



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Armée suisse

# L'Armée suisse en 2030

VISION 





*«... on a besoin de moi –  
J'ai du plaisir à accomplir  
mon travail, j'ai du succès et  
je m'épanouis.»*

# L'Armée suisse en 2030

L'Armée suisse va devoir relever de grands défis ces prochaines années. Le monde change autour de nous, il change même de plus en plus vite et dans des proportions inédites. Les menaces et les conflits se complexifient et se rapprochent. La dépendance de notre société ultra-connectée vis-à-vis des infrastructures critiques ne cesse de s'accroître. Et pourtant, la disposition à investir dans la sécurité a baissé. Le processus de ° numérisation de la société et de l'économie est bien avancé et, dans ce contexte de profondes transformations sociales, la conduite militaire apparaît désormais comme autoritaire et ayant fait son temps. La population connaît de moins en moins le rôle et la mission de l'armée, et a tendance à se montrer critique à son égard. L'armée en tant que système global est plus que jamais confrontée aux enjeux majeurs que sont l'alimentation de ses effectifs et le maintien de ses capacités.

**Le monde est de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu. De profonds changements sont à l'œuvre et il ne reste pas beaucoup de temps à l'armée pour assurer sa transition : elle doit s'y mettre sans tarder.**

La présente vision trace une image d'avenir de l'Armée suisse qui, au-delà de 2030, sera toujours la réserve de sécurité de la Suisse. Elle exprime notre ambition en décrivant un état futur qui nous enthousiasme et pour lequel nous nous engageons.

En ces temps complexes, notre vision poursuit un effort de simplification en restant dans le concret, en fixant des balises claires. Chaque thématique se termine ainsi par un point de la situation – comme une sorte de repère ou de boussole pour le Groupement Défense – fondé sur les critères retenus pour atteindre les différents objectifs de la vision.

**Les ° quatre principes stratégiques indiquent le chemin menant à notre vision.**

La vision – soit le but que nous cherchons à atteindre – tout comme la stratégie – soit le chemin pour y parvenir – sont le fruit d'intenses discussions du commandement de l'armée avec les officiers généraux. Le résultat nécessite quelques explications pour être bien compris. La mise en œuvre de la stratégie passera par des échanges et des projets communs, un travail qui nous occupera toutes et tous ces prochaines années. Pour que nous parcourions ce chemin tous ensemble, je vous invite à participer activement aux discussions et à nous faire part de vos commentaires, par exemple en envoyant un courriel à [vision@vtg.admin.ch](mailto:vision@vtg.admin.ch).

*Commandant de corps Thomas Süssli*



° Les mots surlignés sont expliqués dans le glossaire.



## **Les militaires de milice au service de la sécurité**

**« Les citoyennes et les citoyens en uniforme  
contribuent à la sécurité de la Suisse. »**

*La tâche de garantir la liberté et la sécurité du  
pays est confiée à l'armée.*

*Les militaires de milice connaissent le sens  
de leur mission et s'engagent à la remplir.*



En la désignant comme « notre armée », la population considère l'armée de milice comme représentative de notre pays et de sa culture. L'armée de milice est indissociable de la Suisse et des habitants de ce pays, elle est inscrite dans l'identité collective.

Les militaires de milice sont perçus comme des citoyennes et des citoyens qui accomplissent une mission particulière en faveur de la sécurité collective. En retour, la population leur témoigne respect et estime.

Le sentiment d'utilité donne du sens à l'engagement des militaires de milice en faveur de la collectivité. Difficile et exigeant, le service militaire offre des opportunités de développement personnel et de perfectionnement.

### **Point de la situation :**

- Dans les enquêtes, comme l'étude Sécurité 2020 réalisée à l'EPFZ, l'armée de milice est perçue par la population comme un ensemble de citoyennes et de citoyens qui accomplissent une mission particulière pour la sécurité de tous.
- À la fin de leur service, plus de trois quarts des militaires estiment que leur engagement au sein de l'armée a été utile et a eu lieu au bon endroit, au bon moment.
- L'armée remplit tous ses engagements.
- Les activités de promotion de la paix de l'Armée suisse à l'étranger, conformément à sa mission constitutionnelle, sont aussi perçues comme une contribution à la sécurité en Suisse.
- En cas de ° mobilisation, 90% des militaires répondent aussitôt à la convocation.
- La population est convaincue que la Suisse a l'armée dont elle a besoin.



