

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2008)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Base logistique de l'armée : un bilan  
**Autor:** Vautravers, Alexandre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346904>

#### 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:** 13.02.2026

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



**Le divisionnaire Bläuenstein lors d'un rapport.**

## Compte rendu

### Base logistique de l'armée : Un Bilan

**Maj EMG Alexandre Vautravers**

Rédacteur en chef, RMS+

**A**vec la réforme de l'Armée XXI, le commandement, l'instruction et l'infrastructure de l'armée ont subi des transformations considérables. Les chiffres sont si grands qu'ils ont pu paraître abstraits, à l'époque. Mais les troupes et les militaires en service aujourd'hui sont directement confrontés aux conséquences de ces changements.

La Base logistique de l'armée (BLA) a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2004 afin de regrouper des fonctions auparavant réparties dans de nombreux services et administrations. Cet établissement participe à l'effort de centralisation entrepris alors, dans le but d'uniformiser les processus, l'instruction et les acquisitions, sans parler de maîtriser les coûts – un point de plus en plus capital.

Après un apprentissage et des études de sciences politiques achevées par un doctorat, le divisionnaire Werner Bläuenstein a travaillé dans divers domaines de la logistique dans l'économie privée, notamment de 1979 à 2003 en tant que directeur de la logistique et de l'informatique dans l'entreprise pharmaceutique Galenica, puis comme chef de domaine chez RUAG Aerospace. Auparavant chef d'état-major de la brigade aérodrome 32, il est nommé chef de la BLA en automne 2003, qu'il conduit jusqu'à son départ à la retraite en juillet 2008. Deux jours avant son départ en pension, Werner Bläuenstein a accepté de tenir une conférence à l'Ecole d'Etat-major général, le 29 juin dernier. Les chiffres et les arguments donnés ci-dessous sont tirés de cette présentation.

Cette présentation n'est en aucun cas vouée à contredire ou à compléter la présentation de la BLA faite par son successeur, le divisionnaire Roland Favre, dans les pages de ce numéro. Mais il nous a semblé important, en ces temps de crise et de critique stérile, de revenir sur les « conditions-cadres » financières et logistiques de notre armée – ces eaux troubles dans lesquelles on cabote, faute de pouvoir réellement naviguer.

### Les conditions-cadres

La réforme « Logistique XXI » repose sur trois principes fondamentaux. Tout d'abord, l'unité : les prestations logistiques sont délivrées par le même fournisseur, dans toutes les circonstances (paix, service actif, étranger, etc) selon les mêmes systématiques. A l'inverse de l'ancien *Hohlprinzip*, on a généralisé le *Bringprinzip* : des fournisseurs civils à la logistique stationnaire (BLA), puis à la logistique mobile (corps de troupe logistiques) et enfin à la logistique d'engagement (éléments logistiques des formations). Enfin, on cherche à « intégrer » les processus, par la formation d'équipes ou d'interlocuteurs uniques en charge d'un dossier, qu'il s'agisse de la préparation d'un service d'instruction des formations ou des cycles de production : de la définition à l'évaluation, à l'acquisition, l'introduction, l'utilisation et enfin la liquidation de systèmes.

Dans le même temps, la fusion des instances logistiques en une même organisation devait répondre à un impératif de réduction sensible des coûts, soit environ 300 millions d'économies à réaliser chaque année. Il s'agissait de liquider pour 10 milliards de francs de matériel militaire – 8 ont déjà été réalisés, tout en réduisant la capacité de 2,1 à 1,1 million de m<sup>2</sup> de surface de stockage. Ce point est évidemment le plus sensible, car il comporte des conséquences sociales, économiques et politiques : il s'agit en effet de réduire le nombre de sites de 4000 à 2200, le nombre d'emplacements de 600 à 100, de 30 à 11 centres logistiques, en réduisant en outre le personnel de 4000 à 1800 employés. A ce jour, 1200 emplois ont déjà été supprimés dans les 5 dernières années.

Des étapes importantes ont déjà été franchies. Les arsenaux et les parcs automobiles de l'armée ont été fusionnés en centres logistiques. Une hausse de 40 % de la productivité a été atteinte. Les 5 systèmes de traitement d'informations utilisés jusqu'ici ont été abandonnés au



**Les processus logistiques visent à diminuer le nombre d'intermédiaires entre le fabricant et l'utilisateur final.**

profit d'un seul : SAP. Enfin, les coûts de la logistique ont diminué de 30 % en 2005, pour se stabiliser à 1,4 milliard de francs par année. Mais cela ne suffit pas...

### Le contrat

La réforme de l'Armée XXI a tablé sur une réduction de moitié des effectifs et une stabilisation des crédits annuels à 4,3 milliards de francs. Or aucune de ces données n'a été respectée.

En effet, le budget militaire se monte aujourd'hui à 3,7 milliards, soit 600 millions de moins que prévu chaque année. De plus, l'objectif du personnel à l'issue de la réforme est un effectif de 120'000 militaires d'active et 80'000 réservistes. Or actuellement, ces chiffres s'élèvent à 208'845 (174%) et 9629 (12%) respectivement. Les personnels n'ont donc pas été réduits aussi vite que prévu. Mais il y a pire. Avec environ 6,5 million de jours de service accomplis chaque année, le nombre de jours de service global n'a pas baissé par rapport à l'Armée 95, malgré une réduction théorique de la moitié des effectifs. Ainsi, « certains critiquent les dispositions des cantons [en matière de dispenses NdlR] ; mais d'un point de vue financier tant mieux – sinon il y aurait 8 millions de jours de service par année ! »

On le sait, l'état de disponibilité de certains systèmes-clés est préoccupant. L'objectif aujourd'hui de 70% de disponibilité n'est pas toujours atteint. Plusieurs systèmes d'armes complexes, à l'instar des chars de grenadiers, atteignent des taux d'environ 40% - conduisant à des goulets d'étranglement dans l'instruction et des frustrations parmi les utilisateurs.

