

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 6

Artikel: Nouvel avion de combat : lobbying, offsets et compagnie ...
Autor: Grand, Julien
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-977462>

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>



Intelligence économique

Nouvel avion de combat: Lobbying, offsets et compagnie...

Lt-col EMG Julien Grand

Rédacteur adjoint RMS

En Suisse, chaque acquisition d'avions de combat donne lieu à une véritable bataille rangée sur la place publique. Les intérêts divergeant et les nombreux acteurs présents sur le terrain ne permettent pas toujours d'y voir clair, ni de savoir qui poursuit quels intérêts. Ces intérêts sont d'ailleurs tellement imbriqués qu'il peut en ressortir une certaine paranoïa où certains ne voient plus que tentatives de corruption et malversation. Cet article tente de replacer l'église au milieu du village afin de trier le bon grain de l'ivraie dans le domaine de l'acquisition d'avions.

Petit historique des acquisitions d'avions

Les années 1950 nous serviront de base à planter un petit décor historique des intérêts en cours dans le cadre d'une acquisition d'avions de combat. Alors que la Suisse poursuit encore le rêve de développer son propre avion de combat, certains états étrangers, parmi lesquels la France et la Grande-Bretagne, lorgnent de plus en plus sur le marché helvétique pour écouler leur production aéronautique.¹ Le Centre des archives et de l'armement de Châtellerault (CAA) en France, renferme ainsi la correspondance échangée entre l'attaché de défense aérienne français en Suisse et M. Gebrelsky-Vallières, directeur des ventes chez Dassault aviation. L'attaché de l'air français passe ainsi directement les informations glanées au fleuron de l'industrie aérienne française avec, en point de mire la possible vente d'appareils *Mystère IV*.² Cet échange est de bonne de guerre et l'attaché français serait à blâmer s'il ne le faisait pas! Mais les choses se compliquent si l'on analyse les choses un peu plus à fond: le colonel Vacano, alors officier de milice au sein des troupes d'aviation et l'un des rédacteur de la revue *Flugwehr & Technik*, organe de presse de la société des officiers des troupes d'aviation et de DCA, tente d'obtenir la représentation officielle de Dassault en Suisse, moyennant une provision de 3% sur chaque vente. Il va sans compter que le col Vacano était l'un des proches du

La Société suisse des officiers (SSO) envisage de demander aux quatre fabricants d'avions de combat ayant répondu à l'appel d'offre de l'armée suisse de participer au financement de la campagne de votation qui s'annonce politiquement délicate.

Divisionnaire Primault, alors commandant des troupes d'aviation.³ Nous reviendrons plus loin sur cet exemple, quand nous évoquerons notre système de milice.

Laissons un peu les Français de côté et tournons-nous maintenant vers les Anglais qui ne sont pas en reste et qui, suivant leur flegme légendaire, ont offert un exemple de marketing parfait dans la course pour vendre leur Hunter. Alors qu'une évaluation, telle celle que nous connaissons actuellement pour le NKF, est organisée, les représentants de Sa Majesté britannique décident de venir en Suisse avec deux machines, l'une monoplace et l'autre biplace. C'est ainsi que le président de la Confédération helvétique, Hans Streuli, deviendra le premier président au monde à passer le mur du son à bord d'un avion de chasse. En charge du département des finances et des douanes, il soutiendra alors cet appareil lors de la prise de décision du Conseil fédéral et l'appareil sera en effet commandé à 100 exemplaires.⁴ Nous prenons cet exemple non pour blâmer la conduite de l'un ou l'autre protagoniste mais uniquement pour mettre en exergue la difficulté de situer précisément les agissements des uns et des autres. Pour certains, cela peut s'apparenter à de la corruption, pour d'autres à du marketing. Pour certains, le *Hunter* a été commandé car le CF Streuli avait pu voler à son bord, pour d'autres ce vol n'a fait que confirmer les données collectées lors des essais, etc...

Ces deux exemples tirés de l'histoire nous démontrent ainsi à quel point il est parfois difficile de faire la part

³ Grand Julien: *op. cit.*, p. 119 et CAA Châtellerault (034/78) 110-01-02-03-3 n°34, Lettre du col Vacano au PDG Henri Desbrueres de la SNECMA, 3 décembre 1957 et Gallois de Dassault au col Sauvanet, sct administrative et financière, 11 décembre 1957.

