

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1972)  
**Heft:** 183

**Rubrik:** Dossier de l'éditorial

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

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

## 1. Le précédent des « Mirages » : bien mal acquis ne profite jamais

Le message du Conseil fédéral du 30 juin 1960 définit ainsi les deux missions de l'armée :

« L'armée, instrument de l'Etat, doit assurer aussi bien directement qu'indirectement l'indépendance du pays. Deux voies, pour cela, lui sont ouvertes :

a) celle qui consiste, tout d'abord, à intimider un adversaire éventuel, et surtout à le dissuader d'ouvrir les hostilités contre nous;

b) celle qui consiste ensuite, en cas d'hostilités, à assurer par des opérations militaires l'indépendance de l'Etat et l'intégrité de son territoire. »

D'où une triple mission de l'aviation qui doit tout à la fois, protéger l'espace aérien neutre, appuyer l'armée qui défend le territoire national et l'éclairer sur les intentions de l'ennemi par ses reconnaissances.

Dès l'abandon, au printemps 1958, de la fabrication de l'avion de combat « P-16 », le Département militaire fédéral entreprend les démarches nécessaires pour acquérir un appareil de hautes performances qui réponde si possible à ce triple besoin. Le chef de l'Etat-major général crée à cet effet, le 10 août 1958, un groupe de travail, le GTAA, dont l'avis sera déterminant et dont l'activité sera au centre des travaux des commissions d'enquêtes lorsque celles-ci s'empareront de l'affaire des « Mirages ».

En octobre 1959, le « Mirage » l'emporte définitivement contre son dernier concurrent, le « Draken ». Le GTAA s'attache maintenant à choisir le système électronique et s'arrête en octobre 1961 au Taran contre l'avis du Service technique militaire. Tous les calculs établis avec Dassault sont rendus caducs par ces virevoltes électroniques. Et les ennuis se multiplient : les modifications exigent de renforcer le train d'atterrissage; le nouvel appareillage électronique entraîne un allongement du fuselage; mais ce dernier demande à son tour, pour que les avions puissent entrer dans les cavernes des aéroports de montagne, que le nez des appareils soit articulé. En outre, la polyvalence, recherchée dès le début, doit être abandonnée, et il faudra concevoir un

autre type d'appareil construit spécialement pour l'exploration, précision qui n'apparaît pas dans la demande de crédits de 1961.

D'où, du « Mirage III C » au « Mirage III S », 356 millions de dépenses supplémentaires plus 220 millions de renchérissement !

Et c'est le réveil pénible de 1964, après la dernière décision du parlement acquise facilement le 8 juin 1961 sur un crédit de 514 millions pour 100 « Mirages »; ce sont les commissions successives chargées d'examiner les dépassements de crédits (Daenzer et Furgler).

Outre des sanctions personnelles, l'affaire des « Mirages » entraîne deux conséquences :

— indirectement la révision de la conception de la défense nationale militaire qui trouve son expression dans le message du Conseil fédéral du 6 juin 1966;

— directement une réorganisation du processus d'acquisition du matériel de guerre au DMF (création du groupement de l'armement) et une réforme des structures de ce même département ainsi qu'un renforcement du contrôle parlementaire (réglementation de la procédure parlementaire, renforcement et extension des pouvoirs des commissions parlementaires).

## La toute-puissance et ses aberrations

Selon Paolo Urio (au chapitre 5, les conclusions de son ouvrage), qui a étudié de près les multiples rapports des commissions d'examen de l'affaire des « Mirages », les points suivants méritent d'être soulignés :

1. *Aucun des membres du GTAA, ni le colonel Keller, représentant de l'EMG, président, ni le colonel Bloetzer, représentant des troupes d'aviation et de DCA, ni l'ingénieur Greinacher, du Service technique militaire, n'a de compétence*

*particulière dans l'industrie et la science aéronautiques.*

2. *Le GTAA ne fera jamais appel à des spécialistes de l'aéronautique.*

3. *Le GTAA ne recevra pas le cahier des charges prévu (il interprétera les directives de la Commission de défense nationale) et ses indications ne seront jamais vérifiées par l'EMG, de l'aveu du chef de celui-ci.*