La logistique est donc au centre de grandes discussions entre le Conseil fédéral et le Chef de l'Armée. On reproche à la BLA de ne pas répondre aux demandes de la troupe. Mais en toile de fond de ces discussions se trouve également une pression importante, issue du monde politique et économique, pour l'accroissement de l'*outsourcing* de tâches auprès d'entreprises publiques ou privées.

### Les mesures

Pour combler le gouffre, un train de mesures a été mis en place. Il s'agit, dans un premier temps, de mesures à court terme pour améliorer la disponibilité des matériels :

1. Lors des cours de répétition, la remise en état et la reddition des matériels (REDIMA) commence désormais impérativement le jeudi matin de la dernière semaine. Par un meilleur entretien et un meilleur diagnostic, on espère relever le taux de disponibilité des matériels remis à la prochaine troupe de 70 à 80%.
2. Afin d'améliorer l'efficacité des infrastructures de maintenance, un nombre croissant de soldats est engagé au profit des centres logistiques de l'armée. Il s'agit pour l'essentiel de soldats non incorporés. Mais la pression est forte pour que des formations de la logistique d'engagement, indispensables aux corps de troupes en service, leur soient également attribuées.
3. Des formations de la logistique, notamment les compagnies de maintenance des bataillons logistiques mobiles, pourraient également être affectées à des tâches au profit des centres de la BLA.
4. Des crédits supplémentaires ont été affectés au budget de la maintenance du matériel de guerre.<sup>1</sup>
5. L'*outsourcing* est une solution partielle. Des études démontrent qu'elle n'est guère souhaitable dans les processus de planification (*Supply Chain Management SCM*), de conduite, de ravitaillement/évacuation, d'infrastructure et de transport. En revanche, elle pourrait s'intensifier dans les domaines de la maintenance, du soutien et de l'administration.

Les mesures qui précèdent ne sont cependant pas suffisantes pour redresser durablement la barre. En effet, parmi les trois variables que sont les performances, le personnel et les finances, les deux dernières sont imposées par les conditions-cadres et la seule « liberté de manœuvre » est alors pour la BLA de rogner sur les prestations. Pour cette raison, des choix ont dû être faits et des priorités établies. 96 corps de troupes effectueront un service d'instruction des formations durant l'année 2008 (100%). 46 (54%) ont donc reçu la priorité « verte », 36 (38%) la priorité « jaune » et 14 (8%) le niveau « rouge ». Dans ce dernier cas, critique, le matériel complet ne peut être garanti lors des cours de répétition.

### Critiques et argumentaire

- Lors de la séance de questions-réponse qui a suivi la présentation du divisionnaire Bläuenstein, de nombreux points cruciaux ont été soulevés. Ce dernier a donc proposé la création d'une école de maintenance et l'allongement de l'ER de 18 à 21 semaines, afin de pouvoir utiliser un potentiel pour l'instant inexploité : les artisans de troupe fraîchement formés. Mais il s'agit là d'une décision politique.
- On peut également se poser la question des services et de l'utilité des bataillons mobiles logistiques engagés comme troupe d'intervention, qui sont employés selon lui à contresens. Cette main d'œuvre très qualifiée, au lieu de monter la garde, peut fournir des prestations considérables en matière de maintenance –et bénéficier en même temps d'une instruction de qualité– au sein des centres logistiques de la BLA.
- Les « utilisateurs », c'est-à-dire la troupe, doivent

<sup>1</sup> Erhaltmaterial und Instandhaltungs Budget (EIB).

devenir plus responsables – du moins co-responsables en matière de gestion des coûts. « Les avertissements sont ignorés (...). Il faut rentrer dans le mur pour que les gens se rendent compte. Il faut penser de façon plus stratégique. » Un exemple : alors que l'effectif de l'Armée XXI devrait être moitié moindre que celui de l'Armée 95, les coûts et les crédits pour l'instruction n'ont pas baissé, représentant toujours environ 120'000 CHF annuels. Les *pools* de véhicules ou de matériels d'instruction à disposition des écoles et des cours est toujours davantage sollicité.

En conclusion, le défi est énorme. La solution passe, d'une part, par un véritable reconditionnement de l'armée et des priorités axées sur l'instruction et l'engagement. D'autre part, la gestion des coûts et de la disponibilité n'est pas exclusivement une affaire de la BLA. Il est indispensable que les partenaires et les utilisateurs s'imprègnent d'une véritable culture de la logistique. Celle-ci est également une activité de conduite et de responsabilité à tous les échelons.

A+V

#### Pour en savoir plus :

[http://www.sbbcargo.com/fr/cargomagazin/magazin\\_archiv/magazin\\_archivo2008/magazin\\_archivo2008-4.htm](http://www.sbbcargo.com/fr/cargomagazin/magazin_archiv/magazin_archivo2008/magazin_archivo2008-4.htm)

<http://www.asmz.ch/hefte/artikel.php?artikel=657>

