



Berne, le 29 septembre 2017

---

## **Effectif des officiers et attrait du service militaire**

### **Rapport du Conseil fédéral en réponse aux postulats**

**17.3001 Comment remédier au manque d'officiers ?,  
CPS-CN du 9 janvier 2017**

**et**

**17.3002 Rendre l'armée plus attrayante,  
CPS-CN du 9 janvier 2017**

---

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Texte des postulats .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>3 Postulat 17.3002 Rendre l'armée plus attrayante .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Sélection moderne.....</b>	<b>6</b>
3.1.1 Affectation différenciée .....	6
3.1.2 Journée d'information .....	6
3.1.3 Journée d'information pour les femmes suisses.....	7
3.1.4 Carrières au sein de l'armée.....	7
<b>3.2 Compatibilité entre service militaire et carrière civile .....</b>	<b>8</b>
3.2.1 Entrée à l'école de recrues .....	8
3.2.2 Moins de jours de service pour les soldats.....	8
3.2.3 Libre choix des jours de congé durant l'école de recrues .....	8
3.2.4 Interruption d'écoles (fractionnement) .....	8
<b>3.3 Utilité civile : reconnaissance des formations militaires.....</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Conception pertinente et exigeante des services d'instruction .....</b>	<b>9</b>
3.4.1 Entrée à l'école de recrues .....	9
3.4.2 Attrait des cours de répétition .....	9
<b>4 Postulat 17.3001 Comment remédier au manque d'officiers ? .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Sélection moderne.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2 Bonne conciliation entre service militaire et carrière civile : harmonisation avec le paysage de la formation.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3 Utilité civile .....</b>	<b>11</b>
4.3.1 Reconnaissance de la formation de cadre militaire .....	11
4.3.2 Indemnités de formation .....	15
4.3.3 Justificatifs de formation et de compétences.....	15
<b>4.4 Conception pertinente et exigeante des services d'instruction .....</b>	<b>15</b>
4.4.1 Formation plus efficace des cadres .....	15
4.4.2 Attrait des cours de répétition .....	16
4.4.3 Aide aux officiers de milice .....	16
<b>5 Perspectives .....</b>	<b>17</b>

## Résumé

Deux postulats demandaient la rédaction de rapports détaillant les mesures à prendre pour remédier au manque d'officiers et pour augmenter l'attrait du service militaire pour les personnes qui y sont astreintes.

L'armée de milice a le soutien de la société si le service militaire est majoritairement perçu comme utile voire attrayant. Les quatre domaines suivants contribuent à la perception positive de l'armée et des services à accomplir :

1. sélection moderne : le potentiel des hommes et des femmes suisses doit être exploité de manière optimale ;
2. compatibilité entre service militaire et carrière civile : hommes et femmes doivent pouvoir concilier aussi bien que possible armée, formation, perfectionnement et profession (sachant que les carrières diffèrent grandement les unes des autres) ;
3. utilité civile : les connaissances et compétences acquises dans l'armée doivent être reconnues dans le paysage de la formation et de l'économie, et être utiles aux militaires dans la vie civile ;
4. instruction attrayante : les services d'instruction doivent être pertinents et exigeants (écoles de recrues et écoles de cadres, ainsi que cours de répétition).

Ces réflexions font partie intégrante du développement de l'armée :

En ce qui concerne les militaires, les profils d'exigence liés aux fonctions ont été adaptés. Des conscrits qui avaient jusqu'ici été jugés inaptes pourront ainsi être recrutés dans l'armée à des fonctions dans lesquelles leurs compétences seront mises à profit. Afin de faciliter l'intégration et la phase d'adaptation dans l'environnement militaire, des mesures seront mises en place, telles qu'une élévation progressive des sollicitations physiques ou de meilleures possibilités de récupération.

En fonction du degré de service et de la durée de la formation, les cadres de milice se verront octroyer des indemnités de formation pour des projets de formation ou de perfectionnement civils. Pour des motifs personnels, les militaires auront par ailleurs la possibilité d'effectuer exceptionnellement leur service d'instruction en plusieurs parties.

Outre la qualification militaire, les futurs cadres se verront délivrer un justificatif de formation et de compétences. Ce dernier confirmera les aptitudes acquises par le militaire, qu'il soit homme ou femme, pendant son instruction de base et lors du service pratique pour le paiement de galons.

En vue d'une meilleure synchronisation entre la carrière de cadre militaire et une formation civile, l'armée libère trois semaines avant la fin officielle de l'école de recrues les cadres payant leurs galons qui souhaitent reprendre leurs études directement après le service pratique. Ces cadres disposent en plus de cinq jours de congé à choix pour préparer leurs études. Ce licenciement anticipé est compensé par la suite dans le cadre des cours de répétition.

Les cadres peuvent faire valoir leur formation militaire auprès des hautes écoles, sous forme de points ECTS. L'armée et le paysage suisse de la formation ont déjà conclu des accords pour que les services accomplis dans certaines fonctions de l'armée soient en partie reconnus auprès de quelques hautes écoles. L'extension de tels accords avec d'autres hautes écoles est en cours.

Dans l'optique d'une carrière militaire plus attrayante et d'une meilleure conciliation de celle-ci avec la vie civile, les futurs officiers (chefs de section) accomplissent un service pratique de sept semaines en qualité de chefs de groupe. Ils se familiarisent ainsi avec le travail des futurs subordonnés directs et acquièrent une expérience pratique dans les domaines de l'instruction, de la conduite et de l'éducation. Qui plus est, encadrés par un personnel professionnel expérimenté, ils y gagnent aussi de la compréhension et de l'assurance pour l'accomplissement de leurs tâches futures.