⁴ Grand Julien: *op. cit.*, p. 21 et CAA Châtellerault (034/78) 110-01-02-03-3 n°34 Lettre du lt-col de la Ruelle, attaché militaire de l'air français à M. Gebrelsky-Vallièr, gérant-directeur général de la firme Dassault, 2 mars 1957.

des choses entre les intérêts affichés, ceux cachés, les intentions bien- ou malveillantes et il en va de même au jour d'aujourd'hui alors qu'il est de plus en plus vital de renouveler les moyens de notre défense aérienne.

La bataille des offsets

La fin des velléités de développement d'avion helvétique avec l'acquisition du *Mirage*⁵ verra également apparaître la pratique des affaires compensatoires qui ira *crescendo* entre l'acquisition du F-5, du F/A-18 *Hornet*⁶ et la proposition d'achat du *Gripen*. L'achat d'un appareil de combat est toujours une affaire politique et une affirmation de souveraineté. C'est dans ce sens-là que la Suisse va poursuivre le but de mettre en place des affaires dites compensatoires.⁷ Etant donné que l'industrie helvétique ne peut construire à elle-seule un appareil de combat, il est en effet nécessaire de maintenir une base industrielle avec suffisamment de connaissances pour assurer de manière autarcique l'entretien et les réparations nécessaires en cas de conflit et si les communications internationales venaient à être coupées, comme lors de la Seconde Guerre Mondiale.⁸

Si le principe est simple, la mise en place de ce système demeure sujet à de nombreuses discussions⁹ et notamment en ce qui concerne le volume nécessaire d'affaires compensatoires pour une acquisition d'avions. En effet, quand le volume des affaires compensatoires augmente, celui du prix des avions à acheter suit une courbe similaire. D'un autre côté il n'est que très difficile de quantifier exactement le volume d'indépendance et de savoir-faire ainsi acquis. De plus, ces affaires aboutissent au fait que le tissu industriel du pays à un intérêt spécifique au choix de l'avion et tout un chacun se fait volontiers le relais des divers intérêts en jeu lors d'un processus d'évaluation.¹⁰ Enfin la tentation demeure de présenter une acquisition d'avion à l'aune des compensations envisagées. L'argument économique prend alors le dessus sur les considérations de défense et de maintien d'une autonomie stratégique de notre base industrielle de défense, faisant ainsi perdre de

⁵ Pour l'affaire *Mirage*, voir Urio Paolo: *L'affaire des Mirages. Décision administrative et contrôle parlementaire*, Genève, Editions Médecin et hygiène, 1972.

⁶ Pour une histoire de l'acquisition des F/A-18 *Hornet*, voir: Carrel Fernand, Dürig Walter, Gygax Markus et Lyoth Peter: *Ein Kampfflugzeug für die Schweiz. Dokumentation zum Projekt F/A-18*, Berne, Schriftenreihe BiG, n°66, 2017 et notamment le chapitre consacré aux Offset, pp. 155-156.

⁷ Voir Grand Julien: «Quelle industrie aéronautique en terre helvétique? Du développement autonome à la production sous licence» in Jaun Rudolf et Rieder David [Dir.]: *L'armement suisse. Politique, acquisitions [sic] et productions au XX^e siècle*, Baden, Hier+Jetzt, 2013, pp. 70-71.

⁸ Pour une vision de l'organisation et du fonctionnement des offsets et notamment leurs liens avec la base industrielle et technologique suisse, voir l'excellent article de Heinen Diego et Ebnöther Christoph: «Offset-Geschäfte der Schweiz: Bedeutung für die sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis» in *Military Power Review de l'Armée suisse*, n° 1, 2019, pp. 40-49.

⁹ Voir notamment Keupp Marcus Matthias: *Economie militaire. Une perspective économique institutionnelle*, Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, p. 37

¹⁰ Ibid.

vue la raison principale de l'acquisition d'un tel système d'arme, soit assurer notre souveraineté sur l'espace aérien helvétique pour les trente prochaines années et ce, quelle que ce soit la situation géopolitique en Europe et dans le monde. Pour conclure, il faut également préciser ici que l'achat d'un appareil de combat nous jette irrémédiablement, et quel que soit le choix, dans les bras d'un constructeur et d'une nation partenaire. Les affaires compensatoires ne sauraient que limiter ceci. En l'occurrence et en ce qui concerne les 4 appareils encore en lice actuellement, il ne s'agira pas de choisir entre un avion qui nous rend dépendant d'un pays et un autre qui permettrait d'être souverain, mais simplement de placer le curseur de dépendance que notre Etat acceptera dans ce domaine-là.

