

## Stratégie de l'Armée suisse 2007



*Lu et approuvé*

Berne, juin 2007

Chef du Département fédéral de la défense,  
de la protection de la population  
et des sports (DDPS)

CHEF DE L'ARMÉE

Conseiller fédéral Samuel Schmid

Commandant de Corps Keckeis

## Préambule

La dynamique du milieu s'est considérablement accrue. L'armée se trouve dans une situation empreinte de discontinuité, de complexité et d'influences externes. Les changements offrent souvent des opportunités, mais ils peuvent aussi être source de danger. La stratégie de l'Armée suisse est le résultat d'un processus de gestion stratégique qui permet à l'armée de s'adapter aux changements régissant son milieu. La stratégie de l'Armée suisse a pour but de fixer des lignes directrices de développement qui doivent permettre la gestion de l'allocation des ressources et contribuer à l'intégration de domaines tant organisationnels que d'activité. Elle se limite à tracer des lignes directrices que l'Armée suisse est appelée à suivre, et à fixer des glissières de sécurité à l'intérieur desquelles il s'agira de développer les projets stratégiques.

La stratégie de l'Armée suisse élaborée par la Direction de la Défense est de grande envergure. Elle repose sur des informations dûment fondées, elle est prévue pour le long terme et elle est progressiste. Elle se base aussi bien sur les actions planifiées que sur les notions de flexibilité, de liberté d'action et d'apprentissage.

L'introduction et les deux chapitres « Principes normatifs » et « Vision de l'Armée suisse » sont suivis des chapitres « Analyse stratégique », « Positionnement stratégique », « Choix stratégique », « Lignes directrices stratégiques et leurs buts » ainsi que « Directives stratégiques ».

La stratégie de l'Armée suisse est disponible en deux versions, à savoir dans la présente version abrégée (récapitulation) et dans sa version complète.

# 1 Introduction

## 1.1 But

La stratégie de l'Armée suisse met en lumière les conditions qu'il s'agit de créer pour permettre à l'armée d'atteindre ses objectifs majeurs également dans le futur. Grâce à des objectifs et des directives stratégiques à long terme, elle détermine le comportement de l'armée dans les années à venir, de même que son positionnement stratégique en tant qu'élément essentiel de la politique de sécurité. Elle montre ainsi le chemin vers la constitution et le maintien de divers potentiels de succès qui revêtent une grande importance pour la réussite de l'armée dans son ensemble, de même que pour la concrétisation de projets essentiels.

## 1.2 Commandement stratégique

La globalisation, la dynamisation et la volonté d'innovation sont des éléments qui entraînent des changements profonds et, hormis les aspects positifs, qui créent un climat empreint d'instabilité et qui modifient les menaces et les dangers. La gestion stratégique est le seul et unique moyen qui permette aux dirigeants de l'armée d'assumer leurs responsabilités dans ce nouveau contexte et de s'adapter au milieu qui en découle. Le domaine départemental de la Défense est ainsi amené à faire face à la notion d'incertitude : le contexte définit les conditions dans lesquelles l'armée doit mener à bien sa mission. Il s'agit dès lors inévitablement de procéder à une analyse permanente de la situation, de prévoir les nouvelles tendances et de se représenter les scénarios envisageables de manière à ne pas être désemparés et surpris au cas où un événement grave devait survenir.

La stratégie de l'armée permet au chef de l'Armée (CdA) de conduire l'armée d'une façon hiérarchiquement correcte de même qu'elle permet à ses subordonnés directs d'y aligner correctement leurs propres « stratégies partielles ». Le commandement stratégique s'opère d'une part conformément aux directives fixées dans les domaines de mesures « Doctrine », « Entreprise », « Organisation », « Instruction », « Matériel » et « Personnel » (DEOIMP), et d'autre part conformément aux objectifs stratégiques, lesquels sont également ceux de la *Balanced Score Card* (BSC) de la Défense. La BSC permet non seulement d'assurer la conduite stratégique en sa qualité d'auxiliaire de décision du CdA, mais aussi de garantir la comparaison entre les prestations attendues et les prestations atteintes en qualité de système de repère. Elle permet donc d'illustrer de façon précise le fonctionnement du domaine départemental de la Défense en ce qui concerne la qualité et la conformité des prestations fixées, de même qu'en ce qui concerne les ressources nécessaires à la garantie de ces prestations.

