

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 148 (2003)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Après le G8, d'impérieux besoins de réformes  
**Autor:** Aepli, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-347188>

### **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:** 11.01.2026

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

## Après le G8, d'impérieux besoins de réformes

En confrontant notre pays à un événement dont les caractéristiques et les dimensions étaient nouvelles pour lui, le sommet d'Évian a mis en lumière les faiblesses de notre système de sécurité. Le G8 a vécu. Il est dès lors indispensable d'en tirer les enseignements.

### ■ Col Pierre Aepli

Plusieurs grilles d'analyse peuvent être utilisées pour évaluer les résultats de l'opération. L'optimiste qui proclame que, finalement, tout s'est bien passé et que les événements de Genève ne doivent pas occulter le fait que les missions à la charge de la Suisse ont été remplies à satisfaction. La pessimiste qui souligne que les difficultés rencontrées dans la préparation et la conduite des opérations ont clairement montré nos limites dans la maîtrise de tels problèmes.

Ma grille d'analyse s'articule autour des contradictions mises en évidence à différents niveaux. Celles-ci montrent que notre système, confronté à une situation exceptionnelle, fait entendre des craquements inquiétants. Il s'agit donc, comme pour un costume devenu trop étroit, de le retoucher pour qu'il puisse encore servir. Je chercherai à identifier les contradictions les plus importantes et les conséquences qu'elles entraînent pour esquisser ensuite quelques pistes de réflexions.

### De quelques contradictions

Au plan général, relevons, et cela ne concerne bien entendu



*Le président Bush à Genève.*

pas seulement la Suisse, que les sphères de responsabilité politique ne recouvrent plus celles des problèmes, d'où l'impression d'impuissance que peuvent ressentir les responsables face à ceux-ci et l'impérieuse nécessité de les aborder dans des espaces plus larges, par le biais de collaborations avec d'autres parties.

En Suisse, la préparation et la conduite des opérations ont mis en évidence nos contradictions internes. Elles peuvent être synthétisées comme suit: la Confédération dispose de moyens mais manque d'autorité; la collaboration intercantonale est indispensable mais elle

ne s'inscrit pas dans des structures organiques de conduite et de contrôle politique et opérationnel; les cantons sont souverains mais ils manquent des forces suffisantes pour maîtriser des événements extraordinaires.

Par ailleurs, la politique de sécurité, voulue et proclamée comme devant former un tout, reste fragmentée et souffre de la dispersion des moyens et des compétences entre les niveaux politiques et opérationnels. L'organisation, les missions et les moyens de l'armée et des forces de police notamment ne sont plus toujours adaptés aux risques et aux menaces actuels; les problèmes de sécurité intérieure ont pris le pas sur ceux de sécurité extérieure.

Contradictions aussi entre certaines formes de manifestation et les philosophies policières et judiciaires. Sur le terrain, les affrontements entre casseurs et forces de l'ordre ont montré des lacunes dans la préparation et l'engagement de celles-ci face aux développements de la violence et de la contestation urbaines. Il faut souligner également les limitations d'une législation, marquée par le traumatisme de l'affaire des fiches et une conception «rousseauiste» de la société qui nuisent à une recherche de renseignements efficace et à l'application de sanctions dissuasives.

Contradictions enfin ressortissant aux relations des autorités avec les responsables des *altermondialistes*; ceux-ci ne peuvent représenter, au mieux, que la partie pacifique des manifestants. Or, une minorité souvent violente, se prévaudra des accords conclus pour lier les mains de la police sans, bien entendu, les respecter elle-même.

## Quelles sont les conséquences de cet état de fait?

Dans le domaine de la conduite, la multiplicité des centres de décision et la large décentralisation des compétences multiplient les organismes de coordination, ce qui entraîne une collectivisation du processus décisionnaire qui pèse à la fois sur son rythme et sur sa capacité à trancher.

Le potentiel de conflit entre les parties concernées est grand, leur susceptibilité étant vive à l'encontre de tout ce qu'elles considèrent comme un empiètement sur leur territoire. Dans ce cadre, les questions d'argent ont été particulièrement sensibles; les sources de financement étant multiples, les affrontements entre les acteurs ont été nombreux à propos de la répartition des frais. Les aspects financiers des problèmes ont alors eu parfois tendance à prendre le pas sur



d'autres, objectivement plus importants.