Système de milice et démocratie directe

L'organisation de notre démocratie revêt plusieurs caractères particuliers qui entrent en ligne de compte dans le processus de l'évaluation d'un avion de combat. Les constructeurs en lice le savent et entretiennent pour cette raison plusieurs offices dont la mission est d'arpenter les arcanes du parlement et de jauger de la situation politique dans le pays, afin de pouvoir influencer, si nécessaire, dans le sens qui leur convient le mieux. Cela ne représente toutefois pas une bien grande différence par rapport aux lobbyistes de tous bords qui usent des mêmes tactiques auprès de nos élus.

À ce titre, il est intéressant de noter que notre système de milice offre un coin à enfonce relativement facilement dans le processus d'évaluation. Avec l'obligation de servir, il est bien évident que chaque personne incorporée à l'armée exerce une profession dans son cadre privée. Alors que celle-ci est issue d'un choix professionnel, l'incorporation militaire est une obligation formulée par l'Etat. A ce titre, comment réagir quand, par exemple, le *speaker* de la Patrouille Suisse est engagé par Saab pour mener sa politique de communication dans le pays?¹¹ Est-ce comparable avec la position que le col Vacano tentait d'obtenir dans les années 1950? Certes le conflit d'intérêt peut sembler évident, mais dans les faits il ne faut pas sombrer dans la paranoïa ni la schizophrénie. Tout d'abord, c'est précisément l'avantage du système de milice que d'amener des connaissances issues du monde civil dans l'armée et vice-versa. Dans ce cas particulier, de plus, la fonction militaire incriminée ne permettait aucunement l'accès à des informations ou à des possibilités d'influencer le choix de l'appareil. Certes des luttes d'influence sont en jeu mais il faut savoir raison garder pour ne pas voir le diable partout.

Ce constat vaut également pour les militaires professionnels en contact avec des militaires étrangers issus des pays dont les appareils sont en lice.¹² Ces contacts sont d'une part inévitables puisque des coopérations sont

¹¹ Steiner Noelle: Luftwaffen Offizier arbeitet auch als Gripen Lobbyist, <https://www.nau.ch/politik/bundestag/luftwaffen-offizier-arbeitet-auch-als-gripen-lobbyist-65475709>

¹² Angeli Thomas: Ne touchez pas au buffet!, <https://lobbywatch.ch/fr/article/ne-touchez-pas-au-buffet> ou encore Zufferey Dimitri: Nouvel avion de chasse: les lobbyistes déjà au combat, <https://lobbywatch.ch/fr/article/nouvel-avion-de-chasse-les-lobbyistes-deja-au-combat>



Les cinq appareils qui figuraient sur la *shortlist* du Conseil fédéral pour le prochain avion de combat. La mise sur la touche du *Gripen* de Saab pourrait enfler un coin dans le processus politique décision.

en cours, notamment avec la Suède et la France. D'autre part, ils ne peuvent que difficilement déboucher sur une réelle prise d'influence dans le processus d'acquisition. Pour donner un exemple concret, le reproche fait à ces contacts équivaudrait au fait d'interdire à une personne lambda cherchant à acquérir une voiture de se rendre chez le concessionnaire correspondant pour un essai ou la prise d'un catalogue. Il en va de même pour certaines participations à des événements tels que des jubilés ou des démonstrations aériennes. Il n'est en effet pas toujours possible de savoir à l'avance qui se cache derrière le sponsoring d'un événement donné. Pour reprendre ici un exemple concret, il est fort possible que le CEMAA¹³ français invite ses homologues à participer à un dîner dans le cadre du Salon du Bourget, sans qu'il apparaisse sur le carton d'invitation que celui-ci est financé par Dassault. Comment réagir dans de telles situations, bien qu'il soit évident que ce sponsoring ne soit pas totalement désintéressé?

