**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse

**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse

**Band:** - (2022)

**Heft:** 4

**Artikel:** Un partenariat en faveur du personnel fédéral et des Suisses de l'étranger

**Autor:** Lenz, Hans-Peter

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-1035370

**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**

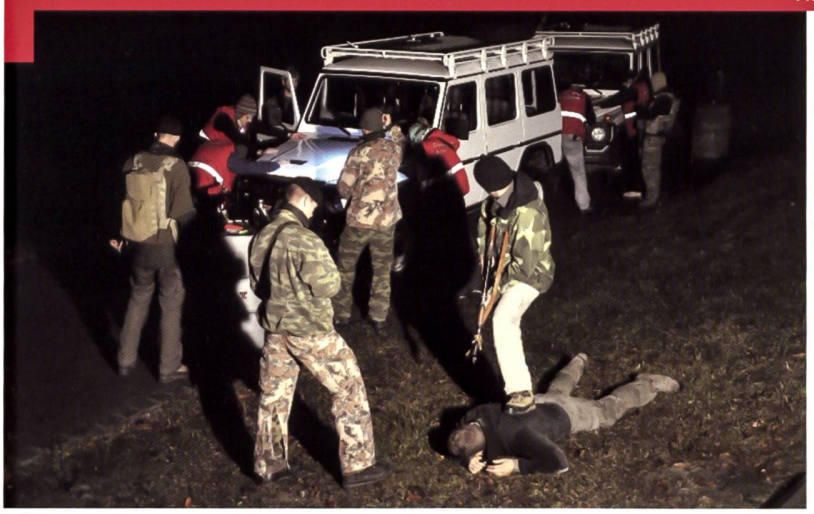
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 17.07.2025

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



Cours « Faire face aux situations de crise difficiles sur le terrain », Monte Ceneri, novembre 2016

*International*

## Un partenariat en faveur du personnel fédéral et des Suisses de l'étranger

**Hans-Peter Lenz, Ambassadeur, Chef du centre de gestion des crises du DFAE**

Le Centre de gestion de crise (KMZ) du DFAE est directement rattaché au Secrétariat d'Etat DFAE. Il existe sous sa forme actuelle depuis 2015. Les tâches du KMZ comprennent la formation et le perfectionnement du personnel du DFAE en matière de sécurité et de gestion de crise, ainsi que la prévention et la gestion des crises et des urgences qui affectent les ressortissants suisses, le personnel fédéral et les infrastructures à l'étranger.

Le KMZ contrôle et coordonne tous les moyens utilisés par le gouvernement fédéral pour faire face à une crise. Afin d'assurer la pérennité des services impliqués dans la crise, le KMZ maintient un *pool* de réponse à la crise (CEP) de 200 collaborateurs du DFAE. Le KMZ est responsable des conseils aux voyageurs du DFAE pour 176 pays. En plus des personnes travaillant depuis le siège, aux parcours très différents, elle emploie également des conseillers régionaux à la sécurité, basés à l'étranger.

### KMZ et CFS: Partenaires dans l'éducation et la formation depuis 10 ans

L'excellente coopération dans le domaine de la formation et de la formation continue a commencé en 2012, lorsque le CFS et le DFAE ont développé une formation spécifique pour les membres du KEP sur la manière de gérer les situations de crise difficiles sur le terrain. Le cours a eu lieu pour la première fois au Monte Ceneri en mars 2013 et est toujours proposé à tous les collaborateurs du DFAE susceptibles d'être mutés.

Depuis 2014, le CFS organise également pour le compte du DFAE les « cours de conduite spéciaux »: ici, les chauffeurs employés par la législation locale sont formés à la conduite tactique au service d'une agence externe. Le cours de sécurité et de gestion de crise KMZ « Opérations sur le terrain », qui existe depuis 2017, dans lequel les chefs des missions à l'étranger acquièrent une connaissance pratique approfondie de la gestion d'équipes de crise, est également mené avec des forces interarmées.