Enfin, le DDPS examine la pertinence de rendre obligatoires des journées d'information pour les femmes suisses. S'il devait parvenir à une conclusion positive, il s'agirait de saisir cette opportunité pour non seulement mieux faire connaître l'armée aux jeunes citoyennes, mais aussi les bases de la politique de sécurité.

# 1 Texte des postulats

Le 16 mars 2017, le Conseil national a adopté deux postulats de sa Commission de la politique de sécurité. Ces postulats demandent la rédaction, jusqu'à la mi-2017, de rapports sur les effectifs des officiers d'une part, et sur quatre axes de mesures visant à renforcer l'attrait du service militaire d'autre part : affectation différenciée lors du recrutement, soutien administratif des cadres de milice, reconnaissance civile de formations suivies dans l'armée et renforcement de l'attrait des services d'instruction.

*Postulat 17.3001 Comment remédier au manque d'officiers, du 9 janvier 2017*

Texte déposé

Le Conseil fédéral est chargé d'indiquer, d'ici à la mi-2017, par quelles mesures le manque notoire d'officiers pourra être efficacement comblé.

*Postulat 17.3002 Rendre l'armée plus attrayante, du 9 janvier 2017*

Texte déposé

Le Conseil fédéral est chargé d'indiquer, d'ici à la mi-2017, par quelles mesures l'attrait de l'armée auprès des personnes astreintes au service pourra être accru.

Il tiendra compte des éléments suivants:

1. Encourager l'aptitude différenciée ou qualifiée de manière ciblée: les personnes qui souhaitent effectuer un service militaire, mais pour lesquelles de légères restrictions ont été émises (par ex. surdité d'une oreille, restrictions physiques) doivent pouvoir être engagées. En d'autres termes, la personne soumise à l'obligation de servir doit répondre aux exigences liées à sa fonction concrète et non pas à toutes les exigences d'aptitude au service militaire.

2. Réduire la bureaucratie inutile pour les officiers de milice: il convient d'identifier la charge administrative imposée aux officiers de milice en dehors de leur service actif et de prendre des mesures visant à la réduire. Le personnel nécessaire à cet effet est disponible.

Par exemple, la coordination des demandes de déplacement de service pour les cours de répétition représente une charge administrative importante pour les officiers. Or ce travail de coordination pourrait être simplifié grâce à l'utilisation d'un simple logiciel ou d'un site Internet. Un tel logiciel n'implique pas une grande charge de travail et pourrait être programmé par des informaticiens durant un seul cours de répétition.

3. Reconnaissance des formations militaires: la Haute  cole spécialisée de Lucerne reconnaît depuis longtemps la formation en leadership suivie par les officiers de l'armée suisse. Une telle reconnaissance de formation est louable et devrait aussi être appliquée dans d'autres domaines. Par ailleurs, le service dans certaines armes spécifiques doit être reconnu comme stage (par ex. pour les médecins). Les formations suivies dans l'armée doivent pouvoir être reconnues. Nous demandons un renforcement de la reconnaissance de ces formations (diplômes, crédits ECTS, possibilité de comptabilisation en tant que formation ou en tant que stage, etc.).

4. Attrait des cours de formation continue: il convient d'augmenter continuellement la qualité et l'attrait des cours de formation continue. Le travail de sensibilisation et de communication est particulièrement important pour les cours peu variés. Il convient d'en tenir compte.

## 2 Introduction

L'Armée suisse ne peut remplir les tâches qui lui incombent que si elle dispose d'effectifs suffisants. C'est pourquoi le service militaire est obligatoire pour les hommes suisses ; les femmes suisses, quant à elles, peuvent effectuer le service militaire sur une base volontaire. De manière générale, la société ne conteste pas le fait que les hommes accomplissent leur service dans l'armée de milice, et les femmes aussi, si elles le souhaitent, à titre volontaire. Lors de la votation du 22 septembre 2013, l'obligation du service militaire a en effet été confirmée par 73,2 % des votants et par tous les cantons.

Mais la société a également des attentes vis-à-vis du service militaire. Et il convient ici de considérer la situation sous deux aspects : l'instruction militaire doit préparer les militaires à faire face à une situation réelle. L'armée doit dès lors se préparer à des engagements qui peuvent, en eux-mêmes, ne pas être attrayants. Ne serait-ce que dans le cadre de la protection de la réunion annuelle du Forum économique mondial (WEF) à Davos, les militaires doivent accomplir leur service par temps de neige ou de grand froid. Or, l'armée de milice n'a le soutien de la société que si le service militaire est majoritairement perçu comme utile voire attrayant. Les quatre domaines suivants contribuent à la perception positive de l'armée et des services à accomplir :

1. sélection moderne : le potentiel des hommes et des femmes suisses doit être exploité de manière optimale ;
2. compatibilité entre service militaire et carrière civile : hommes et femmes doivent pouvoir concilier aussi bien que possible armée, formation, perfectionnement et profession (sachant que les carrières diffèrent grandement les unes des autres) ;
3. utilité civile : les connaissances et compétences acquises dans l'armée doivent être reconnues dans le paysage de la formation et de l'économie, et être utiles aux militaires dans la vie civile ;
4. instruction attrayante : les services d'instruction doivent être pertinents et exigeants.

Ces réflexions ont été déterminantes pour le développement de l'armée. La mise en œuvre des dispositions dès 2018 permettra d'améliorer la situation par rapport à aujourd'hui dans de nombreux domaines. L'attrait du service militaire ne dépend toutefois pas uniquement d'éléments internes à l'armée, mais aussi de développements dans la société et dans le monde de la formation et du travail. L'appréciation de mesures se modifie par conséquent en partie au fil du temps. En outre, les personnes astreintes au service militaire dans les écoles de recrues et les cours de répétition éprouvent de manière diverse et subjective l'attrait du service militaire.

