

<b>Zeitschrift:</b>	Revue Militaire Suisse
<b>Herausgeber:</b>	Association de la Revue Militaire Suisse
<b>Band:</b>	121 (1976)
<b>Heft:</b>	9
<b>Artikel:</b>	Planification au Département militaire fédéral : direction du projet "Conception de la planification"
<b>Autor:</b>	Dürig, Walter / Stefanoni, Guldo
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-344038">https://doi.org/10.5169/seals-344038</a>

### 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:** 12.01.2026

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

# **Planification au Département militaire fédéral**

**par Walter Dürig et Guido Stefanoni**

**Direction du projet « Conception de la planification »,  
Département militaire fédéral, Berne**

Planifier signifie évaluer de façon critique l'avenir et agir activement sur lui. C'est pourquoi la planification revêt une grande importance non seulement dans le domaine civil, mais aussi dans le domaine militaire. Le Département militaire a commencé systématiquement à planifier au début des années cinquante et, depuis, a entrepris de grands efforts pour améliorer sans cesse cette procédure. Cet article a pour but de présenter la nouvelle forme de la planification, telle qu'elle a été acceptée dernièrement par le chef du Département militaire fédéral, ainsi que quelques conséquences de la planification sur la troupe.

## **QUE COMPRENONS-NOUS PAR PLANIFICATION?**

Le mot « planification » peut avoir plusieurs significations. Nous pouvons néanmoins partir du fait que dans tous les domaines — entreprise, administration publique, armée ou ailleurs — les organes compétents doivent prendre continuellement des décisions. Afin que ces décisions ne soient pas prises sous la pression du temps, de manière intuitive, sous la contrainte ou en méconnaissance d'effets prévisibles, tous les facteurs pouvant influencer une décision doivent être analysés complètement et différentes variantes soumises à l'étude. C'est *cette préparation systématique de la décision* que nous appelons planification<sup>1</sup>.

La planification doit permettre de structurer l'avenir de manière efficace. Si nous ne voulons pas laisser cet avenir dans les mains du hasard, la planification signifie :

- fixer les buts que nous voulons atteindre;
- élaborer les mesures possibles pour atteindre ces buts;
- étudier l'engagement des moyens nécessaires.

<sup>1</sup> Le terme de planification a été développé dans ce sens par Rühli. Voir RÜHLI, Edwin: *Beiträge an Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik*, 2. éd., Bern und Stuttgart: Haupt 1975, pages 47 et ss.

La planification doit donc préparer systématiquement une action raisonnable, afin qu'un but puisse être atteint dans certaines conditions avec un risque calculé et contrôlable.

Nous avons déjà indiqué qu'il faut planifier dans tous les domaines. La planification joue donc aussi un rôle déterminant en tant qu'élément de la *conduite militaire*. Avant que le chef ne prenne une décision, il doit faire une appréciation détaillée de la situation, soit, partant de sa mission, analyser tous les facteurs importants (milieu, moyens ennemis et propres moyens, conditions de temps) et étudier différentes variantes. Il doit considérer quels buts doivent être atteints, avec quelles mesures et quels moyens (troupes, matériels). La décision est ainsi systématiquement préparée et fondée sur ces considérations.

#### QUEL EST LE BUT DE LA PLANIFICATION AU DÉPARTEMENT MILITAIRE FÉDÉRAL?

Le DMF doit prendre toutes les mesures pour préparer et assurer la défense militaire du territoire. D'une part, la planification doit fournir les bases essentielles afin que le Département militaire obtienne des autorités politiques supérieures (Conseil fédéral, Parlement) les moyens (financiers) nécessaires pour une défense nationale efficace. D'autre part, elle doit aussi établir les fondements indispensables à une utilisation complète des moyens mis à disposition. Ces moyens ne doivent toutefois pas être dépensés d'une façon irrationnelle; la planification doit donc s'assurer qu'ils soient utilisés dans l'optique d'un renforcement maximum de la force de combat.

Lorsque nous parlons ici de planification, nous nous référons exclusivement à l'armée future. Tous les domaines de l'armée actuelle, spécialement la planification opérative, tactique et logistique, ainsi que la planification de la défense générale, ne font pas l'objet de cet article.

