

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 150 (2005)
Heft: 1

Artikel: Performance et proximité
Autor: Fellay, Luc
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-346438>

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: 23.02.2026

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

Performance et proximité

Les Forces terrestres ont vécu leur première année sous la forme de l'Armée XXI. Le bilan global de ces douze mois est positif, mais des efforts considérables devront être fournis afin de poursuivre les adaptations et de préparer l'avenir.

Cdt C Luc Fellay, commandant des Forces terrestres

Comme prévu, la mise en place de la nouvelle armée ne s'est pas faite sans frictions ni confusions. Réduire de moitié le volume des troupes, comprimer les effectifs en personnel salarié, limiter les dépenses tout en adoptant de nouvelles structures et en assurant des engagements importants forment des conditions difficiles pour toute transformation. Pourtant, loin de l'image chaotique propagée par une partie des médias, le nouveau système fonctionne. Un grand potentiel d'amélioration existe dans plusieurs domaines précis, mais un système révolutionnaire, qui fonctionne à 80% dès ses débuts, reste un succès prometteur.

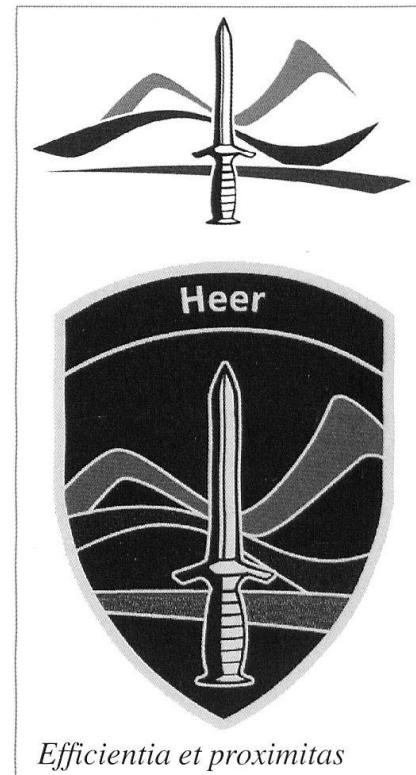
Les Forces terrestres sont un élément majeur de l'Armée XXI. En tant que plus grande unité organisationnelle militaire, elles doivent relever la majorité des défis posés à l'armée toute entière. Toutefois, leur rôle a fondamentalement changé par rapport à l'Armée 95: elles forment aujourd'hui une composante de forces dont la mission centrale consiste à assurer la disponibilité de base, objectif des écoles et des cours

de répétition, et à garantir la disponibilité opérationnelle, c'est-à-dire les capacités à l'engagement. En d'autres termes, elles fournissent les prestations terrestres de l'armée – instruction à la troupe et formations engagées.

Les défis des Forces terrestres

Les écoles de l'Armée XXI ont eu un démarrage délicat: en raison d'imprécisions liées à l'introduction du système PISA 2000, les deux premiers départs ont connu des sureffectifs importants, qui ont exercé une pression accrue sur les militaires de carrière. Les efforts et la détermination de ceux-ci ont cependant permis d'atteindre dans les écoles un niveau d'instruction supérieur à celui de l'Armée 95. De plus, le troisième départ est revenu à un volume normal en effectifs, et les prévisions pour 2005 s'inscrivent dans la même ligne.

Par ailleurs, les premiers départs des écoles de recrues ont montré le bien-fondé du nouveau recrutement sur trois jours de l'Armée XXI: le pourcentage de licenciements pour raisons médicales est tombé de 25% pour les militaires recrutés sous l'Armée 95 à 6% pour ceux ayant suivi la nouvelle



Efficientia et proximitas

procédure. En outre, les candidats à l'avancement sont nettement plus nombreux que par le passé, alors que les volontaires pour le service long suivent une courbe positive: 310 militaires pour le premier départ, 526 pour le deuxième et 592 pour le troisième.

Le problème central des écoles reste cependant la charge de travail trop élevée qui pèse sur le personnel professionnel – militaires de carrière, militaires contractuels, enseignants spécialisés. Les problèmes de santé sont de plus en plus fréquents,

et le nombre de contrats de travail dénoncés en 2004 est trop important (20 cas). Des progrès importants devront être faits dans ce domaine.

Les engagements de l'armée, qui reposent pour l'essentiel sur les Forces terrestres, ont également un bilan positif. Toute l'année, des formations professionnelles ou de milice fournissent des prestations de qualité au service des autorités: la surveillance de missions étrangères, le renforcement du Corps des gardes-frontière ou la sécurité accrue dans les transports aériens mobilisent en permanence environ 1000 militaires. Des engagements ponctuels de grande ampleur, comme la sécurité du World Economic Forum de Davos, sont aussi des succès probants.