4. *Quant à l'organisation des essais, le GTAA agira de façon autonome, passant notamment par-dessus la tête du Service technique militaire.*

5. *Le désordre présidant à l'estimation des frais, en particulier concernant les répercussions des transformations techniques exigées par les experts, sera tel que Dassault finira par demander lui-même à la Suisse de créer un organe de coordination financière (octobre 1961); d'où la réduction de l'estimation du coût de 100 « Mirages » de 1077,56 à 871 millions.*

6. *Aucun document ne vient contredire la thèse que dès le début, et presque sans discussion, on a admise à tous les niveaux de l'administration militaire, que le nouvel appareil serait construit sous licence par l'industrie aéronautique suisse.*

## 2. Le nouvel avion : malgré les précautions...

En 1966 le message du Conseil fédéral définit ainsi les tâches de l'armée : « Par sa présence et son état de préparation, notre armée doit contribuer à montrer qu'une attaque de notre territoire ne serait pas payante et, partant, à sauvegarder notre indépendance en évitant si possible la guerre. »

Outre sa mission de défense de l'espace aérien, de reconnaissance et de transports, l'aviation doit donc assumer un rôle essentiel dans l'appui de la troupe au sol. C'est dans ce sens que la commission de défense nationale définit en 1967 les tâches du nouvel appareil : « combattre des objectifs terrestres importants et fortement protégés par la DCA, assurer sa propre protection, assurer, en cas de besoin et dans la mesure du possible, la protection des avions de moindre puissance encore existants ».

Toute une série de décisions sont prises qui devraient alléger la tâche du DMF : le groupement de l'armement bénéficie d'une nouvelle structure dès 1969; diverses commissions sont créées (voir encadré ci-contre); le processus de décision (placé dès septembre 1969 sous la direction de M. H. Schulthess, chef du groupement de l'armement) est divisé en trois phases successives : pré-évaluation, évaluation et phase parlementaire; ces phases sont conduites selon des schémas de décision rationnelle (PERT, SPPB, arbre de structure, recherche opérationnelle, etc.) mis en vigueur dans l'administration du Pentagone par McNamara déjà.

D'où une meilleure présentation des alternatives grâce à des données traitées plus en profondeur par les spécialistes les plus avertis. Le parlement, quant à lui, est tenu au courant du processus (interpellations et motions se succèdent en 1970-1971); les commissions militaires, régulièrement informées, tiennent en septembre 1969 de larges assises (« hearings ») pour connaître l'avis des milieux de l'industrie aéronautique, des fonction-

naires des Finances, de l'OFIAMT, etc... sur l'opportunité d'une construction sous licence et ces auditions font, semble-t-il, pencher la balance dans le sens d'une réponse négative.

Mais ni la multiplication des commissions consultatives, ni l'affinement des méthodes d'analyse, ne permettent d'effacer le mauvais souvenir du « Mirage », de rétablir la confiance entre le parlement et l'administration, comme le prouvent les revirements qui surviennent dès 1970.

En été 1966, un tri est fait entre neuf avions candidats et le DMF recommande, une année après, au Conseil fédéral de choisir entre l'américain « Corsair » et l'italien « Fiat ». En mai 1970, M. Gnaegi annonce publiquement le choix du « Corsair » qui coûterait 1,8 milliard. La facture inquiète le parlement et l'opinion publique; le Conseil fédéral (qui avait fixé en 1967 l'« enveloppe » de la dépense à 1300 millions) fait volte-face et demande aux organes compétents de préparer une alternative au « Corsair » pour la fin de 1970. Devant les réticences du chef du DMF et du chef du groupement de l'armement, et pour des raisons diplomatiques en partie, il décide en 1971 (21 juin) que « les types « Milan » et « Corsair » doivent être examinés à égalité ».

Et le « Saab 105 » suédois, le « Harrier » britannique (à décollage vertical, construit par la maison Hawker-Siddeley d'où sont sortis le « Vampire », le « Venom » et le « Hunter ») de réapparaître à la surface...

