

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2008)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Mesures d'optimisation de l'armée  
**Autor:** Zahno, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346918>

### 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:** 24.02.2026

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



La réduction des coûts touche toutes les armes ; la disponibilité des matériels s'en ressent. Photos : Armeefilmdienst.

## Mesures d'optimisation de l'armée

**Philippe Zahno**

Chef de projets, Communication de la Défense

L'Armée XXI a été planifiée avec un budget annuel de 4,3 milliards de francs. Aujourd'hui, elle dispose effectivement de 3,7 milliards. Même si, jusqu'à présent, l'armée a pu accomplir de manière remarquable toutes les missions qui lui étaient confiées (EURO, WEF, aide en cas de catastrophe, protection des ambassades, Kosovo, etc.), les problèmes rencontrés au niveau de la logistique se sont accentués au cours des dernières années. Cette réduction budgétaire de 14% a des conséquences dans tous les domaines de l'armée. Les mesures d'optimisation ordonnées à la fin de 2007 par la direction de l'armée visent à rétablir, à court, à moyen et à long terme, l'équilibre entre les tâches, les prestations et les moyens, en particulier dans le domaine de la logistique. L'étape de développement 2008/11, approuvée par le Parlement en juin 2007, et les mesures d'optimisation de l'armée doivent être considérées comme des adaptations du projet de réforme Armée XXI.

### Les causes

Le plan directeur de l'Armée XXI (A XXI) prévoyait pour le domaine de la Défense une réduction sensible des

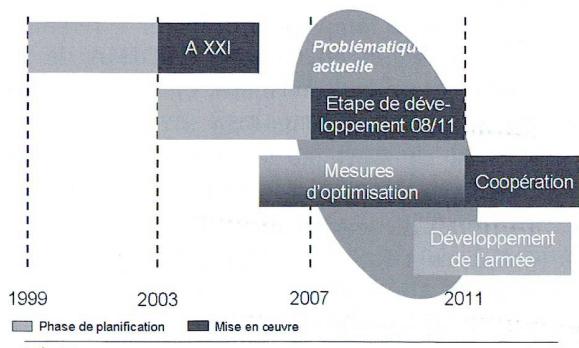
dépenses d'exploitation au profit des investissements. A cet effet, des mesures de transformation et de réduction ont été prises et appliquées, notamment dans la logistique et l'administration, afin de diminuer les frais de personnel et d'autres dépenses d'exploitation (suppression de 1800 emplois dans la logistique, concentration des emplacements logistiques avec le remplacement de 30 exploitations et 500 sites extérieurs par l'organisation actuelle avec 11 centres et 100 sites extérieurs).

Lors de la planification de l'A XXI entre 1999 et 2001, on est parti de l'idée que le domaine de la Défense pourrait bénéficier chaque année d'une enveloppe de 4,3 milliards de francs. Sur le moment, cette estimation était réaliste. Suite aux programmes d'allégement 03 et 04 ainsi qu'à d'autres coupes budgétaires, l'armée dispose aujourd'hui encore de 3,7 milliards, soit 600 millions de francs de moins que prévu.

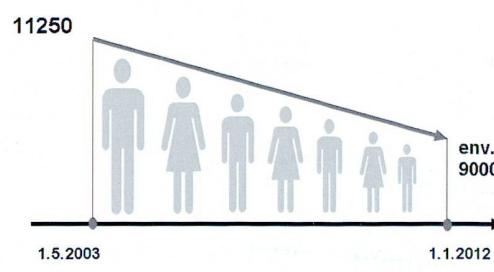
Les exigences requises en matière d'instruction et d'engagements ont augmenté en quantité et en qualité avec la nouvelle armée. La complexité toujours croissante de la technologie des systèmes et leur utilisation intensive entraînent des exigences toujours plus grandes au niveau de l'exploitation. Tout cela ne



### Superposition des étapes de transformation



### Situation initiale (2) Réduction du personnel



peut que susciter une hausse des frais d'exploitation. Une armée plus réduite a besoin d'une logistique plus modeste. C'est sur la base de cette devise qu'ont été fixés, au niveau politique, les objectifs d'économies imposés à la Base logistique de l'armée (BLA). La logistique a été réduite. L'armée, par contre, si l'on tient compte des jours de service, n'a pas vraiment diminué de taille. Le nombre de recrues et de jours de service par soldat n'a pas changé. Ce sont ces quelque 6,5 millions de jours de service par année (comme dans l'Armée 95) qui constituent la cause principale des dépenses/coûts pour l'exploitation logistique de l'infrastructure et la mise à disposition des systèmes et du matériel.