Notre démocratie évoquée offre également son lot de possibilités aux différents constructeurs en lice dans le processus d'évaluation. Puisqu'au final le dernier mot en revient à la population, celle-ci fait également l'objet de son propre *lobbying*. Nous prendrons à ce titre exemple sur la firme Saab qui a annoncé, avant le début de l'été, qu'elle renonçait à faire concourir son appareil *Gripen* dans le cadre de l'évaluation NKF, mettant notamment la faute sur certains manquements d'armasuisse. Si nous ne voulons commenter ici la position de l'un ou de l'autre, la manœuvre du constructeur suédois démontre à merveille comment la démocratie directe peut permettre d'enfler une écharde dans le cadre du processus de sélection

d'un avion de combat, quand bien même ce dernier soit impartial et parmi les mieux organisés du monde.

En effet en faisant savoir que son avion ne participerait pas aux évaluations, tout en précisant que l'offre remise au gouvernement helvétique était toujours d'actualité, la firme suédoise se laisse ainsi une opportunité de rester dans la course. La firme suédoise est ainsi celle qui a le plus d'intérêt à ce que le processus en cours soit interrompu ; que cela soit par le rejet de l'arrêté de planification ou le lancement d'une initiative populaire. Une telle éventualité pourrait en effet contraindre la Suisse de relancer, pour une troisième fois, une évaluation dans laquelle Saab pourrait soumettre un avion opérationnel et non plus un appareil qui n'a pas atteint la maturité technologique dans tous les domaines. De là découle la nécessité de ne pas connaître le choix du type avant la votation populaire. Il ne s'agit pas d'ôter le pain de la bouche des citoyens mais d'éviter que les intérêts des différents constructeurs puissent s'immiscer dans un choix démocratique qui ne doit répondre qu'à la question de savoir si la Suisse veut maintenir une capacité de défense de son espace aérien.

Bilan

En guise de conclusion nous aimerais faire le bilan de l'intelligence économique en cours dans le cadre d'un processus d'achat d'avion. Chaque constructeur maintient un office en Suisse pour jouer la partie sur quatre claviers différents. Le premier vise les militaires et décideurs et tente de démontrer les capacités et avantages des systèmes d'arme en question ainsi que les coopérations qu'il serait possible de mener avec le pays partenaire. Ce registre

¹³ Chef d'Etat-Major de l'Armée de l'Air

Affaires compensatoires (offset)

Les affaires compensatoires sont le moyen d'assurer un échange équitable en temps et en règle générale de compenser à tiers le coût du démantèlement d'un système militaire ou d'un programme militaire. Les affaires compensatoires peuvent être divisées en deux catégories:

- Offre**: lorsque les partenaires industrielles cherchent des marchés pour leurs produits et services et lorsque les partenaires militaires demandent à être remboursés pour les coûts engagés dans la mise en œuvre de leur programme militaire.
- Demande**: lorsque les partenaires militaires cherchent des marchés pour leurs produits et services et lorsque les partenaires industrielles demandent à être remboursées pour les coûts engagés dans la mise en œuvre de leur programme militaire.



Conditions

En pratique, les affaires compensatoires sont un peu plus complexes. Les partenaires militaires et les partenaires industrielles doivent être en mesure de trouver un compromis pour maximiser le revenu des coûts de manière équitable.



Processus

Le processus en cours de deux partenaires comprend les étapes du processus d'acquisition jusqu'en phase:

- Conception**: analyse de la faisabilité, évaluation des coûts et bénéfices, évaluation des risques et évaluation des impacts sur l'environnement.
- Projet de contrat**: négociation du contrat, définition des critères d'admission et évaluation des offres et évaluation des critères d'admission et évaluation des offres.
- Préparation**: négociation du contrat, définition des critères d'admission et évaluation des offres et évaluation des critères d'admission et évaluation des offres.
- Mise en œuvre**: mise en œuvre et évaluation des entreprises, évaluation des coûts et bénéfices et évaluation des impacts sur l'environnement.
- Suivi**: contrôle et suivi des entreprises, évaluation des impacts sur l'environnement et évaluation des impacts sur l'environnement.

Part dans le programme d'armement en Mio. CHF par an



Année	Share (%)
2007	50
2008	52
2009	54
2010	56
2011	58
2012	60
2013	62
2014	64
2015	66
2016	68
2017	65

Répartition régionale

Une répartition dans les trois régions régionales:



Région	Share (%)
West	50
East	65
South	5

Part BTIS

Le programme de défense et d'entretien des biens industriels (BTIS) est une partie importante du programme d'armement. Les partenaires militaires et les partenaires industrielles doivent être en mesure de trouver un compromis pour maximiser le revenu des coûts de manière équitable.