S'accumulent (et se neutralisent dans les meilleurs des cas) pressions diplomatiques et économiques jusqu'à ce que le Conseil fédéral ne puisse plus, pour de sérieuses raisons financières et militaires, reculer l'échéance : c'est alors cette démonstration du 30 mai dernier à Payerne où entrent en compétition le « Corsair » et le « Milan ».

Cette journée des dupes, dénoncée par la presse, n'apaise pas les passions. On stigmatise les procédés de « Corsair » avantagé par le cahier des charges (les buts de tir défavoriseraient le « Milan »); on souligne l'inclination américaine de M. H. Schulthess qui travailla dans l'industrie aéronautique aux Etats-Unis; on rappelle les avantages d'un avion « européen » et le prix du « Corsair » dont on ne pourra acquérir au mieux qu'une cinquantaine d'exemplaires, dont les homologues américains ont été retirés du Vietnam en raison de difficultés techniques...

### ● Suite du dossier en pages suivantes

### Au secours du DMF

Les commissions chargées de préparer l'acquisition du nouvel avion, après la leçon des « Mirages » :

— Centre des projets pour l'acquisition d'avions de combat, subordonné au chef du groupe de planification de l'EMG, chargé de la coordination entre les aspects militaires (commandant des troupes d'aviation et de DCA), techniques et commerciaux (chef du groupement de l'armement) et les collaborations extérieures (Institut pour la recherche opérationnelle à Zurich). Ce centre doit aussi tenir le chef de l'EMG au courant de l'évolution des travaux.

— Comité de coordination (chef de l'EMG, commandant des troupes d'aviation et de DCA, chef du groupement de l'armement) qui traite les questions fondamentales, donne les directives de base et informe le chef du DMF.

— Commission pour les avions militaires, organe consultatif du chef du Département, composée de personnalités du monde scientifique, économique, industriel, présidée par le professeur E. Amstutz.

— Commission pour les exigences militaires du matériel aéronautique, organe consultatif du chef des troupes d'aviation et de DCA, composée en majorité d'ingénieurs du secteur privé (ASIA, voir composition détaillée au chapitre 4).

### 3. Des Vampires aux Mirages : la valse des millions

Depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale, l'acquisition des avions militaires a été l'objet de longues discussions, en raison du coût accru des appareils et de leur haute technicité, de plus en plus difficilement dominée par l'administration, le parlement et même l'armée de milice.

— Juin 1947. Le Conseil national vote un crédit de 64,4 millions pour l'achat de 76 « Vampires » par 74 voix contre 59.

— Mars 1949. Le Conseil national accorde 108 millions pour l'achat de 100 autres « Vampires » après un débat difficile.

— Mars 1951. Le Conseil national vote un crédit de 175 millions pour l'acquisition de 150 « Venoms ».

— Mars 1953. Le Conseil national complète le précédent achat par un crédit de 115 millions destiné à acquérir 100 autres « Venoms ». Au cours des débats, certains députés réclament une commission d'enquête.

— Mars 1956. Le Conseil fédéral reçoit les 17,6 millions qu'il demandait pour poursuivre les essais du prototype « P-16 » construit par la Fahr- und Flugzeugwerke AG Altenrhein. Ce

vote, acquis par 124 voix contre 17, clôt une longue discussion au cours de laquelle certains conseillers nationaux ont accusé l'industrie privée d'avoir utilisé à son profit les projets de l'aile Delta de l'industrie aéronautique fédérale (Flugzeugwerke Emmen) et reprochent au conseiller fédéral Kobelt de brader les deniers publics au profit d'intérêts privés.

— Décembre 1956. Malgré l'affaire hongroise, les conseils législatifs refusent l'acquisition de 40 « Mystères » français.

— Janvier 1958. A l'issue d'un débat animé, le Conseil national accorde 312,7 millions pour l'achat de 100 « Hunters ».

— Mars 1958. Crédit de 407 millions pour 100 avions de type « P-16 ».

— 25 mars 1958. Chute d'un prototype du nouvel appareil dans le lac de Constance. Les autorités fédérales prennent alors la décision, encore aujourd'hui controversée, d'abandonner l'achat, donc la fabrication du « P-16 ».

— Juin 1961. Les Chambres fédérales votent un crédit de 871 millions pour l'acquisition de 100 « Mirages III S » qui doivent remplacer le « P-16 ».

