

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 141 (1996)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Entretien avec... : Le conseiller fédéral Adolf Ogi, chef du Département militaire fédéral  
**Autor:** Ogi, Adolf / Zeller, P. / Weck, Hervé de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345627>

### **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:** 17.03.2025

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

Entretien avec...

## ***Le conseiller fédéral Adolf Ogi, chef du Département militaire fédéral***

### **1. L'armée suisse au centre de l'Europe**

**RMS : Le fait que les forces armées de plusieurs Etats européens soient devenues professionnelles, qu'on parle en France d'une telle éventualité risque-t-il d'affaiblir à terme notre système de milice ?**

Notre système de milice présente pour notre pays et ses spécificités de nombreux avantages ; pour l'instant, il n'est pas remis en cause. Il est cependant possible que l'évolution technologique amène à moyen terme une professionnalisation de certaines fonctions. Je ne peux que difficilement m'imaginer un abandon de notre système de milice : c'est un pilier profondément ancré au sein de la population, qui représente une partie de notre identité.

Nous sommes intéressés par l'évolution des forces armées à l'étranger, spécialement dans les pays qui nous entourent, car cela nous permet de voir comment ces Etats entendent garantir à l'avenir leur sécurité et celle de leur population. Ces évolutions indiquent aussi la manière dont les autres pays perçoivent les menaces du futur.

Mais nous devons en être conscients : l'effectif de contrôle de l'armée 95 ne sera plus garanti dès l'année 2005 environ. Il est donc temps de réfléchir aujourd'hui déjà à de nouvelles réformes, compte tenu de l'évolution de la démographie et des forces de menace. Une plus grande professionnalisation, avant tout au niveau des cadres, sera certainement inévitable. Mais pour l'heure et en l'état de nos réflexions, je le répète, l'institution d'une armée de métier en Suisse est hors de question. La question principale reste : Comment voulons-nous défendre la Suisse au tournant du prochain millénaire ?

**RMS : Doit-on à terme envisager une collaboration, voire une intégration dans des systèmes européens visant à assurer la sécurité dans un domaine précis, par exemple la lutte anti-missiles ?**

Un groupe de travail examine le partenariat proposé par l'OTAN. Dans l'analyse de cette proposition, la neutralité joue un rôle important. Les limites qu'implique notre système de défense autonome ont été abordées dans le *Rapport 90 sur la politique de sécurité* ainsi que dans le *Rap-*

*port sur la neutralité* de novembre 1993. C'est une question que nous devons suivre avec une constante attention. Elle n'est cependant pas nouvelle mais elle est en relation directe avec notre neutralité. Une collaboration en matière de lutte antimissiles n'est pas envisageable pour le moment en raison de la perception actuelle de notre neutralité.

Si la menace liée à des missiles devenait aiguë, nous devrions nous demander si une approche différenciée de la neutralité, avec une collaboration renforcée dans certains domaines, ne serait pas à même de nous assurer une meilleure protection. Il est difficile, aujourd'hui, de prédire l'issue d'un débat qui revêtirait alors un caractère fondamental.

### **2. Contexte politique en Suisse**

**RMS : Dans le cadre d'une nouvelle répartition des compétences entre les départements, ne pensez-vous pas que le terme de « défense » devrait être maintenu dans l'appellation de l'actuel Département militaire fédéral ?**

En effet, l'appellation « Département de la sécurité » ne serait pas une bonne solution, car nous ne pouvons pas assurer la sécurité dans tous les domaines : barrages, centrales nucléaires, catastrophes naturelles. En Suisse, il n'est pas pensable que l'armée et la police relèvent de la même autorité ! Un Département que l'on pourrait appeler « de la défense et de la sécurité » pourrait remplir trois fonctions : alerte, protection et défense. Il coifferait le Corps des gardes-frontière et la Protection civile.



*Le chef du Département militaire fédéral, en visite à l'École de recrues de Chamblon (Photo Alain Martin).*

**RMS : Si la Protection civile et les troupes de sauvetage faisaient partie toutes deux du Département de la défense et de la sécurité, n'y aurait-il pas risque de double fonction ?**

A mon sens, il y aurait des avantages et des synergies, surtout dans le domaine de l'instruction. Les coûts pourraient être diminués et les infrastructures pourraient être utilisées de manière plus rationnelle. Pour le moment, cette nouvelle subordination de la Protection civile ne semble pas poser de problème au niveau politique. On semble admettre que l'on procède à une réorganisation de l'administration fédérale, que l'on revoie les subordinations et qu'il y ait des transferts d'offices. Mais, pour l'instant, la question n'a pas encore été discutée dans les commissions concernées...

