

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2007)  
**Heft:** [1]: Aviation

**Artikel:** La conduite dans les Forces aériennes  
**Autor:** Papaux, Christian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346770>

#### 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>**



## La conduite dans les Forces aériennes

**Brigadier Christian Papaux**

Chef d'Etat-major des Forces aériennes

Dans le cadre de l'évolution d'Armée XXI, les Forces aériennes ont réalisé et mis en œuvre une étape importante le 1<sup>er</sup> janvier 2006. La fusion de divers éléments de conduite en un seul et unique état-major des Forces aériennes (EM FA) en est l'élément fondamental. Cet état-major dispose de la capacité et de la compétence technique de planifier les exercices ou les opérations aériennes.

Le commandant des Forces aériennes s'est ainsi doté d'un élément de conduite directement subordonné, qui lui offre un outil permettant d'ordonner de manière autonome la composante de la Force aérienne, mais qui lui donne également la possibilité de renforcer l'état-major de conduite de la Défense, afin d'assurer la conduite interarmes en cas de crises.

En conséquence, la majorité des opérations qui concernent les Forces aériennes sont conduites par les organes permanents de son organisation, non plus dans le cadre de « task forces ».

### Connaître la transformation pour comprendre l'organisation actuelle

La réduction du nombre de commandements militaires et la diminution des degrés hiérarchiques ont présidé à la transformation des Forces aériennes. Il ne s'agissait pas de se concentrer sur les travaux de garantie d'Armée XXI, mais d'évoluer fondamentalement en modifiant en profondeur la conduite des Forces aériennes.

Cette transformation a vu disparaître des institutions qui avaient auréolé l'histoire de notre arme aérienne, comme l'Escadre de surveillance, créée en 1944. Le commandement de l'instruction des Forces aériennes, de même que les services centraux furent sacrifiés sur l'autel des coupes suggérées avec persuasion par la direction du projet au niveau de la Défense. Alors que ces organisations

partaient en cendres, elles se réincarnaient en partie, tel le Phénix, au sein du nouvel état-major des Forces aériennes. Le retour d'expériences<sup>1</sup> des exercices et des opérations passées, à l'image du G8 ou du WEF, nous a incité à subordonner directement les bases aériennes au chef de l'engagement des Forces aériennes.

Nous avons réuni sous le même commandement les formations tactiques et les éléments de la conduite des opérations aériennes que sont la centrale des opérations aériennes<sup>2</sup> et les centrales d'engagement de la défense aérienne et du transport aérien.

Les éléments suivants de l'organisation 2005 ont été centralisés afin de constituer le nouvel EM FA :

- parties de l'ancien EM du commandant des Forces aériennes ;
- domaines de conduite de base de l'EM de conduite des FA (A1-A7) ;
- partie des services centraux des FA ;
- parties de l'ancien état-major du commandement de l'instruction des FA ;
- éléments de support de l'ancienne Escadre de surveillance.

Les Forces aériennes ont ainsi supprimé tous les échelons intermédiaires et ont réalisé, dans le cadre de ce nouvel état-major, une hiérarchie horizontale avec des circuits de décision courts.

Le chef de l'engagement des FA a perdu sa capacité à planifier des opérations ou des cours de répétition de manière autonome. D'autre part, les FA ne peuvent plus être considérées comme un fournisseur de force (*force provider*), mais elles sont une composante à part entière, dont le responsable est le commandant des FA.

<sup>1</sup> Processus Lessons learned.

<sup>2</sup> Air Operation Center (AOC)

## Les collaborateurs directement subordonnés au cdt FA

Afin d'accorder notre organisation à celles des niveaux hiérarchiques supérieurs, les fonctions suivantes ont été directement subordonnées au commandant des FA. Il s'agit du chef du personnel, du chef GEC<sup>3</sup>, du chef du *controlling* et du chef de la communication.

## La planification des exercices, des engagements et des CR effectués au niveau de l'EM

Les directives et les intentions du commandant sont rapportées dans le cadre d'un ordre permanent, rédigé sous la forme d'un concept des opérations<sup>4</sup>. La périodicité de ce document est, en règle générale, annuelle. Il inclut les directives des niveaux supérieurs (CdA, EM de conduite et de planification, CEMIO) et tient compte des demandes et des besoins des subordonnés.