Le recours à l'armée pour l'appui dans la sécurité intérieure, décidé par le Conseil fédéral en novembre 2002, n'est pas cependant sans poser des défis. Les bataillons et groupes, qui se relaient devant les ambassades et les bâtiments consulaires, tirent un bénéfice certain de leur engagement, mais le maintien de leur niveau d'instruction exige qu'ils soient disponibles l'année suivante pour un cours de répétition normal. Or une augmentation des missions confiées à l'armée, aujourd'hui déjà et demain plus encore, doit trouver un système ne négligeant pas le maintien de la capacité opérationnelle spécifique du corps de troupe.

Les Forces terrestres sont confrontées à d'autres défis que

l'amélioration de l'instruction et l'accomplissement des missions: la réduction du budget de l'armée de 4,3 à 3,8 milliards de francs par an impose des restructurations importantes, notamment des réductions de personnel. En avril 2004, les Forces terrestres comptaient 4182 personnes, soit 3527 militaires et 655 civils; les directives de la Défense pour 2006 stipulent un volume de 3440 personnes, soit 2870 militaires et 570 civils. Une compression d'une telle ampleur ne peut malheureusement pas se faire sans licenciements, malgré tous les efforts déployés dans le reclassement interne.

Transformation dès 2006

La réduction des effectifs ne suffit toutefois pas à répondre à tous les besoins: réaliser les mêmes prestations dans les mêmes structures et avec moins d'argent est tout simplement impossible. La volonté de réduire le volume des états-majors et de l'administration, afin de faire des économies dans les frais de fonctionnement, doit être conjuguée avec l'adaptation des forces aux technologies les plus modernes et aux environnements dans lesquels elles doivent être engagées. La transformation des Forces terrestres passe donc par l'adaptation des structures et la priorité mise sur les prestations.

Cette adaptation va connaître sa première étape dès l'été 2005, avec la fusion des actuels

services centraux, de l'état-major actuel des Forces terrestres et de leur état-major d'engagement en un unique état-major des Forces terrestres, structuré en 9 cellules (G1 à G9). Les domaines et les prestations resteront les mêmes, mais des économies pourront être réalisées et des synergies trouvées. Un nouveau processus de migration du personnel débutera prochainement pour assurer la mise en œuvre du nouvel état-major au 1^{er} janvier 2006.

La deuxième étape de la transformation passe par la fusion des formations d'application, aujourd'hui au nombre de six – aide au commandement, infanterie, blindés, artillerie, génie/sauvetage et logistique. Les blindés et l'artillerie vont fusionner en une formation d'application «Défense» au 1^{er} janvier 2006, spécialisée dans le combat symétrique, alors que l'infanterie va se concentrer sur les engagements de sûreté sectorielle. Le génie/sauvetage et la logistique, pour leur part, vont fusionner plus tard. Ces rapprochements ne modifieront pas les écoles, mais les états-majors ne formeront qu'un et des synergies seront recherchées dans les domaines communs, comme la formation des cadres.

La sécurité militaire connaît également de profonds bouleversements. Ces prochaines années, un centre de compétences «Protection et sécurité» sera planifié et organisé, le centre de compétences «KOKAMIR¹» sera développé, alors que les in-

¹ Pour Kompetenzzentrum Kampfmittelbeseitigung sowie militärische und humanitäre Minenräumung, soit destruction de rats ainsi que déminage militaire et humanitaire.

frastructures de défense – héritées de l'ancien Corps des gardes-fortifications – seront transférées à la Base logistique de l'armée. Par ailleurs, la coopération avec les forces de sécurité civiles forme une autre priorité, comme le montre le Centre de compétence de la sécurité militaire du Chablais, sur la place d'armes de Saint-Maurice/Lavey. Les résistances exprimées par certaines forces de police n'affectent pas l'intérêt de l'armée à établir des synergies, par exemple dans la mise en commun d'infrastructures destinées à l'instruction.

A moyen terme, d'autres transformations sont également nécessaires afin de fournir les prestations décrites par le Chef de l'armée à l'horizon 2008: appui à la sécurité pour le championnat de football Euro 08, qui nécessitera une répétition générale l'année précédente; conduite d'un exercice de combat interarmes, avec une force de circonstance de la taille d'une brigade, sur une place d'armes à l'étranger; montée en puissance des opérations de maintien de la paix, jusqu'au déploiement de contingents de la taille d'un bataillon. Le tout en maintenant les engagements subsidiaires actuels, et dans des conditions-cadres qui impliquent des plans d'économie.

