

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 149 (2004)  
**Heft:** 11-12

**Artikel:** Grandeur et décadence du système de milice. Partie 1  
**Autor:** Walliser-Klunge, Marie-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346426>

#### **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:** 10.01.2026

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

## Grandeur et décadence du système de milice (1)

On croit moribond l'esprit de milice tel que nous l'avons connu dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, mais personne n'ose en faire l'oraison funèbre. Pourtant, on ne saurait nier qu'il se fait de plus en plus rare. La grande question est de savoir si, tel le phénix, il renaîtra de ses cendres ou si le pays doit effectivement en faire son deuil.

---

### ■ Marie-Pierre Walliser-Klunge<sup>1</sup>

---

Notre propos n'abordera évidemment que quelques aspects du problème. Nous rappellerons les conditions les plus favorables au déploiement de l'esprit de milice; nous ferons le point sur la «décadence» de l'esprit de milice et ses conséquences, qui posent de très sérieux problèmes à notre démocratie semi-directe; nous évoquerons quelques-unes des nombreuses causes de cette «décadence», ce qui nous amènera à mettre en regard ce que nous perdons et ce que nous gagnons. Il restera alors à scruter l'avenir et à sonder l'art du possible: peut-on faire subir à l'esprit de milice une cure de jouvence? Faut-il apprendre à s'en passer?

Citons quelques domaines du travail de milice:

■ Les autorités politiques (tous les pouvoirs législatifs, de nombreux pouvoirs exécutifs), les partis politiques, les organisations à caractère politique.

■ La sécurité publique, à savoir l'armée, la protection de la population, les services du feu et certains services ambulanciers.

■ Les autorités scolaires, les associations de parents et les organisations étudiantes.

■ Les autorités ecclésiastiques, ainsi que les organes de surveillance des Eglises et de leurs institutions.

■ La vie culturelle et sociale, soit les organisations responsables d'activités, voire les institutions culturelles et sociales.

■ La vie associative, les organisations professionnelles, les groupements d'intérêts les plus divers (milieux de protection de la nature, clubs sportifs, etc.).

Pour définir le travail de milice, nous dirons qu'il s'agit d'une activité qualifiée, non professionnelle, exercée au service de la communauté, rémunérée de manière modeste, voire non rémunérée. En tant que milicien ou milicienne, on exerce donc une activité qualifiée. On acquiert ces qualifications dans le cadre d'une formation

ad hoc qui, à l'armée, peut durer plusieurs mois; dans d'autres domaines, elle peut se réduire à trois fois rien. Dans la majorité des cas, on a acquis les compétences nécessaires dans sa formation professionnelle et on les met au service de la communauté sans contre-partie financière adéquate. Le *hit-parade* des professions pour les comités des organisations de milice les plus diverses sont sans doute les secrétaires, les comptables et, de plus en plus, les juristes. L'armée, pour prendre quelques exemples, ne forme ni les médecins ni les ecclésiastiques dont elle a besoin, et elle peut se contenter de compléter la formation des techniciens et des cuisiniers qu'elle reçoit.

Que faut-il entendre par esprit de milice, une notion beaucoup plus abstraite? C'est une attitude positive face au travail de milice et un engagement, direct ou indirect, au profit d'un travail de milice. Tout milicien n'est pas *ipso facto* un adepte de l'esprit de milice, puisque plus d'un soldat accomplit son

