

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Acquisition d'armements dans un contexte complexe  
**Autor:** Meier, Claude  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781382>

### 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>**



## Armement

### Acquisition d'armements dans un contexte complexe

**Div Claude Meier**

Chef de l'Etat-major de l'armée

Les acquisitions d'armements s'effectuent dans un contexte particulièrement complexe. Combinés à d'autres mesures, la planification et le développement de l'armée selon une approche capacitaire garantissent qu'elle restera capable, à l'avenir, de remplir ses tâches constitutionnelles avec succès. Dans ce contexte, il s'agit bien évidemment aussi de prendre en considération les évolutions technologiques, les changements du cadre sécuritaire global et les évolutions de l'environnement stratégique auxquels la politique de sécurité est confrontée en permanence, les conditions générales qui s'imposent au niveau de la politique et du droit ainsi que les capacités industrielles et le personnel nécessaires à la réalisation des projets. A cet égard, les moyens financiers et les budgets alloués à la défense et, en particulier, aux acquisitions d'armements, constituent un élément essentiel. Reste qu'un certain flou subsiste – comme cela a souvent été le cas ces dernières années – quant à savoir quel financement sera effectivement disponible pour investir dans l'équipement de l'armée. Ces incertitudes perturbent la planification de l'armement de façon significative.

### Développement de l'armée selon une approche capacitaire

Lors de la guerre froide, l'armée suisse – à l'instar des forces armées occidentales – s'est développée en fonction d'une menace concrète et clairement identifiée et en axant fortement les acquisitions de son matériel et des équipements sur les capacités de l'adversaire potentiel, de ses moyens et de son organisation qui étaient parfaitement connus. Les changements relevés alors par les services de renseignement amenaient, au niveau de la doctrine militaire, de l'organisation de l'armée et des acquisitions de matériels, nombre d'adaptations susceptibles de compenser la supériorité de l'adversaire. Mais dans l'environnement sécuritaire actuel, qui est caractérisé par des changements perpétuels, des ruptures stratégiques ainsi que des développements technologiques

12 nouveaux chars poseur de ponts ont été acquis afin de remplacer le char poseur de ponts 68. Le système permet de poser 1 ou 2 ponts de 14 mètres. Celui-ci est monté sur de nombreux véhicules - en Suisse sur les châssis de chars 87 Léopard.

significatifs, l'outil militaire ne peut pas être conçu uniquement en fonction d'une seule menace ou d'une seule perspective. L'armée doit se préparer à faire face avec plus de souplesse à toute une gamme de menaces et de dangers. Cela implique que dans le développement des forces, l'approche capacitaire prend désormais le pas sur une méthode basée sur la connaissance de l'adversaire potentiel et des menaces. La connaissance précise des modes d'actions possibles d'adversaires potentiels ainsi que des effets que ceux-ci peuvent générer et qui pourraient influencer l'engagement de nos propres forces est bien plus important que de connaître leurs identités exactes – forces armées régulières d'autres Etats ou acteurs non étatiques – ou de quels équipements ils disposent. Comme les prévisions sur l'avenir ne relèvent pas d'une science exacte, plusieurs possibilités d'évolution de la situation – c'est-à-dire des scénarios de planification – doivent être prises en considération. L'approche capacitaire définit l'outil militaire non pas en termes du nombre de systèmes (chars, avions, etc) inventoriés mais comme l'ensemble des capacités opérationnelles nécessaires pour obtenir les effets désirés. Cette démarche permet aux forces armées de disposer de la flexibilité nécessaire pour être en mesure de donner des réponses appropriées en fonction du développement de la situation et des menaces.

Dans le cadre du développement des forces selon une approche capacitaire, la doctrine militaire détermine, dans des principes généraux, de quelle manière l'armée est engagée et rempli ses missions. De ces principes sont dérivées les procédures d'engagement de la troupe. Ces principes doctrinaux permettent aussi de déduire quelles sont les capacités opérationnelles – et donc les équipements – dont l'armée a besoin ainsi que son articulation. La doctrine et l'équipement de l'armée se trouvent, dès lors, dans un rapport d'échanges constants. Ainsi, si des capacités opérationnelles essentielles et des systèmes clés devaient faire défaut, la doctrine ne peut pas être concrétisée. Le constat de déficits ou de lacunes capacitaires et la mise en œuvre de mesures

pour les combler sont donc les éléments fondamentaux du développement de l'armée selon une approche capacitaire.