Ce document rédigé en allemand, selon les standards internationaux en vigueur, est signé par le commandant des FA et peut être, le cas échéant, complété par des annexes publiées en fonction des nécessités.

Ce document sert de fondement au processus de planification conduit sous l'égide du chef A3-5. Le tableau des cours et des services est développé sous la présidence de l'Etat-major de conduite de l'armée et constitue le socle de l'édifice. Le cycle des conférences préparatoires

<sup>3</sup> GEC, gestion de l'engagement et de la carrière.

<sup>4</sup> Concept of Operations (CONOPS)

se place également dans cette phase (conférence initiale, principale et finale)<sup>5</sup>. Ces conférences ont pour objectif d'initialiser les mesures d'urgence et d'intégrer les divers niveaux hiérarchiques subordonnés, afin de les informer sous forme d'ordres préalables, et ainsi de leur permettre d'organiser leurs cours, tout en respectant les divers délais fixés. La directive des opérations aériennes (AOD)<sup>6</sup> est publiée, en règle générale, tous les trois mois ou en fonction d'une nouvelle opération aérienne. Le rythme de publication peut également fluctuer en fonction des modifications de la menace ou de l'environnement.

C'est par le biais de l'AOD paraphée par le chef EM FA que le commandant des FA transmet à l'engagement des Forces aériennes (eng FA) ses ordres d'engagement. Cette directive intègre également les engagements planifiés des drones (ADS 95) et des éclaireurs parachutistes qui dépendent de la formation d'application 31 (FOAP av 31).

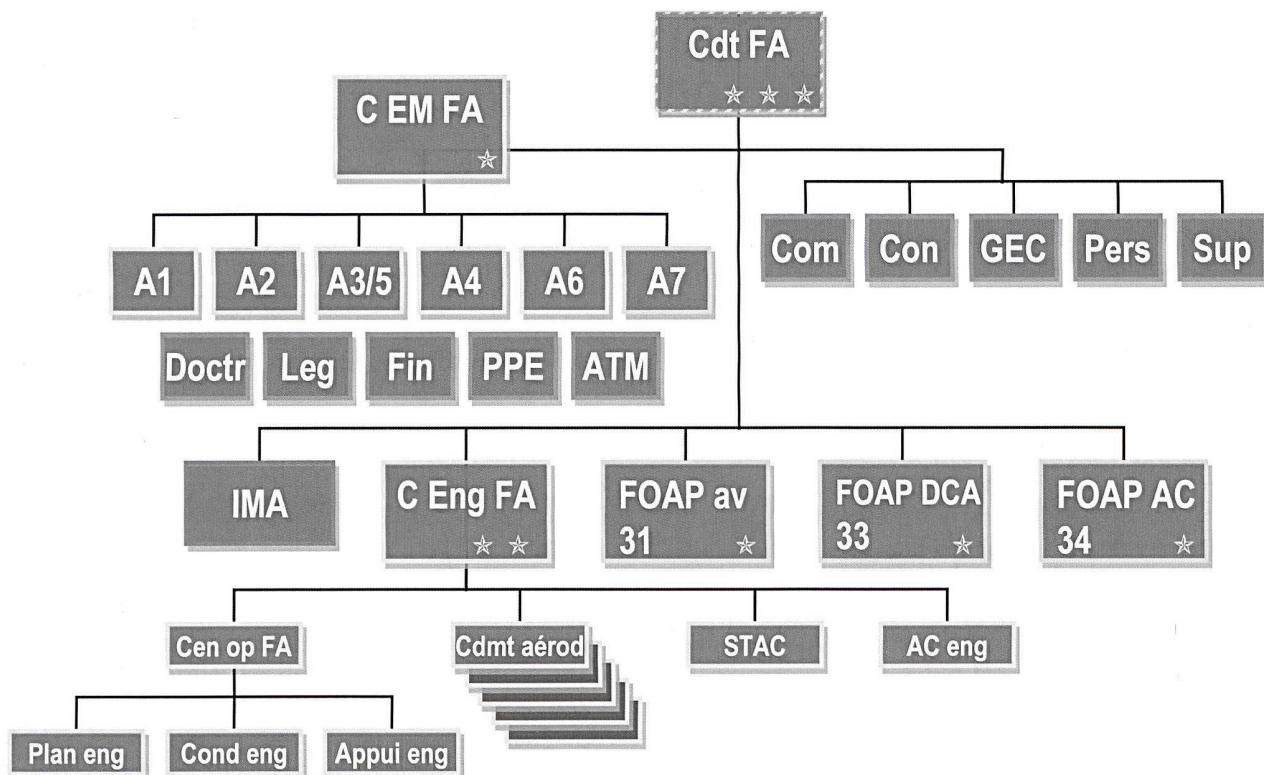
Cet ordre permet à l'eng FA de débuter les cycles de planification et de conduite des engagements. Le rythme de cette activité est en règle générale d'une semaine, mais peut être diminué à deux jours. L'ATO (Air Tasking Order) est adressé aux bases aériennes et établit le cadre précis des engagements aériens. Il est signé par le chef de l'eng FA. La planification et la conduite des engagements font appel au nouveau système de conduite des FA<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Initial, main and final planning conference, selon les standards internationaux.