Hans-Peter Lenz, né en 1958, est marié et a trois fils adultes. Enseignant de formation, après avoir terminé ses études à l'Université de Berne, il a enseigné à l'Ecole supérieure de design avant de s'impliquer dans une entreprise d'agrotourisme dans le sud de la France, puis de travailler pour le CICR en Azerbaïdjan, au Rwanda et dans l'actuelle République démocratique du le Congo durant deux ans. En 1995, il est passé à l'Aide humanitaire fédérale (DFAE), où il a occupé divers postes pendant 20 ans, les sept dernières années en tant que sous-chef et chef de l'aide d'urgence. En 2015, le Conseil fédéral l'a nommé ambassadeur pour la Jordanie et l'Irak. En août 2018, il est retourné à Berne en tant que chef du Centre de gestion de crise (KMZ) du DFAE.

Le travail quotidien de l'ambassadeur Lenz a été caractérisé par des crises et des tâches difficiles ces dernières années: une affaire d'enlèvement sur fond terroriste au Mali, une crise bilatérale avec le Sri Lanka, la campagne de retour #flyinghome Covid, l'opération d'évacuation en Afghanistan, pour n'en citer que quelques-unes. L Commandement des forces spéciales a été souvent impliqué à ces occasions. Il nous explique ici ce qu'il apprécie particulièrement dans le travail avec le CFS.

***Où le CFS coopère-t-il avec le DFAE ?***

Amb. Lenz: Depuis 2013, le CFS met à notre disposition ses compétences dans le cadre des formations et formations continues du Centre de gestion de crise (KMZ). Des membres du CFS participent également aux missions de sécurité et de préparation de crise du KMZ en réseau extérieur, le plus souvent dans des contextes difficiles. Nous entretenons également un échange intensif avec la CFS dans le cadre

d'autres opérations et activités. En cas de crise, cette coopération étroite facilite la compréhension mutuelle des méthodes de travail respectives et des besoins spécifiques. L'opération d'évacuation d'Afghanistan en août 2021 en est un bon exemple.

***Comment cette coopération s'est-elle déroulée en Afghanistan ?***

Amb. Lenz: En raison de l'évolution négative de la situation sur place, le DFAE a décidé le 11 août 2021 de fermer temporairement le Bureau de coopération de la DDC[1] (KoBü) à Kaboul et d'évacuer tout le personnel. Sur cette base, une coopération avec le CFS a été initiée, tant au niveau politique qu'opérationnel. L'opération d'évacuation conjointe visait à permettre au personnel de KoBü, aux familles nucléaires des employés locaux et aux personnes ayant un lien avec la Suisse de quitter Kaboul en toute sécurité.

Le déploiement d'un détachement DFAE-DDPS à l'aéroport de Kaboul s'est avéré être un facteur clé dans la réalisation de cet objectif. La familiarité des deux conseillers sécurité du DFAE avec le contexte local ainsi que les connaissances militaires et le réseau des membres du CFS ont permis une coopération étroite avec les partenaires allemands et américains qui ont organisé les ponts aériens depuis Kaboul. La cellule de crise créée spécifiquement pour cette opération à Berne, dirigée par le KMZ et composée de différentes unités organisationnelles du DFAE avec des membres du CFS, a contrôlé et coordonné le déploiement du détachement DFAE-DDPS à Kaboul. Ses tâches avaient été préalablement formulées en commun dans la requête au Conseil fédéral et approuvées par celui-ci.

Malgré les risques, la complexité et l'énorme intensité, l'opération a réussi, ce dont je suis extrêmement reconnaissant. Un bilan conjoint suite à l'opération a permis de cristalliser les enjeux majeurs d'une telle opération, d'en tirer des enseignements pour des opérations futures similaires et de définir des mesures d'optimisation. Cela profite en fin de compte à la coopération générale entre nos deux organisations et départements.

***Comment vivez-vous la coopération entre KMZ et CFS ?***

Amb. Lanz: Travailler avec le CFS offre une valeur ajoutée à plusieurs égards: L'accès au CFS est simple. Nous profitons et apprenons de l'expertise et de l'expérience de chacun dans le domaine de la sécurité et de la gestion de crise, ainsi que de la formation et de la formation continue. La CFS dispose d'une expertise qui complète idéalement le travail du KMZ au profit du réseau externe, du personnel et de la communauté suisse à l'étranger. Nous poursuivons les mêmes objectifs et sommes convaincus que chaque opération conjointe est utile pour optimiser la coopération, de même que développer davantage notre propre unité organisationnelle.

***Comment voyez-vous la coopération à l'avenir ?***

Amb. Lanz: Pour l'avenir, j'espère que le partenariat existant sera maintenu et que le DFAE pourra continuer à compter sur le soutien professionnel du CFS si des opérations d'urgence à l'étranger s'avèrent nécessaires. Nous souhaitons également faire davantage appel à l'expertise du CFS dans la mise en place de processus de gestion de la sécurité adaptés aux contextes fragiles.