<sup>1</sup> Ancienne directrice du Gymnase français de Bienne, ancienne conseillère communale permanente de la ville de Bienne. Marie-Pierre Walliser s'est souvent exprimée devant des publics militaires. Plusieurs de ses articles ont été publiés dans la RMS. En mai 2000, elle a présenté un exposé au Colloque de Lenzburg de la Nouvelle Société Helvétique. Nous l'avons un peu condensé en lui gardant son style oral. (Rédaction)

devoir militaire en rechignant. Il y a donc un travail de milice obligatoire et un travail de milice volontaire, souvent bénévole. On peut soutenir que les volontaires, en tous cas, sont empreints d'esprit de milice, alors que les astreints ne le sont pas toujours. Il faut souligner que l'esprit de milice n'est pas seulement le propre de ceux et celles qui exercent une activité de milice, mais aussi de ceux et celles qui les soutiennent. Cela va de la grand-maman qui tricotait jadis la douzaine de paires de chaussettes pour son petit-fils qui entrait à l'école de recrues, au jeune papa chargé du *baby-sitting* le soir d'une séance de comité de la jeune maman, en passant par des familles entières réveillées en pleine nuit par une alarme-feu. Cela aussi est de l'esprit de milice, même s'il n'est pas toujours ressenti comme tel.

## La «grandeur» de l'esprit de milice et les conditions-cadres

Nous avons parlé d'une activité qualifiée, mais non professionnelle. Sans doute trouvons-nous ici le cœur de l'esprit de milice: des personnes de tous bords et de tous horizons se découvrent et se complètent pour accomplir une tâche commune, alors qu'elles peuvent être de langue, de culture, de religion, de sexe, de position sociale, de profession, de provenance géographique et d'âge différents. Autant les individus que la communauté y trouvent leur intérêt. Selon le jargon à la mode, il s'agit d'une situation de *win-win*.

Bien avant que l'on parle de *net-working*, l'armée offrait à



*Les jeunes hommes, des soldats de milice pas toujours volontaires... Entrée à l'école de recrues à la caserne de Colombier.*

ses soldats, *a fortiori* à ses officiers, la possibilité de nouer des contacts qui leur rendait service tout au long de leur vie profes-

sionnelle. Il est d'ailleurs intéressant de voir qu'entre l'élitisme des clubs de service (Rotary, Lions et autre Kiwanis) et



*L'attachement de certains soldats à leur unité d'incorporation. Un vétéran venu volontairement à la dernière remise de drapeau du régiment d'infanterie 7 à Fribourg.*

l'égalitarisme de l'armée, il existe un intérêt tout à fait comparable pour la création de réseaux.

Le travail de milice permet d'apprendre «plein de choses». On a longtemps dit que l'armée formait les cadres de l'économie. Il est en effet impressionnant d'observer comment des officiers, dans un cadre civil, ont tous la même méthode efficace d'aborder des situations nouvelles. L'armée parle aujourd'hui, à juste titre, de «gestion de crise»: l'officier l'apprend, une compétence dont tout cadre devrait disposer. Toutefois, la diminution des effectifs de l'armée et la promotion des femmes relativisent les effets de cette culture de *management* commune, puisque les officiers sont souvent devenus minoritaires parmi les cadres des organisations civiles.

Dans la vie politique, pensons à la culture de dialogue très spécifique à la Suisse, au-delà des frontières partisanes, que politiciens et politiciennes acquièrent au fil des années, sans parler de la culture générale qu'ils s'approprient, ce qui peut aller du Kosovo à l'AVS en passant par le tunnel du Saint-Gothard. Elus et élues vont profiter de ces acquis dans leur vie professionnelle et privée.

L'intérêt de la communauté pour le travail de milice est évident, car la collaboration de personnes venant d'horizons très différents est une garantie de qualité et de renouveau. Le maître-mot pour l'interdisciplinarité. Les expériences professionnelles et existentielles réunies grâce au travail de milice permettent d'élaborer des solu-



Dans le système de milice suisse, les femmes ne sont pas les égales des hommes. Elles font volontairement du service militaire.

tions originales et bien étayées. C'est là que réside le secret de la créativité. La communauté y trouve un autre avantage, et là le terme de trésor est à prendre au sens propre. Qu'il s'agisse de ressources humaines ou de ressources matérielles, que d'économies! La collectivité n'a pas besoin de former ses collaborateurs et collaboratrices, il lui suffit de puiser sans bourse délier dans un fonds d'expériences humaines et techniques les plus diverses et les plus précieuses.