## Une mission claire et réalisable

« Le profil de prestations de l'armée est à la fois contraignant et réaliste. »

*L'armée a un positionnement clair en tant qu'instrument de la politique de sécurité.*

*Les capacités et les prestations de l'armée, ainsi que les ressources nécessaires pour les mener à bien, sont convenues avec les représentants politiques.*



Les capacités de l'armée à mener tout un ° éventail d'engagements sont bien documentées, connues et acceptées. Elles figurent systématiquement dans le rapport sur la politique de sécurité et sont négociées avec le Parlement à travers un ° dialogue sur les capacités. Le profil de l'armée au sein du ° Réseau national de sécurité est ainsi défini avec clarté.

Les ressources attribuées sont en adéquation avec les capacités attendues et avec le ° profil de prestations de l'armée. Si des moyens financiers viennent à manquer, le ° dialogue sur les capacités permet de montrer les ° lacunes capacitaires qui en découlent et les répercussions sur le profil de prestations.

Les formations de l'armée disposent de personnel et de matériel en suffisance. Les prestations possibles en fonction des ressources attribuées sont connues. Prestations et ressources vont de pair.

L'armée dispose du personnel adéquat. L'instruction et la préparation sont adaptées aux engagements qu'elle doit accomplir.

### **Point de la situation :**

- Les ° scénarii de référence sont connus du Parlement comme des gouvernements cantonaux et acceptés par une majorité de représentants politiques. Ils couvrent tant les menaces que les risques principaux pris en compte dans le rapport sur la politique de sécurité.
- Dans tous les scénarii de référence, l'armée est un instrument de la politique de sécurité servant à maîtriser les conflits, les crises et les catastrophes.
- Les répercussions des scénarii de référence sur les capacités sont acceptées.
- Les capacités convenues avec les représentants politiques sont connues au moins pour la prochaine ° législature et stables du point de vue tant du personnel que des finances.
- Les effectifs nécessaires pour fournir les prestations attendues sont garantis.



## L'être humain au centre

« L'armée est une organisation attrayante. »

*L'armée est au service de la collectivité. Elle utilise les capacités de chacune et chacun de manière ciblée.*

*Chaque service compte. Chaque fonction est importante : chaque personne est affectée à un poste qui lui permet d'apporter sa contribution.*



L'Armée suisse tire parti des capacités des militaires comme de ses collaborateurs et collaboratrices et les encourage de manière ciblée. Elle favorise une ° culture de l'attention et de ° l'inclusion pour s'assurer la participation du plus grand nombre, quelles que soient leurs origines et situations.

Le Groupement Défense est l'un des employeurs les plus réputés de Suisse. ° L'intensité de son lien avec son personnel est supérieure à la moyenne. Que chacune et chacun puisse contribuer à l'organisation de l'armée est considéré comme un honneur.

La culture vécue au sein de l'armée et du Groupement Défense est axée sur la reconnaissance du travail effectué, sur la confiance, sur le droit à l'évolution et à l'erreur. Les besoins des collaboratrices et collaborateurs ont été identifiés et pris en compte dans un dialogue qui continue à se développer.

Le Groupement Défense dispose d'instruments modernes tels que ° l'intrapreneuriat et les espaces d'innovation. Cette démarche vise en particulier les militaires de milice.

### **Point de la situation :**

- Chaque citoyenne et citoyen suisse ° qui le veut et le peut a sa place à l'armée.
- La ° proportion de femmes dépasse 10%.
- Un tiers des collaborateurs et collaboratrices entretient un ° lien émotionnel fort avec le Groupement Défense en tant qu'employeur.
- Le Groupement Défense est classé dans les ° 10 meilleurs employeurs de Suisse.
- Dans tous les groupes professionnels, le nombre de personnes qualifiées qui postulent est plus important que le nombre de postes à pourvoir.
- Les compétences et connaissances que les militaires de milice ont acquises dans le civil sont employées de manière ciblée.
- Les militaires au plus haut potentiel sont convaincus de s'engager comme cadres.
- L'armée de milice est réputée pour son approche intégrative, qui dépasse les différentes régions du pays, les langues et les catégories sociales.