#### STRUCTURE DE LA PLANIFICATION AU DMF

La planification au Département militaire se subdivise en (fig. 1):

- planification de base;
- planification des secteurs;

## LE PRINCIPE DE LA PLANIFICATION AU DMF

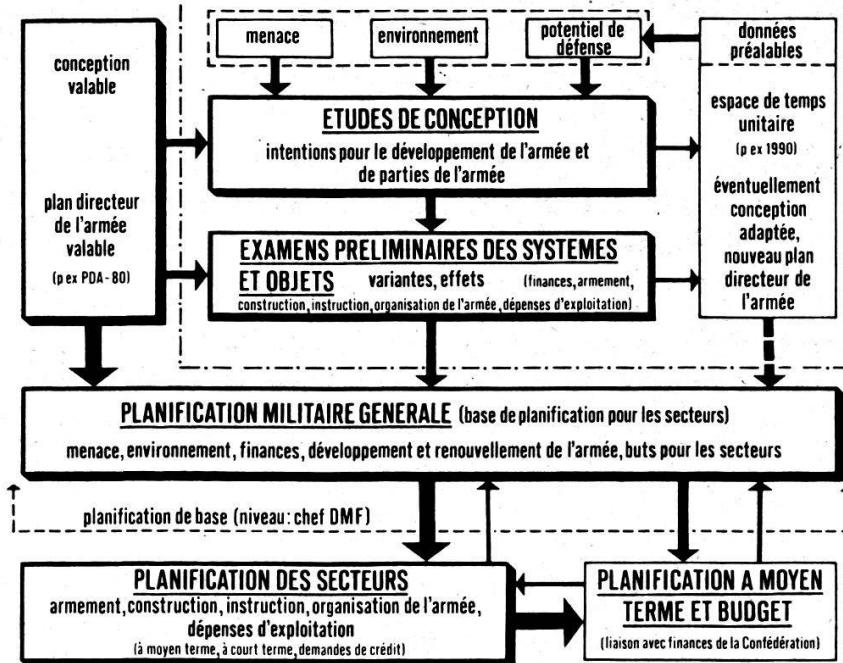


FIGURE 1

- planification des services<sup>1</sup>;
- planification financière à moyen terme et budget annuel.

Cette articulation correspond à grands traits à la structure hiérarchique (fig. 2) du Département, et tous les domaines importants du DMF sont ainsi touchés par la planification.

*La planification de base englobe tous les facteurs importants pour la défense militaire future du pays. La conception actuellement valable de la défense militaire et le récent plan directeur de l'armée en constituent la base.*

Pour un espace de temps unitaire (par exemple 1990) et sur la base de la menace probable envisagée, de l'environnement et du potentiel de défense, les intentions pour le développement de l'armée et de ses parties sont formulées dans des études de conception; des examens préliminaires permettent en outre d'étudier les conséquences des diverses solutions envisagées pour faire face à certains besoins importants de modernisation (en particulier pour le matériel de guerre). Selon les circonstances, il peut

<sup>1</sup> Pas indiqué dans la figure 1.