Afin d'atteindre ces deux objectifs, il est nécessaire de procéder à la planification stratégique suivante. La vision qui régit l'armée a été formulée en tant qu'intention stratégique sur la base des principes normatifs existants. Dans une étape suivante, l'analyse stratégique a permis de mettre en lumière la situation actuelle et les développements attendus dans les domaines « Unité organisationnelle (analyse interne) », « Menace », « Environnement » et « Benchmarking ». Le positionnement qui en a résulté au moyen d'une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) a permis de déterminer de façon ciblée si le domaine départemental de la Défense dispose ou non des moyens dont elle a besoin. Ce positionnement a permis dans une nouvelle étape de formuler le choix stratégique dans lequel ont été identifiées les positions stratégiques déterminantes pour que l'armée puisse remplir les missions qui lui sont confiées. C'est ainsi qu'ont été définies en toute conscience de cause les conditions qui permettront à l'armée d'atteindre ses objectifs à long terme, et cela pour des résultats au dessus de la moyenne. Dans une dernière étape, le choix de la stratégie a été concrétisé et consolidé en termes de lignes directrices stratégiques et d'objectifs stratégiques. Sur ce, les objectifs ont été rendus opérationnels, c'est-à-dire qu'il a été édicté des directives relatives aux domaines des mesures DEOIMP.

Un contrôle stratégique annuel impliquant une analyse stratégique permet de saisir les nouvelles conditions-cadres. Leurs répercussions sur le positionnement stratégique et sur le choix stratégique sont analysées jusqu'au niveau des directives stratégiques dans les domaines de mesures DEOIMP. De plus, les scénarios élaborés (politique, finances, menace) sont analysés dans le cadre du *Risk Management* effectué en permanence. Le *Risk Management* permet de déceler précocement les risques que court l'armée (système de détection précoce) et d'y adapter le développement de ses composantes.

## 2 Principes normatifs

Les activités de l'armée sont dictées par la Constitution fédérale qui constitue l'une des bases juridiques majeures, par des directives politiques de la part du Conseil fédéral et du Parlement ainsi que par d'autres principes juridiques. Ces principes normatifs de même que la mission de l'armée ne peuvent pas faire l'objet de discussion. Ils sont supérieurs à la stratégie de l'Armée suisse et ils garantissent l'existence à long terme de l'armée ainsi que l'atteinte permanente des objectifs majeurs de l'armée. En revanche, l'armée décide de la mise en application et du développement correct de sa mission et des décisions. Le passage ci-dessous cite des extraits de la Constitution fédérale, de la loi sur l'armée et l'administration militaire et de la vision du DDPS en tant qu'éléments essentiels des principes normatifs :

### 2.1 Constitution fédérale

Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 58 :

<sup>1</sup> La Suisse a une armée. Celle-ci est organisée essentiellement selon le principe de l'armée de milice.

<sup>2</sup> L'armée contribue à prévenir la guerre et à maintenir la paix ; elle assure la défense du pays et de sa population. Elle apporte son soutien aux autorités civiles lorsqu'elles doivent faire face à une grave menace pesant sur la sécurité intérieure ou à d'autres situations d'exception. La loi peut prévoir d'autres tâches.

<sup>3</sup> La mise sur pied de l'armée relève de la compétence de la Confédération. Les cantons peuvent engager leurs formations pour maintenir l'ordre public sur leur territoire lorsque les moyens dont disposent les autorités civiles ne suffisent plus à écarter une grave menace pesant sur la sécurité intérieure.

### 2.2 Loi sur l'armée

Loi fédérale sur l'armée et l'administration militaire (LAAM), art. 1 :

<sup>1</sup> L'armée contribue à la prévention de la guerre et de ce fait au maintien de la paix.

<sup>2</sup> Elle assure la défense de la Suisse et de sa population et contribue à leur protection.