L'augmentation prévue de l'efficacité par les nouveaux processus logistiques informatisés ainsi que la transformation et l'édification de la nouvelle structure logistique accusent du retard et sont reportés aux années 2010 à 2011.

## Bilan

Contrairement à ce qui avait été estimé à l'origine, la demande en prestations logistiques n'a pas diminué, mais augmenté. Les prestations exigées ne peuvent plus être accomplies avec les ressources encore disponibles à la BLA. Les mesures d'optimisation adoptées doivent rétablir l'équilibre à court, moyen et long terme.

## Eléments de solution / Mesures d'optimisation

L'accroissement des moyens ne peut pas être obtenu à court et moyen terme par le biais d'un changement fondamental des directives et des conditions de base relatives au développement des forces armées. Par conséquent, comme solution à court et moyen terme, il reste uniquement l'augmentation des moyens consacrés à l'exploitation au détriment des investissements.<sup>1, 2</sup>

A moyen terme, cette réduction des investissements doit être compensée par les mesures d'optimisation, notamment dans le domaine de la disponibilité de base<sup>2</sup>, de même que par la réduction de prestations des exploitants de l'infrastructure.

Comme mesure à court terme, la troupe soutient depuis avril 2008 les prestations des exploitants dans le domaine de l'infrastructure. En outre, le standard d'exploitation a été réduit, surtout sur le plan quantitatif, par exemple pour l'entretien des aménagements extérieurs et le nettoyage. Cette réduction a toutefois été effectuée de manière à ce que les conditions de base légales ne soient pas violées.

La troupe soutient également la BLA dans la maintenance de systèmes. L'engagement de la troupe signifie par exemple que pendant les cours de répétition, l'atelier du bataillon est stationné au centre logistique. Les artisans de troupe y sont engagés en service d'instruction dans leur domaine spécifique et assument aussi des

tâches du centre logistique. De cette manière, et en corrélation avec le doublement du temps consacré au REDIMA (rétablissement de la disponibilité du matériel d'instruction), il est possible de parvenir à un déchargeement du personnel de la BLA tout en garantissant la quantité voulue de systèmes prêts à être utilisés. Les compagnies de maintenance accomplissent aussi leur service dans les centres logistiques. Leur objectif est d'assurer la disponibilité des véhicules à roues. Les militaires astreints au service et provenant des excédents en personnel de l'Armée 95 sont aussi mis à contribution pour l'élimination des déchets et l'entretien des aménagements extérieurs. Ces deux mesures sont mises en pratique en partie depuis août 2007. Les premiers succès sont nettement visibles.

Les mesures à court et moyen terme ne peuvent toutefois pas être maintenues sur une plus longue période. Il faut donc rétablir l'équilibre entre les objectifs, les prestations et les moyens. A cet effet, les directives et les profils de prestations valables aujourd'hui doivent être vérifiés et adaptés si nécessaire.

Ensuite, à moyen et à long terme, les tâches qui ne sont pas sensibles et qui ne font pas impérativement partie des compétences fondamentales de l'armée seront externalisées ou transférées en coopération avec le secteur privé (partenariat public-privé). La préservation du savoir-faire précieux sur le plan de la stratégie militaire ne sera pas négligée. L'externalisation ne concerne d'ailleurs que les prestations pour lesquelles il existe un marché.

Le projet de mesures d'optimisation comprend plusieurs paquets partiels ; les demandes relatives aux délais d'entrée en vigueur ont été établies en priorité et présentées en 2008 au commandement de l'armée et à l'échelon politique pour prise de décision. Le projet est placé sous la direction de l'Etat-major de planification de l'armée.

## 2008

Objectif principal : décharger la Base logistique de l'armée.