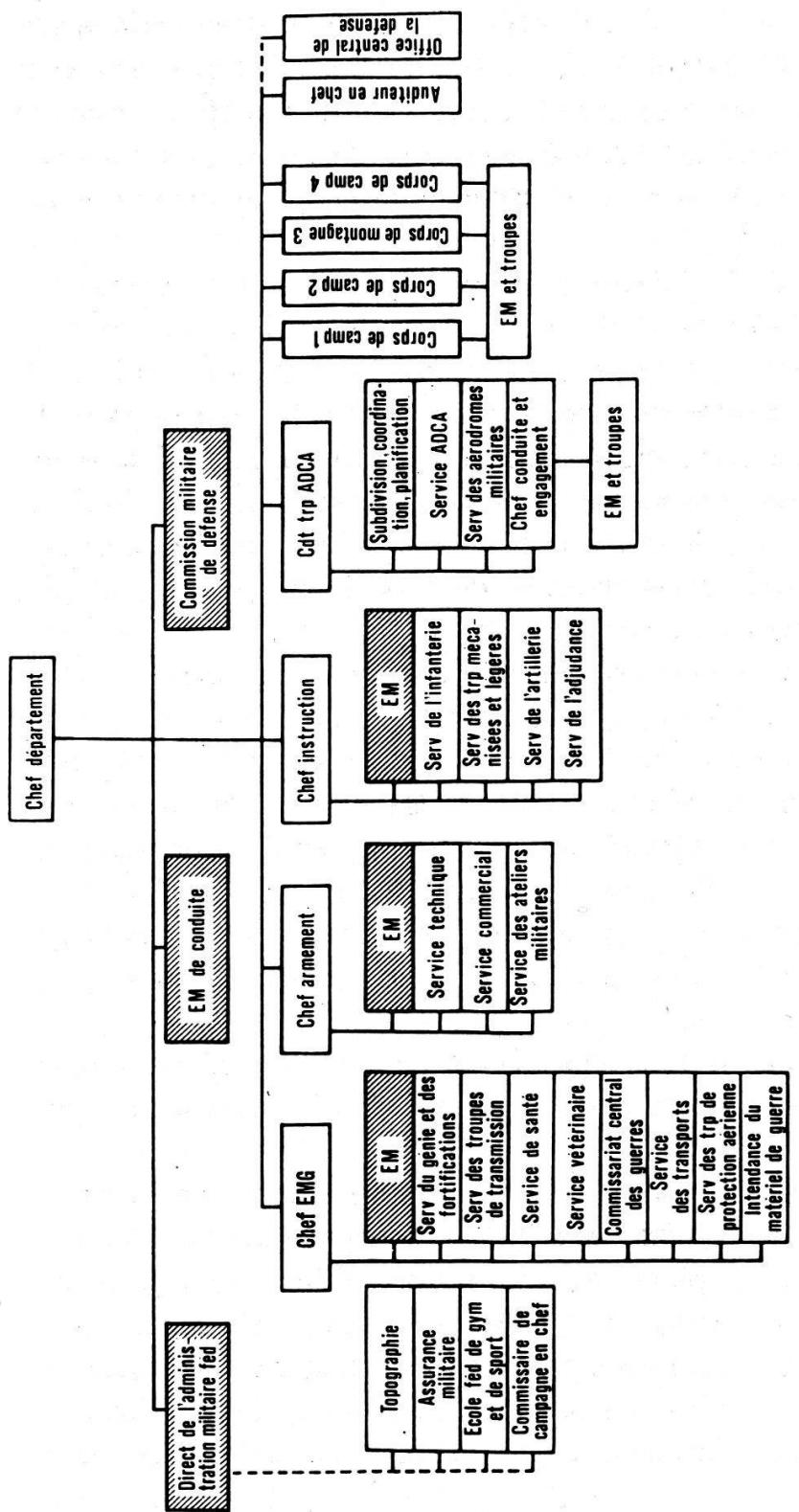


Figure : organisation du DMF

**Légende:**

- Organe de ligne
- Organe d'EM
- Organe attribué (subordination administrative)

FIGURE 2

résulter de ces travaux une nouvelle conception ou un nouveau plan directeur de l'armée. Ce procédé garantit que les facteurs principaux sont aujourd'hui déjà pris en considération pour une longue période et que les adaptations nécessaires de la conception de la défense militaire du pays et du plan directeur de l'armée seront effectuées assez tôt. Plan directeur et conception sont ainsi « dynamisés », pour parler comme Däniker<sup>1</sup>.

La conception de la défense militaire du pays, le plan directeur de l'armée, les études de conception et les examens préliminaires forment la base de l'élaboration de la planification militaire générale, qui est un document clé dans tout le système de planification. Il contient en particulier les besoins en modernisations et renouvellements (description complète des projets d'armement et de constructions pour environ dix ans), le plan financier à long terme et les buts pour la planification des secteurs par lesquels la planification de base et la planification des secteurs doivent être coordonnées.

La planification de base est une *planification à l'échelon du chef du Département*, c'est-à-dire que les documents doivent être approuvés par le chef du DMF. Le chef de l'état-major général est responsable de la planification proprement dite; il a délégué l'élaboration des documents à un état-major spécial de planification: le groupe planification placé sous la direction du sous-chef d'état-major planification.

La collaboration d'autres services du DMF garantit une large base de soutien et d'information ainsi que la prise en considération des requêtes de toutes les armes.

