

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 3  
  
**Rubrik:** SOG = SSO = SSU

#### **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:** 16.01.2026

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

# SOG|SSO|SSU

Schweizerische Offiziersgesellschaft  
Société Suisse des Officiers  
Società Svizzera degli Ufficiali

## **Pour une meilleure gestion de crise par la Confédération**

Si la Société suisse des officiers (SSO) a, dès le début de la pandémie il y a un an, salué la capacité du Conseil fédéral à faire face à la crise (voir ASMZ 05/2020), aujourd'hui elle observe avec une inquiétude grandissante une gestion de crise qui vacille. Ce n'est pas le fédéralisme qui est en cause – pour la SSO, c'est même au contraire un facteur de succès – mais c'est notre gestion des risques et des crises, alors exemplaire autrefois au plan international, qui n'est aujourd'hui plus que l'ombre d'elle-même.

Dans les années 1990, la Suisse disposait encore d'un système élaboré de formation aux situations de crise et, surtout, axé sur la pratique et éprouvé. Avec ses exercices de défense générale de type militaire, notre pays a longtemps bénéficié de processus de conduite systématiques, de vaste portée et efficaces. Aujourd'hui, en pleine pandémie du coronavirus, que reste-t-il de cette gestion de crise bien conçue ? Bien peu de choses, malheureusement.

## **Le *leadership administratif* comme expression du malaise**

Depuis la fin de la guerre froide, après de nombreuses réformes de l'armée – pour la plupart infructueuses – et de longues périodes de beau temps, la Suisse a cru bon de brader les principes de la conduite militaire. L'action de débarras s'est déroulée de façon presque inaperçue. Au vu de la situation actuelle, la facture est douloureuse. Alors que ces principes se sont imposés comme fondements du *leadership* dans le monde économique, il en est allé différemment dans l'administration fédérale, où les principes et structures de la conduite militaire ainsi que la culture des exercices ne sont pas vus d'un bon œil. La gestion de crise dans la pandémie actuelle est principalement du ressort des autorités et instances civiles. Dans cette crise, toutes semblent vouloir être sous les feux de la rampe et toutes veulent se distinguer les unes des autres, apparemment en défendant d'abord leurs propres intérêts. Comme nous le démontre la crise actuelle du coronavirus, ce qui fonctionne au plan cantonal, à savoir la coordination globale des processus décisionnels et de l'allocation des ressources, ne fonctionne pas dans la Berne fédérale. La Confédération ne maîtrise pas sa gestion de crise. Il y a un besoin urgent de réformes.

## **Moderniser les cultures de l'exercice et de la crise**

Le mal qui frappe la gestion de crise niveau fédéral plonge ses racines notamment dans le fait qu'aujourd'hui pratiquement plus personne au sein de l'administration fédérale ne bénéficie d'une formation complète et cohérente en matière de conduite – comme celle qui assure une carrière d'officier – ou ne dispose pas du discernement nécessaire pour procéder à des évaluations complètes de la situation et appliquer

des processus de conduite systématiques en situation de crise. La SSO ne préconise pas de militariser la politique et l'administration. Non. La SSO attend de la compétence en matière de leadership, afin que soient garanties une utilisation complémentaire des ressources civiles et militaires, le recours à des outils et des processus de conduite uniformes, une définition des interfaces les plus importantes et l'utilisation d'un même langage. On ne peut faire l'économie de la mise en place d'un organe de gestion de crise fort et centralisé au niveau fédéral, qu'il s'agisse d'un état-major fédéral ou d'un état-major de conduite. Un tel organe conserverait la vue d'ensemble et coordonnerait les processus pertinents en cas de crise.

## **Simplicité, clarté et recherche de l'excellence**

La voie vers une meilleure gestion de crise au niveau fédéral pour faire face aux menaces complexes et futures n'est en aucun cas impraticable. Elle nécessite des structures simples et légères. Pour cela, nul besoin de réinventer la roue. Il suffit de disposer de deux choses : d'une part de la volonté de viser l'excellence, et d'autre part de la capacité de performer à haut niveau, même en temps de crise. Dès lors, la SSO souhaite que les personnalités qui font l'administration fédérale adoptent une approche plus réfléchie de l'armée et un comportement moins crispé à l'égard de ses représentants. Même le DDPS et le commandement de l'armée devraient, au vu des services rendus, être bien plus confiants dans leur valeur intrinsèque en situation de crise. Nous devons viser une structure uniforme de gestion de crise pour la Suisse, que ce soit en situation normale, particulière ou extraordinaire. C'est jouable, faisons-le.

Colonel EMG Stefan Holenstein  
Président de la SSO

### **La SSO lance le projet «Armée et inclusion des femmes»**

La SSO encourage activement depuis de nombreuses années la promotion de la femme au sein de l'armée. Les développements sociétaux actuels et les célébrations en 2021 du cinquantenaire du suffrage féminin nous motivent à passer à l'acte, à défaut de nous borner aux seules déclarations d'intention. L'inclusion va plus loin que la simple promotion ou intégration ; l'inclusion renvoie à une adaptation du système aux différents besoins de ses membres. Cela s'accompagne généralement d'un changement de culture au sein du système, en l'occurrence de l'armée, et donc d'un changement dans la façon dont elle est perçue par la population. Le lancement de ce projet ambitieux par le centre de compétences « Milice et volonté de défense » de la SSO se fait, entre autres, par la mise sur pied d'une plate-forme Internet.