## Le sens du leadership

« L'armée forme les leaders de demain. »

*À l'armée, les futurs jeunes leaders peuvent rapidement assumer leurs tâches de conduite avec dévouement et méthode.*

*Forts de leur formation complète au leadership, les cadres militaires sont recherchés par les milieux économiques.*



L'armée est ° l'école suisse du leadership. À la question de savoir où le leadership s'apprend en Suisse, la réponse est : à l'armée.

Les cadres militaires sont recherchés par les milieux économiques et leurs dossiers facilement retenus. Car l'économie a besoin d'hommes et de femmes ayant assumé des positions de conduite dans l'armée. De plus, les réseaux constitués à l'armée sont une richesse à la fois pour l'individu et pour l'économie.

L'armée est partie prenante de la ° société du savoir et reconnue comme telle. Elle est en étroite connexion avec l'économie, la société et le ° paysage de la formation; elle entretient ces liens à tous les niveaux. Elle fait partie intégrante du paysage suisse de la formation, notamment dans les secteurs secondaire et tertiaire.

L'armée forme les cadres de l'économie. Les cadres militaires savent prendre des décisions et assumer leurs responsabilités. L'instruction qu'ils suivent à l'armée leur apporte une expérience qui leur est utile ensuite dans le civil, au sein des entreprises.

La formation militaire au commandement est un point fort dans un curriculum vitae. Elle est comprise et valorisée comme telle par les responsables du personnel.

### **Point de la situation :**

- Les milieux économiques reconnaissent l'Armée suisse comme étant la meilleure école en leadership, méthode de conduite et gestion de crise.
- Les entreprises, quelle que soit leur taille, sont prêtes à favoriser l'instruction militaire au commandement.
- Les milieux économiques engagent en priorité des cadres militaires.
- L'accomplissement d'un stage de formation militaire est un avantage dans la vie civile.
- La prise en compte des prestations de formation (crédits ° ECTS p. ex.) est réciproque et systématique.



## Prête à affronter la menace

« L'armée est préparée à affronter les futurs dangers et menaces. »

*L'armée engage ses forces avec succès en fonction de la situation, dans toutes les sphères d'opération, de manière ciblée et coordonnée.*



Forte d'un ° temps d'avance sur le plan des connaissances comme de la prise de décisions, l'armée suisse entend obtenir, chaque fois que cela est possible, la supériorité d'action sur son terrain. Elle coordonne ses actions dans toutes les ° sphères d'opération ( ° multi-domaines) et sur tous les terrains, avec des forces d'intervention adaptées. La supériorité ainsi obtenue à la fois dans le temps et dans l'espace peut être mise à profit pour conduire avec succès des actions. Les systèmes, des capteurs aux effecteurs, sont numérisés.

L'Armée suisse est ° robuste et ° résiliente. La troupe est instruite et entraînée pour être engagée sur tous les types de terrain et dans toutes les sphères d'opération.

Tant l'armée que le Groupement Défense sont des ° organisations qui ne cessent jamais d'apprendre. Nous avons mis en place tous les ° processus nécessaires, en particulier un ° processus d'amélioration continue ainsi qu'une ° culture saine et consciente de l'erreur.

### **Point de la situation :**

- Tous les niveaux de conduite sont ° multi-domaines de sorte à produire l'effet escompté au bon moment dans la sphère d'opération visée.
- L'armée dispose d'un ° temps d'avance sur le plan des connaissances comme de la prise de décisions.
- De nouvelles capacités sont introduites et développées en collaboration avec la recherche, les start-ups et l'industrie.
- Des possibilités d'entraînement et de simulation permettent de se préparer aux nouvelles menaces.



