

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	145 (2000)
Heft:	5
Artikel:	Entretien avec... : le cdt C Jacques Dousse, chef des forces terrestres. 1re partie
Autor:	Dousse, Jacques / Weck, Hervé de
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-345999

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: 15.01.2026

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

Entretien avec...

Le cdt C Jacques Dousse, chef des Forces terrestres (1)

En décembre 1999, le cdt C Jacques Dousse fait savoir à ses collaborateurs qu'il va rester à la tête des Forces terrestres et qu'il n'est pas candidat à la succession de Jean Abt au CA camp 1. Il affirme courageusement: on ne quitte pas le bateau au milieu du gué, alors que l'Armée XXI n'a pas encore atteint les «eaux tranquilles» d'un port sûr. Cette décision met en évidence un vrai chef qui tient à assumer ses lourdes responsabilités. A l'occasion de l'assemblée générale de la Société cantonale jurassienne des officiers, le rédacteur en chef de la RMS a le privilège de s'entretenir avec Jacques Dousse et de jouer au «porte-paroles» en lui posant des questions souvent délicates qui préoccupent les citoyens-soldats, inquiets pour l'avenir de la défense du pays.

RMS: Vous avez été projeté à quarante-huit ans à un des postes les plus élevés de notre armée. Comment conduit-on un immense ensemble administratif comme les Forces terrestres?

Il faut conduire cet ensemble avec une double casquette, je devrais dire un double bérét; d'une part, je suis chef d'entreprise, d'autre part, chef militaire. Les Forces terrestres, c'est en effet une structure fonctionnelle hétérogène de quelque 8000 personnes, comprenant des militaires de métier (2000 officiers et sous-officiers de carrière, 1600 gardes-fortifications), du personnel civil à l'Office fédéral des exploitations des Forces terrestres (4000 personnes), qui s'occupe de l'exploitation et de l'entretien des systèmes d'arme, des munitions et du matériel. Il y a enfin 400 postes administratifs dans les domaines des finances, de la gestion du personnel, de l'informatique, répartis dans l'ensemble des Forces terrestres. Je



dois, avec mon double bérét, rechercher des synergies, optimiser les ressources financières disponibles, avec un seul objectif, celui de créer des conditions favorables à l'instruction de notre armée. C'est là le cœur de compétence des Forces terrestres.

Il s'agit aussi – je parle en qualité de chef d'entreprise – de mettre tous les moyens au

service du «client», c'est-à-dire les 30000 cadres et recrues qui effectuent chaque année leur service dans les écoles, également les 200000 militaires qui effectuent leur cours de répétition, en tout 6,5 millions de jours de service en 1999.

Comment faire pour trouver des synergies entre civils et militaires? Par la motivation, par

l'écoute des collaboratrices et collaborateurs, par l'information, directe si possible. Dès mon entrée en fonction, je me suis fixé comme objectif d'être trois jours par semaine dans le terrain et de visiter toutes les unités organisationnelles des Forces terrestres, les écoles, les arsenaux, les parcs automobiles de l'armée, les régions d'instruction, le Corps des gardes-fortifications, sans oublier les vingt-six directeurs cantonaux des affaires militaires qui sont, pour moi, des partenaires privilégiés, puisque les Forces terrestres, contrairement aux autres groupements du Département de la défense, ont des implantations sur l'ensemble du territoire national.

J'essaie encore de faire passer le message «Forces terrestres, entreprise et structure militaire» auprès des différentes

commissions du Parlement, en particulier des Commissions de politique de sécurité des commissions des finances et des Commissions de gestion.

