en permanence responsable. Elles peuvent ou bien dépendre directement d'elle, ou bien se trouver subordonnées soit à une division (qui les coiffe dans son secteur d'engagement et doit alors assurer leur soutien), soit à une brigade de combat qui, subordonnée à une division, en dépend donc tactiquement et pour le soutien. Relevant normalement du CA, la brigade territoriale doit — et peut — organiser dans le détail le soutien de ces troupes sédentaires, dont les effectifs dépassent largement ceux de l'armée de campagne. Elle sait que les moyens de transport sont plus que modestes, aussi bien chez elle-même que chez cette clientèle particulière. Elle utilisera simultanément: le recours aux ressources, la décentralisation de son appareil du 3<sup>e</sup> échelon et la formule des « Groupes ad hoc de soutien », au sein desquels

Fig.1.

Engagement du  
3<sup>ème</sup> échelon de soutien

celui qui peut transporter le fait pour lui-même et pour ceux qui ne le peuvent pas. Il se crée ainsi un appareil préparé, que ne devrait pas, sans raison impérieuse, venir bouleverser un changement de subordination tactique dicté par la situation. C'est alors d'adaptations qu'il s'agit, à ne pas décider sans prendre l'avis de la brigade territoriale. Celle-ci, en temps de paix, *vit* dans le cadre d'un CA, mais doit être à même d'assurer le soutien de troupes mobiles appartenant à un autre CA. L'idéal serait donc que, dans toutes les brigades territoriales, règne une véritable unité de doctrine et de travail, dont le but essentiel serait que l'éventuel client nouveau ne se rende même pas compte qu'il a changé de fournisseur. Cela impliquerait que les relations, en temps de paix, entre CA et brigades territoriales, soient aussi normalisées, donc que le couplage CA-brigade territoriale soit indépendant de la subordination du moment. Sur ce point l'adoption, par tous les CA, du système qui fonctionne à pleine satisfaction dans l'un d'eux serait un progrès manifeste: le CA ne règle pas, lui-même, le soutien de ses divisions et brigades de combat subordonnées, mais, par des instructions générales lui permettant d'exercer l'influence nécessaire, il en charge la brigade territoriale. La formule est d'autant plus logique que cette dernière, de toute façon, doit s'occuper des troupes sédentaires de son secteur. Le faire aussi pour les divisions et troupes de CA ne représente pas une surcharge anormale et permet de prendre, à la source, des mesures de coordination qui finiront quand même par s'imposer. Le seul point délicat: la brigade territoriale est alors amenée à donner des ordres aux divisions! L'expérience a été faite que cet écueil n'était nullement infranchissable. Il perdra encore d'importance le jour où la brigade territoriale aura reçu le nom de *zone* territoriale, car cela soulignera sa situation entièrement différente de celle de la brigade de combat.

*Soutien d'une grande unité engagée* (fig. 2). C'est le problème de la réalisation du soutien entre deux éléments dont l'un, le 3<sup>e</sup> échelon (br ter) est installé et stable, tandis que



l'autre, la grande unité, est susceptible de se déplacer, de recevoir une mission nouvelle, de voir ses besoins et sa composition varier considérablement. Par contre elle possède ses organes du 2<sup>e</sup> échelon de soutien qui vont avoir, en effectuant les transports de ravitaillement et d'évacuation, à créer le *pont* entre fournisseur et consommateurs.

Dans trois domaines particuliers les solutions actuelles sont certainement praticables, mais dans les trois aussi la question demeure posée de rechercher des simplifications et des améliorations dont le résultat serait que le soutien soit, pour la troupe qui en bénéficie, toujours moins un souci et toujours plus une aide qui est là avant d'avoir été demandée.

Il s'agit d'abord de l'engagement, à l'intérieur de la division, de ses moyens du 2<sup>e</sup> échelon : son bataillon de ravitaillement, sa poste de campagne, son bataillon de matériel et son groupe auto de transports. Les trois premiers fournissent les moyens de meubler deux *secteurs de soutien*, tandis que le dernier reste, autant que possible, disponible à toutes fins utiles.

Le choix des emplacements des secteurs de soutien est un des éléments de la décision qui va fixer le dispositif de la division, donc une affaire « Front ». La répartition de la clientèle entre les deux secteurs de soutien (attribution des troupes) est une affaire « Soutien ». De cette attribution va dépendre la distribution, entre les deux secteurs, des formations du 2<sup>e</sup> échelon. Chacun d'eux sera donc « meublé » de façon panachée, mais comprenant des éléments des différentes spécialités : munition, vivres, carburants, poste, matériel. De ce panachage découlera la désignation du *cdt*. Ce sera, en principe, celui qui conservera sous ses ordres le « gros » de son bataillon.

