

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Ecole centrale : la qualité par passion!  
**Autor:** Keller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781327>

### **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**

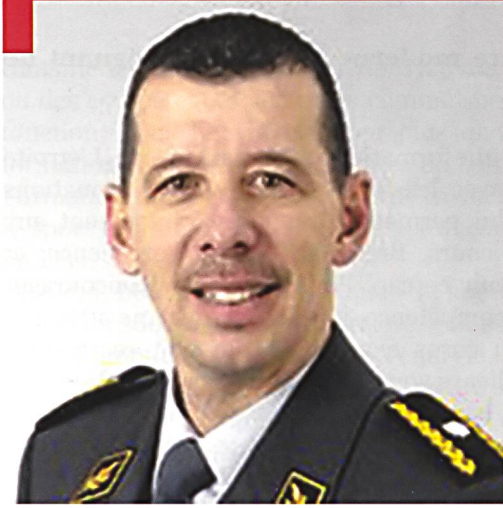
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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>**



Avant de commander l'École centrale, le brigadier Keller a commandé la brigade d'infanterie 5.

FSCA

## Ecole centrale : la qualité par passion !

### Brigadier Daniel Keller

Commandant de l'École centrale

Notre armée de milice a besoin de leaders efficaces : des hommes et des femmes qui décident et qui conduisent leur troupe vers l'objectif fixé. Avec l'École d'état-major général, l'École centrale reste la principale fabrique de ce genre de leaders pour nos unités, nos corps de troupe ainsi que pour nos Grandes Unités. Toutefois, l'offre de stages doit s'adapter à la demande et les contenus évoluer pour répondre aux exigences méthodologiques et tactiques actuelles. En parallèle, l'investissement des ressources doit être optimisé afin d'assurer une qualité identique à long terme.

La qualité d'une armée de soldats-citoyens se mesure principalement à celle de ses cadres. Dans notre pays, les premières tentatives de création d'une école militaire centralisée remontent au temps de la République helvétique (1789 – 1803). La défaite contre les envahisseurs français stigmatise une fois de plus l'insuffisance de la formation des officiers et des états-majors : l'ère napoléonienne précise une autre dimension dans l'art de conduire la guerre. Les officiers helvétiques prennent ainsi conscience du rôle déterminant que joue une solide formation à la chose militaire.<sup>1</sup>

Esquissée pour la première fois dans la loi militaire de 1817, c'est en 1819 que le colonel Rudolf von Luternau ouvre « l'école centrale fédérale » à Thoune<sup>2</sup>. Il s'agit « d'unifier la compréhension de la tactique, de faire de Bernois, de Thurgoviens, de Genevois, etc., des « Suisses, » puis naturellement de leur transmettre et d'exercer les principes du combat interarmes. »<sup>3</sup>...

1 Beck, Roland. « Die Gründungszeit (1819-1874). » Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819 – 1995, Bern 1994.

2 Senn, Hans. « Écoles militaires. » Dictionnaire historique de la Suisse, 2012. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F24638.php> (dernière visite le 07.09.2015).

3 Lipp, Kurt. « Vorwort des Kommandanten der Zentralschulen. » Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819 – 1995, Bern 1994.

Et voici presque deux siècles maintenant que l'École centrale, dans ses nombreuses organisations et sous ses plus diverses appellations, forme les commandants et les officiers d'état-major dont notre armée a besoin. De vrais leaders, valeureux et courageux, systématiques dans leur prise de décision et conséquents sur le chemin conduisant à l'objectif fixé.

Nous sommes fiers de cet héritage et nous en prenons grand soin. Si presque deux siècles plus tard l'École centrale se positionne encore avec succès dans l'exact prolongement de sa mission originelle, c'est qu'elle a su s'adapter : par exemple, elle propose avec succès des cours de communication et de management pour cadres civils. Aujourd'hui, l'École centrale se trouve à nouveau devant une nécessaire adaptation.

Dans les paragraphes qui suivent, nous vous proposons un bref tour d'horizon des principaux défis auxquels nous devons trouver une réponse aussi pragmatique que possible, tenant compte tant des ressources à disposition que des besoins à couvrir. Même si tous les détails ne sont pas encore arrêtés, nous lèverons le voile sur les futurs contours de l'École centrale.