Les chapitres suivants exposent pour chacun des deux postulats les mesures qui ont déjà été prises dans les quatre domaines précités, ainsi que les mesures supplémentaires qui seront introduites dès 2018 avec le DEVA. Ces mesures ont, pour certaines, été exposées dans le message relatif à la modification des bases légales concernant le développement de l'armée (FF 2014 6693), d'autres se rapportent aux ordonnances révisées dans le cours de l'année 2017, ou relèvent de la compétence du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et de l'armée.

## 3 Postulat 17.3002 Rendre l'armée plus attrayante

### 3.1 Sélection moderne

Le côté attractif du service militaire dépend aussi du fait que les conscrits puissent mettre à profit leurs compétences civiles et que leurs aptitudes physiques, psychiques et intellectuelles soient prises en compte lors de l'affectation au moment du recrutement. La journée d'information prépare les conscrits dans ce sens.

#### 3.1.1 Affectation différenciée

Le premier élément évoqué dans le postulat 17.3002 a déjà été mis en œuvre dans l'armée. Le DDPS vise ainsi, entre autres, à stabiliser le taux d'aptitude entre 64 et 67 % (chiffres pour une année portant sur le nombre des personnes astreintes au service militaire, ayant fait l'objet d'une évaluation définitive).

Pour ce faire, concrètement, tous les *profils d'exigences* des fonctions de recrutement ont été examinés, harmonisés (p. ex. en ce qui concerne les ordonnances de bureau ou les soldats de transmission) et adaptés si nécessaire. La limitation des exigences dans les domaines « Marcher » pour les soldats de détachement de commandement, « Soulever des charges » pour les soldats d'hôpital ou « Soulever et porter des charges » pour les conducteurs de chiens constitue un exemple des mesures déjà prises. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, les affectations sont effectuées à l'aide des bases révisées. Par ailleurs, les catégories d'aptitude devraient être adaptées au 1<sup>er</sup> janvier 2018 à l'échelon de l'ordonnance. Outre les décisions d'aptitude « apte au service militaire » et « apte au service militaire, seulement pour l'instruction et le support » déjà existantes à l'heure actuelle, il s'agit désormais de recruter des conscrits selon les catégories d'aptitude supplémentaires suivantes :

- « apte au service militaire, avec restrictions » (porter, soulever, marcher) ;
- « apte au service militaire, seulement pour le service arrière ».

Les conscrits qui avaient jusqu'ici été jugés inaptes au service militaire ou inaptes au service dans la protection civile pourront ainsi être recrutés dans l'armée pour des fonctions dans lesquelles leurs compétences seront mises à profit.

Plus de la moitié des 225 fonctions de recrutement actuellement existantes sont ouvertes aux conscrits aptes au service militaire mais dont l'évaluation indique « avec restrictions » ou « seulement pour le service arrière ». Il n'est pas question d'abaisser de manière générale les exigences imposées aux militaires, mais de mieux exploiter le potentiel des personnes astreintes au service militaire grâce à une affectation différenciée.

L'effet des mesures ne pourra être évalué que lorsque les premières volées recrutées selon ce système auront effectué leur école de recrues, soit à la fin 2019.

#### 3.1.2 Journée d'information

Aujourd'hui, les citoyens suisses sont astreints au service au début de l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 18 ans. Les conscrits ont l'obligation de participer à la journée d'information, au cours de laquelle ils sont instruits sur :

1. les bases légales ainsi que les tâches et missions de l'armée, du service civil, de la protection civile et du Service Croix-Rouge ;
2. les modèles de service, les carrières de cadres et les possibilités professionnelles dans l'armée, la protection civile et le Service Croix-Rouge ;

3. la taxe d'exemption de l'obligation de servir ;
4. le déroulement des jours de recrutement ;
5. les conséquences d'une situation personnelle irrégulière selon l'art. 66, al. 3, de l'ordonnance du 19 novembre 2003 concernant les obligations militaires (OOMi).

Pour adapter les journées d'information aux attentes et besoins des conscrits seront mises en place les mesures suivantes :

- délégation accrue de l'animation à de jeunes militaires ayant vécu le système actuel de l'armée ;
- formation complémentaire destinée aux responsables des journées d'information et aux animateurs et portant sur le contenu de ces journées et sur l'approche méthodologique ;
- renforcement des soutiens à l'instruction par la mise à disposition de matériel et de contributions pour l'organisation de visites à la troupe ;
- révision permanente des produits de communication relatifs à l'information préalable, à la journée d'information et au recrutement ;
- organisation de manifestations d'information visant la sensibilisation des responsables d'écoles et de formations.

### **3.1.3 Journée d'information pour les femmes suisses**

Loin de préjuger des résultats, le DDPS examine en collaboration avec la Conférence gouvernementale des affaires militaires, de la protection civile et des sapeurs-pompiers (CG MPS) s'il convient de rendre également obligatoires les journées d'information pour les Suissesses. Actuellement, les femmes peuvent – dans de nombreux cantons déjà, mais pas dans tous – participer sur une base volontaire à des journées d'information.

Sans remettre en question le caractère facultatif du service militaire pour les femmes, l'introduction d'une journée d'information obligatoire pour les Suissesses permettrait de mieux exploiter le potentiel des jeunes citoyennes en faveur de l'armée, de la protection civile et du Service Croix-Rouge. L'armée, la protection civile et le Service Croix-Rouge offrent nombre de modèles de service, de possibilités de carrière pour les cadres et de perspectives professionnelles, et devraient également véhiculer activement cette offre auprès des jeunes Suissesses.