<sup>3</sup> Elle soutient les autorités civiles lorsque leurs moyens ne suffisent plus :

a. pour faire face aux menaces graves contre la sécurité intérieure ;

b. pour maîtriser d'autres situations extraordinaires, en particulier en cas de catastrophe dans le pays ou à l'étranger.

<sup>4</sup> Elle contribue à la promotion de la paix sur le plan international.

### 2.3 Vision du DDPS

Une Suisse en sécurité et en liberté avec une population qui bouge et soit apte à la performance.

Nous sommes le centre de compétences et de prestations de la Confédération...

- pour la sécurité stratégique et la défense nationale, l'appui subsidiaire aux autorités civiles, la promotion de la paix, la sécurité et la protection de la population ainsi que l'aide en cas de catastrophe et de situation de détresse ;
- pour le sport et le mouvement en faveur de la santé, de la formation et de la performance.

Par nos prestations...

- nous garantissons des fonctions de base essentielles de l'État dont une société moderne ne peut se passer ;
- nous assurons la promotion de la cohésion sociale et nous contribuons de manière significative à la stabilité politique et la prospérité économique ;

nous cherchons à mettre à profit les synergies et nous sommes prêts à assumer d'autres tâches et responsabilités.

### 3 Vision de l'Armée suisse

Sur la base des principes normatifs, l'intention stratégique a été formulée comme suit :

L'armée suisse garantit la sécurité et la liberté du pays aujourd'hui et dans le futur.

- Nous apportons une contribution déterminante et utile à la sécurité et à la souveraineté de notre pays.
- Nous remplissons efficacement les missions assignées par la Constitution et la loi sur l'armée, et nous modelons l'armée sur les engagements probables.
- Nous sommes crédibles, reconnus et soutenus par la population, la politique et l'économie.
- Nous sommes considérés comme des partenaires fiables de la politique de sécurité.

### 4 Analyse stratégique

L'analyse stratégique a été effectuée dans les quatre champs d'analyse suivants : « Propre unité organisationnelle », « Menace », « Environnement » et « *Benchmarking* ».

L'analyse de la propre unité organisationnelle (analyse interne) a été effectuée de la façon suivante : identification des documents de portée stratégique du domaine départemental de la Défense issus de diverses unités organisationnelles<sup>1</sup>, classification des déclarations qu'ils contiennent selon 17 critères préalablement définis et enfin appréciation individuelle de chacune de ces déclarations. Les critères suivants ont été définis et évalués dans le cadre de l'analyse interne : personnel, moyens financiers, *corporate identity*, communication, industrie, technologie, rendement, coopération, gestion financière, efficacité, État moderne, management, image, image de la menace, démographie, principe de milice, droit international.

Le milieu a été analysé dans les domaines suivants : politique (globale, intérieure et de sécurité), économie (mondiale, nationale, industrie de l'armement, administration, énergie), technologie (innovation, sciences, technologie de la production, informatique) et société (évolution de la population, courants sociaux, organisations pour la sécurité).

La menace a été analysée du point de vue des dangers militaires et des autres menaces étatiques en mettant l'accent sur la Suisse et l'Europe. Les conflits symétriques et asymétriques ont été décrits, et leurs conséquences évaluées en termes de risques pour la Suisse.

Dans le quatrième champ d'analyse, diverses opérations de *benchmarking* ont permis de faire une comparaison avec des organisations publiques et privées triées sur le volet, comparaison portant sur les neuf critères suivants : personnel, *corporate identity*, industrie, technologie, rendement, efficacité, management, image, principe de milice. Au cœur de cette analyse se trouvaient notamment des armées étrangères, mais aussi des grandes entreprises suisses et étrangères.

<sup>1</sup> Les stratégies partielles des unités organisationnelles des sub dir CdA et l'ordre sur la disponibilité de base sont des éléments des bases stratégiques.

## 5 Positionnement stratégique

Les changements à opérer dans notre positionnement du point de vue de nos forces et de nos faiblesses ainsi que des chances et des dangers ont été définis sur la base de l'analyse stratégique. En ce qui concerne le positionnement « forces/chances », il a été principalement formulé les positionnements futurs attendus dans les forces suivantes : capital humain, instruments de gestion et de planification, communication, partenaires industriels, technique, processus de commandement, instruction, gestion des tendances démographiques. En ce qui concerne le positionnement « faiblesses/chances », il a été principalement formulé les positionnements futurs attendus dans les faiblesses suivantes : employeur, salariés civils, perception des prestations de l'armée, collaboration avec nos partenaires, rendement, expérience des engagements, représentation de la menace, perception de l'évolution sociale.