L'approbation des documents par la Commission de défense militaire est un autre élément important de l'influence de la troupe sur la planification.

En partant de la planification de base, les projets sont dirigés vers leur stade de réalisation dans les *planifications des secteurs*. Ces dernières sont en premier lieu des planifications au niveau des chefs de groupes et sont étudiées par les services de planification des groupes. La planification de l'étude, du développement, des essais et de l'évaluation du matériel de guerre, dont l'acquisition est ensuite proposée aux Chambres dans les programmes d'armement et les budgets du matériel de guerre,

<sup>1</sup> DÄNIKER, Gustav: « Zur Verwirklichung des Armeeleitbildes ». *Neue Zürcher Zeitung*, N° 41 du 19.II.1976, p. 31.

est effectuée dans la planification de l'armement par le chef de l'EMG et le chef de l'armement.

La réalisation des constructions militaires est préparée dans la planification des constructions.

La planification de l'instruction sert à la planification à long terme de l'instruction militaire; sont inclus dans cette planification le matériel d'instruction, les places d'armes, de tir et d'exercice. Les révisions de l'organisation des troupes sont étudiées dans la planification de l'organisation de l'armée, alors que la planification des dépenses s'occupe des frais courants du DMF (contrairement aux dépenses pour l'armement).

La fonction de la *planification des services* consiste principalement à évaluer les besoins des troupes en matériel de guerre, constructions, instruction, organisation, etc., et à les diriger sur les planifications des secteurs.

*La planification financière à moyen terme et le budget* assurent la liaison entre les planifications des secteurs et les finances de la Confédération. Elle reprend les projets des planifications des secteurs et les intègre dans le budget et le plan de financement de la Confédération.

#### QUELLES SONT LES INFLUENCES DE LA PLANIFICATION SUR LA TROUPE?

Comme nous l'avons vu, la planification contribue à assurer la défense militaire du pays. Elle doit faire en sorte que la troupe soit équipée de matériel moderne et d'installations judicieuses, que son instruction corresponde aux exigences et que l'armée soit organisée d'une manière efficace. Simultanément, elle doit garantir l'harmonie de tous ces éléments entre eux. Par exemple, il ne suffit pas que les livraisons de matériel répondent aux besoins de la troupe, il faut aussi que les constructions devenues nécessaires pour ce nouveau matériel soient édifiées à temps, que les instructeurs et la troupe soient formés (acquisition de matériel d'instruction, préparation des règlements et des prescriptions, préparation des moyens auxiliaires), que la munition nécessaire soit disponible, que l'entretien soit organisé et que les adaptations à l'organisation des EM et des troupes (OEMT) et à l'ordre de bataille soient effectuées.

Par le passé, cette synchronisation entre les différents secteurs n'a

pas toujours été satisfaisante; la nouvelle forme de la planification permet de mettre un accent spécifique sur cet aspect du problème.

La planification du DMF étant une planification pour l'armée future, la troupe est toujours touchée, directement ou indirectement, par les projets. Ainsi, pour ne prendre que quelques exemples, le plan directeur, une étude de conception ou les révisions de l'organisation des troupes ont une influence directe sur la troupe. Par contre, les effets de la planification du développement du matériel de guerre peuvent être qualifiés d'indirects.

La troupe a, en principe, le désir de toujours être dotée du matériel le plus moderne. La réalisation de ce vœu est d'autant plus difficile qu'environ dix ans s'écoulent depuis le moment où la nécessité d'un projet militaire d'une certaine importance est reconnue jusqu'à ce que le matériel soit prêt à l'engagement. Ce problème de temps n'a pas pu être résolu de façon satisfaisante aussi bien chez nous que dans les autres pays. En revanche, il est évident que, dans ces conditions, l'armée doit se préparer systématiquement à des formes de menaces possibles et qu'elle doit les étudier d'une façon approfondie comme base de planification. Toutefois il faut tenir compte simultanément des besoins de la troupe en fonction des formes de menaces possibles dans les dix ans à venir et se limiter à l'essentiel. La planification a en tout cas la tâche de raccourcir les délais et de permettre une formation systématique de la décision par une analyse complète de tous les facteurs.

W. D. et G. S.