## À la pointe en matière de numérisation

« L'armée est agile et numérisée. »

*L'innovation et la numérisation font partie de la culture de l'armée.*

*Elle exploite au mieux ce potentiel pour s'améliorer.*

L'armée se sert de la ° numérisation en particulier pour engager ses effecteurs avec rapidité et précision. Elle traite rapidement les données issues de ses capteurs et les compile, notamment grâce à ° l'intelligence artificielle, sous forme de connaissances qui, à leur tour, constituent des bases de décision pour réengager les effecteurs de manière rapide et ciblée.

L'ensemble de l'infrastructure numérique est ° robuste, ° résiliente, ° résistante à l'usure et protégée des cyberattaques.

Les interactions avec les militaires de milice se font notamment à travers des ° canaux numérisés. Numérisés et intégrés, les processus permettent de continuer à innover et à s'améliorer.

La culture de l'administration militaire laisse la place à l'erreur. L'innovation est tout spécialement encouragée. Un développement agile constitue la norme. ° L'intelligence artificielle et les compétences dans ce domaine sont largement répandues.

### Point de la situation :

- L'Armée suisse est à l'avant-garde dans l'intégration des capteurs, des renseignements, de la conduite et des effecteurs. Elle en tire une ° supériorité en matière d'informations et de connaissances et la capacité à engager ses effecteurs de manière sûre, rapide et précise.