<sup>6</sup> Air Operation Directives (AOD).

<sup>7</sup> Führungs- und Informationssystem der Luftwaffe (FIS LW).

## Organisation FA au 01.01.2006



## **Le dimensionnement de l'EMFA et la collaboration avec l'EM de conduite dans le cadre d'opérations ou d'engagements interarmes**

Les contraintes financières imposées à la Défense nous ont forcé à mettre en place une organisation en transgressant le principe fondamental qu'est celui de la constitution de réserves. De plus, nous avons subi des freins à l'embauche qui ont perturbé la montée en puissance du personnel.

Un postulat clair au sujet duquel le cdt FA a défendu une position intransigeante fut la conception d'une organisation permettant l'engagement permanent et quotidien des Forces aériennes et avec laquelle il était également possible, sans modification ni des processus ni de l'organisation mais en intégrant la composante de milice, d'assurer la planification et la conduite d'opérations de plus grande envergure ou de plus longue durée.

Dans cet esprit, les FA ne représentent en aucun cas un pôle *force provider*, mais une composante capable d'engager les moyens aériens de manière performante et flexible, en temps réel, et de planifier à très court terme les missions d'urgence avec les moyens dédiés en alerte (READINESS).

Une des conséquences négatives de cet état de fait est sans aucun doute notre impossibilité de déléguer une fraction permanente des FA (cellule air) au sein de l'Etat-major de conduite. Cependant, nous sommes à même, dans des délais extrêmement brefs, en cas de besoins subits, de déléguer les moyens en personnel dédiés à une planification interarmes (JOINT).

Les défis qui se présentent aux FA sont d'une part la gestion de la conduite en temps réel et en cas de crises pour laquelle notre conduite a été dessinée et, d'autre part répondre à la demande légitime d'assurer une contribution au niveau de l'emploi de l'arme aérienne,

dans le cadre des divers exercices et autres planifications subséquentes qui caractérisent les activités de l'échelon supérieur.