Après tout, le KMZ fait face cette année à un bouleversement majeur avec la numérisation de ses instruments: j'espère pouvoir y impliquer le CFS et le DDPS.

Département des Affaires étrangères (DFAE)

[1] Direction du Développement et de la Coopération (DDC).

Le point commun de tous les cours est que les participants sont confrontés à des situations de crise très proches de la réalité, grâce aux possibilités offertes par le CFS. Les participants au cours considèrent que les stratégies d'adaptation qu'ils ont pratiquées sont très utiles pour leur vie quotidienne à l'étranger.

## Bases juridiques de la coopération

Selon l'art. 69, al. 1, lettre a de la Loi fédérale sur l'armée et l'administration militaire (LAAM; RS 510.10), les forces armées peuvent prêter assistance à l'étranger pour protéger des personnes et des biens particulièrement dignes de protection, si des intérêts suisses sont à sauvegarder. Ce fut le cas, par exemple, l'année dernière lors de la crise afghane, lorsque le DFAE a été soutenu pour son opération d'évacuation par un service d'assistance du CFS conformément aux exigences de subsidiarité de l'article 58, alinéa 2 de la Constitution fédérale. Conformément à l'article 70, paragraphe 1. En fonction de la durée globale du déploiement et du nombre de militaires déployés, l'approbation de l'Assemblée fédérale est également requise (art. 70 al. 2 et 3 LAAM,), ce qui n'était pas le cas pour l'opération en Afghanistan.

## Longue tradition de coopération

Le DFAE a une longue tradition de coopération interdépartementale avec le DDPS et en particulier avec le Commandement des forces spéciales. L'organisation qui a précédé la CFS a déjà exécuté des ordonnances de protection pour le DFAE à l'étranger, à partir de 2006. Par exemple, dans le cadre de la crise diplomatique entre

la Suisse et l'ancien gouvernement libyen fin 2011 et de la fermeture de l'ambassade de Suisse à Tripoli en juillet 2014, le DFAE a pu bénéficier dans la pratique des outils du CFS. La coopération se caractérise par l'ouverture, la confiance réciproque et la volonté de se soutenir et d'apprendre les uns des autres.

**Transfert de savoir-faire en « situation normale »**

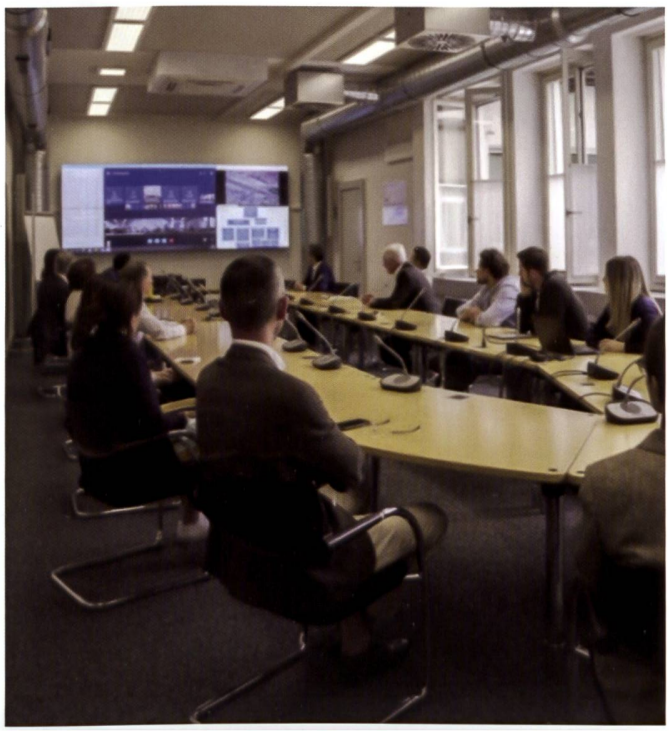
La coopération se concentre principalement sur le domaine de la préparation, de l'anticipation et de la précaution : depuis 2014, le CFS propose des formations et des formations continues dans le domaine de la sécurité et de la gestion de crise adaptées aux besoins du DFAE. Les employés du DFAE qui travaillent dans des contextes fragiles en bénéficient tout particulièrement.