La question peut alors être posée : au lieu de ce panachage pouvant différer dans chaque cas, ne vaudrait-il pas mieux avoir, d'emblée, à la division, deux bataillons identiques, comprenant, organiquement, tous les éléments nécessaires à l'établissement d'un secteur de soutien ? Cette thèse a été et est encore défendue par certains novateurs qui me semblent,





en ne voyant que les avantages du système, simplifier un peu trop la question. D'abord la répartition des troupes de la division entre les deux secteurs de soutien dépend directement de considérations tactiques et doit pouvoir varier (engagement de réserves par exemple). Les missions des groupements de combat, et par suite leurs besoins changeront. Autrement dit la dotation de chaque secteur de soutien en formations spécialisées ne peut pas être réglée, une fois pour toutes et schématiquement. On pourrait alors, au lieu de panachage, parler de *renforcement* d'un des secteurs, forcément au détriment de l'autre. Enfin si l'existence de *bataillons de soutien* peut présenter des avantages pour l'engagement dans le cadre de la division, il faut aussi penser à tout ce qui doit être fait pour préparer cet engagement : recrutement, encadrement, équipement et instruction. On ne peut guère concevoir que ces questions relèvent de plusieurs responsables différents. Cela reviendrait à réunir dans une seule « arme » des morceaux disparates qu'il faudrait arracher au Commissariat central des guerres, au Service des transports et des troupes de réparation, à l'Intendance du matériel de guerre et à la Direction de la Poste de campagne, qui actuellement responsables de l'instruction des spécialistes, le font avec conscience, compétence et succès. Avant de se lancer dans une opération de cette envergure, le briscard qui signe cet article pose seulement la condition que la garantie existe d'un résultat final meilleur que la formule actuelle.

La deuxième question : que doit savoir la troupe engagée des dispositions prises pour assurer son soutien, et comment le sait-elle ? Si on songe que ses soucis primaires sont « vers l'avant », on arrive bientôt à la conviction qu'il faut lui dire le nécessaire, et éviter soigneusement tout ballast, même étiqueté « orientation ». Chaque commandant tactique, directement subordonné à la division, donc responsable pour le soutien de ses propres troupes et de ce qui lui aurait été « attribué pour le soutien », doit savoir *de quel secteur de soutien* il relève, *où* il l'atteint, et *quand* il peut aller s'y ravitailler ou se défaire de ses évacuations. Il semble que

la mention du *PC*, celle du point de *contact de soutien* (porte d'entrée du fournisseur) lui suffiront, puisqu'il sait, d'autre part, que le secteur de soutien fonctionne en principe, *de nuit*, mais est à même, en permanence, de recevoir sa clientèle.

La solution la plus simple paraît bien être que ces indications figurent dans l'*ordre d'opérations*, dont les destinataires, en nombre restreint, sauront en même temps tout ce qui leur est nécessaire : engagement et soutien.

Enfin la troisième question, corollaire d'ailleurs de la seconde : que doivent savoir les organes chargés d'exécuter le soutien des troupes de la division : quels sont leurs clients (puisque ceux-ci effectuent eux-mêmes les transports, leur emplacement — éventuellement variable — est un élément secondaire) ; où et quels sont leurs fournisseurs (installations et formations du 3<sup>e</sup> échelon) ; où ils doivent s'installer (emplacement des secteurs de soutien) ; comment ils sont en liaison avec la division (leur *PC* fixé par elle) ; à partir de quand ils doivent fonctionner (fixé par la division). Toutes ces questions doivent faire l'objet d'un *ordre spécial*, dont la distribution est entièrement différente de celle de l'ordre d'opérations, mais qui en répète certains points. Cet ordre sera souvent le groupement de dispositions particulières prises successivement, et parmi lesquelles il faut mentionner celles qui auront, le cas échéant, réglé le cas spécial des « gros consommateurs ». Pour eux le trafic direct avec le 3<sup>e</sup> échelon, sans passer par le secteur de soutien, est souvent plus rationnel.

### *Problèmes de l'avenir*

Vouloir en dresser la liste serait prétention ridicule. Par contre, et parce qu'ils se profilent déjà, deux d'entre eux peuvent faire, ici, l'objet de quelques réflexions.

Ils font, les deux, partie du complexe « Défense totale » que les derniers exercices de défense nationale (1963 mais surtout 1967) ont amené au premier rang de l'actualité, heureusement d'ailleurs.