### Plus et mieux pour notre milice : remettre « exigences » et « réalités » en adéquation

Notre modèle d'instruction n'est pas toujours cohérent. Pour que l'instruction garde une cohérence et soit optimale, il faut la dispenser de manière logique : la base, la technique et l'ensemble. C'est ce que nous voulons atteindre systématiquement dans le futur. D'ailleurs, ce modèle est utilisé dans toute l'armée : instruction de base générale (IBG), puis instruction de base spécifique à la fonction (IBF) et finalement instruction en formation (IFO).

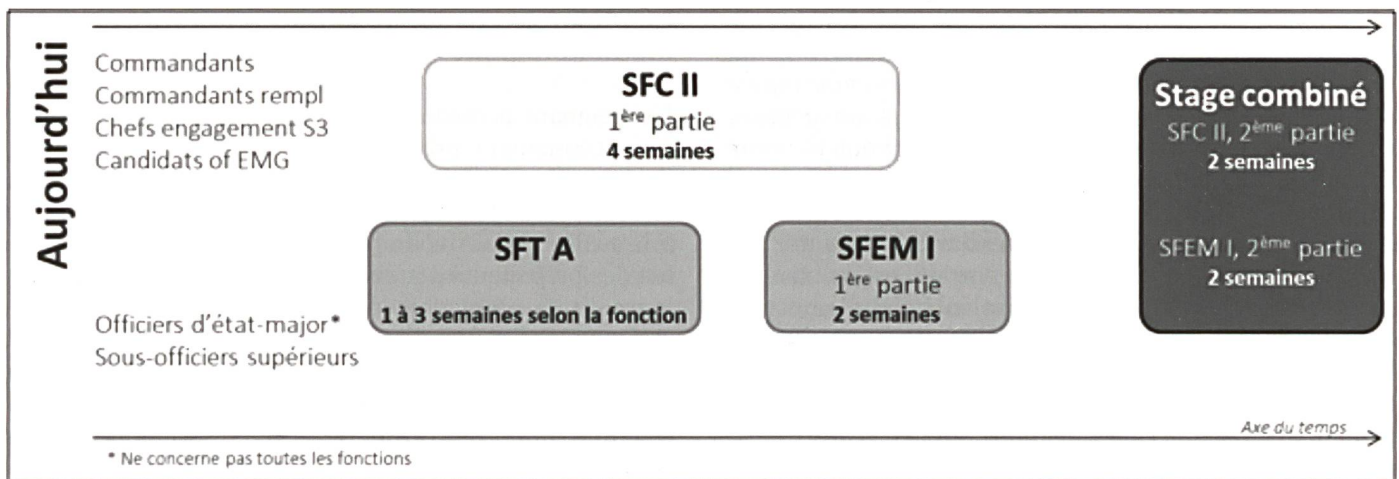


Figure 1: Structure générique de la formation actuelle des officiers de l'échelon corps de troupe