- Pour ce faire, on fait de nouveau appel à la troupe pour les prestations liées à l'exploitation et à l'entretien des places de tir et d'armes.
- En outre, l'utilisation de certains systèmes d'armes, appareils et véhicules a été réduite de manière raisonnable. Par exemple, la consommation de munition de gros calibre utilisée pour certaines armes à tube a été réduite.
- A la fin du cours de répétition, la troupe doit avoir davantage de temps pour préparer le rétablissement du matériel et effectuer le REDIMA de nouveau comme exercice de la troupe.
- En mai 2008 déjà, le CdA a ordonné de réduire de 10% en moyenne les dépenses consacrées aux déplacements avec les véhicules et au tir.
- Le retrait du service du système d'engins filoguidés antichars DRAGON, d'un entretien extrêmement coûteux, a déjà été communiqué.
- En ce qui concerne les externalisations, les travaux de maintenance effectués sur des véhicules courants

<sup>1</sup> En moyenne 230 millions de francs par année, selon estimation de la direction du DDPS du 5 octobre 2007. Ce chiffre ne tient pas encore compte toutefois des éventuels autres programmes d'économies ainsi que des dépenses d'exploitation qui n'avaient pas été prévues.

<sup>2</sup> La disponibilité de base comprend les domaines suivants : conduite, personnel, logistique et instruction.



**Le retrait anticipé de certains systèmes en fin de vie (ici l'engin filoguidé antichar *Dragon*) ne permet pas de redresser la balance des coûts. Il ne résout pas non plus la perte des capacités.**

ainsi que les transports de marchandises pour un montant de 20 millions de francs ont été attribués au secteur privé.

- L'augmentation des prestations fournies par la troupe pour garantir la disponibilité opérationnelle des armes, appareils et systèmes doit être compensée au plus vite par le recours accru à des mesures d'externalisation.
- Les standards des exploitants ont été réduits de manière à préserver la valeur des infrastructures tout en maintenant les charges d'exploitation à un niveau minimal.
- Le plan de réduction du personnel dans le domaine logistique a été accompli à raison des deux tiers avec 1150 postes supprimés (1800 postes au total). Le dernier tiers, à savoir 650 postes, doit être accompli jusqu'à la fin de 2011.

#### **De 2009 à 2011**

- L'armée renoncera aux tâches qui peuvent être externalisées car elles ne font pas partie de ses activités essentielles. Il s'agit notamment de tâches du domaine de l'infrastructure.
- Il est aussi prévu de retirer plus tôt du service et de liquider les véhicules et les systèmes proches du terme de leur durée d'exploitation.
- Les mesures d'optimisation prises en 2008 dans le domaine de la logistique continueront d'être appliquées.

#### **Après 2011**

- L'armée entamera des coopérations étroites avec le secteur privé (partenariat public-privé). Ces coopérations visent à l'externalisation de systèmes complets ou de sphères d'activité, et pas seulement de prestations isolées.
- Dès 2011, il s'agira principalement de concentrer les nouvelles capacités afin d'atteindre un équilibre entre dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement.

#### **Optimisation de la disponibilité de base**

Les dispositions présentées ci-dessus ne sont que des mesures d'optimisation à court terme, sans effets sur une plus longue période. Le commandement de l'armée a décelé un potentiel d'économies indéniable dans la disponibilité de base de l'armée. Les mesures prises dans ce domaine seront nettement perceptibles par la troupe. D'autres suivront d'ici à 2012. On peut dire pour simplifier qu'il s'agit du profil des prestations des états-majors et des corps de troupe. Il faut déterminer qui fait (encore) quoi, et avec quelles ressources, c'est-à-dire quel éventail de prestations peut et doit encore être couvert.

#### **Conséquences**

La situation difficile que connaît la logistique a pu être atténuée à bref délai. Les mesures adoptées doivent être appliquées de manière conséquente. Les effets doivent se manifester rapidement. D'autres mesures radicales seront néanmoins inévitables à moyen et à long terme.

La logistique est un secteur qui doit impliquer davantage la responsabilité de toute l'armée. Elle ne peut plus relever de la seule compétence de la BLA : la troupe, le personnel militaire et le personnel civil (administration) doivent prendre encore davantage soin des ressources, du matériel, des véhicules et des munitions. A l'avenir, les adaptations dans le plan des services devront impérativement impliquer une analyse de la faisabilité logistique.