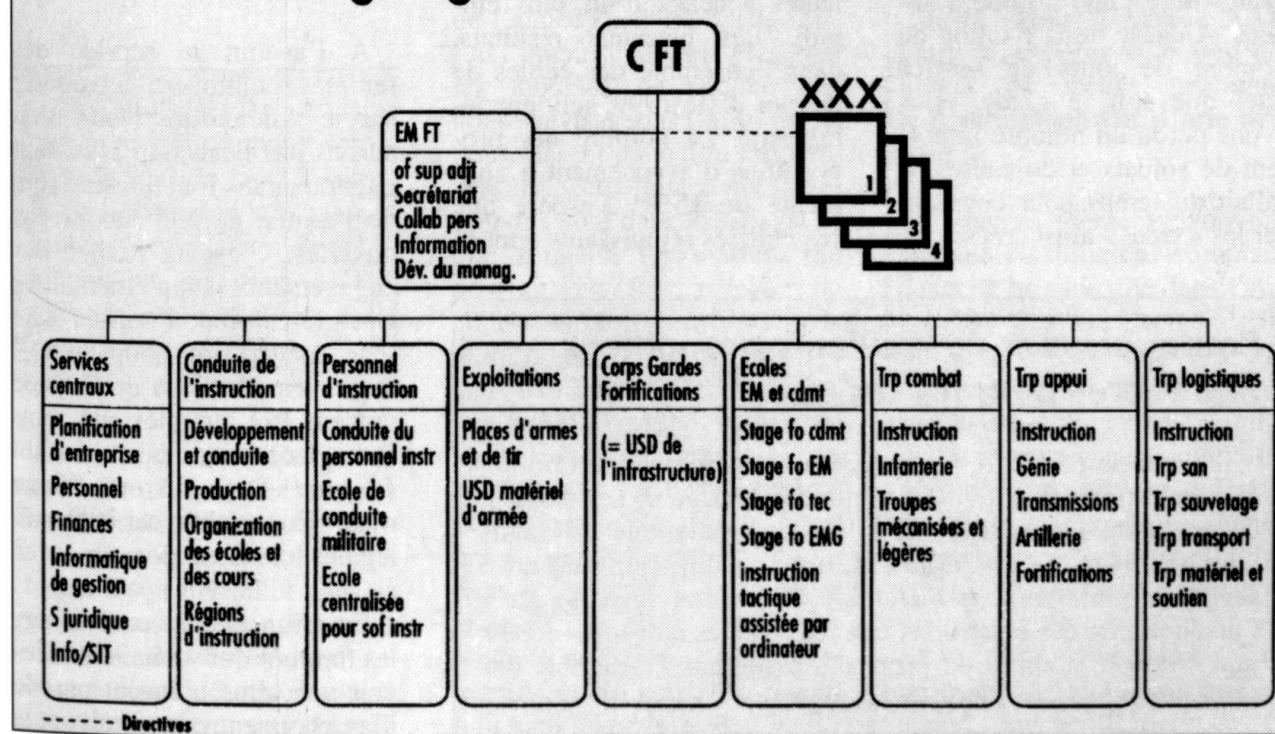
RMS: Les réformes de l'armée, même les plus réalistes et les mieux adaptées à la situation politico-stratégique de la Suisse, ne sauraient changer la société civile marquée par l'individualisme, le désintérêt pour la chose publique et la volonté d'échapper aux obligations militaires. Comment lutter contre la tendance à faire du service à la carte, qui rend les effectifs squelettiques dans les unités lors des cours de répétition ?

Ce que vous dites de la société civile est vrai, il suffit de voir le pourcentage de participation lors des élections ou des votations. En revanche, la vo-

lonté d'échapper aux obligations militaires n'est pas aussi marquée que vous le donnez à penser. Les chiffres du recrutement montrent que, dans un premier temps, les jeunes sont prêts à effectuer leurs obligations militaires. Selon les années, il y a entre 80 et 85% de jeunes gens aptes au service. Ces phénomènes de société n'ont pas une influence directe sur les effectifs des unités pendant les cours de répétition. La cause des «effectifs squelettiques» se trouve ailleurs.