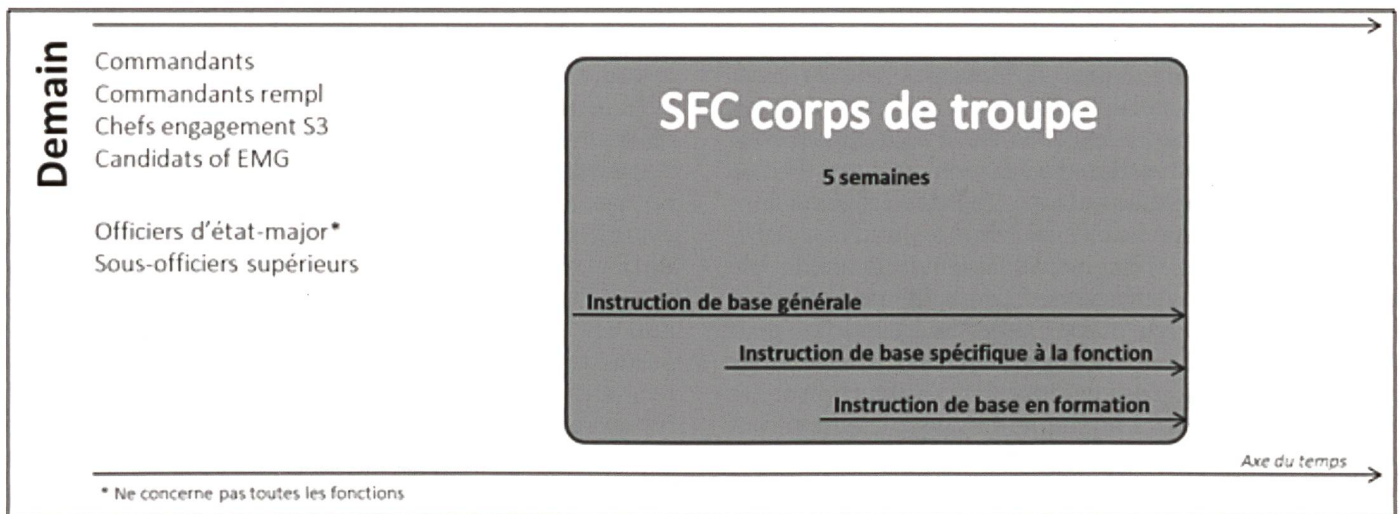


Figure 2: le nouveau stage unique offert à l'École centrale pour accéder à l'échelon du corps de troupe

Deuxièmement, notre offre n'est quantitativement plus suffisante. Certains stages ne sont organisés qu'une fois par année et trop d'officiers ne peuvent donc pas reprendre leur fonction, ni être promus comme planifié par les commandants des Grandes Unités, puisqu'ils n'ont pas pu suivre le stage nécessaire dans leur curriculum. Et les places dans les états-majors restent vacantes.

Finalement, le fractionnement actuel entre les différents stages ainsi que leur suite « technique > base > ensemble » génèrent trop de doublons.

Notre nouveau stage de formation au commandement corps de troupe (SFC C trp) remplacera ainsi les actuels stages de formation au commandement II (SFC II), stages de formation d'état-major I (SFEM I) ainsi que les divers stages de formation technique A (SFT A). Il durera 5 semaines<sup>4</sup> au lieu des 6, respectivement 5 à 7 semaines actuelles ; un plus aussi pour l'économie privée et publique. D'autre part, il sera offert au moins 3 fois par année. Un fractionnement sera possible (2 semaines - 3 semaines) à la fin de l'instruction de base.

<sup>4</sup> Généralement 5 semaines. Certaines fonctions ne suivent que les 2 premières semaines.

Par analogie, le stage de formation au commandement I (SFC I) pour futurs commandants d'unité sera rebaptisé SFC unité. Sa durée sera identique (4 semaines) mais il sera conduit à Lucerne et non plus à Berne. Dans la foulée, l'actuel stage de formation pour futurs officiers (SFO) sera supprimé, l'entière responsabilité de la formation de base des officiers subalternes retournant aux Formations d'application (FOAP).

En résumé, l'École centrale concentrera ses activités sur le site du Centre d'instruction de l'armée à Lucerne (AAL – CIAL) où l'architecture des nouveaux stages permettra d'effacer des doublons et d'optimiser les résultats. Ces améliorations toucheront également en première ligne le personnel enseignant.

### Le personnel enseignant: Clef de voûte de l'ensemble

Dans les années cinquante déjà, le commandant de l'École centrale<sup>5</sup> remarquait que « le même inconvénient se présente maintenant régulièrement à chaque école :

<sup>5</sup> Colonel EMG Jacques Boissier, nommé divisionnaire en 1956.

*le manque de personnel d'instruction. Si l'on veut que les écoles centrales se maintiennent à un certain niveau, il est absolument nécessaire que le commandant puisse disposer d'un nombre suffisant de chefs de groupe, choisis parmi les plus qualifiés.»<sup>6</sup> Nous vivons toujours à la même époque...*

Les ressources se raréfient et la tendance ne montre pas de signes d'inflexion. L'Ecole centrale est contrainte de réduire de 40 % environ ses équivalents plein temps. En abandonnant Berne comme emplacement (SFO, SFC I, MIKA), en concentrant nos activités sur un seul site ainsi qu'en restructurant nos stages, nous optimiserons la planification et la conduite du personnel. D'autre part, des synergies importantes pourront être créées dans les domaines transversaux.