Domaines industriels

Les partenaires militaires et les partenaires industrielles doivent être en mesure de trouver un compromis pour maximiser le revenu des coûts de manière équitable.



Bureau de l'offset

Le Bureau de l'offset a pour objectif de faciliter l'acquisition et la réalisation des objectifs d'offset. Il aide les partenaires militaires et les partenaires industrielles à trouver un compromis pour maximiser le revenu des coûts de manière équitable.



Bases

- Principes du contrat d'offset et de l'accord de participation
- Intérêt de l'entreprise
- Intérêt de la technologie et de la compétence
- Intérêt de la base militaire
- Intérêt de l'emploi

Plus d'informations

www.acm.ch | www.acm.ch/offset | www.acm.ch/offset/accord-de-participation

Vue d'ensemble du fonctionnement et de la gestion des affaires compensatoires en Suisse selon armasuisse

demeure toutefois limité car les personnes visées ne sont pas des décideurs mais les exécutants d'un processus d'évaluation qui doit aboutir à une proposition adressée au Conseil fédéral. Le second registre est représenté par celui des membres de l'industrie locale, avec les intérêts économiques qui y sont liés. Cette industrie est organisée et dispose elle-même de ses entrées au Parlement. Une prise d'influence dans ce domaine n'est pas sans danger car elle poursuit un but économique qui ne s'accorde pas toujours avec l'intérêt de défense du pays. Le troisième registre est représenté par le monde politique, celui à

Titre évocateur d'un journal national sur la perception des manœuvres de communication autour de l'acquisition d'un nouvel avion de combat

Wie hohe Ex-Militärs für die Kampfjet-Hersteller lobbyieren

Mit PR-Agenturen und Ex-Militärs bringen sich die Anbieter neuer Kampfflugzeuge in Position. Der einstige Luftwaffenchef Markus Gygax schwärmt für den teuersten Jet.

Andreas Schmid und Anja Burri
15.12.2018, 21:45 Uhr

Median Deviation Tail



In den kommenden Jahren muss die Luftwaffe noch mit ihrer F/A-18-Flotte auskommen. Urs Flüeler / Keystone

même d'apporter le plus d'influence. Pour reprendre l'exemple de Saab, il serait possible qu'un ou plusieurs Parlementaires puissent faire le forcing pour faire tout de même tester l'appareil, s'apportant par là-même la crédibilité du programme d'évaluation. Il appartient donc à chaque Parlementaire de faire la part des choses et, dans le cadre d'une acquisition d'avion, de peser quels intérêts réels sont à la base de son intervention. N'est-il pas en train de faire le jeu d'une société, même si ce n'est pas là le but premier de son intervention? Le dernier registre est représenté par la population elle-même, puisqu'elle dispose du dernier mot en la matière. Elle aussi peut faire l'objet de désinformation par les différents intérêts en jeu et elle doit savoir raison garder pour ne pas devenir schizophrénique en exigeant par exemple plus d'autonomie tout en maintenant un prix d'appareil bas, les deux choses étant exclusives. La population doit également garder le focus sur la question posée, soit celle de renouveler les moyens de la défense aérienne et ne pas se laisser berner par les arguments de tous bords qui jouent sur des intérêts différents.

Au final il ne faut toutefois pas peindre le diable sur la muraille. Le processus d'évaluation helvétique est réputé mondialement pour son sérieux et sa transparence. Tout comme un assureur qui vante son produit pour le vendre, il est normal que les constructeurs en lice tentent de prendre influence pour avantager leur produit. Même si la complexité et le croisement des intérêts ne permettent pas une lisibilité des plus claires dans certaines situations, il est donc d'autant plus important que les acteurs en question connaissent l'agenda des personnes et firmes avec qui ils sont en contact et soient à même d'analyser la portée de leurs propositions et décisions. Car au final, il ne s'agit pas de perdre de vue le seul intérêt en jeu dans une telle acquisition, soit de maintenir une capacité de défense de notre espace aérien.

J. G.

Ci-dessous : Les trois système DSA qui figuraient sur la *shortlist* du Conseil fédéral. Seuls le *Patriot* et le SAMP/T seront testés, Rafael n'ayant pas soumis d'offre pour son *David's Sling*, notamment sous pression américaine.

