

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Du bon usage des analyses de risques  
**Autor:** Duvillard, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1075528>

#### **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**

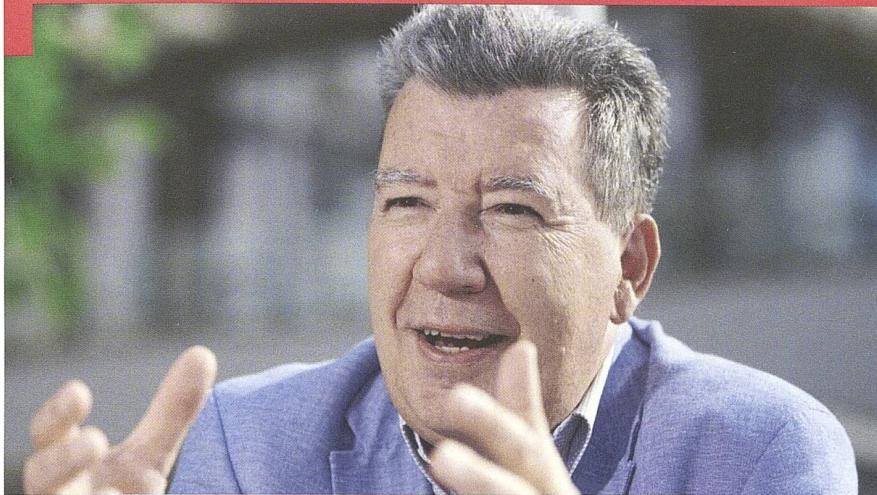
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 16.01.2026

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



## Gestion des risques

### Du bon usage des analyses de risques

#### Col André Duvillard

Ancien Délégué au Réseau national de sécurité, expert indépendant

Les analyses de risques font aujourd’hui partie intégrante des processus de travail de toute organisation, entreprise ou collectivité publique. Elles sont devenues de véritables instruments de pilotage tant au niveau stratégique que local. Cela est devenu d’autant plus vrai dans un monde où chocs systémiques et crises se succèdent. Par conséquent, les analyses de risques ne doivent pas devenir un exercice rituel qui permet de remplir ici les conditions d’une norme, là une exigence légale, ou encore satisfaire un besoin particulier. Elles doivent avant tout constituer un fondement solide pour planifier des mesures de précaution afin de réduire les effets des crises éventuelles et donc en finalité de protéger notre population.

La brève analyse qui suit met en évidence les principaux processus qui guident les acteurs de la protection de la population et propose quelques pistes de réflexion afin d’améliorer notre résilience à l’ère des polycrises.

#### Identification et anticipation

Cette première étape est certainement la plus importante, dans la mesure où elle vise à dresser un état des lieux en matière de sécurité, lequel devra se traduire par une analyse spécifique des diverses thématiques identifiées. L’anticipation est aujourd’hui considérée comme une tâche essentielle des autorités. Cette activité doit à la fois s’inscrire dans le temps long et développer une forme de veille stratégique qui permette de réagir rapidement face à une évolution soudaine et imprévue. Les Rapports de la politique de sécurité de la Suisse du Conseil fédéral (Rapolséc), élaborés régulièrement par le Département de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) ont pour but de définir les intérêts et les objectifs de la politique de sécurité suisse pour les prochaines années, en fonction des menaces et des dangers concrets. L’approche se veut globale et holistique, mais elle se limite à la phase d’élaboration du rapport. Une fois les menaces et dangers identifiés, la vision « en silos » reprend le dessus. Cette situation conduit à une mitigation sectorielle des menaces et dangers avec le risque que des conséquences majeures soient ignorées. Aujourd’hui le slogan « penser global et agir local » doit s’imposer comme un postulat de base en matière d’anticipation.

Prenons l’exemple de la chaîne d’approvisionnement (supply chain). La délocalisation de nombreuses activités ainsi que la réduction drastique des stocks dans les entreprises ont rendu notre pays, comme d’autres, vulnérable face à d’éventuelles pénuries qui peuvent affecter la population de la Suisse, mais aussi

les pays voisins. Parmi celles-ci, on peut citer les semi-conducteurs, essentiels à la plupart de nos systèmes électroniques. Ils sont aujourd’hui produits principalement par deux pays, soit Taiwan et la Corée du Sud. Les tensions prévalant dans cette partie de l’Asie, si elles devaient s’aggraver auraient alors un impact majeur sur notre chaîne d’approvisionnement. L’analyse géopolitique de la région est régulièrement mise à jour, mais il n’est pas certain que l’Office fédéral de l’approvisionnement économique du pays mesure toutes les conséquences à son niveau.