— Avril 1964. Le Conseil fédéral demande un complément de crédit de 576 millions. Eclatement de l'affaire des « Mirages ». Seuls 57 appareils, dont 18 d'exploration, seront finalement achetés.

### 5. Les limites des techniques de décision rationnelle : l'avis d'un politologue

*Le cas du choix du nouvel avion a permis\* de mettre en lumière les limites des techniques de décision rationnelle utilisées dans le cadre d'un système politique. Il s'agit d'une véritable démystification d'affirmations telles que : « On a confié aux ordinateurs le choix du nouvel avion ». (...)*

*A posteriori la décision rationnelle dépendait et dépend encore aujourd'hui, le choix n'ayant pas encore été arrêté) : (a) des réactions du parlement, de la presse et d'autres acteurs (par exemple les pilotes), et (b) de la découverte de nouvelles alternatives. Est apparue une divergence entre les objectifs de certains acteurs du système politique (administration, gouvernement, presse). Ce déséquilibre a eu pour conséquence un prolongement de la phase de la préparation de la décision et une augmentation du coût de l'opération (salaire des fonctionnaires travaillant au projet, coût du maté-*

*riel technique — ordinateur par exemple — et renchérissement).*

*Cet état de choses, dont ne sont nullement responsables les techniciens qui ont appliqué les techniques de décision rationnelle, fait apparaître une difficulté certaine du système politique suisse à résoudre ce type de problèmes. Les efforts nécessaires pour améliorer cette capacité de décision devraient viser (a) à une définition plus précise de la conception de la défense nationale, et par conséquent des programmes d'armement (ceci pourrait être réalisé par une application encore plus systématique de l'analyse des systèmes), et (b) à éviter dans la mesure du possible l'apparition de déséquilibres entre les objectifs des différents acteurs du système politique, en particulier entre l'administration et les représentants du peuple.*

\* In (à paraître, Genève, 1972) Paolo Urlio : « Processus de décision et de contrôle démocratique en Suisse : étude de cas dans le domaine de la défense nationale »

### 4. Une commission parmi d'autres : responsabilité et influence

Ci-dessous la liste des membres (qui n'a que peu changé depuis le mois de juin 1969) de l'Association suisse de l'industrie aéronautique (ASIA) dont nous avons situé l'importance au chapitre 2 parmi les commissions chargées de préparer l'acquisition d'un nouvel avion :

Aluminium Suisse AG, Zurich; AMESA Ateliers mécaniques et électrochimiques S.A., Genève; Usines Ettore Ambrosetti, Manno-Lugano; Bachmann & Cie S.A., Neuchâtel; Baumann & Cie S.A., Rüti; Ateliers des Charmilles S.A., Genève; Condor S.A., Courfaivre; Contraves AG, Zurich; Dätwyler AG, Altdorf; Décolletage S.A., Grenchen; Georges Fischer AG, Schaffhausen; Flug- und Fahrzeugwerke AG, St. Gallen/Rorschach; Hausamann+Isler, Ing. Büro, Zurich; Walter Franke AG, Aarburg; Usines Jean Gallay S.A., Genève; Hänni & Cie AG, Jegenstorf; Société de vente Hispano Suiza, Genève; Limes, B. von Liliencron, Kloten; Dr. Walter Mäder, Lack- und Farbenfabrik AG, Killwangen; Mecaplex S.A., Grenchen; Metallwarenfabrik Zug, Zug; Moto-sacoche S.A., Genève; G. Naef Flugmechanik, Fischenthal; Nova-Werke, Ferber+Wran, Zurich; Oederlin+Cie, AG, Baden; O. Key AG, Zurich; Oxal, Châtelaine; Pilatus AG, Stans; Revue Thommen AG, Waldenburg; Von Roll AG, Gerlafingen; Adolphe Saurer AG, Arbon; Schindler-Reliance Electronic AG, Dierikon; Schweiz. Industrie-Ges. SIG, Neuhausen; Schweiz. Lokomotiv+Maschinenfabrik, Winterthur; Schweiz. Wagons- + Aufzügefabrik AG, Schlieren; Sprecher+Schuh AG, Aarau; Standard Telefon+Radio AG, Zurich; Stoppani AG, Bern; Gebr. Sulzer AG, Winterthur; Transair S.A., Colombier; Vibro-Meter S.A., Fribourg; Max Dätwyler+Co., Bleienbach.