- Il en résulte une évaluation solide ainsi qu'un tableau complet et intégré de la situation qui peut être partagé à l'échelle de l'armée comme au sein du système coordonné de suivi de la situation en vue d'un engagement ou d'un appui.
- ° L'intelligence artificielle contribue au processus de prise de décision.
- Toutes les capacités numériques sont protégées et robustes.
- La logistique est automatisée, l'offre de prestations est entièrement numérisée. La robustesse et la résilience sont assurées en toute situation.
- Les interactions de l'armée avec les futurs militaires, tout comme avec les actuels et les anciens, se font à travers le même canal numérique.



## Un positionnement cohérent

« L'armée et l'administration militaire forment un système global. »

*Efficiente, l'administration militaire crée les bases nécessaires pour que l'armée puisse remplir sa mission.*

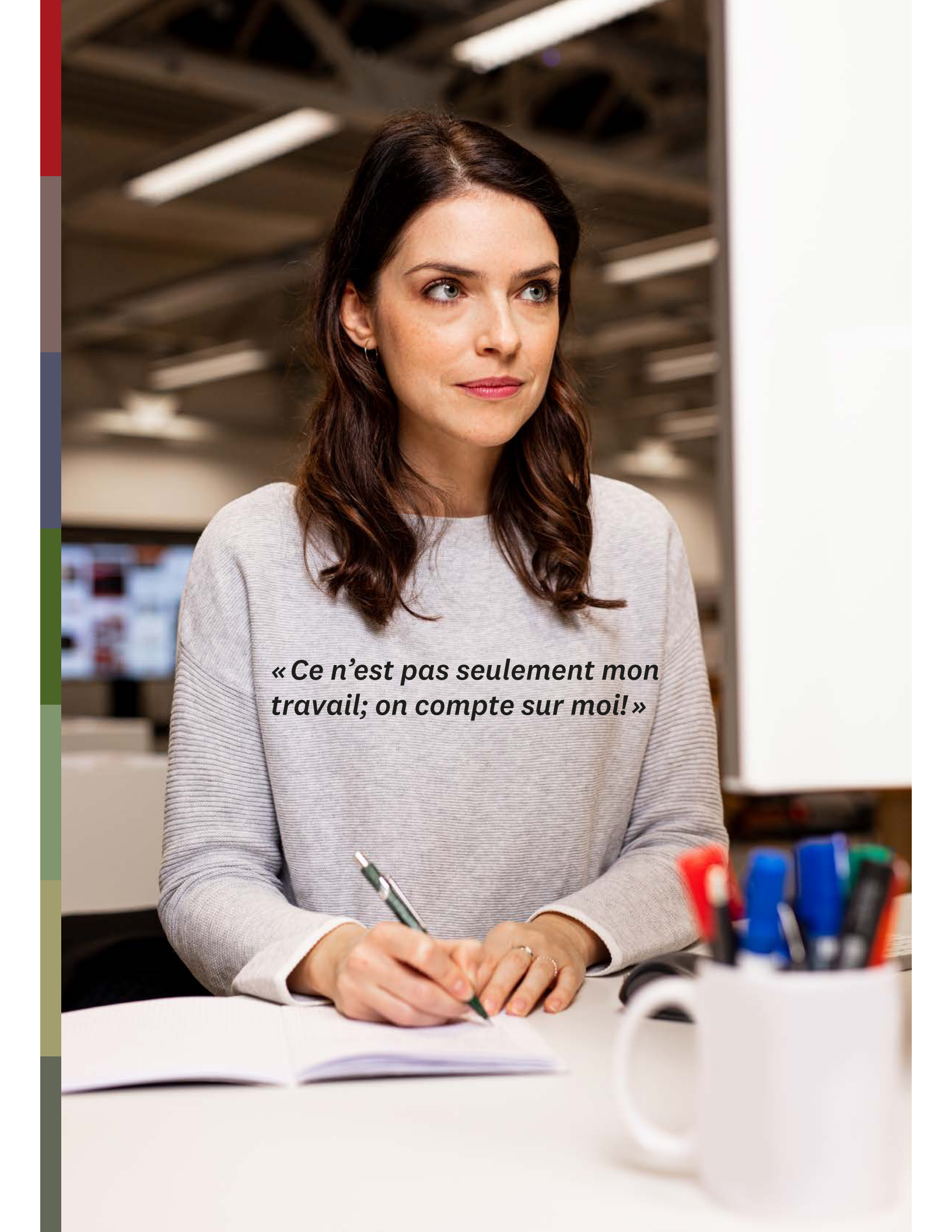
Pour ses engagements et ses opérations, l'armée doit faire preuve de °robustesse et d'une bonne capacité à durer. L'administration militaire est efficiente, dispose d'une structure d'entreprise simple et met son efficacité au service de l'armée. Quant aux principes de gestion d'entreprise, ils jouent un rôle mineur dans les opérations et les engagements de l'armée.