Avec des réductions budgétaires de 14%, il ne suffit pas de procéder à des adaptations dans le domaine logistique. L'optimisation de la disponibilité de base doit permettre de réaliser des économies, lesquelles doivent contribuer à financer les prestations logistiques externalisées. A long terme, il conviendra d'étudier des mesures susceptibles de rétablir l'équilibre entre les objectifs, les prestations et les moyens de l'armée.

Ph. Z.

**Plus de 1000 véhicules blindés de transport M113 devront être mis hors service ces prochaines années. Le coût de ces mesures ne doit pas être sous-estimé.**



## Glossaire relatif aux mesures d'optimisation

### Etape de développement 2008/11

Sur la base de l'analyse de la menace en matière de politique de sécurité et des objectifs d'économies imposés à l'armée, le but de l'étape de développement 08/11 est de renforcer l'infanterie. C'est celle-ci en effet qui doit jouer le rôle essentiel dans les engagements de protection et les engagements subsidiaires de sûreté. En contrepartie, les moyens destinés en premier lieu à se défendre contre une agression militaire sont redimensionnés, tout en préservant et en développant cette compétence.

Une autre raison justifiant cette mesure doit être cherchée dans la problématique liée aux effectifs de l'Armée XXI : A partir de 2015 environ, la configuration de l'Armée XXI (état en 2006) ne pourra plus être alimentée en raison de la diminution du nombre potentiel de recrues, due à des facteurs démographiques.

Avec l'ED 08/11, le nombre des états-majors de brigade des Forces terrestres et le nombre des bataillons de chars seront réduits. Les réductions concernent aussi les formations de l'artillerie et de défense contre avions.

Par contre, le nombre des bataillons d'infanterie, d'aide en cas de catastrophe, du génie, ainsi que celui des bataillons/groupes de l'aide au commandement est en augmentation.

Au total, le nombre des bataillons/groupes de l'armée passe de 134 à 128.

### Mesures d'optimisation

Les mesures d'optimisation ont pour objectif de maintenir la part des investissements à un niveau élevé, mais aussi et surtout d'améliorer la fourniture des prestations logistiques destinées à la troupe et de les assurer sur le long terme. Comme solution à court et moyen terme, on procède de nouveau à l'augmentation des moyens consacrés à l'exploitation au détriment des investissements. A moyen terme, les crédits destinés à l'exploitation, à l'infrastructure et au personnel seront augmentés de 200 millions de francs par année.

Jusqu'à la fin de 2011, le travail porte sur la réduction des emplois et le concept de localisation de l'armée. La réalisation de l'ED 08/11 sera également achevée.

Grâce aux mesures d'optimisation, les frais d'exploitation seront réduits dans la mesure du possible. Les prestations qui, à court terme, ne peuvent plus être fournies seront, dans le cas où il est impossible d'y renoncer, assumées par l'engagement de la troupe. On prévoit donc pour les années 2009 et suivantes un budget nettement plus élevé pour le matériel de remplacement et l'entretien (MRE).

Les prestations qui ne sont plus fournies par la BLA doivent être confiées à des entreprises externes. Les moyens financiers nécessaires seront obtenus par transfert d'investissements. Comme conséquence, la planification des investissements sera étendue et le niveau des programmes d'armement sera partiellement réduit au cours des années.

Ces mesures permettent d'obtenir une amélioration provisoire dans des domaines particuliers. Les causes



On fait appel aux artisans de troupe pour renforcer les installations de la Base logistique de l'armée.

des problèmes ne seront toutefois pas éliminées. A plus long terme (après 2011), il faut donc impérativement rétablir l'équilibre entre les objectifs, les prestations et les moyens (finances et personnel).

### Coopérations

Les coopérations au sens de mesures d'optimisation ne doivent pas être confondues avec la notion de coopération militaire. Il s'agit ici de coopérations avec le secteur privé.

Les coopérations sont considérées comme une forme qualifiée de collaboration avec le secteur privé. Elles se distinguent nettement de simples relations d'échanges sur une base contractuelle. Les partenariats public-privé (PPP) sont définis dans un sens restrictif comme un élément constitutif de la notion de coopérations.