En ce qui concerne l'architecture même de notre système, le manque d'organismes de conduite et de contrôle politique et opérationnel a été mis en évidence. La mise en place d'un état-major de planification intercantonal et celle d'une délégation politique des trois cantons principalement concernés ont certes été bénéfiques, comme l'ont été les rencontres entre les représentants politiques des cantons et de la Confédération; il n'en reste pas moins qu'il s'agissait de mesures ad hoc, qui ne permettaient pas de surmonter toutes les contradictions inhérentes à la multitude des instances décisionnaires.

Dans le domaine des moyens, l'atomisation des polices, les équipements et les doctrines par-

fois différents ont rendu difficiles la mobilisation de forces suffisantes et leur conduite. Les événements ont aussi montré que les doctrines d'intervention, très statiques, à l'encontre de manifestants violents et très mobiles ne sont plus adaptées. La durée du sommet d'Evian ayant été courte, les problèmes de relève ne se sont heureusement pas posés. Ils auraient été aigus.

## Quelles réformes envisager?

Les expériences faites lors de la préparation et de la conduite ont mis en lumière un certain nombre de faiblesses dans différents domaines, politiques et opérationnels. Le moment paraît donc propice pour réfléchir aux réformes à entreprendre ou pour réactiver celles proposées par les projets «USIS» et «POLIZEI XXI»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «USIS» est un projet conduit par la Confédération et associant les cantons, qui a pour but de réexaminer notre système de sécurité et de proposer des réformes. «POLIZEI XXI» est un projet mené par la Conférence des directeurs de police cantonaux et la Conférence des commandants des polices cantonales. Il a pour objet de développer la collaboration des polices à l'échelon intercantonal en y regroupant des activités pour lesquelles les cantons n'ont plus la taille critique nécessaire.

A mon sens, la seule façon de procéder, la plus difficile aussi, est de considérer le problème dans son ensemble puis de le parcelliser, pour que chaque réforme particulière s'inscrive dans le cadre général de la réforme globale. Dire cela, c'est affirmer qu'il est nécessaire, entre autres, de redéfinir réellement la politique de sécurité, aménager l'architecture du système, repenser la répartition des tâches et des compétences, réévaluer les doctrines et procéder à différentes modifications législatives.

Les difficultés liées au changement dépendent étroitement de leurs impacts. Si la modification recherchée concerne un processus technique, son acceptation est beaucoup plus facile que si elle nécessite des modifications de comportements. Si elle affecte les valeurs, sa mise en œuvre est particulièrement difficile.

La complexité des problèmes soulevés dans le contexte qui nous occupe tient, non seulement au nombre des acteurs impliqués, mais surtout au fait que les réformes à opérer touchent tous les niveaux. La politique de sécurité et l'architecture du système concernent les valeurs; les adaptations législatives et les processus de décision ressortissent aux comportements et les questions de doctrine et d'équipement relèvent du domaine technique. Quelques conditions doivent impérativement être remplies pour assurer le succès d'une telle démarche.

■ La première tient à la création d'un sentiment d'ur-

gence quant aux mesures à prendre. Les événements du G8 y contribuent, mais leur impact va rapidement diminuer. Il faut donc agir vite.

■ La seconde est de dégager les ressources nécessaires à la conduite des opérations. Ces dernières impliquant les cantons et la Confédération, seule une *Task Force* et un financement communs me paraissent envisageables pour mener à bien le projet; dans cet esprit, je suis d'avis que les projets «USIS» et «POLIZEI XXI» doivent être repris et intégrés dans ce cadre.

■ La troisième est de susciter une véritable motivation auprès d'acteurs-clés, politiques et opérationnels, pour former le noyau dur du projet.

■ La quatrième est d'obtenir un véritable appui politique, tant au niveau des cantons que de la Confédération, pour surmonter les oppositions aux réformes.

■ La cinquième est de définir un calendrier réaliste.

## Quel système concevoir?

L'organisation de la sécurité d'un pays ne saurait aller à l'encontre de son génie propre. Au cours de mes années à la tête de la police cantonale vaudoise, j'ai eu l'occasion de pouvoir m'en convaincre en étudiant notamment, sur place, les mesures de sécurité prises à l'occasion des Jeux olympiques de Calgary, d'Albertville et d'Atlanta. Trois pays, trois modes différents adaptés aux moyens des organisateurs et aux caractéristiques de ces Etats.

Les Canadiens, ne disposant pas de forces très nombreuses, avaient conçu un système d'engagement de leurs effectifs gradué selon les événements, les degrés de risques et les périodes. Ils géraient ainsi leurs dispositifs de façon très rationnelle. Les Français, richement dotés en compagnies de CRS et de gendarmes mobiles, pouvaient sanctuariser la région de façon permanente pendant toute la durée des jeux. Les forces à disposition des Américains provenaient de différentes sources: ville (*City Police*), Etat de Géorgie (*State Police, Sheriff Dpt*, Garde nationale), Washington (armée régulière, FBI, *Secret Service*, etc.). Le problème était de les coordonner, toutes étant spécialisées dans une fonction et très jalouses de leur indépendance.