## 6. Du bonheur d'être suisse

M. Heiner Schulthess, chef du groupement pour l'armement, au « Sonntags Journal » (27.2.1972) au sujet du choix de l'avion de combat.

*SJ* : Le parlement pèse-t-il lourdement sur votre évaluation ?

*Schulthess* : Nous sommes en démocratie. Et le parlement est la dernière instance qui doit décider du message. La tâche des Etats autoritaires est certainement simplifiée en cette matière; par bonheur justement nous sommes suisses. »

## ÉCONOMIE

### Industrie genevoise et nouvelle frontière

En 1862, deux universitaires genevois, l'un professeur de physique, l'autre de botanique, fondent officiellement la Société genevoise des instruments de physique, dont l'idée était née de leur besoin en matériel de recherche.

La coutume était fréquente à l'époque de la révolution industrielle; elle assurait à l'industrie genevoise, par ce lien quasi familial entre la recherche et la production, une haute technicité et une bonne compétitivité sur les marchés extérieurs.

Un siècle plus tard, l'innovation n'est plus au pouvoir. Et le déplacement de Gardy à Prévèrenge près de Morges est le signe le plus récent de la crise que traverse depuis plusieurs années l'industrie des machines. Après Le Rêve, fabrique de cuisinières, Gardy, spécialisée dans le matériel électrique, n'a pu faire face aux conditions particulières de Genève : prix des terrains et coût élevé de la main-d'œuvre; ce dernier élément ne jouant pas moins que le premier dont la presse a abondamment parlé.

#### Des salaires moyens

L'entreprise, en effet, ne pouvait offrir que des salaires très moyens, puisqu'on peut estimer que son chiffre d'affaires par ouvrier est de trois à cinq fois inférieur à celui de la chimie par exemple.

Autre élément significatif de cette situation, seul le 5 % de la production est destiné à l'exportation. Bref, Gardy illustre de façon éclatante toutes les faiblesses d'une industrie genevoise des machines qui a pris, au fil des années, un retard évident dans le domaine de la recherche et de la commercialisation. Et le « Journal de Genève » d'écrire : « Il y aura d'autres affaires Gardy. Et d'autres déchirements. »

Certes l'affaire doit être vue aussi sur le plan romand. D'autant que Gardy appartient pour 56 % aux Câbleries et Tréfileries de Cossonay, propriété elle-même pour 35 % des Câbles électriques de Cortaillod et 20 % d'Alusuisse. Et un déplacement de 40 km, malgré les graves problèmes que cela pose pour le personnel, n'entraînera évidemment pas de bouleversement dans l'industrie romande.

#### Un déséquilibre

Cependant le retentissement de ce départ du bout du lac n'a pas qu'une cause émotionnelle. Il dépasse l'attachement que les Genevois traditionnels peuvent avoir pour leur patrimoine. Car l'affaire Gardy repose une fois de plus le problème de l'équilibre économique de Genève, ou plutôt du déséquilibre qui s'accroît entre le secteur tertiaire et le secteur secondaire.

Quelque attirant que soit le tertiaire en raison de son rapport, sa fragilité même interdit qu'une collectivité bâtit sa prospérité sur lui seul. Preuve en sont les départs fréquents de maisons américaines. Genève doit garder un secteur secondaire qui s'adapte aux conditions particulières de la situation. Cela doit se faire par une concertation entre les intéressés et par une intervention des pouvoirs publics, qui, depuis trop longtemps, ont laissé se développer librement le secteur des services à l'échelle internationale surtout.

Mais avant toute chose, l'industrie genevoise doit se consacrer à des activités complexes très techniques et de haute précision qui ont fait longtemps sa caractéristique et sa force.

#### Une nouvelle venue

Pour la première fois depuis des dizaines d'années, une nouvelle entreprise de l'industrie des machines vient de s'installer. Elle est spécialisée dans la fabrication d'appareils de mesure de la pollution. Elle est américaine.