Les corps de troupe ont, aujourd'hui, un effectif de guerre qui dépasse les normes réglementaires, mais le système mis en place par l'Armée 95 implique que seul le 80% des incorporés est astreint aux cours de répétition. Le 10% environ a une dispense légale (ceux qui font de l'avancement, les étu-

Organigramme Forces terrestres



diants qui peuvent se faire dispenser d'un service qui tomberait moins de trois mois avant des examens, les séjours à l'étranger qui sont de plus en plus nombreux). Selon les corps de troupe, les dispenses accordées par les Offices fédéraux et les autorités cantonales représentent entre 15 et 20% des effectifs. Il ne reste donc que 50% des gens présents au cours de répétition ! C'est un problème que je ne néglige pas, mais qui n'a pas une relation directe avec la volonté d'échapper aux obligations militaires !

Cette situation est la conséquence d'une volonté politique, clairement exprimée lors de la planification de l'Armée 95, de réduire les jours de service et de fixer réglementairement, pour chaque grade, le nombre de jours de service à effectuer. Ces problèmes d'effectifs se seraient atténués si l'Armée 95 avait «duré» une dizaine d'années. A cause de la fixation du nombre de jours de service quel que soit le grade, nous avons perdu un nombre important de soldats et de cadres. Il fallait du temps pour compenser les «vides» ainsi créés.

La mise en application du projet «Armée 95» date de quatre ans et déjà on parle d'Armée XXI. C'est un paramètre important ! En 1988, j'ai préparé, sous la direction du major EMG Jean-Pierre Badet, les «Idées-forces pour l'Armée 2010» ! Vu le plan-horaire actuel, nous aurons vécu en 2010 deux réformes, alors que cette date représentait au départ l'objectif final de la réforme «Armée 95». Voilà le contexte dans lequel il faut situer le problème des effectifs «squelettiques» dans les cours de répétition.

Pour lutter contre la pénurie de cadres, j'ai réussi à améliorer leurs conditions financières. Grâce à un important combat, mené au niveau du Gouvernement et du Parlement, j'ai obtenu que, depuis juin 1999, les conditions financières pour les cadres qui s'engagent dans un service d'avancement soient correctes, c'est-à-dire équivalentes à celles d'un sans emploi. Les premiers résultats, dans l'ensemble des écoles de recrues d'été 1999, sont encourageants. Le nombre des propositions d'avancement a augmenté de 15% ! J'espère que ces chiffres réjouissants vont se

maintenir dans les écoles d'hiver et d'été 2000...

RMS: Les femmes qui décident de faire du service militaire semblent plus motivées que les hommes. Peut-on imaginer qu'à moyen ou à long terme, elles permettent de pallier un certain «absentéisme» du sexe dit fort ?

Il faut les soigner ces dames car, non seulement elles «semblent plus motivées» mais elles le sont effectivement ! C'est un plaisir de les voir travailler. Leur engagement remarquable, aussi bien qualitatif que quantitatif, ne permettra pas de pallier «l'absentéisme» relatif des hommes. Le pourcentage de femmes volontaires par rapport au nombre total des femmes est en effet minime, chose parfaitement compréhensible, puisque beaucoup sont mères et s'occupent de leurs enfants avant de penser à s'engager dans l'armée.

A l'avenir, le service des femmes continuera à reposer sur le volontariat. Nous n'en aurons pas beaucoup plus, tant que toutes les fonctions au sein de l'armée ne leur seront pas ouvertes. C'est un frein à des engagements supplémentaires. Dans le cadre de l'Armée XXI – je me battrai pour cela –, toutes les fonctions de l'armée doivent être ouvertes aux femmes, y compris le pilotage d'un *Leopard* ! Dans l'Armée 95, ce n'est pas possible, car les bases légales n'existent pas.

En revanche, dès cette année, les femmes qui souhaitent recevoir une arme n'auront plus le libre choix entre le pistolet et le

Pourquoi créer de meilleures conditions financières pour les cadres?