Concrètement, en créant un pool de chefs de groupes polyvalents apportant bien entendu chacun leurs compétences techniques (armes, expériences professionnelles et de milice) et personnelles (culture, langue, expériences personnelles, etc.), nous apporterons plus d'unité de doctrine dans l'enseignement des processus de la conduite militaire à travers tous les échelons dont nous sommes responsables. Former le futur sous-chef d'état-major du renseignement d'une division territoriale ou d'une brigade d'engagement demande naturellement d'autres compétences que celles nécessaires pour former un futur commandant d'unité. Le pool sera donc alimenté en fonction des nécessités de l'instruction et des impératifs de qualité à atteindre. Les instructeurs seront engagés à Lucerne selon un profil et un plan de carrière bien définis et non en fonction des disponibilités. Il s'agit d'une question de loyauté et nous le devons à nos officiers de carrière. Ces mesures doivent assurer un personnel quantitativement suffisant et qualitativement excellent. Et nous le devons à notre milice !

### **Consolider les succès : Le Commandement MIKA comme référence**

Le Commandement de la formation au management, à l'information et à la communication (très connu dans son abréviation germanophone MIKA) est conduit par le colonel EMG Michel Kenel Torres. Demain également, sa priorité restera la formation des cadres de milice et professionnels à la communication dans leurs tâches de conduite. Que l'on enseigne les bases de la communication interpersonnelle pour les futurs officiers, la conduite d'entretiens difficiles pour les futurs commandants d'unité, ou que l'on entraîne la communication de crise pour les commandants d'école, MIKA assurera encore, comme centre de compétence à proprement dit, l'entier de l'instruction (méthode, contenus et organisation) d'une seule main – de maître !

### **Le lien avec la pratique comme principe méthodologique central.**

L'enseignant accorde une importance toute particulière à l'entraînement pratique et la transmission de bases théoriques se limite à l'essentiel. Dans le domaine de la collaboration avec les médias, pour coller le plus possible à la réalité, MIKA vous place devant la caméra, sous le feu des projecteurs ...mais surtout des questions de vrais journalistes : tout doit jouer ! MIKA dispose d'un état-major spécialisé de milice : des spécialistes techniquement expérimentés du domaine de la communication aux compétences méthodologiques solides assurent l'instruction. Pour des formations plus spécifiques, nous complétons au besoin notre team par des spécialistes – enseignants ou techniciens – externes.

La formation à la communication pour tous les leaders de notre armée, pour les participants internationaux dans le cadre du programme de Partenariat pour la paix de l'OTAN ainsi que pour les collaborateurs de l'office fédéral de la protection de la population représente environ 75 % de nos activités totales.

Dans le futur, nous continuerons à mettre à disposition de tiers nos compétences méthodologiques et techniques pour l'instruction à la communication. Les 6 cours annuels «TRANSFER - communication et conduite» permettront aux participants des administrations fédérales et cantonales d'acquérir et d'exercer tous les secrets de la communication de crise. Les officiers de milice auront toujours la possibilité de suivre les mêmes cours dans le cadre de services imputables ; une occasion unique de se perfectionner ! D'ailleurs, les cours «TRANSFER – communication et conduite» peuvent être sanctionnés par un CAS<sup>7</sup> en communication de crise (15 points ECTS). La qualité de l'instruction militaire est ainsi également reconnue dans le paysage suisse de la formation. À ce propos, nous travaillons actuellement intensivement à un élargissement des reconnaissances dans tous les domaines et pour tous les stages de l'Ecole centrale.