**RMS : La majorité des médias, certains milieux politiques sont en embuscade, prêts à exploiter le moindre problème qui surgit au Département militaire fédéral, pour porter atteinte, quoiqu'il en disent, à la défense nationale. N'est-ce pas pesant pour vous qui étiez moins soumis aux « tempêtes » à la tête du Département des transports ?**

En tant que chef du Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie, j'ai eu à traiter de nombreux dossiers « chauds » : débats sur l'énergie nucléaire, projet des nouvelles lignes ferroviaires alpines, négociations sur le plan international. Ces affaires étaient, elles aussi, soumises à une forte pression médiatique. Un conseiller fédéral ne peut pas se contenter de diriger son département que

lorsque tout est rose à l'horizon, il doit aussi faire son travail par gros temps. Certes, j'avais espéré prendre en main mon nouveau département dans d'autres conditions, non pas dans un contexte forcément plus calme, mais, en tout cas, plus propice à une action orientée vers la réalisation des objectifs qu'il nous faut atteindre.

J'avais décidé de faire porter mon effort sur quatre questions d'ordre stratégique et quatre autres d'ordre politique. Toutes les affaires qui, dans le sillage du cas Nyfenegger, préoccupent actuellement les particuliers, les parlementaires et, surtout, les médias, ont malheureusement été reléguées à l'arrière-plan ces importantes questions. Différentes enquêtes sont en cours. J'espère que nous pourrions rapidement détecter d'éventuels points

faibles et les éliminer. J'espère surtout que, dans les plus brefs délais, nous pourrions nous consacrer aux importants problèmes qui nous attendent. Il faudrait aussi parler des mille exemples positifs que l'on pourrait trouver dans mon département, pas uniquement d'un cas qui nous fait beaucoup de souci.

**RMS : Les entreprises, les universités et les hautes écoles techniques admettent de moins en moins que leurs collaborateurs ou leurs étudiants fassent de l'avancement militaire. Une telle attitude, qui pourrait saper les bases de notre armée de milice, vous inquiète-t-elle ? Comment le chef du DMF peut-il intervenir ?**

Dans Armée 95, on a cherché à tenir compte de ce contexte. La plupart des problèmes liés au service d'avancement se posent, lorsqu'un officier doit devenir commandant de compagnie ou aide de commandement dans un état-major. Voilà pourquoi le paiement de galon de capitaine a été réduit de 19 à 12 semaines, avec possibilité de le fractionner. Certaines écoles ont été écourtées. Ces mesures entraînent certaines difficultés qui sont peut-être le prix à payer, afin que notre armée de milice puisse bénéficier des compétences de cadres venus de tous les horizons de notre société. Il s'agit pour nous de trouver les solutions acceptables pour toutes les parties concernées. Une armée de milice comme la nôtre, qui n'est plus capable d'attirer suffi-

samment de cadres volontaires et de qualité, se saborde.

Le risque n'est pas aigu mais il doit être traité avec sérieux. L'armée doit veiller à ce que le contenu et les méthodes de l'instruction à la conduite répondent aux missions militaires, qu'ils demeurent modernes et efficaces. Avec Armée 95, nous avons réalisé des améliorations : services d'avancement plus souples, adaptation de l'instruction, moyens d'instruction modernes (simulateurs). Ainsi nous ouvrons à l'Ecole d'état-major et de commandants à Lucerne des cours aux cadres civils. Par ailleurs, la sixième révision du régime des allocations pour perte de gain (APG) améliorera nettement la situation financière des cadres accomplissant un service d'avancement. Enfin, le chef des Forces terrestres (l'ancien chef de l'Instruction) s'emploie à expli-

quer aux milieux de l'économie et de l'enseignement la valeur d'une formation militaire. Les jeunes Suissesses, les jeunes Suisses doivent être mieux informés, motivés et convaincus que les sacrifices qu'ils font sont aussi un investissement qui améliore leurs compétences personnelles.

L'armée doit convaincre par des actes. La société doit motiver en affichant son intérêt pour la défense du pays. Les entrepreneurs, les milieux de l'économie et de l'enseignement doivent dépasser le simple calcul de rentabilité et reconnaître le bonus que représente une formation moderne de chef militaire.

### 3. L'armée 95

**RMS : Comme toute réforme fondamentale, la réalisation de l'Armée 95 révèle certaines lacunes. A**



(Photo Alain Martin).



(Photo Alain Martin).