Qui plus est, elle peut compter sur des *back-offices* gratuits: téléphone, fax et courrier électronique, ordinateur, imprimante et photocopieuse, machine à laver, sèche-linge et fer à repasser, voiture privée, essence et pneus d'hiver, etc., y compris le personnel et les locaux pour faire fonctionner toute cette infrastructure.

Faut-il chercher à estimer combien l'armée suisse écono-

mise de la sorte? Toute méthode de calcul sera sujette à critique, tant les domaines concernés sont nombreux, et tant les bases de comparaison manquent. La fameuse «Vollkostenrechnung» ne pourra jamais se faire de manière satisfaisante, faute de savoir comment estimer l'inestimable.

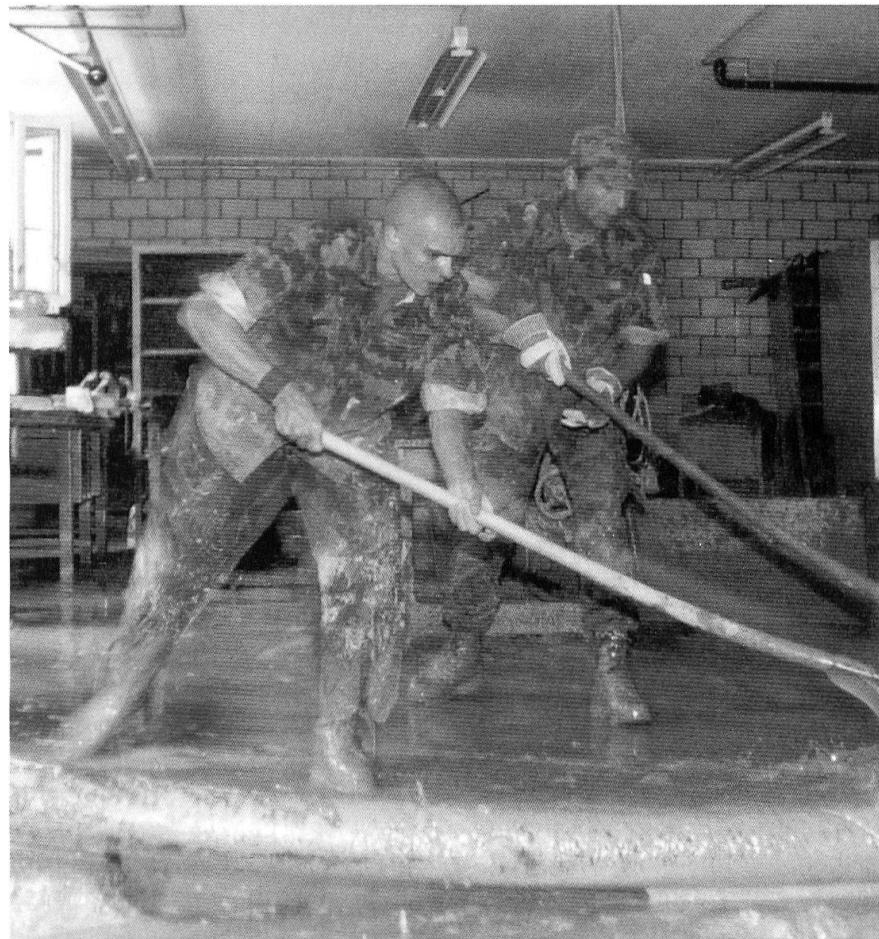
## Miliciens et miliciennes, les nuances

Il n'y a pas égalité entre le travail de milice des hommes et des femmes. A commencer par la sécurité. Si les femmes ont fait leur entrée dans l'armée et les services du feu et que, dès le début, elles ont été intégrées à la protection civile, elles y occupent néanmoins plus souvent l'arrière que le devant de la scène. Dans la vie culturelle et associative, la différence est moins marquée. Toutefois, elle réside souvent au niveau des

fonctions, tant il est vrai que les femmes occupent, là aussi, plus souvent le rôle de secrétaire que de présidente, du moins lorsqu'il n'y a pas de problèmes de recrutement présidentiel. L'exigence de l'égalité de traitement entre hommes et femmes a souvent été bienvenue pour pallier le manque d'effectifs masculins: cela va des services du feu aux fanfares en passant par les mairies de village et les présidences les plus diverses.