Comme aujourd'hui, les cours «TRANSFER – décider systématiquement» représenteront le troisième produit principal dans le portefeuille MIKA. Conduire en situation de crise veut aussi dire : prendre des décisions utilisables à temps et pouvoir les faire appliquer. Comme centre de compétence pour la formation à la conduite au niveau du corps de troupe, l'Ecole centrale développe ces compétences dans tous les stages, de manière pratique et le plus proche possible de la réalité. MIKA offre cette chance à des tiers. Dans les 3 cours proposés, les participants sont exercés de manière systématique et progressive à faire usage des activités de conduite et des techniques de travail en état-major, tout au long du suivi de la situation comme de la planification de l'action. Mais naturellement, les thèmes d'exercices choisis correspondent aux besoins de l'entreprise cliente. Dans ces cours, les participants

<sup>6</sup> Haffner, Andreas. «Die Neuzeit (1945 – 1994).» Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819 – 1995, Bern 1994.

<sup>7</sup> Certificate of advanced studies. Pour plus d'informations : <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/fr/home/schweizerarmee/organisation/hkaneu/zentralschule/mika.html>

proviennent de PME, de grandes entreprises, mais aussi de l'administration fédérale.

Le commandement propose également aux entreprises privées des cours intégrés « sur mesure », d'une durée de 2 à 3 jours. De l'avis général des participants, le moment fort de la formation est l'exercice final durant lequel les processus de gestion de crise de l'entreprise sont testés à l'aide de scénarios définis tout spécialement. Grâce au savoir-faire de l'École centrale en matière de montage et de conduite d'exercice, MIKA peut assurer avec le client un fil rouge méthodologique cohérent, depuis la première discussion et jusqu'au débriefing final. De nombreux clients tels que SWISSCOM, Genève Aéroport ou FRANKE attestent régulièrement de la haute qualité non seulement du procédé mais aussi du personnel enseignant militaire.

Demain en résumé, MIKA aura consolidé son offre et développé sa reconnaissance au-delà du microcosme militaire. L'instruction des candidats officiers, désormais décentralisée dans les Formations d'application, demandera une gestion très efficace des ressources mutualisées (personnel, matériel). Mais une chose est sûre : MIKA assurera toujours une instruction pour des praticiens, par des praticiens.

## Reconnaissance académique de la formation militaire à la conduite

Parallèlement aux réformes menées dans l'armée depuis 1995, le développement du tissu sociétal et économique a aussi contribué à un affaiblissement du lien jadis si fort entre Armée et Économie. Les autorités politiques ont ainsi exigé des mesures pour rendre plus attractive la carrière militaire de milice. La reconnaissance de certaines formations militaires à la conduite sous forme de points ECTS<sup>8</sup> en est le résultat. Le partenariat conclu avec les Hautes Ecoles sous la houlette de Michael Arnold<sup>9</sup> permet également de réduire l'a priori négatif vis-à-vis de l'armée et, partant, de renforcer sa visibilité comme unique fournisseur reconnu de formation pratique à la conduite. D'un autre côté, le partenariat permet de défendre des intérêts communs, comme par exemple dans le cadre de la chasse aux talents.

Depuis 2007, il existe une coopération officielle entre la Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA et les Hautes Écoles (Hautes Ecoles Spécialisées et Universités). Au début, seules les hautes écoles spécialisées orientées sur la pratique et l'économie participaient à la coopération ; de nombreuses universités ont aujourd'hui rejoint le programme. Par ailleurs, en plus du segment de la formation continue, des crédits peuvent maintenant être imputés aux études de base (bachelor). L'officier, respectivement l'étudiant, fournit

L'instruction des cadres militaires nécessite une solide composante pratique.



Tabelle 1: reconnaissances actuelles pour les stages et cours de l'École centrale