Il s'agit d'une part du « Soutien total » et d'autre part des « Transports totaux ». (On pourrait leur ajouter le « Service sanitaire total », mais on comprendra que je laisse ce soin à plus compétent en la matière!).

Dans les deux cas on retrouve, à la base, le même problème: en guerre « totale » (c'est la seule à envisager) il n'y a plus de distinction possible entre les besoins de *vie* du militaire et du civil. Il s'agit donc bien de besoins *totaux*. Pour les satisfaire on dispose du total des moyens, militaires et civils, tel qu'il se présente au moment où la guerre débute. La solution idéale serait alors celle d'une organisation unique, mettant en œuvre les moyens en fonction des besoins, pouvant donc déterminer les priorités et les exécutions. L'affaire n'est malheureusement pas aussi simple et ne se résout pas en mettant les difficultés au compte de la routine, des questions de prestige ou du manque de coordination. Sans chercher ni à tirer des conclusions, ni à fournir des solutions, je voudrais évoquer un certain nombre de facteurs qui *existent*, dont chacun comprend une part positive et une autre négative, qui vont jouer un rôle sans qu'il soit possible de fixer son importance ou à quel moment il interviendra.

1. L'armée ne fait rien d'autre que se préparer à la guerre. Elle est, en temps de paix, *administrée* (le commandement n'existe que sous forme potentielle et latente). Ses besoins pour les services d'instruction correspondent, par année, à ceux de deux semaines environ lorsqu'elle est sur pied à effectifs complets. Sa mobilisation diminue le nombre des consommateurs mais aussi celui des producteurs, et ceci surtout au niveau des responsables et des cadres. Donc même en ne chargeant pratiquement pas le bilan des ressources sur le plan de consommation, elle l'influence négativement dans le secteur production. Ce déséquilibre pourra se compenser, en partie, par le rationnement, auquel, bien entendu, l'armée mobilisée doit aussi se soumettre. Pour ses besoins de combat, elle est largement autonome, ce qui, non pas justifie, mais exige qu'elle possède une organisation de soutien adaptée à

ce secteur particulier, et qu'on ne peut guère s'imaginer intégrée à un système de soutien « total ».

L'armée change radicalement de régime avec et par sa mobilisation de guerre: le commandement entre en action, les moyens en personnel et matériels sont là, ce qui signifie d'ailleurs d'importants prélèvements sur les moyens « totaux » (réquisition de mobilisation). Le passage de la neutralité armée à l'état de guerre ne provoque ni modifications de structure ni changement de régime interne. On pourrait presque parler d'un phénomène normal.

2. Dans le secteur civil, qui représente en tout temps la grosse masse en matière de soutien « total », on peut se préparer aussi à la guerre, mais avec une foule d'hypothèques et de servitudes, dont on se contentera de relever, ici, les suivantes:

- a) La *Direction* de l'Economie de guerre est soigneusement et judicieusement préparée. Les chefs supérieurs sont désignés mais moins bien lotis que ceux de l'armée; d'une part la sollicitation personnelle résultant de ces fonctions vient s'ajouter à l'exercice de leur profession civile et, d'autre part, les organes de commandement qui leur seraient absolument indispensables sont squelettiques et à peine instruits.
- b) C'est le Gouvernement fédéral qui, en temps normal, traite à l'échelon supérieur les grands problèmes économiques. Il doit alors tenir compte des intérêts de l'économie privée qui, elle, travaille pour le temps de paix en recherchant exclusivement l'efficacité et le rendement commercial. Il est facile de se représenter que les soucis gouvernementaux concernant la vie du pays en temps de guerre ne peuvent s'introduire dans ce complexe que sous forme de recommandations ou de concessions réciproques forcément limitées. Il en va d'ailleurs de même dans les rapports avec les cantons.

- c) Que la température s'élève sur le plan international et les mesures de préparation à la guerre prennent une importance accrue. La seule formule possible consiste alors à augmenter, graduellement, l'influence des organes centraux, l'achèvement du processus étant, s'il n'y a pas détente, les pleins-pouvoirs dont le parallèle militaire est la mobilisation. Pour l'armée c'est le changement radical de régime: elle fonctionne comme prévu.

Dans le secteur civil, la nouvelle situation permet d'accentuer une tendance déjà existante, avec mise en action de l'Economie de guerre, qui travaille alors comme direction absolument centralisée, tandis que les exécutions sont le fait des cantons, voire même des communes.