Il s'agit de permettre à un étudiant de faire une interruption dans sa formation, sans qu'il tombe à la charge de ses parents, de permettre à celui qui travaille dans l'économie privée de faire librement le choix d'un l'avancement militaire, sans qu'il subisse la pression de la hiérarchie de son entreprise. Grâce à l'amélioration des conditions financière faites au cadres depuis juin 1999, le nombre de propositions durant l'ensemble des écoles de recrues de l'été 1999 a augmenté de 15% !

fusil: elles devront prendre l'arme qui correspond à leur fonction. Celles qui sont chefs de groupe ou chefs de section doivent pouvoir instruire l'arme personnelle dont disposent leurs subordonnés, y compris les grenades à main.

RMS: Pour un officier de milice n'y a-t-il pas, quoi qu'on fasse, une incompatibilité entre la carrière civile et la carrière militaire? Y a-t-il des solutions susceptibles de concilier les intérêts divergents de l'armée et du monde économique, d'autant plus que, dans les entreprises, les décideurs sont de moins en moins des officiers?

Il n'y a pas incompatibilité, mais interopérabilité, complémentarité et synergie, bien que l'économie et l'armée ont besoin aux mêmes moments des mêmes bons cadres, dynamiques, efficaces et performants. Le problème se trouve là!

Les modèles de service que nous développons vont dans le sens de ce que souhaite l'économie qui pourrait dès lors accepter de collaborer et de nous aider dans la réalisation de ces modèles. Je suis confiant...

L'année dernière, les commandants des écoles et des Grandes Unités, les commandants de corps et moi-même, chacun à son niveau et dans sa sphère, nous nous sommes mis à l'écoute des entreprises. Au cours de quelque quatre-vingts rencontres, nous avons cherché

à connaître leurs vœux à propos des services dans l'armée de demain. Les entreprises souhaitent que les soldats et les cadres subalternes terminent leurs obligations militaires aux environs de la trentaine. Les cadres, à cet âge, devraient avoir terminé le gros de leurs services d'avancement. Les chefs d'entreprise et les chefs des ressources humaines, qui ne sont pas nécessairement des militaires, sont d'accord de jouer le jeu avec nous, pour autant que la formation de cadre militaire soit certifiée. L'effort principal doit s'y faire dans le domaine de la conduite, non pas de l'instruction. Les capitaines d'entreprise aimeraient que nous formions des chefs, pas des instructeurs (au sens de celui qui dispense l'instruction).

Nous allons rencontrer à nouveau les entrepreneurs lors de séminaires similaires à ceux de l'année dernière. Cette fois, j'ai l'intention de leur présenter les modèles de service que nous envisageons, afin qu'ils nous fassent connaître leurs réactions. Ceux que nous développons vont dans le sens de ce que souhaite l'économie, qui pourrait dès lors accepter de collaborer et nous aider dans la réalisation de ces modèles. Je suis confiant... En effet, j'ai rencontré le grand patron, le chef des ressources humaines et un représentant de la direction générale de quatre entreprises, qui ne sont ni «militaristes» ni «antimilitaristes», et je leur ai mis sur la table les modèles possibles d'écoles de recrues et de cours de répétition dans l'armée XXI. Chaque

fois, j'ai eu un «feu vert» très clair.

Tous ces modèles sont développés aujourd'hui, sans que nous sachions quelles seront les décisions politiques concernant le Rapport sur la politique de sécurité, la révision partielle de la loi militaire etc. Certains politiciens s'offusquent que nous travaillions à ces modèles. Ils prétendent que tout est fait, avant qu'ils se soient prononcés sur le Rapport sur la politique de sécurité. Nous ne préparons rien dans leur dos. Pour nous, il est indispensable de nous mettre au travail sans attendre ces décisions politiques, de préparer des variantes, sans quoi le plan-horaire politique arrêté pour 2003 ne pourra être respecté.

RMS: Dans l'Armée XXI, peut-on espérer que des officiers de milice prennent le commandement d'une brigade?