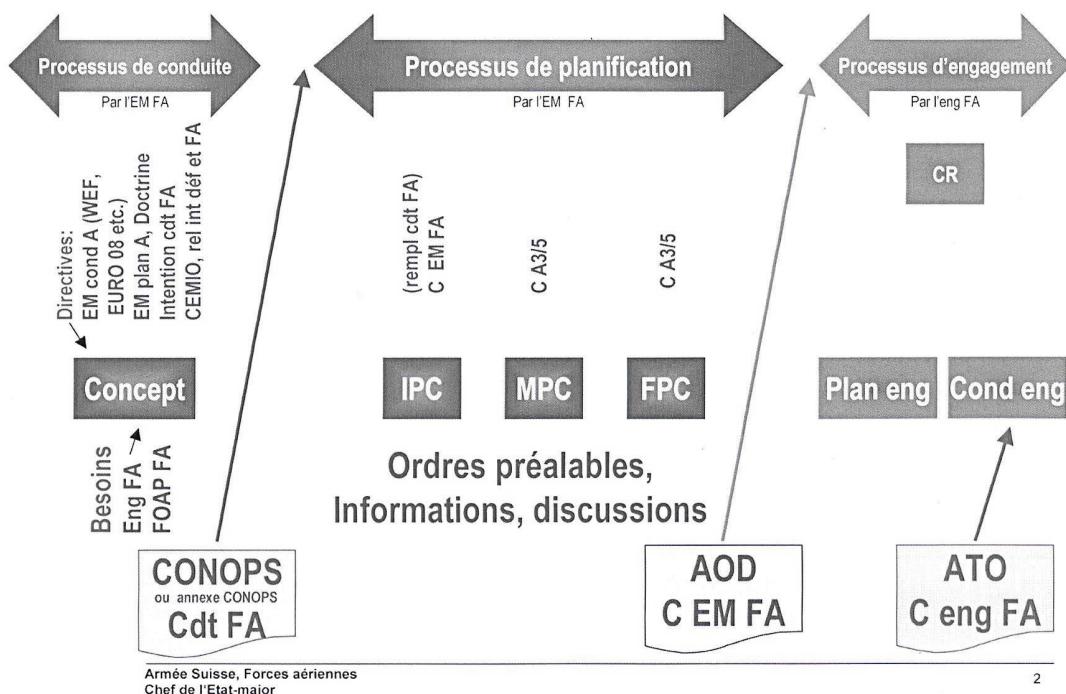
## **Privilégier la présence des militaires de carrière au front plutôt qu'au bureau**

La préoccupation de nos instances politiques d'assurer avec des officiers de carrière l'instruction de notre armée de milice tout en prenant garde de ne pas gonfler les états-majors me semble absolument légitime. Il faut cependant noter que l'évolution de l'arme aérienne tend à une diminution des effectifs au niveau tactique et à un élargissement des besoins au niveau du support, du renseignement, de l'appui au commandement et de la logistique. La planification est devenue beaucoup plus complexe et exigeante. Nous devons coordonner l'ensemble de nos activités avec un nombre croissant d'acteurs, souvent civils ou à l'étranger.

Avec la concentration des compétences à l'EM, les FA ont effectué une traque aux doublons, qui ont été identifiés et éliminés. Nous pouvons prétendre que l'efficience de notre organisation est telle que toute nouvelle restriction en personnel ne peut être réalisée qu'en renonçant à une mission, à une capacité, à un produit ou à un emplacement.

L'eng FA occupe une position dominante dans l'organisation des FA, car toute activité est centrée sur la production d'engagements. Son chef dispose d'une organisation svelte et efficace, qui peut se concentrer sur la planification et la conduite des engagements, et qui comprend tous les éléments utiles que sont le centre des opérations aériennes (AOC), les centrales d'engagement, un appui au commandement cohérent et, comme éléments clés, les bases aériennes.

## **Processus de conduite FA**



Afin de supprimer un niveau hiérarchique d'état-major, nous avons épuré cette organisation de tous les éléments qui l'alourdissaient, en les subordonnant à l'état-major. C'est pour cette raison que des éléments attribués habituellement au FRONT se sont retrouvés intégrés à l'EM FA, donc dans l'*overhead* le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

A titre d'exemple j'aimerais citer, entre autres, les domaines directement liés à la formation des pilotes faisant partie des domaines aéronautiques de la défense aérienne, du transport aérien et de la reconnaissance aérienne (moniteurs de vol responsables de l'instruction continue en combat aérien, moniteurs pour les cours de transition, moniteurs simulateur, etc.). De même, les domaines du défunt commandement de l'instruction des Forces aériennes qui sont responsables de la formation dans le domaine de la guerre aérienne auprès de la formation des cadres militaires de l'armée (FSCA) et dans le domaine de l'expérimentation aérienne sont intégrés dans l'état-major. Une caractéristique des systèmes d'armes modernes, à l'exemple des drones, des chasseurs polyvalents, des moyens dans le domaine C4ISTAR<sup>8</sup> est le transfert du besoin en personnel du front vers les états-majors et la conduite. La tendance à l'accroissement du personnel de soutien par rapport au personnel engagé au front est irréversible. Ceci sera valable non seulement pour l'avion de combat, le drone, mais aussi pour le fantassin *high-tech*.