Haute École	SFO École d'officiers	SFC I	SFEM I	SFC II
HTW Chur Hochschule für Technik und Wirtschaft		1 MAS BA (= 16 crédits)		1 EMBA (=20 crédits)
HSLU-W Hochschule für Wirtschaft, Luzern	1 CAS Leadership (= 15 crédits)	7 MAS (≤ 12 crédits) 2 CAS (≤ 12 crédits)	7 MAS (≤ 12 crédits) 2 CAS (≤ 12 crédits)	
FHNW-HSW Hochschule für Wirtschaft, Olten		3 MAS (≤ 12 crédits) 2 DAS (≤ 12 crédits) 1 EMBA (≤ 12 crédits)	3 MAS (≤ 12 crédits) 2 DAS (≤ 12 crédits) 1 EMBA (≤ 12 crédits)	
ZHAW School of Management and Law, Winterthur	1 BSc BA (=3 crédits)	1 MSc (= 6 crédits) 2 MAS (= 6 crédits) 1 DAS (≤ 12 crédits)	2 MAS (=6 crédits) 1 DAS (≤ 12 crédits)	1 EMBA (=6 crédits)
SUPSI Scuola universitaria profes- sionale della Svizzera italiana, Manno		2 MAS (=9 crédits) 3 DAS (=6 crédits) 3 CAS (=2 crédits) 1 EMBA (=9 crédits)	2 MAS (=9 crédits) 3 DAS (=6 crédits) 3CAS (=2 crédits) 1 EMBA (=9 crédits)	
BFH Bernern Fachhochschule für Wirtschaft		1 CAS Leadership (= 3 crédits)		1 CAS Leadership (= 6 crédits)
HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale		Validation des acquis de l'expérience VAE <sup>1</sup>	Validation des acquis de l'expérience VAE	Validation des acquis de l'expérience VAE
Universität St. Gallen	BSc (= 6 crédits)	MSc (= 6 crédits)	MSc (= 6 crédits)	
Université de Neuchâtel		2 CAS (= 4 crédits)	2 CAS (= 4 crédits)	
Universität Luzern	Social Credits (= 4 crédits)			

à son responsable de filière d'étude l'attestation de sa formation militaire à la conduite (certificat, qualification finale, etc.). Le responsable de filière décide du nombre de points ECTS reconnus selon la convention signée avec la FSCA.

En Suisse romande, le programme de coopération est encore très timide. Contrairement à la Suisse alémanique et au Tessin, aucun partenariat de coopération n'a pu être conclu, à l'exception de l'Université de Neuchâtel. D'ici fin 2017 pourtant, l'offre devrait être totalement complète.

Pour conclure, l'avenir nous réserve sans aucun doute encore bien des surprises. Ne pas s'adapter immédiatement aux besoins actuels et réalités prévisibles reviendrait à porter un préjudice grave et irresponsable à ceux qui nous succéderont :

- donc nous allons adapter la structure et l'architecture des stages pour mieux couvrir les besoins des participants d'une part et méthodologiques, respectivement quantitatifs d'autre part ;
- donc nous allons mutualiser nos ressources pour augmenter la qualité de l'enseignement tout en optimisant la fourniture des prestations transversales ;
- donc nous allons conserver, consolider et développer les succès récoltés ;
- donc nous allons intensifier nos efforts pour la

reconnaissance académique de la formation militaire à la conduite.

Fidèle à notre charte – la Boussole de l'Ecole centrale – nous sommes « dirigés vers l'avenir. » Mais nous restons pourtant « proches de la réalité » : les participants que nous formons aujourd'hui restent notre priorité absolue. La qualité est notre passion !

D. K.

8 Le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS) est un système de reconnaissance des acquis qui permet également de les transférer et de les accumuler. Centré sur l'étudiant(e), il se fonde sur le volume de travail qu'il ou elle doit fournir en vue de réaliser les objectifs d'une unité d'enseignement. Ceux-ci sont fixés de préférence sous forme de résultats à atteindre ou de capacités à acquérir. Le volume de travail est exprimé en crédits. 1 crédit ECTS correspond à un volume de travail de 25 à 30 heures, 60 crédits ECTS sont nécessaires pour accomplir une année d'études à plein temps, 180 crédits ECTS pour obtenir un diplôme de bachelor, et 90 à 120 crédits ECTS pour un diplôme de master. Source: www.crus.ch (Conférence des recteurs des universités suisses).

9 Michael Arnold est chef du service de la doctrine au sein de la Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA. Il est responsable du pilotage de l'instruction et chef de projet « Reconnaissance de la formation à la conduite ».

10 VAE : le dossier du candidat est évalué par le responsable d'étude qui décide le nombre de points reconnus. Ceci concerne les études de bases (BSc und MBSc) ; la question de la reconnaissance pour les postgrades est encore ouverte.