Il devrait même y avoir davantage de miliciens commandants de brigade que dans l'Armée 95 (les trois brigades de forteresse). Les rumeurs qui font état de la disparition des cadres de milice dans la nouvelle armée sont ridicules. La nouvelle Constitution fédérale, qui a été approuvée l'année dernière par le peuple et les cantons, fixe que la Suisse a une armée et que cette armée est de milice d'une part. D'autre part, la volonté politique est claire: dans son Rapport de sé-

curité, le Conseil fédéral a dit que l'Armée XXI serait une armée de milice. Est-il vraiment de l'intérêt des militaires d'aller à contre-courant? Il y aura des cadres de milice dans cette armée de demain qui sera de milice!

RMS: Dans l'Armée XXI, les soldats, les sous-officiers, les officiers subalternes et les commandants d'unité – on comprend bien pourquoi – termineront leurs obligations militaires vers la trentaine. Cela ne va-t-il provoquer un affaiblissement important de la «symbiose» armée-population, un désintérêt dans une grande partie de l'opinion publique, partant une diminution de l'acceptation de l'effort de défense?

Le risque est réel! Les modèles auxquels nous traversons, en particulier l'allongement de la durée de l'école de recrues, le recrutement de «militaires en service long» (je copie les Français pour traduire le terme allemand de *Durchdiener*), tendent à une libération des obligations militaires pour les soldats et les caporaux vers les trente ans. Il faut pourtant que l'armée reste le creuset de la nation. C'est le dernier endroit où les 4 cultures, les 4 langues, les 26 cantons, les différentes couches de la population se rencontrent.

La symbiose armée-population, l'armée creuset de la nation doivent être garanties dans

l'Armée XXI. Comment y parvenir? Si volonté politique il y a, la durée de l'instruction de base (les écoles de recrues) sera prolongée, les cours de répétition redeviendront annuels. Ces deux éléments assureront une présence militaire quasi permanente dans les villes de garnison, sur les places d'armes, les places d'exercice et de tir.

Ainsi avec une école de recrues de 6 mois à 3 «départs» par année (hypothèse de travail), les casernes sont occupées du 1^{er} janvier au 31 décembre, puisqu'on y dispensera 3 fois 2 mois d'instruction de base et 3 fois 2 mois d'instruction spécifique. L'instruction en formation sur les places d'exercice et de tir, ce qu'on appelait traditionnellement la «dislocation», durera 2 mois. Compte tenu des 3 départs, cela fait de nouveau 6 mois, le reste de l'année étant le créneau prévu pour les cours de répétition. Voilà qui devrait induire, dans les secteurs concernés, une symbiose armée population plus intense qu'aujourd'hui.

Compte tenu des restrictions budgétaires, il n'y aura moins – je le regrette beaucoup – de présence militaire dans tous les villages à l'occasion des cours de répétition, comme on en avait l'habitude. En tant que «chef d'entreprise», il m'appartient de remplir en priorité mes «hôtels» avant de louer ceux de la «concurrence».

En 1999, l'armée a rempli de nombreuses missions dans le

cadre de la sauvegarde des conditions d'existence: surveillance des missions diplomatiques à Genève et à Berne, apport à la population civile dans les cantons du Valais, de Glaris, de Berne. Cette disponibilité continuera dans l'Armée XXI... Pour s'y préparer, il faut s'exercer, cela pour dire qu'il y aura toujours une certaine présence de l'armée hors des places fédérales.

Lorsque je dis que le risque est réel, c'est parce que les soldats et les cadres seront libérés plus vite. Il faut empoigner le problème! J'ai donné la mission à un groupe de travail de réfléchir au rôle que les sociétés militaires pourraient jouer auprès de ceux qui ont été libérés de leurs obligations militaires.

Propos recueillis par le col Hervé de Week

La symbiose armée-population, l'armée creuset de la nation doivent être garanties dans l'Armée XXI: il y a des risques réels, parce que les soldats et les cadres seront libérés plus vite: il faut empoigner le problème. J'ai donné la mission à un groupe de travail de réfléchir au rôle que les sociétés militaires pourraient jouer auprès de ceux qui ont été libérés de leurs obligations militaires.