Il convient de placer ces journées d'information dans un cadre de politique de sécurité et, partant, de saisir l'opportunité de transmettre aux jeunes citoyennes et citoyens les bases de la politique de sécurité.

En 2018, il s'agira d'examiner les avantages et les inconvénients de toutes les options : maintien du statu quo, journée d'information facultative dans tous les cantons, journée d'information obligatoire dans tous les cantons. Une journée d'information obligatoire dans tous les cantons impliquerait une vérification de la constitutionnalité ; en tous les cas, cette option nécessiterait une base légale formelle. Quelle que soit l'option choisie, l'organisation des journées d'information doit rester sous la responsabilité des cantons.

### **3.1.4 Carrières au sein de l'armée**

Une exploitation optimale du potentiel requiert un décloisonnement des carrières au sein de l'armée. Cette exigence est aujourd'hui déjà remplie et le restera avec le développement de l'armée. Le statut d'officier spécialiste est un élément de ce système : sous-officiers, appointés et soldats disposant de connaissances particulières peuvent continuer à se voir confier, au besoin, des fonctions d'officier.

## **3.2 Compatibilité entre service militaire et carrière civile**

Le système d'instruction doit permettre aux personnes astreintes au service militaire de concilier plus facilement les exigences liées au service militaire, à une formation, un perfectionnement et à la vie professionnelle. Le présent chapitre se concentre sur les mesures internes à l'armée et n'a pas pour objet une analyse approfondie des implications socio-politiques, en particulier la conciliation entre le service militaire et les obligations familiales.

### **3.2.1 Entrée à l'école de recrues**

Les militaires ont toujours la possibilité de fixer avec une certaine flexibilité la date de leur entrée à l'école de recrues (au plus tôt au début de leur 19<sup>e</sup> année, au plus tard dans l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 25 ans). Le développement de l'armée prévoit que la taxe d'exemption de l'obligation de servir ne soit acquittée qu'après l'achèvement de l'école de recrues.

### **3.2.2 Moins de jours de service pour les soldats**

Avec le développement de l'armée, le nombre des jours de service pour les grades de troupe passe de 260 jours actuellement à 245 jours, moyennant une réduction générale de la durée de l'école de recrues à 18 semaines.

### **3.2.3 Libre choix des jours de congé durant l'école de recrues**

Le développement de l'armée prévoit que l'ensemble des recrues, soldats et cadres puissent obtenir durant l'école de recrues – selon leur libre choix – un congé personnel de deux jours consécutifs ou séparés. Cette disposition nécessite une adaptation du règlement de service. Aux fins de garantir la marche du service et de l'instruction, aucun congé au libre choix n'est toutefois possible durant les inspections, les jours de visites et les journées ouvertes au public, les exercices d'endurance, ainsi que lors d'impératifs de service ou durant la dernière semaine de l'école de recrues.

L'idée de jours de congé au libre choix à l'école de recrues s'appuie sur le concept éprouvé des « Jokertagen » (journées joker), déjà introduit à l'école obligatoire.

### **3.2.4 Interruption d'écoles (fractionnement)**

Pour des motifs personnels importants, par exemple pour des raisons familiales, professionnelles ou de formation, les militaires peuvent continuer à effectuer exceptionnellement leur service d'instruction en plusieurs parties.



### **3.3 Utilité civile : reconnaissance des formations militaires**

Depuis 2007, l'armée s'efforce de faire reconnaître les formations militaires au même titre que les cursus d'études et les programmes de perfectionnement civils. Exemples :

- les militaires des troupes du génie et du sauvetage peuvent faire valoir au maximum deux mois de l'école de recrues pour le stage nécessaire à l'admission aux études en sciences forestières à la Haute école spécialisée bernoise
- tous les militaires ayant obtenu une autorisation de conduire dans la catégorie 930 (camions) lors du service d'instruction peuvent faire valoir une pratique de conduite pour l'obtention du permis de conduire civil dans la catégorie D (camions) ;
- tous les soldats sanitaires et soldats d'hôpital peuvent faire valoir auprès des facultés de médecine des Universités de Berne et de Bâle le stage de quatre semaines dans le domaine des soins médicaux intégré dans l'école de recrues.

Le lien suivant offre une vue d'ensemble actualisée de la situation :

<http://www.vtg.admin.ch/fr/actualite/themes/bildungslandschaft-und-armee/anererkennung-fuehrungsausbildung-durch-hochschulen.html>

La reconnaissance de la formation militaire des cadres par les universités et hautes écoles est détaillée au point 4.3.1 ci-après.

### **3.4 Conception pertinente et exigeante des services d'instruction**

#### **3.4.1 Entrée à l'école de recrues**

Le développement de l'armée prête une attention particulière à une conception constructive des sollicitations physiques imposées aux recrues. Au final, les exigences d'une école de recrues restent identiques, mais doivent être atteintes. Sur la base des bonnes expériences recueillies au cours des dernières années dans les différentes écoles de recrues, les mesures suivantes seront mise en œuvre dès 2018 dans toutes les écoles de l'armée :

- élévation progressive des sollicitations physiques ;
- possibilités régulières de récupération ;
- programme sportif plus efficace : renforcement et amélioration de la pratique sportive au sein de l'armée, moyennant une application spécialement développée à cet effet ;
- sensibilisation des cadres ;
- information accrue des recrues sur les prestations de l'armée dans le domaine social (aumônerie militaire, Service psycho-pédagogique et Service social de l'armée) ;
- campagnes de prévention (prévention des dépendances [drogues, tabac], prévention des accidents et dommages militaires).

#### **3.4.2 Attrait des cours de répétition**

La conception pertinente et exigeante des cours de répétition est décrite au point 4.4.2 ci-après.