De la défense à la sûreté

La réponse des Forces terrestres a pris la forme d'un projet nommé *Conception des prestations, de l'organisation et de la*

planification des Forces terrestres, plus connu sous son acronyme allemand de *KLEO-PHE*². Cette vision comporte essentiellement trois aspects:

■ Une spécialisation des corps de troupe sur une portion donnée du spectre de prestations des Forces terrestres entre appui subsidiaire, sûreté sectorielle et défense, afin d'autoriser une instruction, un entraînement et des engagements beaucoup plus ciblés.

■ Une réduction du nombre des bataillons dédiés à la défense et au combat symétrique, avec, en parallèle, une augmentation de ceux consacrés à la sûreté sectorielle et aux menaces asymétriques, afin de mieux répondre à la probabilité des engagements.

■ Une réduction du nombre des états-majors, destinée d'une part à garantir à long terme la relève des officiers et à limiter d'autre part les investissements matériels majeurs liés aux nouveaux systèmes de commandement et contrôle numériques que l'armée va acquérir.

Cette conception pourra modifier certaines structures des Forces terrestres, comme l'alimentation des corps de troupe, avec des conséquences sur la grandeur des écoles; la subordination de certains bataillons sera changée, alors que le nombre des états-majors sera réduit. Au niveau des armes et des services, notre intention est ainsi de maintenir l'aide au commandement à son niveau actuel, de réduire en volume les forma-

tions de chars, d'artillerie et de logistique, d'augmenter en volume l'infanterie et de réorganiser l'appui, le génie et le sauvetage.

Une autre orientation des Forces terrestres, à l'avenir, pourrait être l'augmentation du nombre de militaires en service long dans l'infanterie, avec un millier de soldats de milice effectuant leur service en un bloc à chaque départ; de la sorte, il sera possible de renoncer à l'engagement des corps de troupe en cours de répétition pour des missions de longue durée comme «AMBA CENTRO». Cet accroissement en volume aura des effets sur la composante active de l'armée, puisqu'un soldat en service long *coûte* six soldats effectuant des cours de répétition annuels avant de passer à la réserve. Mais ce relèvement de la disponibilité permet surtout aux Forces terrestres de préserver et consolider le niveau d'instruction des bataillons et groupes.

La conservation d'un cœur de compétence «Défense» va ainsi de pair avec le développement d'un cœur de compétence «Sûreté sectorielle». Si les risques d'un conflit conventionnel à long terme ne peuvent être négligés, nous devons également nous préoccuper des menaces asymétriques qui exigent aujourd'hui déjà des mesures adaptées. Notre intention est de pouvoir remplir demain un large éventail de missions diverses, sans pour autant déséquilibrer l'institution militaire.

² Pour Konzeption für die Leistungserbringung, Organisation und Planung des Heeres.

Transformer les esprits

Nos lecteurs pourraient à première vue s'étonner du fait que des adaptations d'une telle ampleur doivent être engagées peu après le démarrage de l'Armée XXI, et mettre en cause le bien-fondé de celle-ci. Il n'en est rien: les concepteurs de l'armée actuelle ont simplement œuvré à une époque où les conditions-cadres financières et politiques étaient bien différentes d'aujourd'hui. Les restrictions budgétaires, les priorités définies par le Conseil fédéral et l'évolution rapide de notre environnement stratégique nous obligent à maintenir le rythme des adaptations. Aucun *retour à la normale* ne peut être annoncé dans le courant de cette décennie.

Au sein des Forces terrestres, les transformations en cours et prévues génèrent doutes et inquiétudes. Nous connaissons le lot de toutes les grandes organisations contraintes simultanément de construire l'avenir, d'assurer le présent et de conserver



le passé en mémoire. Pourtant, il n'est plus possible de s'accrocher à des habitudes périmées et de brandir des traditions d'une autre époque en guise de réponse à nos défis. Nous devons au contraire favoriser l'imagination, l'ouverture d'esprit et la détermination à réussir, car l'adaptation des structures, des processus et des prestations est directement liée

à celle des hommes et des femmes qui les réalisent. La devise des Forces Terrestres, «Performance et proximité», résume notre ambition: la qualité de l'instruction et l'efficacité des engagements, dans une coopération étroite au niveau régional et national.

L. F.