Aujourd’hui trop de structures procèdent à des échelons divers de la Confédération et souvent de manière peu coordonnée à cette veille stratégique globale. Cette tâche pourrait incomber à la Délégation sécurité du Conseil fédéral et au Groupe sécurité de la Confédération dont les missions et la composition a été revue l’année dernière.

#### Evaluation des menaces et dangers

La responsabilité primaire de la maîtrise des catastrophes et des situations d’urgence relève, au premier chef, des cantons. La Confédération règle les principes généraux de la protection de la population et se charge de la coordination. Dans ce contexte, il faut donc saluer ici la qualité et la pertinence de l’analyse nationale des risques de catastrophe et de situation d’urgence en Suisse (CaSUS) élaborée régulièrement par l’Office fédéral de la protection de la population (OFPP) dont la dernière a été publiée en 2020<sup>1</sup>.

Cette analyse complète et bien documentée offre une base solide pour permettre à chaque canton de mener sa propre analyse de risques qui tienne compte des spécificités régionales. Ce travail est effectué de manière sérieuse et il est régulièrement mis à jour.

Nous pensons qu’il existe cependant un potentiel d’amélioration, aux échelons inférieurs, si l’on peut dire. En effet, il est primordial que les communes, les institutions parapubliques ou encore les entreprises reprennent pour elles les principales conclusions des analyses de risques, afin de les transposer à leur niveau. La pandémie du COOVID-19 a démontré que, même si le risque était identifié et considéré comme élevé, nombreux sont ceux qui ont malgré tout été surpris. Le plan national pandémie grippe, modifié en 2018 contenait tout une série de recommandations relatives au stockage de matériel de protection qui ont été ignorées par bon nombre d’institutions.

Mais il convient aussi de rappeler que les analyses de risques en elles-mêmes n'ont qu'une faible valeur ajoutée, si on ne les utilise pas pour mettre en œuvre des mesures de précaution et entreprendre des planifications dites préventives. C'est bien là tout l'enjeu.

### Mise en œuvre de mesures

Aujourd'hui, le terme de polycrises est fréquemment utilisé pour décrire la période de turbulences que nous traversons. La pandémie du Covid-19 nous a en quelque sorte fait sortir d'une certaine torpeur dans laquelle se complaisait la population, mais aussi une majorité de décideurs. Gestion de crise, scénarios de références, exercices, plan de continuation des activités, autant de thèmes qui n'intéressaient qu'un cercle d'initiés. Les spécialistes du domaine passaient presque pour des oiseaux de mauvais augure. En effet, en période de beau temps, il n'est pas évident de rendre nos décideurs attentifs à de potentielles crises, même si celles-ci sont dument analysées et évaluées. Si l'on anticipe et prend des mesures pour éviter une éventuelle aggravation, le reproche de trop en faire sera souvent adressé aux experts.

Aujourd'hui plus que jamais nous devons appliquer la théorie du cygne noir<sup>2</sup> de Nassim Taleb et « oser penser l'impensable ». Pour ce faire, nous devons nous préparer à des crises où plusieurs risques peuvent interagir et nous amener à des situations de rupture. Ceci même si une majorité jugera l'analyse irréaliste.

Pour illustrer ce propos, il suffit de consulter l'analyse de risques 2020 de l'OFPP. On relèvera que pandémie et pénurie d'électricité sont désignés comme risques majeurs en termes de dommage et fréquence. En 2013, lorsqu'il s'est agi d'élaborer un scénario pour le premier Exercice du Réseau National de Sécurité 2014 (ERNS14), ces deux thématiques ont été retenues non sans difficultés. Nombreux ont été ceux qui voyaient là une situation irréaliste, juste bonne à occuper de manière soutenue les états-majors exercés. L'hiver 2022-2023, nous a rappelé aux bons souvenirs de l'ERNS 14, alors que la pénurie d'énergie menaçait et que nous ne savions pas encore comme réagirait le Covid 19 à son dernier variant.