## **4 Postulat 17.3001 Comment remédier au manque d'officiers ?**

Aujourd'hui, l'armée dispose d'un effectif d'officiers juste suffisant (effectif actuel : 16 862 / effectif réglementaire : 16 944). Le défi consiste à atteindre un effectif équilibré entre tous les échelons hiérarchiques, fonctions et armes. Il existe actuellement un manque d'officiers, en particulier aux échelons état-major et corps de troupe, ainsi que dans les différentes armes. A l'heure actuelle, 18 % des positions d'officier dans le domaine des aides à la conduite dans les états-majors des corps de troupe (bataillons et groupes) demeurent inoccupées.

Afin de pouvoir générer un nombre suffisant d'aides à la conduite potentielles à l'échelon des corps de troupe, il est nécessaire de disposer d'un nombre suffisant d'officiers subalternes. Le développement de l'armée prévoit de réduire le besoin de relève chez les officiers subalternes à 800 chefs de section par année et, partant, d'adapter le potentiel effectivement disponible (env. 3,8 % des conscrits aptes au service d'une année civile).

Le lien évoqué par le postulat dans son argumentaire entre la pénurie d'officiers et le nombre de postes pour officiers contractuels et officiers spécialistes n'est pas démontré. La réduction du nombre des officiers contractuels (saliés) n'aura aucune incidence négative dans l'alimentation des effectifs, dans la mesure où une éventuelle intégration en qualité d'officier contractuel ou aspirant officier de carrière n'intervient qu'après achèvement de la formation de base d'officier de milice.

### **4.1 Sélection moderne**

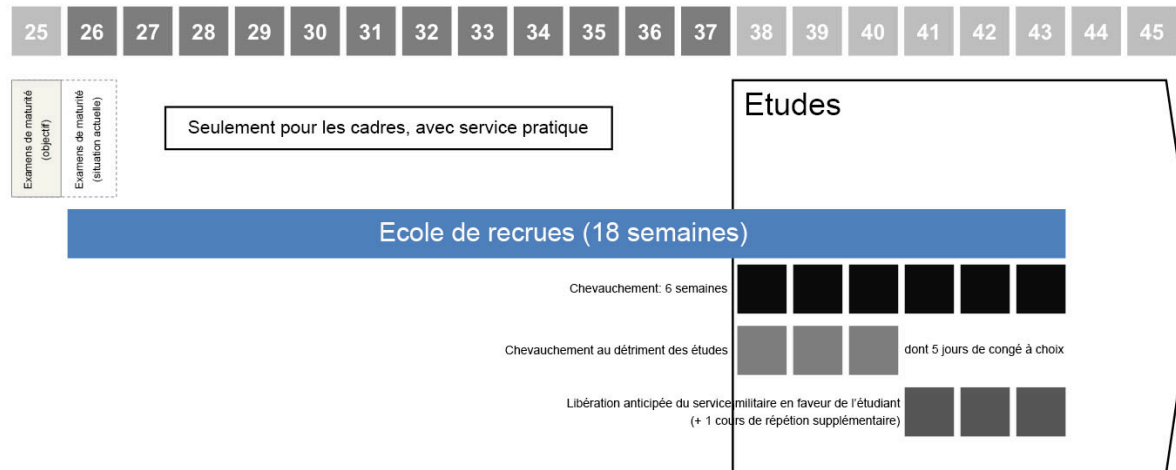
Avec le développement de l'armée, tous les militaires accomplissent une école de recrues entière avant d'entamer une carrière de cadre. Le DDPS espère notamment de cette mesure une sélection mieux étayée des cadres, puisque les aspirants pourront être évalués sur une période beaucoup plus longue.

### **4.2 Bonne conciliation entre service militaire et carrière civile : harmonisation avec le paysage de la formation**

Pour une meilleure synchronisation entre la carrière de cadre militaire et une formation civile, un accord a déjà été passé en janvier 2014 entre l'armée d'une part et la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS), la Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses (KFH), la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (CSHEP) et la Conférence suisse des écoles supérieures (Conférence ES) d'autre part. Aussi, avec le DEVA, les cadres payant leurs galons qui souhaitent commencer ou poursuivre des études directement après leur service pratique sont-ils libérés trois semaines avant la fin officielle de l'école de recrues. Ils disposent en outre de cinq jours de congé, à planifier librement, destinés à préparer leurs études. Ce licenciement anticipé est compensé par la suite dans le cadre des cours de répétition.

Une harmonisation de la clôture des examens de maturité jusqu'à la fin de la semaine civile 25 n'est pas possible à l'échelle de toute la Suisse; des exceptions<sup>1</sup> sont néanmoins réservées pour le début de l'école de recrues d'été à la semaine civile 26. Mais l'objectif reste que les cantons harmonisent la date d'obtention de la maturité pour permettre un avancement du début de l'école de recrues d'été. Des mesures organisationnelles doivent en outre faire en sorte que les candidats à la maturité astreints au service militaire puissent achever leurs examens avant le début de l'école de recrues.

<sup>1</sup> Ecole de recrues d'été des grenadiers débutant à la semaine civile 28, école de recrues pour sportifs d'élite à la semaine civile 27.



## 4.3 Utilité civile

### 4.3.1 Reconnaissance de la formation de cadre militaire

Dans le cadre de leur formation de base de sous-officier, sous-officier supérieur ou officier, tous les cadres effectuent le module « Leadership », reconnu par l'Association suisse pour la formation des cadres. En cas de réussite des examens, ils obtiennent un certificat correspondant. De même, tous les cadres ont la possibilité de faire enregistrer la formation auprès de l'Association suisse des cadres.

