

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 144 (1999)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le corps des gardes-fortifications... : engagement militaire à la lumière de l'offre et de la demande  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348666>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

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

Le Corps des gardes-fortifications...

## Engagement militaire à la lumière de l'offre et de la demande

Le lieutenant-colonel Gaëtan Membrez, qui fait partie du commandement du Corps des gardes-fortifications, a suivi une formation postgrade à l'Institut de hautes études en administration publique et a obtenu un Master of Public Administration. Son travail de diplôme, intitulé *Sécurité publique – Le Corps des gardes-fortifications, une organisation en développement à la lumière de l'offre et de la demande*<sup>1</sup>, fait l'objet de ce compte rendu.

L'approche « marchande » de l'engagement militaire du Corps des gardes-fortifications (CGF) part du postulat suivant : « Autrefois hors de portée des mécanismes du marché, certains éléments du domaine public tels la sécurité, mais aussi la culture, le sport et la religion, sont aujourd'hui absorbés par sa sphère. » La sécurité, partie intégrante de l'engagement militaire du CGF, permet mieux que d'autres de pénétrer en voltigeur dans les schémas économiques, car la palette des prestations dans ce domaine et l'analyse dans le terrain du besoin de sécurité permettent de cerner la question, sans devoir tenir compte de l'ensemble des prestations.

La notion de marché implique rivalité, donc concurrence. Même si le CGF n'a pas de concurrent et si l'on peut penser que, dans un cadre monopolistique, les schémas du mar-

ché s'avèrent le plus souvent faussés, certaines de ses prestations sont en concurrence avec celles d'entreprises privées. D'autre part, le CGF évolue selon des critères toujours plus économiques et se positionne sur le marché, en fonction des « clients » dont les besoins évoluent. Son offre comprend une « palette de produits » qui peut évoluer en fonction de besoins identifiés ; son environnement se modifie également en fonction du principe économique de l'allocation des ressources.

En théorie, la problématique semble relativement simple ; en pratique, il apparaît moins évident de comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces notions et de faire passer le message. Pourtant, l'introduction de nouveaux outils de gestion, partant d'une nouvelle gestion publique ne peuvent se faire qu'à ces conditions.

### Particularismes de l'engagement militaire du CGF

Le CGF, organisation militaire professionnelle intégrée dans le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports, est directement subordonné au chef des Forces terrestres. C'est aujourd'hui le noyau professionnel de l'armée, l'élément de la « première heure ». Son degré de préparation élevé en fait un outil capable d'intervenir rapidement, d'abord avec tout ou partie de ses spécialistes de sécurité, ensuite avec un appoint de soldats formés à la polyvalence, enfin avec l'ensemble de ses effectifs.

Le concept « Armée 95 » a fait du CGF une unité de services décentralisée, dont l'évolution vers l'« esprit d'entreprise » est marquée du sceau de la

<sup>1</sup> Membrez, Gaëtan : *Sécurité publique. Le Corps des gardes-fortifications, une organisation en développement, à la lumière de l'offre et de la demande. Mémoire de diplôme. S.L., Institut de hautes études en administration publique, 1998. 122 pp. Commandes chez l'auteur, Buchaux 7, 2022 Bevaix (tél 032/846 26 74).*

disponibilité, pas seulement pour des engagements en Suisse.

## Le cadre juridique essence de l'offre

Les missions du CGF trouvent leurs sources dans la loi sur l'armée et l'administration militaire (LAAM), plus concrètement dans les missions dévolues à l'armée. Dans le domaine de la sûreté, le CGF, outre le soutien qu'il apporte à la promotion de la paix dans le pays, contribue à la sauvegarde des conditions d'existence par des engagements subsidiaires, c'est-à-dire par la mise à la disposition des autorités civiles, selon un processus établi, de moyens et de ressources, la responsabilité de l'engagement étant du ressort des autorités qui formulent la demande.

Une demande croissante fait apparaître le besoin de moyens supplémentaires, ce qui prouve l'émergence d'une situation extraordinaire, dans laquelle les procédures ordinaires ne suffisent plus. Le fait d'agir en subsidiarité peut dès lors très aisément faire émerger la notion de client, qui pourrait être défini comme une personne, une entreprise ou une organisation, au bénéfice de droits et de devoirs, qui peut manifester son choix en mettant en concurrence service public et secteur privé. Dans les faits, rien ne peut en effet empêcher une police ou un gouvernement cantonal, un office de la Confédération de faire appel à d'autres prestataires de services dans le domaine de la sécurité, même s'il s'agit d'entreprises privées.



*Un fortin de la Seconde Guerre mondiale à la gare de Saint-Ursanne. Le Corps des gardes-fortifications, aujourd'hui, ne s'occupe plus seulement de tels ouvrages. Il a diversifié ses offres de prestations. (Photo: Guy de Weck)*

L'expérience montre que les «clients» traditionnels du CGF, identifiés par la législation en vigueur, ont quelque peine à quantifier leurs besoins actuels, plus encore ceux du futur. L'évolution des risques et de la menace, le caractère parfois irrationnel de la démarche n'y sont évidemment pas étrangers. La demande ne peut pas être formulée précisément; il faut donc chercher des indicateurs fondés sur des critères qualitatifs et quantitatifs bien connus:

- force (importance du contingent);
- rapidité (dans combien de temps?);
- «produits» (lesquels? quel niveau de préparation?);
- qualité (spécificité des fonctions, formation du personnel);
- scénarios, planifications et décisions réservées.