## Projets phares du DDPS – Un bilan 2021 plutôt mitigé

Le rapport sur les projets du DDPS publié le 1<sup>er</sup> avril 2021 retrace l'évolution des projets les plus importants de façon à la fois intelligible et transparente, comme ceux qui l'on précédé depuis 2017. Cela permet un suivi des projets sur la durée. La Société suisse des officiers (SSO) estime que beaucoup d'entre eux sont en bonne voie, mais elle s'inquiète des graves problèmes frappants certains autres.

L'Office fédéral de l'armement, armasuisse, est la cheville ouvrière des acquisitions. Il procède sur mandat de l'Etat-major de l'armée (EM A), lequel définit les exigences militaires en fonction de la conduite stratégique de l'armée. Une fois le projet d'acquisition arrivé à maturité, il est inclus dans un programme d'armement soumis au Parlement. Le fait que l'évaluation des « projets phares DDPS » soit globalement moins bonne que l'année précédente inquiète la SSO. Sur vingt-trois projets, huit suivent la planification établie, sept répondent partiellement aux critères et huit « de justesse » seulement.

## Message sur l'armée 2021 : dépenses de 2,3 milliards de francs et cinq priorités

Le Conseil fédéral a approuvé le message sur l'armée 2021 le 17 février dernier. Il demande au Parlement des crédits d'engagement d'une hauteur de 2,3 milliards de francs. Une grande partie des moyens financiers, soit 854 millions de francs, sera affectée au programme d'armement, selon les cinq priorités suivantes: 60 véhicules de combat d'infanterie à roues *Piranha IV* pour 360 millions de francs; des systèmes de commandement et de communication étendus pour une communication résistante aux crises (protection contre les cyberattaques); l'acquisition d'un nouvel équipement individuel de protection de militaire contre les agents de guerre nucléaires, biologiques et chimiques pour un montant de 120 millions de francs; le renouvellement de l'infrastructure logistique (réovation du bâtiment d'ateliers à Berthoud BE) ainsi que la modernisation de diverses infrastructures d'instruction (places d'armes, installations de tir).

Le Conseil fédéral décidera du type d'avion retenu pour Air2030 au début de l'été, avant la tenue du débat parlementaire autour du message sur l'armée 2021. La SSO attend que le Conseil fédéral dans son ensemble tienne compte de tous les aspects pertinents lorsqu'il se prononce sur un avion de combat européen ou américain, et qu'il ne se laisse pas influencer par la politique.

## Nouveaux retards pour le drone de reconnaissance et le mortier 16

Selon le rapport du DDPS, le terme des deux projets d'acquisitions à problèmes – le système de drone de reconnaissance 15 (ADS 15) et le mortier 12 cm 16 – est encore reporté. Les six ADS 15 (250 millions de francs), qui devaient entrer en service en 2019 déjà, font toujours face à des problèmes liés tant au développement du produit, notamment de son moteur diesel, qu'à une sous-estimation de l'ampleur de la procédure de certification. Le chef de l'armement, Martin Sonderegger, prévoit un retard global de trois ans. Cela signifie que les nouveaux drones n'entreront en service que pas avant la mi-2022. Encore plus inquiétant que le cas de l'ADS 15, celui du mortier 16: l'avancement du projet est insatisfaisant, cela tant du point de vue de la SSO que de l'une de ses plus importantes sociétés d'armes, la Société suisse des officiers de l'artillerie (SSOART). L'Etat-major de l'armée a émis la déclaration d'aptitude à la troupe sous certaines conditions: la capacité tout temps, en l'occurrence celle de pouvoir tirer sous la pluie, doit encore être vérifiée et certifiée. Aussi, à défaut de 2022 comme prévu, ce n'est qu'en 2026 que le mortier 16 entrera en service pour combler une importante lacune capacitaire de nos forces terrestres.

Renforcer armasuisse et l'industrie de sécurité et d'armement La SSO considère qu'il est essentiel pour la souveraineté et la neutralité de notre pays que la disponibilité opérationnelle de l'Armée suisse soit assurée de manière aussi autonome que possible, et indépendante de l'étranger. La Suisse doit continuer à disposer de compétences dans la fabrication d'équipements de sécurité et d'armements. Les relations entre armasuisse et RUAG MRO doivent se renforcer. RUAG n'a plus développé et amené au stade de la production en série un canon depuis de nombreuses années. Cela constitue un élément d'explication de l'incapacité à estimer l'effort à fournir pour mener à bien le projet du mortier 16. En outre, armasuisse a considérablement fondu ces dernières années. Le rapport sur les projets phares du DDPS confirme d'ailleurs cette tendance délétère pour la conduite des projets: les ressources en personnel sont jugées « rares » pour bon nombre des vingt-trois projets d'importance. Il est évident qu'il faut agir dans ce domaine.

En principe, la Suisse dispose toujours de processus d'acquisition professionnels. L'analyse externe confiée à l'entreprise Deloitte SA par le DDPS en automne 2019 révèle que les processus actuels fonctionnent bien dans l'ensemble, y compris en comparaison internationale. La SSO soutient la recommandation de Deloitte SA de créer un organe de pilotage des acquisitions placé à l'interface entre armasuisse et l'Etat-major de l'armée.

Colonel EMG Stefan Holenstein,  
 président de la SSO

# PARTENAIRE ENGAGÉ



Ensemble nous pouvons atteindre des sommets. Boeing est fier de ses 30 années de collaboration avec la Suisse. En proposant la dernière génération du F/A-18 Block III Super Hornet aux Forces aériennes suisses, nous souhaitons renforcer encore notre partenariat et contribuer durablement au développement économique de la Suisse.

[boeing.com/fa-18-air2030](http://boeing.com/fa-18-air2030)

 **BOEING**