Les membres du CFS sont également impliqués dans les missions de préparation de crise et de sécurité du KMZ au profit du réseau de représentations suisses. En collaboration avec les experts du KMZ, ils sensibilisent le personnel fédéral à l'étranger aux risques spécifiques au contexte et aux mesures de réduction des risques - par exemple la planification d'urgence pour un départ organisé de ressortissants suisses, l'utilisation de moyens de communication spécifiques. Les collaborateurs du DFAE apprennent à mieux évaluer leur propre environnement de travail et de vie. Dans le même temps, les membres du CFS collectent des expériences concrètes à l'étranger, qu'ils ramènent au siège et rendent accessibles à leur unité organisationnelle. Par ailleurs, avec cette « perspective étrangère » spécifique, le KMZ participe également au processus annuel de sélection des nouveaux membres du CFS, auquel il participe depuis 2010.

Lors de l'établissement de nouveaux instruments, le KMZ s'appuie fortement sur la participation et les conseils professionnels du CFS. Au cours des exercices nationaux et multilatéraux, les processus de sécurité et de gestion de crise concernant les deux unités organisationnelles sont discutés et coordonnés. L'échange mutuel d'informations concernant les « points chauds » (*hotspots*) mondiaux, c'est-à-dire les pays ou régions présentant une exposition accrue aux risques pour les employés, les ressortissants suisses, les entreprises et les projets de coopération internationale du DFAE, constitue également une partie importante de la coopération.

H.-P. L.

Salle de crise KMZ/EDA.



Mission Afghanistan, aéroport de Kaboul.

## Réaction rapide en cas d'urgence

En cas d'urgence, la compréhension mutuelle et les compétences complémentaires s'avèrent être la base idéale pour agir ensemble rapidement et de manière ciblée, conformément à la devise « connaître les têtes en cas de crise » ou *In Krisen Köpfe kennen*. L'expertise et le réseau de contacts de deux départements sont utilisés conjointement, comme le montre l'exemple de l'opération d'évacuation en Afghanistan évoqué plus haut par l'Ambassadeur Lenz.

En cas d'urgence, le KMZ – sur la base de son suivi de la situation et de celui de la représentation locale concernée – active une cellule de crise qui traite la situation particulière ou extraordinaire dans le cadre d'une stratégie définie par la direction départementale du DFAE. La cellule de crise définit les sous-problèmes et aligne son organisation interne, les ressources nécessaires et les compétences spécialisées en conséquence. C'est le moment où, par exemple, le CFS est formellement intégré à l'organisation de crise.

Le KMZ contrôle et coordonne la gestion de crise. La coordination dans la gestion de crise, c'est aussi prendre en compte à la fois les aspects politiques, stratégiques, opérationnels et tactiques. Le KMZ a acquis une précieuse expérience dans ce domaine ces dernières années à la suite de crises politiques, d'accidents de la circulation majeurs, de catastrophes naturelles, de pandémies, de cas d'enlèvements, de départs organisés et d'évacuations. Une grande importance est attachée au suivi et à l'évaluation critique-constructive des opérations conjointes DFAE-DDPS. Cela permet non seulement d'optimiser la coopération, mais aussi de développer ses propres processus et instruments.

## Des partenariats solides à l'ère numérique

Le KMZ prévoit d'introduire progressivement cette année « KMZdigital », la plate-forme numérique interactive pour la sécurité et la gestion des crises dans les représentations suisses à l'étranger. Tous les instruments de sécurité et de gestion de crise du DFAE sont ainsi regroupés dans un seul système informatique.

KMZdigital vise à systématiser et simplifier les tâches quotidiennes des représentations dans le domaine de la sécurité et de la gestion de crise. L'outil KMZdigital rendra plus efficace l'échange entre le siège du DFAE et les représentations, permettant de renforcer les interactions.

Des discussions internes sont actuellement en cours sur la manière dont le KMZ peut impliquer les acteurs concernés au sein de l'administration fédérale et des partenaires importants – à l'instar du CFS et d'autres organes du DDPS – dans ce processus de numérisation. La qualité des prestations et le maintien des relations interservices, facteurs de succès d'une bonne coopération, sont ainsi progressivement transférés à l'ère numérique.

H.-P. L. & S. B.

Protection rapprochée de personnalités, par les spécialistes du Détachement de reconnaissance de l'armée.