En outre, l'acteur militaire, toujours plus présent dans diverses formes de sécurité, se

trouve soumis à la pression des politiques et de l'opinion publique. La politique financière, la politique de sécurité, la politique étrangère, la politique d'immigration, la politique européenne, pour ne prendre que quelques exemples, révèlent les imbrications, mais aussi les enjeux qu'impliquent le développement de l'offre au sein du CGF.

Il ne faut pas oublier le besoin de sécurité chez le citoyen, que celui-ci considère comme le premier de ses besoins biologiques, auquel s'oppose la concentration humaine, l'anonymat, la difficulté d'imposer le droit, pour ne prendre que quelques facteurs. Au niveau de l'Etat, le fait de passer à une sécurité collective comme l'entendent les Nations unies, c'est-à-dire à des tâches communes à tous les Etats, va provoquer de nouveaux besoins qui n'impliquent pas d'office des ressources supplémentaires.

## Offre et demande, version CGF

Au-delà de la recherche du point d'équilibre entre les courbes bien connues de l'offre et de la demande, l'art du management consiste à imaginer des schémas qui permettent d'identifier les indicateurs du marché et s'avèrent capables de faciliter la gestion des ressources. Il s'agit de rechercher l'efficacité («Faire plus avec moins»), mais aussi d'être à même de prendre influence sur les choix du futur.

Schématiquement, trois éléments composent la théorie de l'offre et de la demande version CGF. La demande découle, à l'origine, d'une perception populaire du risque, mais également du cadre législatif et du budget. Le CGF en tant qu'organisation, avec ses facteurs de production, propose une offre composée d'un assortiment de produits dans le domaine militaire.

L'usage d'outils de gestion, en particulier d'une comptabilité analytique au niveau stratégique et opératif, facilite le pilotage et la hiérarchisation des produits, permettant d'en développer un plutôt qu'un autre en fonction de la demande, de disposer à temps du produit adéquat et d'anticiper les besoins probables.

La sécurité représente au total 20% des prestations de l'ensemble du CGF, et sa part est en constante augmentation. Ce marché est actuellement porteur, mais pas seulement pour le CGF: l'augmentation du chiffre d'affaires de 800 millions du marché suisse de la sécurité, sans les prestations de l'Etat, suffit à le prouver.

## Le défi du futur

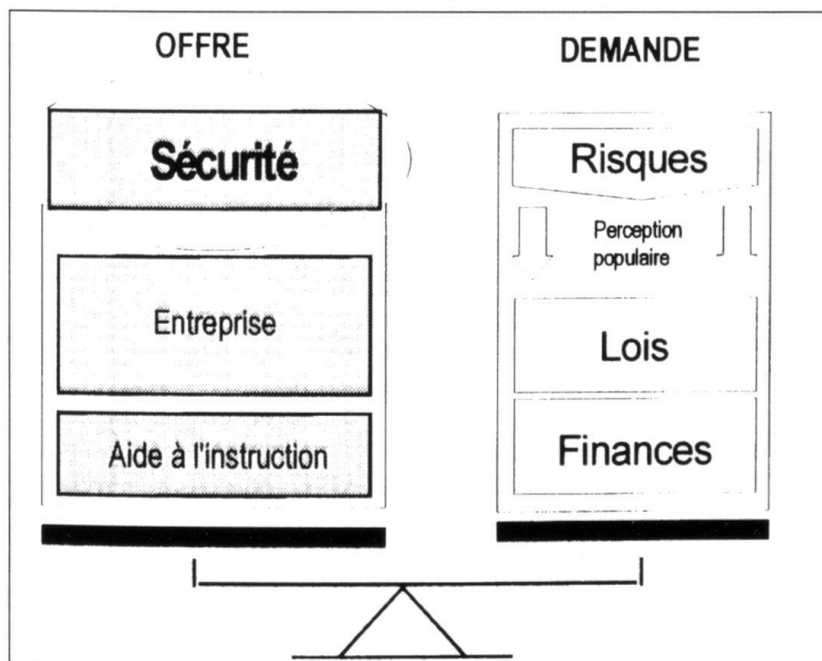
S'agissant de l'engagement militaire dans l'optique de la sécurité, l'approche économique est sans aucun doute la

seule qui permette d'évoluer en fonction des besoins, c'est-à-dire de la demande et des moyens disponibles qui conditionne l'offre et son adaptation.

Soutenu par de bons indicateurs, une telle procédure permet d'intégrer la dimension prospective et de ranger au placard les modèles livrés sur mesure, qui ne tiennent pas compte de paramètres tels l'évolution de la société, la disposition à payer des politiques, la démographie, etc. Les indicateurs indispensables ne sont pas forcément des coûts par homme et par jour.

La recherche constante de l'adéquation entre l'offre et la demande favorise l'application de ce genre de modèles; elle pourrait, en quelque sorte, rendre l'entreprise militaire plus proche du citoyen qui verrait ainsi un besoin (souvent le sien) couvert par une offre. Reste à affûter la compétence managériale qui permettra de travailler avec des outils de gestion modernes, conditions incontournables pour obtenir l'efficacité souhaitée, sans appauvrir la qualité de l'action.

Le défi est là, il faut le relever. Le rapport Brunner, résolument axé sur la demande, a mentionné avec insistance la nécessité d'adaptation à un processus évolutif. L'Armée suisse XXI se dessine... Il y a donc lieu de changer d'orientation, de passer de l'orientation intuitive fondée sur l'offre à celle plus instrumentalisée fondée sur la demande.



*L'offre du CGF et de l'articulation de la demande.*

RMS