Mais dans l'ensemble, les femmes sont plus tournées vers les activités sociales que les hommes. De nombreuses institutions sociales, constituées en associations privées à but non-lucratif, ont progressivement pu jouir de subventions communales ou cantonales. Ce qu'on appelait «les bonnes œuvres» se sont développées, tournent aujourd'hui avec des budgets importants et disposent de personnels hautement qualifiés. Elles continuent souvent à avoir un organe de surveillance formé de femmes dévouées à leur cause et travaillant de manière bénévole, même lorsque leurs revenus sont extrêmement modestes. Il faut admettre qu'il y a là quelque chose d'anachronique.

A l'autre extrême, les institutions sociales et culturelles que j'appellerais de grand luxe, celles dont les cotisations valent vraiment la peine d'être déduites des impôts. Là aussi, les membres des organes de surveillance travaillent de manière bénévole, mais ce sont en majorité des hommes... de ceux qui ne timbrent pas à l'entrée de l'usine. Le travail de milice et le sponsoring se donnent la main.



*Le système suisse de protection de la population et d'aide en cas de catastrophe repose sur le principe de milice. Inondations à Goldach (Saint-Gall)...*

## Les conditions-cadres et la décadence de l'esprit de milice

Pour que le travail de milice fonctionne, certaines conditions doivent être remplies, notamment les deux suivantes: les personnes engagées doivent avoir du temps, leur entourage doit assurer le *back-office*, c'est-à-dire qu'il faut du temps et de l'argent au sens de la bourgeoisie traditionnelle. Prenons d'abord Madame: elle est la maîtresse de maison. Elle se charge de tout ce que Monsieur y amène, qu'il s'agisse de l'entretien des habits militaires ou de l'ad-

ministration de la société de tir. Au XIX<sup>e</sup> siècle, grâce au personnel de maison, elle disposait de suffisamment de temps pour déployer des activités sociales ou culturelles. Plus tard, l'avènement des appareils ménagers électriques lui ont permis de maintenir ses plages de temps libre pour ses engagements dans la vente des Missions ou autre Lyceum Club.

Quant à Monsieur, le chef de famille, il a les moyens d'assurer seul le revenu de la famille et il en est fier, puisque cela le distingue des ouvriers où père et mère sont obligés de travailler pour subvenir aux besoins



Le Corps suisse d'aide en cas de catastrophe, également de milice, est intervenu en Turquie lors du dernier grave tremblement de terre. (Photo de gauche)

familiaux. Gottfried Keller décrit à merveille comment l'engagement professionnel des hommes à cigare leur laisse amplement le temps de se retrouver à l'auberge. Il trouve par ailleurs normal que chaque citoyen passe une certaine partie de sa vie au service de la société, considérant cela comme un devoir moral dans un pays démocratique. L'attitude est à relever, puisqu'à l'époque où il écrit, la démocratie est l'exception et non la règle en Europe. La notion de service civique est un fil rouge de l'esprit de milice qui se retrouve tout au long du XX<sup>e</sup> siècle.

L'esprit de milice se développe de manière particulièrement favorable dans le contexte bourgeois où Monsieur assure seul le revenu familial et Madame l'exploitation domestique. Cela va d'ailleurs plus loin: en ces temps-là, Monsieur et Madame n'éprouvaient guère l'envie de passer ensemble une partie de

leur temps. Même les moments considérés comme les plus agréables aujourd'hui s'appelaient alors «devoir familial», le plaisir n'étant pas nécessairement de la partie... Sans culpabiliser vis-à-vis de leur famille, Monsieur et Madame pouvaient se consacrer au travail de milice, qui représentait d'une certaine façon leur perfectionnement, leurs loisirs et leur liberté.