Depuis 2007, l'armée a scellé des coopérations avec les universités, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Ces mesures d'accompagnement pour le recrutement de cadres ont encore été renforcées par la mise en œuvre du rapport sur l'armée 2010. Le développement de l'armée, qui met notamment l'accent sur l'amélioration de la formation des cadres, vise également une reconnaissance, dans les cursus d'études, des compétences acquises au cours de la formation militaire à la conduite et sa mise en pratique. Ainsi les hautes écoles attribuent-elles, en fonction de la prestation militaire anticipée, des points de crédit ECTS<sup>2</sup> dans des programmes de formation de base et de perfectionnement appropriés. Les nombreuses expériences positives encouragent l'armée et les hautes écoles à développer la collaboration en ce sens. Entrent pour l'heure essentiellement en ligne de compte les domaines des sciences économiques et de la formation en gestion.

Les comptabilisations concrètes des crédits de formation sont fixées dans des accords et des règlements d'études. Les Universités de Neuchâtel, St-Gall, Zurich, Lucerne et Bâle, ainsi que la Formation universitaire à distance, Suisse (UniDistance, Brigue), accordent déjà des points de crédit ECTS. S'y ajoutent les sept hautes écoles spécialisées de droit public, la Haute école spécialisée à distance, Suisse (HESD, Brigue), ainsi que la Haute école pédagogique de Lucerne. D'ici à la fin 2018, chaque haute école devrait proposer des offres, notamment les hautes écoles polytechniques. De même, il convient de convaincre aussi les établissements privés de délivrer une reconnaissance.

<sup>2</sup> ECTS = European Credit Transfer System

### Universités / EPF

Université / Faculté	Echelon de cadre militaire	Etudes	Points ETCS comptabilisés
<b>Neuchâtel</b> Sciences économiques	SFC I / SFEM I	<i>CAS Business Process Analysis</i>	04
		<i>CAS Supply Chain and Demand Management</i>	04
<b>St-Gall</b> Toutes les facultés	SF of / EO	<i>Bachelor</i>	06
	SFC I / SFEM I	<i>Master</i>	06
	sof sup	<i>Bachelor</i>	04
<b>Zurich</b> Sciences économiques	SF of / EO	<i>Bachelor</i>	06
	SFC I / SFEM I	<i>Master</i>	06
	sof sup	<i>Bachelor</i>	03
<b>Lucerne</b> Sciences économiques	SF of / EO	<i>Bachelor</i>	06
	SFC I / SFEM I	<i>Master</i>	06
	sof sup	<i>Bachelor</i>	03
<b>Bâle</b> Sciences économiques	SF of / EO	<i>Bachelor</i>	06
	sof sup	<i>Bachelor</i>	04
<b>Brigue (UniDistance)</b> - Sciences économiques - Historiographie	SF of / EO	<i>Bachelor d/f</i>	10
	SF of / EO	<i>Bachelor</i>	05
<b>En négociation :</b> - Berne : Sciences économiques; - Genève : diverses facultés, Global Studies Institute I; - Lausanne : diverses facultés; - EPF Zurich : Management, Technologie and Economics			

### Hautes écoles spécialisées

Haute école spécialisée / Domaine	Echelon de cadre militaire	Etudes	Points ETCS comptabilisés
<b>Haute école d'économie</b> Olten  * Comptabilisation de modules entiers, équivalant à 1 CAS au maximum	SFC I / SFEM I	<i>MAS Leadership &amp; Change Management</i>	max. 12–15*
		<i>MAS Information Systems Management</i>	max. 12–15*
		<i>MAS Corporate Development</i>	max. 12–15*
		<i>DAS Bildungsmanagement</i>	max. 12–15*
		<i>DAS Öffentliches Gemeinwesen</i>	max. 12–15*
		<i>MBA (sous conditions, entre autres : diplôme universitaire)</i>	ouvert

<b>Haute école de technique et d'économie</b> Coire	SFC I SFC II SFEMG II	<i>MAS Business Administration</i> <i>EMBA</i> <i>EMBA</i>	16 / 60 16 / 84 32 / 84
<b>Haute école de Lucerne – Economie</b> Lucerne  * Comptabilisation de modules entiers, équivalent à 1 CAS au maximum	SF of / EO SFC I / SFEM I	<i>MAS Leadership &amp; Management (L&amp;M)</i> <i>MAS Business Administration</i> <i>MAS Public Management</i> <i>MAS Business Excellence</i> <i>MAS Marketing &amp; Management von Dienstleistungen</i> <i>MAS Social Insurance Management</i> <i>DAS Risk</i> <i>CAS Leadership (partie du MAS L&amp;M ci-dessus)</i> <i>CAS Betriebswirtschaft</i>	15 / 60 6,5–8,5 max. 12–15* max. 12–15* max. 12–15* max. 12–15* max. 12–15* max. 12–15* ouvert
<b>School of Management and Law</b> Winterhour	SF of / EO  SFC I  SFC I / SFEM I  SFC II / SFEMG II	<i>Bachelor Business Administration</i> <i>Bachelor International Management</i> <i>Bachelor Wirtschaftsrecht</i> <i>Master Banking &amp; Finance</i> <i>Master International Business</i> <i>MAS Business Administration</i> <i>MAS Human Capital</i> <i>MAS Public Management</i> <i>International EMBA</i>	03 max. 03 03 max. 06 max. 06 06 06 06 max. 06
<b>Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)</b> Manno	SFC I / SFEM I	<i>MAS Human Capital Management</i> <i>MAS IT Management &amp; Governance</i> <i>DAS Business Coaching</i> <i>DAS Project Management</i> <i>DAS Skill's Empowerment</i> <i>CAS Sviluppo competenze</i> <i>EMBA</i>	09 09 06 06 06 02 09