**vo**tre avis, quelles sont les principales d'entre elles et que comptez-vous faire pour y remédier ?

On ne peut tirer que des bilans intermédiaires, car les réformes sont en cours. Pas de conclusions hâtives ! A nouvelles menaces, nouvelles réponses... Dans les écoles de recrues, par exemple, les chefs de section, qui doivent travailler sans sous-officiers pendant les trois premières semaines, sont surchargés. La solution est à chercher dans une meilleure formation des lieutenants dans les écoles d'officiers ; des caporaux accomplissant un premier service ou des membres du Corps des garde-fortifications pourraient les aider durant cette période. Quant au rythme bisannuel des services de perfectionnement de la troupe, des réflexions sont en cours, mais des changements ne sont guère possibles avant 1998. En effet, des changements inces-

sants créent l'instabilité, et il faut aussi tenir compte de la planification des places de travail...

**RMS : Plusieurs commandants de Grandes Unités et de nombreux officiers mettent en évidence tout ce que comporte d'insatisfaisant le service pratique (paiement de galon) pour les futurs capitaines. Qu'en pensez-vous ?**

Toute réforme bouscule des habitudes, de telles réactions m'apparaissent normales, saines et démocratiques, mais elles restent hâtives. Pourquoi ? La majorité des cadres actuels ont reçu leur instruction de base dans l'Armée 61 ; nous n'avons pas encore une expérience complète du cycle des deux ans ; l'apport de nouvelles méthodes pédagogiques, la mise en service de nouveaux matériels, l'exploitation de nouvelles infrastructures d'instruction demandent du temps ; l'orga-

nisation à long terme de l'enseignement dans les écoles et dans les stages de formation n'est pas encore vraiment coulée dans le « moule » d'Armée 95. Je ne peux donc tirer qu'un bilan intermédiaire.

La durée du service pratique d'un futur commandant d'unité est fortement diminuée par rapport à l'Armée 61 ; cette réduction correspond aux souhaits de l'économie privée et à la grande majorité des commandants de Grandes Unités qui connaissaient des difficultés à trouver des candidats pour l'avancement. En revanche, le système n'est que partiellement satisfaisant pour l'armée et pour les intéressés : nous en sommes conscients. Des solutions, nous les voyons dans une planification détaillée du nombre nécessaire de futurs capitaines, afin de pouvoir les engager plus efficacement dans les écoles. Il s'agit aussi de mener une réflexion approfondie sur le rôle du commandant d'unité et sur la formation qu'il doit recevoir avant son service pratique. Il y a pourtant un changement fondamental dans son instruction. Le chef des Forces terrestres l'a souligné le 12 février dernier à Lucerne, à l'occasion de sa journée des médias : nous devons former différemment nos futurs capitaines. Le temps du même commandant d'unité conduisant sa troupe durant toute une école de recrues est révolu.

**RMS : Les chefs de section, les commandants d'u-**



(Photo Alain Martin).

**nité ne conduiront et n'ins-  
truiront leur troupe que  
tous les deux ans. Il faudra  
choisir les futurs comman-  
dants d'unité parmi des  
lieutenants qui accom-  
plissent leur premier cours de  
répétition déjà. Ne crai-  
gnez-vous pas que cela  
rende problématique une  
sélection somme toute  
très délicate ?**

Non, car le rajeunisse-  
ment des cadres a des ef-  
fets positifs. L'appréciation  
d'un « bon » cadre est déjà  
possible dans une école de  
recrues durant laquelle le  
commandant d'école peut  
observer un futur com-  
mandant et le signaler au  
commandant de la Grande  
Unité. En plus du service à  
la troupe, le candidat peut  
aussi être observé lors  
d'un cours tactique-techni-  
que.

**RMS : N'y a-t-il pas  
un problème inhérent à  
la doctrine d'engagement  
des régiments territoriaux ?  
Une appréciation objective  
de la menace indique qu'ils**

**risqueraient d'être mobili-  
sés « demain » ou « après-  
demain », alors que l'ins-  
truction de leurs hommes  
et le calendrier de leurs  
services empêchent de les  
voir opérationnels avant  
plusieurs années. Com-  
ment voyez-vous l'engage-  
ment des grenadiers terri-  
toriaux, alors qu'ils ne font  
service que tous les deux  
ans ?**

Les formations territoria-  
les sont devenues des trou-  
pes d'intervention. Cela  
veut dire qu'elles peuvent  
être mobilisées et interve-  
nir très rapidement. La  
moitié de ces formations a  
accompli un premier cours  
de répétition en 1995, l'au-  
tre moitié l'effectuera cette  
année. Lors de différentes  
visites, nous avons pu  
constater une très grande  
motivation des militaires  
appartenant à ces forma-  
tions, ainsi qu'un haut ni-  
veau d'instruction. Ceci  
s'explique par le fait que  
ces troupes ont de nou-  
velles missions et qu'elles  
vont recevoir un nouveau

matériel. La sélection lors  
du recrutement est impor-  
tante, et je peux vous dire  
qu'il y a de plus en plus de  
volontaires de haut niveau  
pour ce genre de formation.  
Nous n'avons aucun problè-  
me pour trouver suffi-  
samment de grenadiers terri-  
toriaux. Sous cet angle,  
l'engagement de ces forma-  
tions ne pose pas de problè-  
me.