## 6 Choix stratégique

À ce stade, il s'agit de saisir les opportunités offertes par le milieu puis, au moyen d'une série de mesures dûment ciblées, de consolider les forces de l'armée, d'en éliminer les faiblesses et de limiter les dangers propres au milieu, de manière à optimiser toutes les prestations fournies dans le cadre de la mission définie de l'armée et compte tenu de la vision de l'armée telle qu'elle a été formulée.

À cet effet, nous déterminons, sur la base du positionnement stratégique (facteurs de réussite stratégiques), la procédure échelonnée suivante :

### Dans une 1<sup>re</sup> phase

Afin d'utiliser de façon optimale les chances offertes par la multiplicité des tâches de l'armée, nous voulons d'une part améliorer la visibilité de l'armée en organisant notamment des exercices de troupe de grande envergure et des manifestations, et d'autre part communiquer les succès obtenus dans les prestations de l'armée (« Faire du bon travail et en parler »). L'application rigoureuse d'un concept de communication axé sur le public cible et l'encadrement professionnel des médias augmentent la crédibilité des informations fournies et diminuent le risque de messages contradictoires. Le développement de cette capacité à communiquer renforce en outre l'acceptation de notre armée par la population, garantit une meilleure identification du citoyen à l'égard de l'armée, favorise ainsi le développement d'un label de qualité « Armée suisse » et peut contribuer à diminuer le danger d'une démotivation des militaires ainsi que d'un démantèlement éventuel de l'obligation de servir.

Afin d'utiliser de façon optimale les opportunités offertes par le milieu et de continuer de renforcer le grand potentiel que représente le principe de milice, nous voulons garantir et continuer de développer la disponibilité de spécialistes dans de nombreux domaines. Ceci doit être garanti notamment grâce à une meilleure utilisation des capacités offertes par le principe de milice et grâce à un *Joint- and Combined-Training* systématique et axé sur les engagements probables en Suisse et à l'étranger. Nous voulons améliorer les conditions-cadres des militaires soldés et des salariés de manière à accroître la motivation et à renforcer les liens entre l'armée et les collaborateurs ainsi que les militaires. Ceci doit s'opérer grâce à une planification claire de la carrière (la détermination des engagements et l'instruction à l'étranger constituent des conditions favorables), grâce à une adaptation logique de la politique du personnel et grâce à une politique encore plus flexible en matière de rémunération et de possibilités de développement professionnel. Nous pourrions ainsi limiter notre perte d'attractivité en tant qu'employeur ainsi que le danger d'une capacité de réaction réduite en ce qui concerne les évolutions du milieu.

Afin de conserver l'efficacité de l'armée (disponibilité de base) et de la développer là où c'est nécessaire, nous voulons, en qualité d'organisation apprenante, comparer nos expériences des engagements à celles de nos partenaires (*benchmarking*). De même, nous voulons avoir recours de façon ciblée, coordonnée et institutionnalisée à la coopération dans l'instruction avec nos partenaires pour garantir la disponibilité de base de notre armée. Nous considérons les changements comme autant de chances d'optimisation. En d'autres termes, il importe d'introduire de façon déterminée et à des fins cohérentes dans le domaine départemental de la

Défense des systèmes et des outils de gestion, et d'appliquer de façon ciblée le calcul prix/prestations. Les tâches, les compétences et les responsabilités doivent être dans une même main de telle sorte que les bénéficiaires de prestations au sein du domaine départemental de la Défense puissent collaborer de façon décisive à la détermination de l'engagement des ressources (finances et personnel). Nous voulons promouvoir la pensée et l'action selon les principes de l'économie d'entreprise (culture et rendement) ainsi que la volonté d'apprendre, de même que nous voulons combler la sérieuse faiblesse que constitue notre expérience limitée en matière d'engagements. Nous pourrions ainsi minimiser le danger que représente la multiplicité des menaces, le danger de nouvelles coupes dans le budget et le danger d'une Suisse isolée du monde.