L'armée produit de la sécurité. L'administration militaire n'a pas d'autre but que de créer les conditions favorables à l'engagement de l'armée.

### **Point de la situation :**

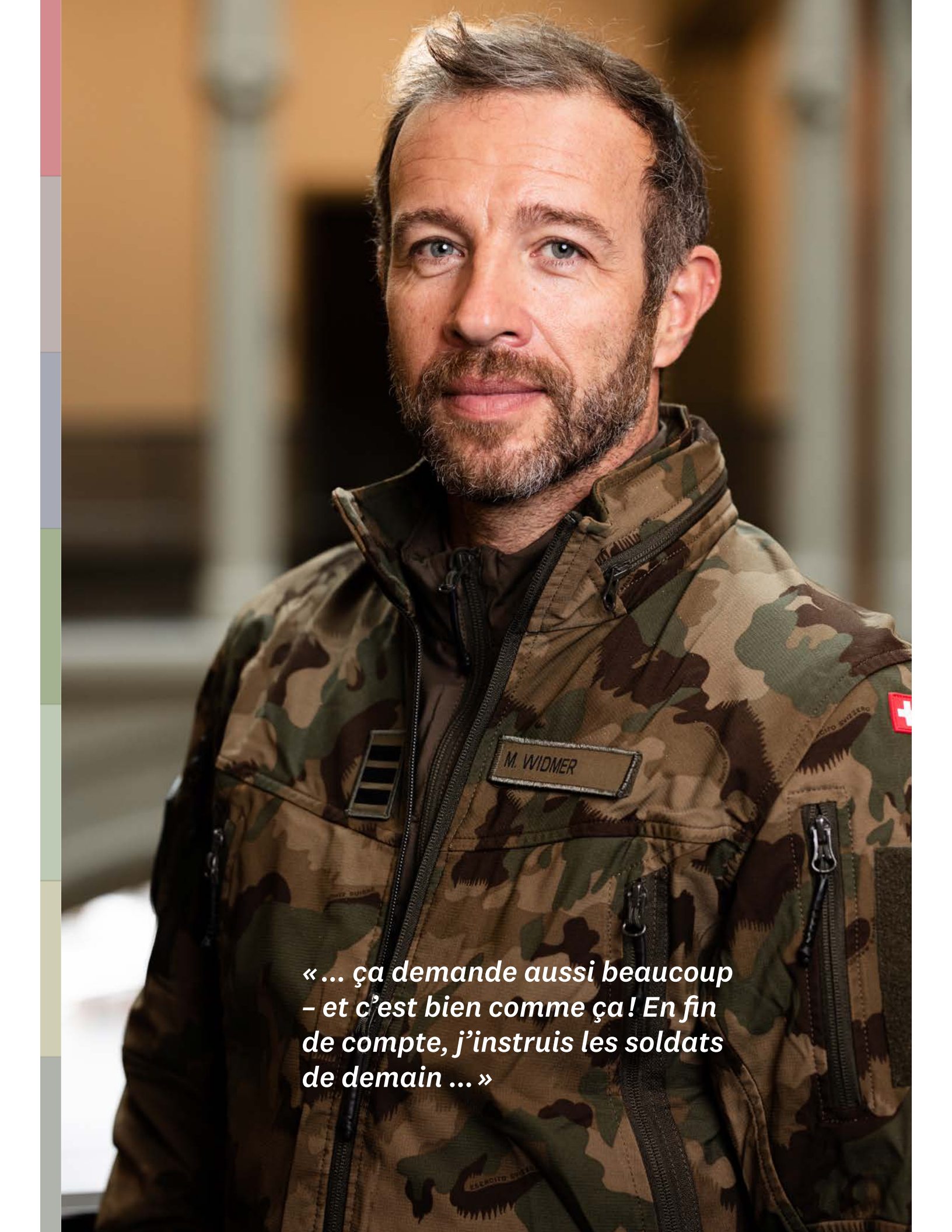
- L'administration militaire est ° numérisée, efficiente et ° agile. Ses résultats sont mesurables. Elle permet à l'armée d'accomplir sa mission.
- La répartition des tâches, des compétences et des responsabilités entre l'armée et l'administration militaire est bien réglée. Cette répartition est régulièrement évaluée afin d'atteindre les buts fixés.
- Dans les enquêtes réalisées auprès des bénéficiaires de prestations, l'administration militaire a la réputation d'être pragmatique et axée sur les objectifs.



A woman with long, wavy brown hair and light blue eyes is sitting at a white desk in an office. She is wearing a light grey, long-sleeved sweater. She is looking off to the side with a thoughtful expression. Her hands are resting on the desk, and she is holding a green pen. In front of her is an open notebook. To her right is a white mug and a container with various colored pens and markers. The background is a blurred office environment with fluorescent lights and other desks.

***« Ce n'est pas seulement mon travail; on compte sur moi! »***



A portrait of a middle-aged man with a beard and blue eyes, wearing a Swiss military camouflage jacket. The jacket features a name tag that reads "M. WIDMER" and a Swiss cross patch on the sleeve. The background is blurred, showing an indoor setting with warm lighting. On the far left edge, there is a vertical bar with four colored segments: pink, grey, green, and yellow.

*« ... ça demande aussi beaucoup  
– et c’est bien comme ça ! En fin  
de compte, j’instruis les soldats  
de demain ... »*

## Les ° quatre principes stratégiques ...

... tracent la voie vers la concrétisation de de la vision de l'armée. Ils s'appliquent à notre travail et influencent directement nos décisions. Au cours des semaines et des mois à venir, nous allons étoffer ces principes avec des axes stratégiques et, au moyen de stratégies tant sectorielles que fonctionnelles, les transposer en plans et en objectifs.

1

### **Penser et agir en fonction de l'engagement**

Dans l'instruction et l'administration militaire, nous concentrons toutes nos activités, tous nos partenariats et tous nos processus sur les engagements de l'armée. Nous élaborons les capacités et les profils de prestations systématiquement en fonction des menaces et des dangers actuels et futurs. Notre mission principale est la défense de toutes les ° sphères d'opération (° multi-domaines). Nous sommes à même de défendre, de protéger et d'apporter notre appui à tout moment et en toute situation.

