

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 126 (1981)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Réflexions sur la pénurie d'instructeurs  
**Autor:** Chouet, Jean-François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344402>

#### **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:** 11.01.2026

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

# Réflexions sur la pénurie d'instructeurs

par le major Jean-François Chouet

Le blocage des effectifs du personnel fédéral n'est plus un secret pour personne. Il trouve sa justification d'une part dans la situation des finances de la Confédération, d'autre part dans une tendance naguère révélée à freiner le centralisme, évolution sensible aussi bien dans les administrations publiques d'ici et d'ailleurs que dans les grandes entreprises. Les gouvernements en général, et le nôtre en particulier, ont été, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, chargés d'un nombre croissant de tâches visant à assurer, parfois malgré elle, le bien-être d'une population. Ces tâches de l'Etat, soit dit en passant, seraient appelées à une croissance exponentielle si l'on s'en tenait aux buts de la Confédération tels que les fixe le projet de nouvelle Constitution fédérale.

Parmi ces salariés de l'Etat, quelques centaines d'instructeurs, appelés à porter la responsabilité de la formation d'une armée de milice aux effectifs supérieurs à 600 000 hommes et femmes. Cette responsabilité est assumée d'abord et principalement par la formation des cadres dans les écoles d'avancement et les écoles techniques. Or, sur l'effectif de 600 000 déjà évoqué, **un militaire sur cinq** est un cadre, officier ou sous-officier, qui, compte tenu des responsabilités dont il sera à son tour investi pour l'instruction et la conduite de la troupe, a droit à une formation de qualité lui donnant en suffisance les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa tâche future.

Il ne s'agit pas ici d'aligner des chiffres. Bien plutôt voudrions-nous, à l'aide de quelques exemples concrets et vécus, faire entrevoir quels sont, sur l'instruction de nos cadres et donc de nos soldats, les effets d'un manque de personnel instructeur.

## *Exemple 1*

Une école de recrues en course de tir. Quatre compagnies de combat. Un secteur de 300 km<sup>2</sup> dans les Alpes. Pendant une semaine de tirs de combat, l'école est commandée par un premier-lieutenant, instructeur à l'essai depuis neuf mois. Il n'y a aucun instructeur de compagnie. Le «commandant d'école» est épaulé par trois sous-officiers instructeurs.

## *Exemple 2*

Une école d'officiers, pendant la course de tir de Walenstadt. Composée de cinq classes aux effectifs variant de 14 à 34 aspirants, l'école, pendant une

semaine, dispose en tout et pour tout du commandant de compagnie et de deux chefs de classe.

### *Exemple 3*

Un cours d'état-major général. Deux semaines durant, un chef de groupe absent ne pouvant être remplacé, deux de ses collègues se partagent ses élèves, instruisant ainsi des groupes de neuf participants.

De tels exemples pourraient être multipliés à l'infini. La règle qui voudrait que, dans les écoles de sous-officiers et de recrues, un instructeur soit responsable d'une classe puis d'une compagnie, cette règle n'est plus qu'une rare exception.

Cette situation n'est pas sans déployer de funestes effets, et cela quel que soit le type d'école ou de cours envisagé.

Dans les **écoles de recrues** tout d'abord, l'instructeur doit assurer la formation continue des cadres, qu'il s'agisse du commandant d'unité, des chefs de section ou des sous-officiers. Cela implique pour lui le temps de voir à fond le travail des cadres à la troupe afin d'utiliser ensuite judicieusement les heures d'instruction des cadres pour «rectifier le tir». L'instruction d'une unité implique aussi que l'instructeur soit disponible pour le commandant, surtout dans la phase initiale.

Enfin, tout au long de l'école, mais avec effort principal dans la dernière partie, l'instructeur a le souci de la sélection des futurs cadres. Cela implique qu'on connaisse les gens et qu'on maîtrise les dossiers, et la direction en toute connaissance de cause de rapports de qualification au cours desquels s'élabore une décision qui peut être lourde de conséquences.

Une telle mission, s'appliquant à deux, voire trois unités, géographiquement éloignées l'une de l'autre pendant une partie au moins de l'école, ne peut plus être que partiellement remplie.