<b>Haute école spécialisée bernoise – Economie</b> Berne	SFC I SFC II	<i>CAS Leadership</i>	03 06
<b>Haute école spécialisée à distance, Suisse (HESD)</b> Brigue	SFC I / SFEM I	<i>Bachelor Betriebsökonomie</i> <i>Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen</i> <i>EMBA</i> <i>MAS Business Law</i> <i>CAS Leadership</i> <i>CAS Employment Law &amp; Leadership</i>	max. 05  max. 05  max. 10 max. 10 max. 05 max. 05
<b>Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) – Economie</b> Delémont	SF of / EO	<i>Bachelor</i> : essai pilote de validation des acquis de l'expérience (VAE) jusqu'à fin 2017	ouvert
<b>En négociation :</b> - Haute école d'économie, St-Gall - HES-SO : poursuite de la VAE			

#### Hautes écoles pédagogiques

Haute école pédagogique / Domaine	Echelon de cadre militaire	Etudes	Points ETCS comptabilisés
<b>Haute école pédagogique de Lucerne – Perfectionnement</b> Lucerne	Dès SF of / EO	Toutes les offres d'études MAS / DAS / CAS de la section <i>Schulleitung und Schulentwicklung</i> (notamment <i>Bildungsmanagement, Schulleiter</i> )	En fonction du chevauchement de contenus de qualité adéquate

#### Hautes écoles privées

Haute école privée / Domaine	Echelon de cadre militaire	Etudes	Points ETCS comptabilisés
<b>International Management School Geneva (IMSG)</b> Genève	sof sup SF of / EO SFC I / SFEM I	<i>Bachelor</i> <i>Bachelor / Master</i> <i>Master</i>	3 6 6
<b>En négociation :</b> Haute école privée d'économie (PHW), Berne			

Les possibilités de comptabilisation des crédits de formation répertoriées ci-dessus (état mi-2017) sont sans cesse élargies.

### 4.3.2 Indemnités de formation

Les jeunes militaires investissent environ une année de leur vie pour accomplir les services d'instruction nécessaires à l'obtention d'une position de cadre. Pendant ce temps, leurs contemporains qui n'effectuent aucune formation militaire supplémentaire peuvent se consacrer plus simplement à leur formation et perfectionnement civils. La révision de la loi sur l'armée (art. 29a, LAAM) prévoit d'offrir, aux cadres d'un certain niveau, une incitation complémentaire sous la forme d'indemnités de formation. Ces indemnités peuvent être investies pour une formation ou un perfectionnement civils. L'ordonnance correspondante est actuellement en préparation. L'aide financière maximale pour les cadres de l'armée dépend du grade et de la durée de la formation militaire.

### 4.3.3 Justificatifs de formation et de compétences

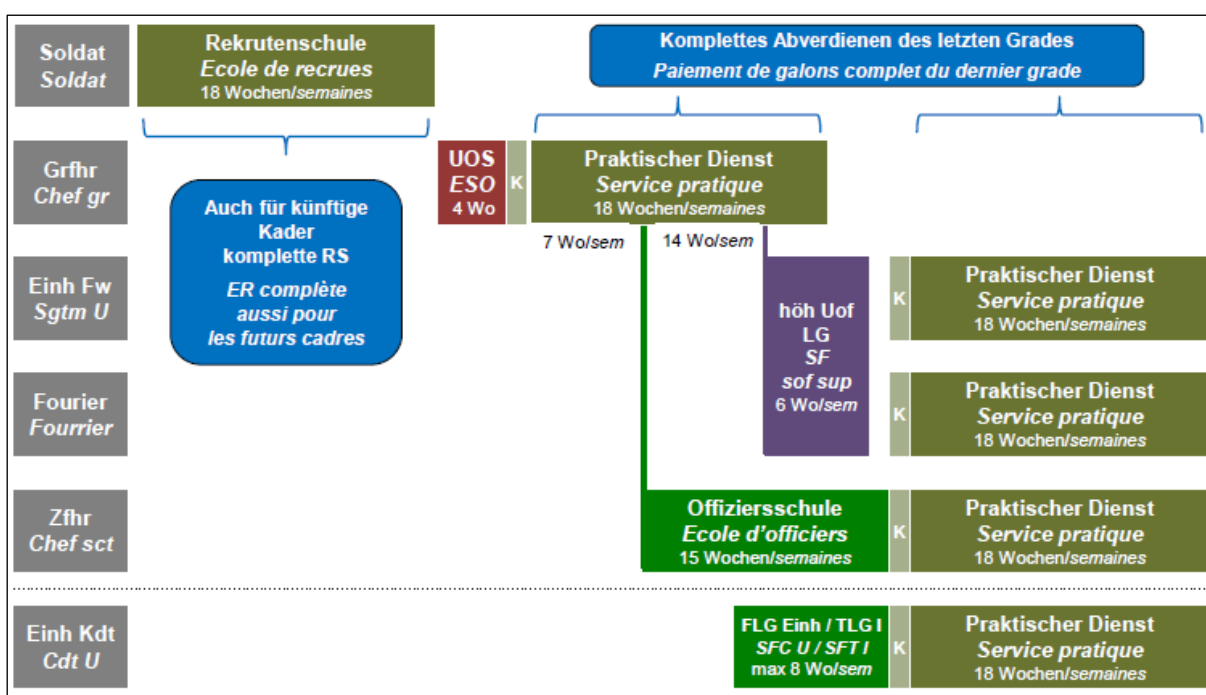
En complément de la qualification purement militaire basée sur des notes, les futurs cadres recevront dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018 un justificatif de formation et de compétences. Ce dernier décrit les compétences acquises par le militaire pendant son instruction de base et lors du service pratique pour le paiement de galons. L'objectif est de faire en sorte que ces acquis soient compris et reconnus comme tels par l'environnement civil.