Je tenais à faire ces remarques sur les conditions favorables au travail de milice, parce que je crois que nous avons aujourd'hui tendance à l'idéaliser et à le lier trop étroitement à l'esprit démocratique. Ce faisant, nous oublions les structures sociales qui en constituaient le cadre le plus favorable. L'esprit de milice, de vieille tradition en Suisse, a pu s'épanouir grâce à l'existence d'une large classe moyenne aisée, beaucoup plus large que dans les autres pays européens. Ceci est vala-

ble au moins jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle.

L'image d'Epinal de l'esprit de milice représente des hommes et des femmes idéalistes, se vouant à une cause noble sans compter ni leur temps ni leurs efforts; les cadres sont choisis parmi de nombreuses candidatures de personnes tout aussi idéalistes. Cela fut peut-être le cas dans le passé mais la réalité d'aujourd'hui est tout autre. L'armée a de la peine à recruter des officiers compétents, les partis politiques ne réussissent pas à remplir les lignes des listes électorales, les présidents démissionnaires prolongent leurs mandats d'année en année, faute de successeur.

Quelles en sont les conséquences? Qui dit manque d'intéressés dit manque de motivation, manque de concurrence, manque d'émulation et manque de sélection, selon le principe de l'offre et de la demande. Si une organi-

sation a de la peine à trouver un président ou une présidente, elle ne va guère dresser de profil idéal pour la fonction, et le candidat malgré lui ne se sentira pas condamné au succès comme après une élection triomphale.

Le milicien ou la milicienne exerce souvent une charge, non pas dans une perspective de *win-win*, mais dans le but unilatéral d'utiliser l'organisation pour son profit personnel. Il est vrai que le travail de milice a, de tout temps, servi de tremplin socio-professionnel, mais lorsqu'il n'est plus que cela, il est perverti. Les exemples sont légion. Tel entrepreneur qui affiche un vif intérêt pour la politique cantonale en vue de la planification routière, tel politicien qui transforme un club sportif ou une organisation culturelle en instrument électoral, tel parent qui s'engage dans une commission de surveillance scolaire pour éviter l'échec à son rejeton.

## La qualité des cadres

La rareté des candidatures peut amener une personne à accepter une charge sans être nécessairement convaincue de son intérêt. *Nolens, volens*, elle exerce alors sa fonction de manière plutôt distante, prête à quitter le bateau à la première difficulté ou disposée à zapper à la première tentation.

L'exemple du Parlement de la ville de Berne est particulièrement triste: avant la fin de la législature 1993-96, plus de la moitié des élus avaient déposé leur mandat et s'étaient fait remplacer par des viennent-en-



Avec l'Armée XXI, le militaire contractuel apparaît comme un élément nouveau. Grandeur et décadence du système de milice (2)

suite. Comment un parlement est-il crédible, comment s'impose-t-il face à l'exécutif et à l'administration dans de telles circonstances? Drôle de respect de la volonté populaire...

L'instabilité peut avoir une autre conséquence paradoxale, c'est le «totalitarisme». Certains cadres de milice sont en place depuis la nuit des temps et ont, petit à petit, acquis un pouvoir absolument démesuré, même sans occuper la présidence. Pourquoi? Parce que les autres fonctions du comité sont occupées par des personnes très souvent absentes, parce que la valse des démissions empêche un suivi des activités, parce que l'une ou l'autre fonction est éternellement vacante. Dans une telle instabilité, celui qui reste possède seul la mémoire de l'organisation, le savoir, donc le pouvoir. Et s'il est de ceux qui trouvent qu'il faut continuer à faire «comme on a

toujours fait», l'organisation se pétrifie, ce qui rend difficile le recrutement de nouveaux membres. Le cercle vicieux!