2

### **Accompagner les militaires de milice dans la réussite**

Nous fournissons une instruction et un équipement adéquats aux militaires de milice. Nous garantissons des conditions optimales pour l'accomplissement des tâches au moyen de plateformes de dialogue participatives et de notre système d'appréciation. Nous apportons un soutien aux militaires de milice en engageant des cadres professionnels comme ° coaches et en disposant d'une administration militaire efficace. Nous donnons la priorité à la ° conduite par objectifs et à la responsabilité individuelle. Nous formons des leaders à travers le coaching et les expériences de conduite.



3

## Utiliser le potentiel de la Suisse

Nous identifions les synergies dans le pays, nous exploitons les valeurs, la diversité de la population, de la culture et du territoire de la Suisse. Nous renforçons également la coopération avec les autorités, la société, ° le paysage éducatif, les entreprises et la science. C'est ainsi que nous donnons à l'armée une grande visibilité.

4

## Promouvoir et intégrer l'innovation et la numérisation

Nous améliorons notre efficacité et notre efficience en promouvant avec courage et audace l'innovation et ° la numérisation. Nous en faisons profiter l'administration militaire et le système de milice. En créant des espaces d'innovation à caractère expérimental, nous favorisons notre réussite commune. Nous contribuons ainsi à une culture interdisciplinaire de l'innovation et de l'apprentissage.

## ... avant qu'on se mette au travail :

Avançons ensemble en continuant de développer l'organisation dont l'Armée suisse a besoin afin qu'elle soit toujours, en 2030, la dernière réserve de sécurité de notre pays. Pour que l'Armée suisse soit en mesure de produire de la sécurité, nous devons, au sein du Groupement Défense, continuer à faire avancer le changement.

La vision définit l'état visé – soit le but que nous cherchons à atteindre – et la stratégie – soit le chemin pour y parvenir. Chaque fois que nous parlons de vision et de stratégie, il est question de notre culture d'entreprise, à titre direct ou indirect. Nous ne devons jamais perdre de vue que cette culture englobe chaque collaboratrice et chaque collaborateur du Groupement Défense ainsi que chaque militaire de milice. Pour que la vision puisse se concrétiser, nous devons pouvoir nous appuyer sur une culture d'entreprise. C'est à cette condition que nous pourrons mettre en œuvre la stratégie. Ainsi, certaines valeurs y ont déjà été intégrées (par exemple, le partage de compétences) et d'autres ont pris un sens différent (par exemple, le courage, l'intégrité et la reconnaissance pour le travail effectué). Cependant, ce n'est qu'ensemble que nous pourrons traverser ce processus et mettre en œuvre la culture qui en découle.

Donnons vie ensemble à cette idée en mesurant toutes nos décisions à l'aune de notre vision. Nous voulons mettre la stratégie en pratique avec vous et la développer sur la base d'une discussion vive et animée au sujet de notre culture.


### **Nous avons besoin de vous pour instaurer cette dynamique.**

Le processus qui commence au moment où vous lisez ces lignes se poursuivra tout au long de votre carrière au sein du Groupement Défense. C'est pourquoi je vous invite à vous impliquer, dans vos échanges avec vos collègues, au sein de votre équipe ou de votre unité et aussi auprès de votre entourage. Vous donnerez ainsi vie à l'armée de demain.



Pour participer, vous pouvez consulter le site **[www.vision-armee.ch](http://www.vision-armee.ch)** ou adresser un courriel directement à **[vision@vtg.admin.ch](mailto:vision@vtg.admin.ch)**.



A close-up portrait of a female soldier in military camouflage. She is wearing orange-tinted tactical goggles and has a name tag that reads "K. MOTT". She is holding a black rifle. The background is a blurred outdoor setting with some snow or light-colored ground.

*« Nous nous reverrons!  
... bientôt. »*



## Les militaires de milice au service de la sécurité



Une mission claire et réalisable



L'être humain au centre



Le sens du leadership



Prête à affronter la menace



À la pointe en matière de numérisation



Un positionnement cohérent