## 4.4 Conception pertinente et exigeante des services d'instruction

### 4.4.1 Formation plus efficace des cadres

Le développement de l'armée prévoit des progrès dans la formation des cadres. Le cadre doit pouvoir acquérir rapidement des compétences en matière de technique et de conduite.

Les services d'instruction de base seront, de façon générale, plus efficaces et ciblés de manière pertinente sur les cadres de milice. Aussi les futurs cadres effectueront-ils à nouveau une école de recrues entière, d'une durée de 18 semaines. Par ailleurs, les cadres obtiendront entièrement leur dernier grade durant une prestation pratique.



Les candidats officiers et sous-officiers supérieurs effectuent un service pratique écourté en qualité de chefs de groupe. Ils se familiarisent ainsi avec le travail des futurs subordonnés directs et acquièrent une expérience pratique dans les domaines de l'instruction, de la conduite et de l'éducation. Qui plus est, encadrés par un personnel professionnel expérimenté, ils y gagnent aussi de la compréhension et de l'assurance pour l'accomplissement de leurs tâches futures.

Dans le cadre de la formation des officiers, le stage de formation central des officiers disparaît de la Formation supérieure des cadres de l'armée en faveur des écoles d'officiers des différentes armes. Ces dernières gagnent ainsi en flexibilité pour la conception de l'instruction.

#### **4.4.2 Attrait des cours de répétition**

L'armée poursuit ses efforts pour accroître l'efficacité dans les cours de répétition et éviter les temps morts. Une conception exigeante des cours de répétition demeure – même avec le développement de l'armée – une tâche essentielle. Une meilleure préparation des cadres et une infrastructure de formation modernisée, notamment, permettront d'atteindre cet objectif.

##### *Meilleure préparation des cadres aux cours de répétition*

Les cours de répétition sont axés sur l'instruction en formation jusqu'à échelon de l'unité. La préparation d'un service est donc très importante. Les cadres effectueront ainsi comme par le passé, selon le grade et la fonction, au maximum un cours préparatoire de cadres d'une semaine avant chaque cours de répétition. Cette mesure, en combinaison avec la réintroduction du paiement de galons complet d'un grade dans les écoles de recrues, élargira l'expérience en matière de conduite et se soldera au final par un gain de connaissances et de savoir-faire dans l'instruction.

##### *Accroissement de l'efficacité dans les cours de perfectionnement moyennant l'implication des centres d'instruction au combat*

Pour maintenir un niveau adéquat dans l'instruction en formation, il est nécessaire de mener à intervalles réguliers des exercices d'ensemble des troupes. L'étroite interaction prévue dans la doctrine entre différents corps de troupes (p. ex. infanterie, formations mécanisées et formations d'appui au combat) peut être enseignée dans le cadre de tels exercices, moyennant que la planification des prestations de service garantisse un accomplissement simultané du cours de répétition par les formations correspondantes. Un nombre accru de modules de formation standardisés des centres d'instruction au combat et davantage d'exercices d'intervention impliquant toutes les armes contribueront à accroître considérablement l'efficacité, tout en réduisant la charge de préparation pour les cadres à tous les échelons. La formation sera ainsi dispensée de manière efficace et axée sur l'engagement, sur un terrain proche de la réalité et en interaction de diverses armes.

#### **4.4.3 Aide aux officiers de milice**

En raison du système, le contact avec l'administration militaire augmente parallèlement au grade et à la fonction des cadres de milice. Pour éviter toute bureaucratie inutile et faciliter la tâche des cadres de milice, les commandants disposent d'outils techniques, tels qu'une connexion au système de gestion du personnel de l'armée (PISA) et d'autres logiciels visant à simplifier les activités administratives.

Des restrictions sont posées en raison des dispositions de protection des données et des exigences de sécurité techniques, pour empêcher l'accès de personnes non autorisées à des données (personnelles) sensibles.



## 5 Perspectives

Les mesures introduites ou planifiées présentées dans ce rapport sont intégrées dans le développement de l'armée. Sachant que le rapport a été rédigé à la mi-2017, il n'est pas encore possible de se prononcer sur l'effet des mesures dans leur ensemble. Un bilan correspondant ne pourra être tiré qu'à partir de la fin 2019.

Le groupe de travail consacré au système de l'obligation de servir s'est aussi penché sur l'attrait du service militaire. Le DDPS et le Département de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) ont étudié le résultat de ces réflexions; le présent rapport expose les mesures que le groupe de travail propose de mettre en place pour augmenter l'attrait du service militaire dans l'actuel système de l'obligation de servir. Si ce système devait être fondamentalement modifié à moyen terme (ce qui, le cas échéant, impliquerait une révision des art. 59 et 61 Cst.), les mesures ayant pour objectif de garantir l'attrait du service militaire devraient faire l'objet d'une nouvelle évaluation.

Le Conseil fédéral a entre-temps chargé le DDPS de lui présenter, d'ici à la fin 2020, une analyse portant sur les points suivants : les possibilités de recrutement à moyen et à long terme de conscrits et de volontaires, dont les compétences et le nombre correspondent aux besoins de l'armée et de la protection civile, et les manières de garantir aux personnes effectuant leur service militaire des bénéfices pour leur vie civile et professionnelle. Cette analyse devra aussi tenir compte du modèle norvégien. Il s'agira en outre d'examiner dans quelle mesure le développement de l'armée (DEVA) et les mesures prises par l'armée et la protection civile auront permis d'ici là d'améliorer le système actuel de l'obligation de servir.