Le manque de sélection des cadres n'amène pas seulement des personnes peu motivées à exercer des fonctions importantes, mais aussi des gens qui, dans un contexte professionnel, n'auraient aucune chance d'exercer le moindre «pouvoir». Dans le meilleur des cas, un quidam milicien n'ayant guère l'expérience des responsabilités s'en tirera remarquablement bien et grandira avec la tâche qui lui est confiée. Cependant, une autre hypothèse existe aussi, celle de personnages dont les qualités ne sont pas à la mesure de leurs ambitions mais qui, faute de concurrence, ont l'occasion de goûter au «pouvoir». Pire encore, les recalés qui, ayant raté le train de l'ascension socio-professionnelle, compensent leur frustration par des

honneurs de milice: *Mister Nobody for President. Mrs No One for President* à qui l'on trouvera différents défauts:

■ Les séances sont interminables, parce qu'il adore s'écouter parler ou qu'il est incapable de gérer le temps ou qu'il ne sait ni se préparer, ni négocier, ni décider.

■ Il ne communique rien, de peur de partager du pouvoir en partageant des informations.

■ Il est incapable de déléguer, tout en se plaignant de devoir tout faire tout seul.

■ Il a la hantise de la moindre remise en question, parce

que son intuition lui souffle qu'il ne saura pas la maîtriser.

■ Il chambarde toutes les structures et se perd dans les labyrinthes des organigrammes, cet activisme lui évitant d'aborder les vrais problèmes.

Bref, il ou elle tourne en rond et a l'art de démotiver toute bonne volonté. A l'extrême, le cadre médiocre empêchera la relève, lui qui craint comme un vieux chef de meute l'arrivée de sang nouveau. Pas de relève, pas d'avenir...

Les conséquences du manque de sélection pour les cadres de milice sont impitoyables: les activités se trouvent dévalorisées et ne recèlent plus les trésors que nous avons évoqués: constructions de réseaux, interdisciplinarité, créativité. Le travail de milice exercé par des gens peu motivés ou peu compétents le vide de son sens, et nous pouvons préparer l'oraison funèbre.

Lorsque la sélection, qui ne s'est pas faite au départ, se fait à l'arrivée, et que les critères sont le parti politique, le sexe, la région et la langue, cela tient du miracle si l'«heureux élu» a les compétences requises pour la fonction, fût-ce au sein du Conseil fédéral !

(A suivre)

M.-P. W.

## Le système électronique mobile de surveillance remis à la troupe

*Le premier système mobile de surveillance pour la protection d'ouvrages a été remis à la troupe le 2 juin. Il sera utilisé pour l'instruction de militaires en service long. Un système pilote a été utilisé avec succès de 2001 à 2003 pour garantir la sécurité du camp Casablanca au Kosovo. Ces moyens techniques permettent de réduire l'effectif du personnel nécessaire pour certaines activités de surveillance. Un montant de 80 millions de francs a été accordé avec le programme d'armement 2001 pour l'acquisition de huit systèmes mobiles de surveillance et pour le matériel d'instruction et la logistique. L'équipement de base comporte une centrale de surveillance, un conteneur pour le contrôle d'accès ainsi que des caméras, des capteurs et du matériel d'éclairage. Le système permet de surveiller des ouvrages d'un périmètre de 600 à 1400 mètres.*

*Il existe en Suisse plusieurs centaines de bâtiments et d'ouvrages civils d'importance vitale pour la population et pour l'approvisionnement du pays, en plus des constructions militaires protégées en permanence. Les mesures de protection sont en première ligne du ressort des propriétaires civils d'ouvrages et des organisateurs civils de conférences, qui collaborent avec la police. Si un niveau élevé de menace perdure, le soutien des troupes spécialement équipées et instruites de l'armée est possible. Les systèmes électroniques de surveillance permettent de compenser partiellement la réduction des ressources personnelles qui découle de la diminution des effectifs de l'armée.*