## Que peut-on en tirer pour nos réflexions?

Des Canadiens, le système d'engagement gradué et flexible. Il peut nous aider à concevoir les processus d'entraide entre les cantons et la création d'une force de réserve, décentralisée mais mobilisable au profit de telle ou telle partie du système. Des Français, nous pouvons nous inspirer de la clarté de la chaîne de décision qui repose sur l'individualisation des responsabilités et non sur leur collectivisation. Des Américains, paradoxalement, c'est de ne pas les imiter. Leur système de coordination est en effet paralysant, puisqu'il n'y a aucun responsable clairement identifié, celui-ci étant désigné selon le cas à traiter. La lourdeur de ce mode de faire est

clairement ressortie lors de l'attentat du Centennial Park où il a fallu plusieurs heures pour déterminer qui devait prendre en main cet événement.

Pour tenir compte de la structure fédéraliste de notre pays et des caractéristiques de la délinquance qui s'exerce à différents niveaux géographiques et de complexité, le système global à mettre en place doit maintenir un équilibre entre ce qui doit être centralisé et ce qui doit rester décentralisé.

Ce but<sup>2</sup> peut être atteint en faisant tout d'abord reposer le système sur cinq principes:

- Organisation des délégations pour que les décisions puissent être prises par l'organe compétent selon le cas à traiter, le plus près du lieu où elles déploieront leurs effets.

- Cohérence entre ce qui est centralisé et ce qui est décentralisé.

- Harmonisation des processus et des doctrines, des moyens de transmission et informatiques.

- Gestion souple des effectifs par la mise en place d'une réserve envisageable au profit d'une partie faisant face à des événements extraordinaires.

- Approche partenariale des problèmes à résoudre.

L'architecture du système, ensuite, qui se décline en trois échelons géographiques: la Confédération, les cantons, le niveau intercantonal doté de structures de conduite et de contrôle politique et opérationnel.



*Pendant le G8: des gendarmes suisses épuisés...*

Cette structure, en éliminant de nombreuses redondances entre les acteurs, permettrait, non seulement une meilleure gestion des moyens, mais encore de réduire les coûts globaux.

Ce système, conçu surtout pour faire face aux problèmes de sécurité intérieure serait naturellement intégré dans le système de sécurité global, dont les autres composants, armée, diplomatie, etc. constitueraient des rouages essentiels.

## Conclusion

Les faiblesses identifiées à l'occasion de la préparation et de la conduite des dispositifs G8 ne sont pas nouvelles, puisqu'elles résultent de la divergence croissante entre l'évolution de l'environnement géostratégique, économique et social d'une part, et notre système institutionnel d'autre part. Si des réformes importantes ont déjà été lancées, pensons à «ARMEE XXI» en phase de

*Un développement de ces idées a paru dans la Revue militaire suisse N° 9 de septembre 1999.*



réalisation, à «USIS» et «POLIZEI XXI», demeurés au stade de projets à l'heure actuelle, une constatation s'impose d'ores et déjà: des réformes de fond ne peuvent pas se faire sans que certains intérêts soient touchés et des valeurs, considérées parfois comme consubstantielles à la Suisse, remises en question. La refonte du système de sécurité intérieure ne pourra pas, en particulier, faire l'impasse sur un réaménagement du fédéralisme. Mais ne vaut-il pas mieux, plutôt que de se crispier sur une défense étroite des principes, réinventer

ce fédéralisme, notamment en lui donnant une dimension intercantonale forte, qui redonnerait aux cantons un poids qu'ils ont perdu dans certains domaines et en feraient des partenaires responsables et solides de la Confédération.

Une deuxième constatation s'impose alors: le problème étant global, il ne saurait être question d'opposer dans la réflexion et la mise en place cantons et Confédération. Ceux-ci doivent collaborer étroitement.

Enfin, sécurité intérieure et sécurité extérieure sont liées;

de cela découle que les rôles des différents acteurs, leurs relations et leurs moyens doivent être définis dans le cadre d'une politique de sécurité globale.

Si les événements du sommet d'Evian contribuaient à alimenter la réflexion et pourraient conduire à la réalisation de réformes fécondes dans le domaine de la sécurité, la Suisse aurait tiré grand profit de sa participation au G8.

**P.A.**



*Pendant le G8, à l'aéroport de Cointrin.*