Aussi, nous avons acquis la certitude que nous devons aujourd'hui avoir « *le courage de nous préparer autrement : passer de la répétition des meilleures pratiques validées à l'exploration de terrains inconnus* », comme le décrit si bien Patrick Lagadec dans son dernier essai.<sup>3</sup> Les exercices seront toujours différents de la réalité, mais ils ont l'avantage d'offrir un terrain d'entraînement, de ne pas causer de dommages irréversibles et de pouvoir tirer des enseignements à même d'améliorer nos processus de préparation et de gestion de crise. Dans ce contexte également, il faut avoir le courage de se réinventer. A chaque échelon, il faut développer des possibilités de s'exercer et de tester ses dispositifs au moyen de séquences plus courtes, que ce soit au moyen d'exercices de table (table top), de séminaires, voire de simples modules de prise de décision.

Mais la mise en place de mesures préventives passe obligatoirement par une sensibilisation accrue de la population. Il ne s'agit pas de revenir au petit livre rouge de « La défense civile », mais d'utiliser les canaux modernes de communication pour informer objectivement et donner des conseils pratiques. Dans ce sens, l'application Alertswiss, développée par l'OFPP et les cantons est un bon exemple, mais le nombre de ses utilisateurs est encore trop faible. Sans tomber dans un catastrophisme de mauvais aloi, il nous paraît essentiel d'améliorer la résilience de la population afin qu'elle apporte aussi sa contribution aux mesures de réduction des risques, comme la constitution de réserves alimentaires d'urgence.

### Suivi et évaluation

Nous vivons dans une période caractérisée par des changements constants. Ainsi dans le domaine technologique chaque développement apporte avec lui son lot de vulnérabilités qui fragilisent nos infrastructures critiques. Par conséquent, il est indispensable de développer l'agilité au sein de nos organisations qui doivent être à même d'adapter leurs dispositifs et revoir leur planification. Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Pour ce faire, il est indispensable que les ressources nécessaires soient allouées afin d'assurer ce travail de veille et de mise à jour. Combien de fois n'avons-nous pas entendu, au cours des derniers mois, des responsables d'organes cantonaux de conduite nous dire que la succession de crises depuis 2020 avait mis en veilleuse bon nombre de projets de développement de leur organisation. Nous devrions être capable de gérer une crise tout en étant capable de préparer la ou les suivantes.

Au cours des dix dernières années, d'innombrables enseignements ont été tirés d'exercices à tous les échelons et de crises plus ou moins importantes. Le plus souvent, des recommandations ont été émises afin d'améliorer les dispositifs. Trop souvent elles ne dépassent pas le stade de la déclaration d'intention. A cet égard, la mise en œuvre d'un réseau sécurisé de données (RDS) est assez emblématique. En effet, il s'agissait d'une des recommandations de l'ERNS 14. L'ERNS 19, des pannes récentes ainsi que le risque de pénurie grave d'énergie durant l'hiver 2022 ont confirmé ce besoin. Mais il faudra attendre 2027 pour la mise en exploitation du RDS, soit près de 13 ans après ! Cet exemple illustre parfaitement la difficulté à tenir compte des enseignements souvent bien documentés tirés des grands exercices, voire des retours d'expériences de crises.

Bien souvent les mises en œuvre de ces recommandations impliquent l'engagement de nombreux partenaires tant au niveau de la Confédération que des cantons. La mise en œuvre de projets qui en découle est le plus souvent complexe au niveau de leur gouvernance et le Réseau national de sécurité (RNS) devrait dans toute la mesure du possible jouer son rôle de coordination et de facilitateur dans la phase de conceptualisation.

### Conclusion

L'analyse et la gestion de risques nous projettent immanquablement dans l'incertitude. Aussi nous devons apprendre à mieux piloter dans l'inconnu tout en faisant preuve de créativité. Pour ce faire, la politique de l'autruche doit être bannie de nos schémas de pensée et il faut faire sienne cette citation du Cardinal Richelieu dans son testament politique « *Il est plus important de considérer l'avenir que le présent et qu'il est des maux comme des ennemis de l'Etat, au-devant desquels il vaut mieux s'avancer que de se réserver à les chasser après leur arrivée* ». Appliquée à la protection de la population, cela revient à adopter une posture proactive et inventive afin de « *prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge* » comme le disait Churchill !

A. D.



<sup>2</sup> La théorie du cygne noir, développée par le statisticien Nassim Taleb, désigne comme « cygne noir » un événement imprévisible qui a une faible probabilité de se produire et qui, s'il se réalise, a des conséquences d'une portée majeure.

<sup>3</sup> Sociétés déboussolées. Ouvrir de nouvelles routes, Patrick Lagadec, Les éditions persée, 2023