- d) L'état de guerre provoquera, à plus ou moins bref délai et sur une fraction du territoire qui peut être importante, l'obligation de décentraliser la direction de l'Economie de guerre. C'est donc, pour l'organisation civile, la guerre qui signifie un important changement de régime se produisant dans une situation de crise.

Un «soutien total» devrait, avant qu'il puisse être question de mettre sur pied un appareil «total», trouver d'abord une solution au problème essentiel: quand passe-t-on du régime de paix à celui de service actif? Car il semble évident qu'avec un système unique et «total», cette étape essentielle ne peut être que simultanée pour l'armée et pour le secteur civil. On ne paraît pas avoir, jusqu'ici, accordé beaucoup d'importance à cet élément.

3. Dans le domaine des « transports totaux », il est clair qu'en temps de paix et en situation internationale dite « normale » il y a équilibre entre les moyens totaux et les besoins totaux. L'appareil des transports comprend alors des secteurs complètement organisés (CFF, PTT), d'autres partiellement organisés (transports aériens), tandis que sur la route rien ne

permet de parler seulement de coordination. Dans cette situation l'armée ne joue aucun rôle, elle couvre ses besoins réduits par ses moyens propres et utilise le rail comme tout autre client. Bien avant qu'il ne soit question de mesures militaires, la situation générale peut évoluer de telle façon que, brusquement, les besoins de transports augmentent: renforcement des importations, répartition des ressources, transits, départs de touristes ou de main d'œuvre étrangère, etc. L'équilibre qui existait est rompu par le fait des besoins accrus, peut-être même aussi par celui des moyens diminués (chauffeurs étrangers!). C'est le moment où la notion de transports « totaux » s'impose parce que peuvent alors se poser des problèmes de priorité et d'aide de la route à un rail surchargé malgré ses possibilités considérables. Les improvisations sont alors limitées par le manque de bases légales donnant aux organes centraux les compétences nécessaires: obligation de transports (route), libération de ces mêmes obligations (CFF et PTT).

Vient s'ajouter, dans ce tableau, l'épée de Damoclès de la mobilisation de l'armée, avec ses réquisitions de véhicules routiers, ses transports prioritaires, sa main-mise sur le personnel chauffeur et pour seule compensation la mise en vigueur de l'exploitation de guerre des entreprises de transport concessionnées, opération qui est d'ailleurs liée à l'état de service actif.

Depuis un certain temps cette affaire des « transports totaux » est en travail et se prouve d'une complexité extrême. Dans quelques directions, les solutions se profilent, mais avec la constatation parfois décevante que plus on creuse le problème et plus il se complique.

Un premier point paraît clair: il faut qu'indépendamment de la notion de service actif, donc *avant* toute prise de mesures militaires, le Gouvernement fédéral puisse disposer de certaines compétences lui permettant une mise à contribution dirigée de l'appareil des transports routiers privés.

Un deuxième point est tout aussi évident: cette affaire doit être préparée et ceci de façon vraisemblablement permanente.



Sur un troisième point, la direction à suivre est trouvée, mais la réalisation est encore à examiner très soigneusement : les trois grands « clients » en matière de transports devraient disposer d'une *dotation initiale* leur assurant la couverture de leurs besoins *minima*. La somme de ces dotations (Economie de guerre, Protection civile, Armée) demeurant *inférieure* aux disponibilités totales, le « reste » sous forme de « pools », serait là pour faire face aux « pointes » qui, à moins de n'envisager que le cas le plus défavorable, ne sont guère concevables en même temps et au même degré d'intensité chez les trois intéressés.

Je me suis borné à ne citer que deux cas particuliers des aspects que prennent les problèmes d'avenir quand on les aborde sous l'étiquette « défense totale ». Ils devraient permettre de se faire une idée des interférences et des complications qu'ils présentent tous ; de se convaincre qu'on s'en inquiète, mais aussi que la majorité des individus qui sont mis à contribution pour cela, le font en supplément de l'exercice de fonctions normales qui suffiraient déjà largement à la satisfaction de leur conscience professionnelle.

Colonel-divisionnaire SCHENK

---

### **L'Allemagne fédérale et l'ouverture à l'Est**

Le chancelier Kiesinger a résolument adopté une politique de mouvement. Avec la France, il s'est engagé dans un dialogue positif. Il espère qu'il en résultera une stratégie commune, susceptible de s'imposer aux niveaux européen, puis atlantique.

Vis-à-vis des Etats-Unis, il a laissé entendre que l'Allemagne est décidée à ne plus rester l'éternelle mineure, au sein de l'Alliance, comme sur le plan international en général.