Afin de renforcer notre capacité de commandement dans toutes les situations et d'accroître ainsi notre efficacité, nous voulons synchroniser divers processus de commandement, rechercher et fournir de façon systématique des informations d'ordre militaire, et intégrer les services de renseignement dans le processus d'appréciation de la situation, cela également en situation normale (en temps voulu et de façon cohérente au plan hiérarchique). Il y a lieu pour ce faire de développer un renseignement intégré ad hoc et de promouvoir une culture de la coopération sans faille.

### **Dans une 2<sup>e</sup> phase**

Les avantages obtenus dans la première phase tels qu'une meilleure acceptation et une plus grande valeur de l'armée doivent également être utilisés de façon ciblée sur toute la durée du service grâce à l'entretien et le soutien des réseaux des militaires de milice. Par ailleurs, nous pouvons « commercialiser » les valeurs positives propres à l'armée (p. ex. sentiment d'appartenance, responsabilité individuelle, volonté, endurance, discipline, etc.) et les présenter à la population comme étant notre contribution pour le développement d'un faisceau de valeurs sociales. Nous pourrions ainsi empêcher une nouvelle perte de crédibilité et contrecarrer efficacement de nombreux dangers connus.

Afin d'utiliser de façon optimale les chances offertes par la multiplicité des tâches de l'armée, nous voulons optimiser en permanence nos relations avec l'industrie et les institutions scolaires. Nous voulons en particulier promouvoir la recherche et l'utilisation de partenariats stratégiques, organiser de façon modulaire les éléments prévisionnels technologiques et optimiser les investissements (en tenant compte du coût du cycle de vie). Grâce à des prestations transversales harmonisées et de meilleure qualité (aide au commandement et logistique) ainsi qu'à la mise en œuvre progressive du développement de processus de commandement et de reconnaissance dans toutes les situations (déjà lancés avec les programmes C4I et ISTAR), nous attendons en outre une augmentation du rendement dans les prestations de service. Nous pourrions ainsi minimiser le danger que représente la multiplicité des menaces et le danger de nouvelles coupes dans le budget.

Afin de conserver l'attractivité de l'armée et de l'augmenter là où c'est nécessaire, de même que pour interconnecter les forces de travail dont nous avons besoin, nous voulons développer une communication interne omniprésente et ouverte en tant qu'instrument de gestion destiné à instaurer la confiance mutuelle. En outre, nous voulons conserver et soigner les traditions qui ont fait leurs preuves, et promouvoir le développement de nouvelles traditions. Ainsi, nous pourrions efficacement faire obstacle au danger lié à la perte de valeur de l'armée ainsi qu'à celui d'une nouvelle perte de son attractivité consécutive au manque de capacité de réaction face aux changements conjoncturels et environnementaux.

### **Dans une 3<sup>e</sup> phase**

Au sens d'une poursuite des mesures d'amélioration, et pour utiliser de façon optimale nos forces et nos opportunités, notre capacité de communiquer pourra, dans cette phase, être assortie d'un renforcement du lobbying civil par des titulaires de fonctions militaires. Nous pourrions ainsi minimiser le danger d'un démantèlement de l'obligation de servir, le danger d'une perte de la volonté de défense ainsi que le danger de nouvelles coupes dans le budget.

Dans la mesure où, au cours des 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> phases, nous aurons réussi à mettre en place des améliorations essentielles en matière de recrutement, de fidélisation et de gestion du personnel, nous pourrions appliquer de façon rigoureuse et conséquente la notion de « placer la bonne personne à la bonne place ». Dans cette phase, nous pourrions aussi déployer de façon ciblée et rigoureuse toutes les possibilités offertes par le principe de milice grâce à une meilleure flexibilité dans l'organisation du service (par jour et en fonction des connaissances spécifiques). Nous pourrions ainsi minimiser les retombées négatives du développement technologique et mieux contrecarrer les dangers en constante augmentation.