Au sein de l'Etat-major de l'armée, la Planification de l'armée (Planif A) est l'unité organisationnelle responsable de la mise en œuvre de la planification de l'armement. A cette fin, elle travaille en étroite collaboration avec les utilisateurs, c'est-à-dire les organisations qui emploient et engagent les biens d'armement et les équipements (Forces terrestres, Forces aériennes, Etat-major de conduite de l'armée, Base d'aide au commandement, Base logistique de l'Armée), les domaines transversaux de l'Etat-major de l'armée (en particulier, les finances, le personnel, les biens immobiliers, le développement de l'entreprise et la doctrine militaire) et armasuisse, qui est l'office fédéral responsable des acquisitions de biens d'armement au DDPS.

### **Bases, fondements**

Pour concrétiser les besoins capacitaires issus des réflexions doctrinales en capacités opérationnelles effectives, les responsables de la planification de l'armée développent, dans un premier temps, toute une série de concepts opérationnels en vue de mesurer la différence entre les capacités théoriques nécessaires et les capacités effectives actuelles pour effectuer le bilan des déficits et des éventuels excédents capacitaires. Afin d'identifier les lacunes capacitaires existantes ou sur le point d'apparaître, il est nécessaire d'anticiper à quel moment la valeur opérationnelle de systèmes ou d'équipements ne sera plus suffisante, quand apparaîtront les premiers signes d'obsolescence, à quel moment il conviendra d'initialiser un approvisionnement spécifique en pièces de rechange, une modernisation, une mise hors service ou un remplacement et quelles sont les conséquences directes ou indirectes liées à la disponibilité de nouvelles technologies. Ces éléments permettent ensuite de développer des options destinées à combler – dans un horizon de 10 ou 15 ans – les déficits par des mesures touchant le matériel, le personnel et l'organisation.

Etant donné que les contraintes budgétaires semblent perdurer, il s'agit, dans le cadre du développement des forces, de développer des options现实istes et, en particulier, dont le financement peut être assuré avec l'enveloppe financière allouée. Dès lors que le nombre de systèmes est revu à la baisse par rapport à la quantité actuellement disponible, notamment parce que leur remplacement complet n'est financièrement pas réalisable ou parce que les systèmes modernes sont sensiblement plus efficaces, il faut aussi s'attendre à des conséquences du point de vue de l'organisation. De tels développements sont repris intégralement dans les concepts opérationnels de base.

### **Planification générale**

Le plan général est l'instrument qui, sur des bases stratégiques et en adéquation avec les ressources disponibles, gère le processus qui permet de combler les lacunes capacitaires décelées. Le commandement de l'armée l'emploie comme instrument central de gestion

de la planification à moyen terme, tant dans le domaine de l'armement que dans tous les domaines transversaux (doctrine, développement de l'entreprise, organisation, instruction, matériel, personnel, finances, parc immobilier, informatique, sécurité intégrale). Ainsi, les acquisitions de biens d'armement nécessitent souvent la mise en œuvre de mesures immobilières (comme par exemple la construction de halles pour entreposer les systèmes nouvellement acquis) ou l'engagement de personnels qualifiés, essentiel pour assurer l'entretien et l'instruction nécessaires à leur bon fonctionnement. Quant aux systèmes les plus importants, ils exigent parfois la mise en place de mesures organisationnelles (comme la constitution de sections ou de compagnies supplémentaires au sein des corps de troupe). Par ailleurs, les nouveaux équipements imposent souvent que les procédures d'engagement soient adaptées et, dès lors, que les règlements actuels soient mis à jour ou que de nouveaux soient rédigés. Le plan général garantit que toutes ces mesures puissent être harmonisées intégralement.

Comme les contraintes budgétaires ne permettent pas de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour combler les déficits et les lacunes capacitaires, il est impératif d'établir des priorités dans les divers programmes et projets d'acquisition. A cette fin, le plan général précise quand quel crédit doit être disponible pour permettre l'acquisition de biens d'armement. Toutefois, l'acquisition de ces biens n'est pas réalisée que dans le cadre des programmes d'armement. En effet, quatre autres budgets sont disponibles pour assurer la couverture des besoins matériels de l'armée et assument une part significative des charges liées à l'armement. Ils comprennent le budget pour l'équipement personnel et le matériel à renouveler (BER) destinés au maintien de la disponibilité matérielle de l'armée (y compris l'instruction). Cette ligne de budget comprend l'équipement individuel et l'armement personnel des militaires, le remplacement et les acquisitions supplémentaires d'équipements déjà introduits (y compris les révisions et transformations) ainsi que les premières acquisitions de matériel de l'armée avec faibles incidences financières comme par exemple les véhicules pour la lutte contre le feu, les engins de chantier, des lots de matériel informatique ou des logiciels pour les systèmes utilisés par l'armée, divers matériels d'instruction ainsi que des acquisitions de plus grande ampleur, comme le parc des voitures personnelles ou des minibus.