### Externalisation

On comprend par « externalisation » l'achat de prestations par l'administration pour son propre usage. Des prestations publiques ou certaines tâches partielles qui, normalement, relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics, sont transférées au secteur privé sur une base contractuelle. Il s'agit là de tâches qui relèvent des activités administratives auxiliaires (p. ex. services complémentaires, prestations techniques, gestion de bâtiments), donc de prestations acquises par l'administration publique pour son propre usage, et pas de prestations en faveur du public. Tout comme dans l'économie privée, il est possible d'externaliser de nombreuses fonctions d'exploitation, voire même des chaînes de processus complètes. Les raisons principales qui justifient une externalisation sont la flexibilisation des coûts, la concentration sur les « tâches fondamentales dévolues à l'Etat », comme conséquence de l'examen de l'ensemble des activités, ainsi que la rationalisation de processus de gestion.

Comme c'est le cas aussi pour les transferts, les clauses du contrat constituent un facteur essentiel de réussite pour l'externalisation.

### Transfert

Lors d'un transfert, l'accomplissement d'une tâche effectuée jusque-là par l'administration (centrale) publique est confié à une unité administrative autonome de droit public ou à un organisme d'économie mixte. Dans ce cas, l'organisme responsable reste (majoritairement) une institution de droit public. En outre, les transferts ont généralement une forme juridique relevant du droit public. Des formes juridiques relevant du droit privé ne sont toutefois pas impossibles. Dans le cadre du transfert, la collaboration avec les privés s'en trouve simplifiée pour les exploitations décentralisées. Leur liberté d'action est plus grande. Généralement, elles peuvent se présenter comme des personnes morales autonomes. Les unités décentralisées permettent une intégration plus poussée du secteur privé dans l'accomplissement de tâches étatiques. Un transfert est générateur de flexibilité et se traduit par une certaine autonomie dans l'accomplissement de tâches étatiques.

### Partenariat public-privé (PPP)

Le PPP désigne l'accomplissement d'une tâche publique en commun par l'Etat et par une entreprise privée. Les deux parties constituent un partenariat. Elles se partagent les opportunités et les risques et assument les rôles qui leur sont dévolus à égalité de droit. Dans ce partenariat, les décisions et les responsabilités sont assumées en commun. Basée sur les principes de l'économie privée, cette collaboration peut s'avérer utile pour accroître l'efficacité ou réaliser ensemble des tâches complexes relevant du secteur public.

### Standards des exploitants

Pour l'exploitation de l'infrastructure, le représentant du propriétaire détermine des standards qui doivent être respectés par les différents exploitants et par les centres. A cet égard, on distingue les six produits suivants :

- Nettoyage
- Service de conciergerie
- Entretien des aménagements extérieurs, service d'hiver
- Services de contrôle et de sécurité
- Ravitaillement et évacuation
- Inspection et maintenance

Les standards des exploitants sont déterminés de manière à préserver la valeur des infrastructures tout en maintenant les charges d'exploitation à un niveau minimal.

### Maintenance

On entend par maintenance l'ensemble des mesures visant à maintenir ou à remettre en état la situation normale ainsi qu'à déterminer et évaluer la situation réelle des moyens techniques d'un système. Cela englobe : l'entretien, les inspections, la remise en état et les améliorations.

### Disponibilité de base

Garantir la disponibilité de base signifie atteindre un état, et ce, indépendamment d'une mission spécifique, permettant de remplir une mission après une certaine période d'instruction. En d'autres termes : devenir opérationnel. Ceci est possible seulement si l'on sait ce que l'armée (ou des fractions de celle-ci) doit effectuer.

La troupe doit par conséquent, dans les services d'instruction de base (SIB) et les services de perfectionnement de la troupe (SP trp), enseigner et entraîner uniquement les tâches qu'elle doit accomplir en tenant compte d'un délai de mise en route préalablement établi.

Cela signifie que les capacités ne doivent pas être disponibles en permanence « sur une grande échelle » au sein d'une Grande Unité, mais seulement dans les proportions nécessaires pour accomplir la mission exigée.

D'ici 2010, les coûts des Forces aériennes feront l'objet d'une attention particulière des médias et des décideurs politiques.