Dans les **écoles d'officiers et de sous-officiers**, le chef de classe doit acquérir très rapidement une connaissance approfondie de ses élèves. Il importe, ensuite, que ces derniers soient «activés», appelés à la participation et à l'engagement personnel dans les exercices aussi bien que pendant l'enseignement théorique. Passé un effectif de 25, la force d'inertie devient trop grande, la possibilité mathématique pour chacun de s'exprimer, de décider, de commander devient d'une proportion trop faible. Il est possible, même inconsciemment, de se «planquer», de subir passivement l'instruction. Les buts recherchés par l'enseignement ne sont plus atteints que par la minorité des plus actifs; la prestation de l'ensemble, et singulièrement celle des plus faibles élèves, est alors insuffisante. Avec toutes les conséquences que cela implique le jour où ces élèves deviennent à leur

tour responsables de la conduite et de l'instruction de la troupe qu'on leur confie.

Au stade des **écoles centrales et techniques** ou des **cours EMG**, l'intensité du travail liée à la brièveté des services rend plus aiguës encore les caractéristiques évoquées ci-dessus. A cela s'ajoute, pour le chef de groupe, l'importance des travaux à corriger et l'impératif d'une évaluation précise des prestations de l'élève. Ces exigences, liées à un horaire de travail qui va généralement de 0700 à minuit au moins, interdisent tout travail superficiel ou à la chaîne. Dans un cours EMG par exemple, l'instructeur ne saurait guider plus de cinq à six élèves.

Au temps passé à l'instruction proprement dite ou à sa préparation s'ajoute celui consacré aux «joies annexes». Citons, pour mémoire, l'organisation de journées «portes ouvertes» ou la mise sur pied de manifestations auxquelles les écoles doivent participer, les travaux supplémentaires demandés dans le cadre de la troupe (pour les commandants ou les sous-officiers instructeurs) ou de l'état-major (pour les officiers EMG notamment), les activités hors service dont les instructeurs ne sauraient se désintéresser et qui font, elles aussi, partie de notre préparation militaire.

Outre que la résistance physique et nerveuse de l'être humain a des limites (la quantité d'accidents cardiaques chez des instructeurs de moins de quarante ans fait réfléchir), il faut bien voir que la formation de la troupe et des cadres n'est pas, aujourd'hui dans notre armée, ce qu'elle devrait être.

S'agissant du matériel de guerre, la mise en garde a été faite à maintes reprises depuis une dizaine d'années: nous devons doter la troupe des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission en tenant compte de l'évolution technologique.

S'agissant de son instruction, le même postulat peut être émis: nous ne saurions envoyer au combat des cadres et des soldats dont le niveau d'instruction — très particulièrement en ce qui concerne la maîtrise des armes individuelles et collectives — n'est pas suffisant, dont la technique élémentaire de commandement et de combat présente des lacunes qui, le moment venu, pourraient se révéler mortelles.

Il faut, je crois, le dire clairement: s'imaginer qu'un homme, si consciencieux, doué et bien formé soit-il, peut instruire valablement 63 aspirants pendant une semaine ou deux de course de tir, qu'un autre peut avoir l'influence voulue sur 12 officiers, 60 sous-officiers et 250 recrues (tous apprentis à leurs échelons respectifs) relève de l'illusion. Il est mathématiquement impossible que les résultats obtenus correspondent à ce que l'on doit atteindre.

Mais que l'on nous comprenne bien: je ne sache pas que les instructeurs baissent les bras; tous, je crois, s'efforcent de remplir au mieux la mission qui leur est confiée. Je ne sache pas non plus qu'ils souhaitent travailler moins: du jour où ils ont embrassé cette belle carrière, ils ont admis que, dans toutes ses composantes, leur travail n'était déterminé que par les nécessités du service, autrement dit les besoins de la troupe. Ce que l'instructeur souhaite, je crois, c'est de pouvoir travailler plus en profondeur, d'avoir le temps de s'occuper davantage encore de la formation de chacun des hommes qui lui sont confiés; c'est donc, finalement, de pouvoir constater qu'il a rempli un rôle utile à la défense du pays.

J.-F. C.



*L'instruction à des armes nouvelles (ici, le système de simulation de tir à l'engin filoguidé antichar «Dragon») implique, parallèlement à l'instruction des cadres, une formation technique spéciale. Celle-ci nécessite un effectif d'instructeurs encore renforcé.*