Les crédits d'armement ne sont toutefois pas seulement utilisés pour financer des acquisitions au sens propre du terme, mais aussi pour effectuer des études de projets, des essais et des préparatifs d'achats (appelés crédits EEP), ainsi que pour la gestion des munitions (munitions d'instruction et munitions d'engagement). Ces crédits ainsi que celui destiné au matériel de remplacement et de maintenance (MRM) sont intégrés dans le plan général. La planification de l'armement n'est pas une tâche statique. Raison pour laquelle, le plan général est révisé annuellement et complété par de nouveaux projets quatre fois par année. Actuellement, le plan général porte sur une période de 8 ans (deux législatures). Or, l'expérience a montré que cette durée n'est pas suffisante

pour permettre une gestion stratégique des mesures de développement. Pour cette raison, il est prévu à l'avenir d'étendre considérablement la période de la planification générale de sorte que le plan général puisse couvrir une période de 16 ans environ. Cela permettra la détection et l'identification précoce des lacunes capacitives, d'effectuer une planification à plus long terme, de procéder aux priorisations stratégiques des mesures nécessaires ainsi que de définir les budgets nécessaires aux investissements. A cette fin, les modèles d'armée et les concepts opérationnels élaborés en fonction d'options militaires-stratégiques par la section « Développement de l'armée » de l'Etat-major de l'armée donnent les orientations nécessaires.

### Gestion des projets d'acquisition

Si le plan général fixe quand un projet doit être réalisé et quels crédits doivent être disponibles pour préparer et effectuer les acquisitions correspondantes, il s'agit d'établir des documents de bases nécessaires. A cette fin, les responsables de la planification de l'armée disposent de cinq domaines de capacités: Systèmes des Forces aériennes, Systèmes des Forces terrestres, Systèmes de conduite et d'exploration, Systèmes informatiques et Gestion des munitions. Ces domaines définissent, de concert avec les utilisateurs, les exigences de l'armée ainsi que les spécifications techniques et opérationnelles des systèmes qui doivent être améliorés et de ceux qui devront être acquis. La notion de système est vaste. En effet, elle s'étend des bottes de combat aux appareils les plus complexes, tels les avions de combat, en passant par

les véhicules, les appareils radio et les pièces d'artillerie. Les exigences de l'armée et les cahiers des charges militaires détaillés décrivent quelles performances doivent être remplies avec les systèmes concernés et quelles sont les prestations attendues. La quantité à acquérir et les moyens financiers consacrés à l'acquisition sont aussi précisés. Lorsque toutes les conditions de base sont remplies, Armasuisse se charge de l'évaluation. En général, Armasuisse assume aussi la direction des projets.

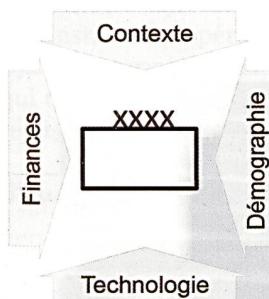
Les négociations avec les entreprises et les fournisseurs, tant en Suisse qu'à l'étranger, incombent exclusivement à Armasuisse qui en tant que centre de compétence pour l'acquisition de systèmes, de matériels et d'équipements pour l'armée mène la procédure d'évaluation dans le cadre étroit que lui confère la loi. En d'autres termes, armasuisse lance des appels d'offres auprès de l'industrie, examine les systèmes proposés, effectue des tests, des évaluations et des essais auprès de la troupe et décide, en accord avec l'armée, du type de matériel à acquérir.

### Programme d'armement

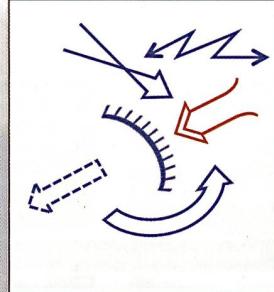
Lorsqu'un bien d'armement est prêt à être acquis, c'est-à-dire lorsque les coûts, le déroulement de l'acquisition et les risques techniques et commerciaux ont été suffisamment clarifiés pour un système particulier, le message relatif au programme d'armement est rédigé, en étroite collaboration avec diverses entités du DDPS (armée, armasuisse, secrétariat général). En complément aux messages annuels sur l'armement, le Conseil fédéral propose à l'Assemblée fédérale,

Acquisitions dans un cadre général; de l'analyse contextuelle à l'acquisition d'armements.