Cependant, l'introduction  
du nouveau matériel prend  
du temps, notamment pour  
des raisons financières.  
Pour le moment, toutes les  
formations territoriales ne  
disposent pas encore de  
tout le matériel prévu. Quel-  
ques-unes sont déjà équi-  
pées et seraient engagées  
en priorité en cas de né-  
cessité.

**RMS : Les grands exerci-  
ces de troupes ont été sup-  
primés. Pensez-vous que  
des exercices sur simula-  
teurs remplacent vraiment  
le stress et les expériences,  
acquises par exemple dans  
des manœuvres de corps,  
par des chefs de tous gra-  
des qui savent que leurs  
hommes paieront dans le  
terrain les erreurs com-  
mises ?**

Vous soulignez avec rai-  
son que la formation des  
chefs est primordiale. Les  
simulateurs remplacent  
avantageusement les exer-  
cices dans le terrain. D'a-  
bord, ils permettent de  
créer des conditions de  
stress similaires et des si-  
tuations parfois plus com-  
plexes que dans la réalité.  
Surtout, ils permettent de  
répéter les exercices, de

corriger les erreurs et de parvenir à des solutions idéales. L'effet d'instruction et les enseignements que les chefs peuvent tirer d'erreurs fictives sont, à n'en pas douter, un progrès ; cela peut se faire sans nuisances pour l'environnement, sans déranger les populations civiles. Je pense donc que l'instruction à l'aide de simulateurs, aujourd'hui très perfectionnés et permettant de reproduire la réalité de manière convaincante, représente un réel progrès. Voilà qui va améliorer la formation des chefs, et la troupe en profitera.

Quels objectifs voulons-nous atteindre ? Former des commandants capables d'apprécier une situation et de prendre une décision. Je ne suis pas convaincu que le stress des manœuvres soit le moyen adéquat d'améliorer les capacités à décider. La troupe paie souvent un prix trop élevé pour la sauvegarde de la sacro-sainte liberté de manœuvre des commandants. Ceux-ci doivent se rendre à l'évidence : leur rôle, aujourd'hui, est davantage de gérer des formations d'instruction que de commander des unités de combat. Dans ce domaine, pas de nostalgie, mais

de la confiance dans cette nouvelle méthode d'instruction et d'apprentissage ! Elle s'inscrit exactement dans la perspective de l'armée d'aujourd'hui et de la menace actuelle.

**RMS : Vu la situation en Europe, l'Armée 95 postule, c'est normal, une baisse du niveau d'instruction. En cas de crise en Europe, combien de temps faudrait-il compter pour que nos formations atteignent une capacité opérationnelle satisfaisante ?**

L'analyse de la situation stratégique prend de plus en plus d'importance. Vu l'état de préparation des armées sur l'ensemble du continent européen, on peut exclure, pour les cinq à huit prochaines années, une guerre d'envergure en Europe, du type de la Première et de la Seconde Guerre mondiale. Des conflits plus limités sont en revanche moins prévisibles et peuvent prendre rapidement des dimensions menaçantes. A l'heure actuelle, les formations de milice de notre armée pourraient être opérationnelles environ trois mois après une mobilisation, ce qui semble un délai raisonnable dans le contexte stratégique que nous connaissons.

**RMS : Dans une période de difficultés financières et dans la perspective d'initiatives populaires imposant des coupes claires dans le budget de la défense, comment voyez-vous l'avenir de l'Armée 95 dont la crédibilité dépend pourtant essentiellement d'investissements dans le domaine de l'instruction et des matériels ?**

Nous sommes tout à fait conscients des difficultés financières de la Confédération. Le Département militaire fédéral est le seul qui ait réduit son budget, et ceci de manière significative : 25 % en termes réels depuis 1990. Grâce à la réforme « Armée 95 » et « DMF 95 », nous voulons assurer un niveau d'instruction élevé et une capacité d'investissement qui nous permettent de garder une armée bien instruite, équipée de matériel et d'armements modernes. La réalisation de l'Armée 95 a été planifiée sur plusieurs années, ce qui doit nous permettre, malgré les limites budgétaires, de parvenir à ces objectifs.

**(Propos recueillis par le div Ph. Zeller et le col H. de Weck)**