Les formations d'application des FA (FOAP) sont confrontées à de réels problèmes de manque de personnel militaire et emploient un contingent additionnel de militaires contractuels, dont la durée d'engagement est limitée. Cet état de fait renforce notre volonté de transférer vers le front des sous-officiers et officiers de carrière incorporés actuellement à l'EM.

Un effort a été consenti pour attribuer des fonctions clés de l'EM FA à des collaborateurs engagés avec des contrats civils. Ces derniers mettent au profit de leur fonction professionnelle les connaissances acquises dans le cadre de leur carrière d'officiers de milice. Ainsi, seuls cinq des treize subordonnés directs du chef de l'EM FA sont des officiers de carrière.

Si nous faisons abstraction des sous-officiers et officiers âgés de plus de 50 ans et dont l'affectation au front n'est plus très réaliste, l'EM réussit à fonctionner avec une poignée de militaires de carrière.

### **Les rapports en tant que moyen de conduite des FA**

Le cdt FA se tient au courant des affaires de ses subordonnés proches, dans le cadre d'un petit rapport hebdomadaire qui a lieu en général le lundi. Le conseil de direction des FA comprend deux volets. Un rapport avec tous les subordonnés du commandant permet d'une part d'assurer l'information et la communication, et d'autre part de prendre des décisions qui présupposent une consultation élargie. Le deuxième volet est un rapport des commandants qui réunit les officiers généraux des FA (HSO), qui permet une communication et une prise de décision plus ciblée. Un rapport de situation dénommé

« MONDAY BRIEFING » se déroule chaque lundi de 9h à 10h et sert à communiquer à court terme d'éventuelles modifications ou adaptations des ordres (AOD). Ce rapport présente également un aperçu des missions planifiées dans la semaine en cours. Les membres de l'EM FA peuvent ainsi plus facilement s'identifier à leurs travaux de planification en prenant connaissance des effets de leur labeur.

Des rapports, des séminaires et des workshops internes à l'état-major FA servent à l'information et à la communication, à l'attribution de missions, à l'approfondissement de divers domaines et à la formation continue.

### **Le rôle de la milice dans la conduite des FA**

Les engagements réels sont la particularité de la conduite des FA. De ce fait, l'organisation professionnelle est naturellement sollicitée en priorité pour cette conduite. Cependant, nous restons convaincus de l'importance des cadres de milice dans notre organisation. Dans le cadre d'exercices effectués selon les directives de l'échelon supérieur (CEMIO, EM cond A), de même que dans le cadre d'exercices d'EM internes aux FA, nous engageons nos éléments de milice, entre autres, afin d'augmenter notre capacité à durer, y compris dans des fonctions clés. La préparation à ces exercices est effectuée en général dans le cadre de semaines de travail. Ces semaines comprennent des parties à conduite centralisée et des parties dirigées par les responsables des domaines de conduite de base.

La proportion des officiers de milice dans notre état-major tend à diminuer. Nous voulons en effet, à moyen terme, assurer que les officiers formés dans nos FOAP FA puissent alimenter toutes les fonctions existant aux niveaux supérieurs.

La décision prise en mai dernier par le Conseil fédéral de maintenir la notion de composante de Forces nous offre l'opportunité de consolider nos processus de conduite internes, mais également de mettre en place une coopération interarmes efficace avec l'échelon de l'EM de conduite. Nous pourrons également mettre cette organisation à l'épreuve dans le cadre d'opérations réelles, tels les WEF et EURO 08. Nous pourrons aussi monter en puissance dans la formation continue de notre EM, en contribuant aux exercices mis sur pied par le CEMIO. Un des défis est également la progression dans le domaine de l'interopérabilité.

Cette décision a été perçue avec beaucoup de satisfaction et d'optimisme par les cadres des FA, qui jouissent d'une culture à part, avec des liens très forts entre leurs collaborateurs et une identification forte à leurs missions. Ce capital est inestimable et il est clairement dans l'ambition du commandant des Forces aériennes d'investir toute son énergie à le maintenir intact.

Ch.P.

<sup>8</sup> Command/Control/Communications/Computers/Intelligence/Surveillance/Target Acquisition/Reconnaissance (C4ISTAR)