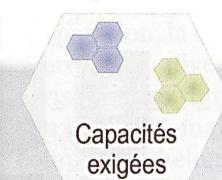
#### Analyse du contexte



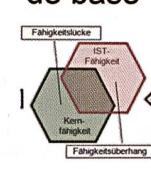
#### Doctrine militaire



#### Profil des capacités



#### Concepts de base



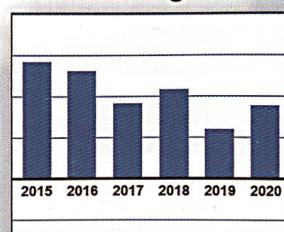
#### Mesures de développement

- Doctrine
- Organisation
- Instruction
- Matériel
- Personnel
- Finances
- Infrastructure

#### Acquisition d'armements



#### Planification générale



pour approbation, le crédit d'engagement nécessaire à l'acquisition. Selon la complexité du matériel d'armement, des années peuvent s'écouler avant que le nouvel équipement soit remis à la troupe.

A l'avenir également, les programmes d'armement devront être soumis annuellement au parlement; toutefois, ils seront désormais livrés avec les programmes immobiliers et, à compter de 2017, dans un message commun comprenant également les propositions relatives aux autres crédits d'engagement (BER, EEP, BMI et matériel de remplacement et de maintenance [MRM]). Jusqu'à présent, ces derniers crédits n'étaient pas soumis aux chambres fédérales mais présentés pour approbation uniquement aux commissions de la politique de sécurité dans un document séparé (couverture des besoins matériels de l'armée [CBMA]). La présentation en commun de tous les crédits dans un seul message, appelé «message sur l'armée» favorise la transparence et permet au parlement, encore mieux qu'actuellement, de se prononcer en toute connaissance de cause sur les crédits sollicités par l'armée. Tous les quatre ans, un message spécial lui sera soumis dans lequel, outre le message sur l'armée de l'exercice concerné, un cadre financier quadriennal est demandé pour l'armée, comme le prévoit la nouvelle loi sur l'armée. Pour justifier le cadre financier, les projets d'armement et les projets immobiliers prévus dans les quatre ans sont présentés, les besoins financiers annoncés et intégrés dans le cadre global du développement des capacités. Le message intégral sur l'armée permet d'harmoniser les besoins, les crédits d'engagement ainsi que le cadre financier afin de prendre ainsi les décisions correspondantes; d'où une bien meilleure sécurité en matière de planification pour l'armée. Le Conseil fédéral soumettra au Parlement, vraisemblablement fin février 2016, le premier message sur l'armée, lequel englobera la demande relative au plafond

des dépenses pour la période 2017 à 2020, le programme d'armement 16 et le programme immobilier 16.

## Conclusion

Les acquisitions d'armements sont des affaires complexes qui impliquent – outre les utilisateurs – de nombreux intervenants tels que les responsables de la doctrine militaire, lesquels déterminent les capacités opérationnelles requises, ceux de la planification de l'armée qui garantissent la vue d'ensemble sur les projets d'acquisition et, finalement, ceux d'Armasuisse auxquels il incombe de procéder aux évaluations et aux acquisitions. Il va de soi que des processus aussi complexes, et qui surtout doivent permettre de supprimer tout risque afin que l'armée suisse acquiert des équipements au prix le plus avantageux, prennent du temps et mobilisent beaucoup de ressources. Des changements significatifs dans la planification des acquisitions ne sont pas possibles ou alors perturbent presque irrémédiablement l'échéancier; de même, une forte accélération dans les processus actuels ne produit que difficilement les effets souhaités en raison des moyens limités en personnel disponible.

Le degré nécessaire de sécurité en matière de planification d'acquisition d'armements ne peut être atteint que si l'armée dispose d'un cadre financier stable sur le long terme. Or la concrétisation du DEVA nécessite un budget annuel d'au moins 5 milliards de francs. Sur ce montant, 900 à 950 millions de francs environ pourraient être investis annuellement dans les acquisitions de matériel d'armement (c'est-à-dire pour concrétiser les programmes d'armement approuvés). Cette somme est nécessaire pour que l'armée puisse, à l'avenir également, disposer de systèmes modernes et fournir les prestations qui sont attendues d'elle.

C. M.

## Présentation générique des processus pour les projets d'armement et les projets immobiliers.