## **7 Lignes directrices stratégiques et leurs buts**

Les lignes directrices stratégiques de l'Armée suisse sont la concrétisation et le résultat du choix stratégique. De ce dernier résultent, en tout, neuf lignes directrices stratégiques :

1. Améliorer la crédibilité de l'armée grâce à une présence marquée, aux relations publiques et à une communication ciblée sur les engagements et les succès obtenus.

1.1. Nous améliorons aussi la perception de l'armée à l'extérieur des places d'armes et d'exercices.

1.2. Nous renforçons son image et sa crédibilité, au sein de l'opinion publique, par une amélioration de la communication et des relations publiques.

2. Encourager les valeurs et traditions militaires.

2.1. Les valeurs (selon le règlement de service) et les traditions militaires gagnent clairement en importance dans l'armée et par conséquent dans la population.

3. Renforcer l'identification avec notre armée de milice.

3.1. Nous favorisons le développement des réseaux existants grâce à la milice et les utilisons aussi en dehors du service.

3.2. Nous renforçons la cohésion entre les militaires de métier et de milice.

4. Garantir sur le long terme des perspectives pour le personnel engagé ainsi que celui à recruter.

4.1. Nous augmentons notre capacité à gagner des collaborateurs et des membres de l'armée qualifiés, à les fidéliser et à les engager de manière judicieuse.

4.2. Nous connaissons et gérons les compétences des collaborateurs.

4.3. La perception de l'armée gagne clairement en attractivité et en crédibilité auprès des collaborateurs et des membres de l'armée.

5. Développer l'armée dans son ensemble par une amélioration continue.

5.1. Nous encourageons l'échange de procédés éprouvés et d'expériences, et avons recours de manière ciblée et productive à des instruments de gestion.

5.2. Nous nous améliorons de manière vérifiable.

6. Augmenter le rendement de la fourniture de prestations au moyen de processus et d'instruments intégraux et intégrés.

6.1. Nous augmentons le rendement en maîtrisant nos processus coordonnés et en les améliorant continuellement

6.2. Nous encourageons une manière d'agir économiquement rentable et améliorons la coordination entre bénéficiaires et fournisseurs de prestations, la planification des ressources nécessaires ainsi que la répartition des responsabilités.

7. Développer la collaboration avec les milieux économiques et scientifiques ainsi que la coopération nationale en matière de sécurité.

- 7.1. Des partenariats stratégiques avec les milieux économiques et scientifiques doivent être développés de manière ciblée.
- 7.2. Nous renforçons notre position de partenaire indispensable dans le cadre de la coopération nationale en matière de sécurité.

8. Mesurer la qualité de nos engagements par rapport à ceux de nos partenaires en Suisse et à l'étranger et utiliser de manière approfondie la coopération internationale en matière de formation.

- 8.1. Nous faisons partie des meilleurs dans le *benchmarking* avec les autres partenaires.
- 8.2. Nos personnes-clés disposent d'une expérience de l'engagement.
- 8.3. Nous renforçons l'interopérabilité, afin de gagner en liberté d'action, sans créer de dépendance.

9. Conduire dans toutes les situations avec les mêmes processus et grâce à une image de situation commune.

- 9.1. Nous disposons de processus de conduite efficaces, grâce aussi à l'implication de nos partenaires.
- 9.2. Nous avons recours à une utilisation systématique et synchronisée des informations nécessaires pour la conduite.

## 8 Directives stratégiques dans les domaines de mesures DEOIMP

Dans une dernière étape, les buts stratégiques seront rendus opérationnels : les directives et lignes directrices stratégiques relatives aux divers domaines de mesures DEOIMP seront formulées. Ces directives permettront le passage du processus de la planification stratégique à celui du plan directeur (approche axée sur les capacités), lequel dirigera le développement des Forces et de l'entreprise. Le noyau et l'intégralité des directives stratégiques seront adaptés et améliorés annuellement grâce au contrôle stratégique.

La planification directrice 07 a été développée, en tant que document transitoire, sans directives, mais partiellement avec des lignes directrices utilisées pour l'élaboration du PLAN DIRECTEUR 06. Le contrôle stratégique permettra de définir de nouvelles directives stratégiques. Les titulaires de processus DEOIMP seront également impliqués dans la détermination des directives ad hoc.