**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband
**Band:** 35 (1988)
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Petit Schwarzenbourg à la mode bernoise
**Autor:** Henzi, Katrin
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-367595

**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:** 15.07.2025

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

# Petit Schwarzenbourg à la mode bernoise

## Le canton de Berne instruit les directions locales de ses communes moyennes – une spécialité

**C'est par une véritable campagne militaire que l'Office de la protection civile du canton de Berne s'est attaqué aux carences en matière de conduite si souvent évoquées à propos de la protection civile: en organisant des cours centralisés pour cadres, en raccourcissant les cycles de formation pour officiers et sous-officiers et, depuis le printemps dernier, en créant le cours d'état-major centralisé, suivi chaque année par 30 à 40 organismes de protection civile avec deux à quatre îlots.**

### Le cours pour cadres au quotidien

Pause-déjeuner à la cantine du centre d'instruction cantonal de la protection civile de Lyss: «Rapport des remises à une heure et quart», indique un chef du service des transmissions à son collègue de l'organisme d'abri, qui laisse alors son café bien mérité, mais encore trop

Article de Katrin Henzi, Toffen BE

chaud, pour ne manquer en aucun cas l'ouverture du rapport dans la salle de classe transformée en bureau de commandement. Son répit n'aura duré que 15 minutes.

Les temps de pause sont plutôt brefs au cours d'état-major centralisé où il s'agit de maîtriser pratiquement sans relâche des situations tendues. Les états-majors – cinq à six directions locales parmi les quelque 70 communes bernoises avec deux à quatre îlots par cours – participent activement. Sans exception aucune, ceux-ci acceptent d'exécuter toutes les tâches prévues dans le scénario que leur ont concocté leurs assistants d'état-major et leur instructeur de régie. Ils déclenchent des mesures de mise sur pied, téléphonent à des conseillers communaux, au chef de la section du poste sanitaire et à l'état-major de conduite d'arrondissement. Ils sont en contact radio avec des postes extérieurs et des commandants de places de sinistre. (Et ce, grâce à l'instructeur de régie: celui-ci dispose en effet dans son bureau d'un téléphone et d'un émetteur radio, fait office de président de commune ou de chef de section et joue, si besoin est, le rôle de la conseillère fédérale Elisabeth Kopp.) Ils établissent des listes et des tableaux, repèrent et marquent les objets Avanti sur la carte de renseignements et rédigent des ordres du jour. Si l'on en croit divers participants, la commune d'exercice «Belfaux» hante leurs pensées jusqu'au coucher.

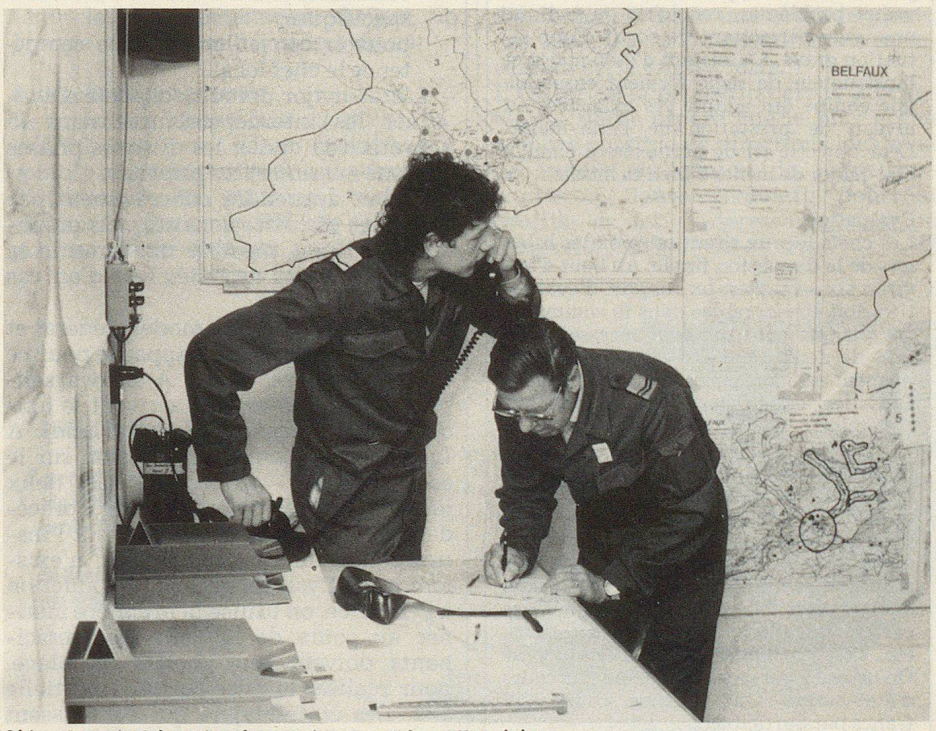
### Collaboration avec l'OFPC

Le centre d'instruction cantonal de Lyss fut placé ce printemps durant plusieurs semaines sous le signe des cours d'état-major centralisés. Cette initiative bernoise comble la lacune que l'Office fédéral de la protection civile (OFPC) n'est, pour des raisons de disponibilité, pas en mesure d'éliminer avec ses cours d'état-major combinés pour les directions locales, qui comportent au minimum cinq îlots au centre d'instruction de Schwarzenbourg. Selon Urs Hösli, qui est responsable de la mise au point et de l'organisation des cours d'état-major au niveau de la Confédération, il ne fait aucun doute que les organismes de protection civile de moyenne importance ont besoin de cours d'état-major. A l'échelle nationale, il estime à 700 le nombre d'états-majors de ce type. Aussi a-t-on réagi immédiatement lorsque l'Office de la protection civile du canton de Berne adressa un projet de programme et une demande de soutien à l'OFPC: «Il nous parut sensé d'élaborer un programme d'exercices fondé sur nos expériences et de coordonner l'instruction des cadres dans les deux cours d'état-major.»

C'est ainsi que l'OFPC ne mit pas seulement à disposition la documentation relative à la commune d'exercice de Belfaux (extraite des cours pour chefs locaux), des documents de travail, des scénarios et des instructions de la régie, mais consacra plusieurs semaines à accompagner les préparatifs de l'office bernois. Urs Hösli et l'un de ses collaborateurs étudièrent les scénarios de Berne et prirent part en tant qu'observateurs au cours préliminaire et au premier cours d'essai. Un instructeur de l'OFPC fut en outre dépêché comme assistant d'état-major.

### Réserves à l'égard de Belfaux

Au départ, il était prévu de transformer une commune bernoise en commune d'exercice. L'énorme perte de temps que cela impliquait remit cependant en cause ce projet. «Sur ce, nous avons ‹bernisé› la commune fribourgeoise de Belfaux», commente M. Römer, chef de la division instruction de l'Office de la protection civile du canton de Berne, pour décrire l'étape qui suivit (situation bernoise du service sanitaire coordonné et des états-majors de conduite civile). L'évocation de la commune d'exercice fribourgeoise suscita dans plusieurs états-majors certaines réserves. «Nous voulons travailler dans notre commune avec notre documentation», dirent en substance quelques chefs locaux le premier jour des cours à l'encontre de Belfaux qui ne leur est pas familière, mais avec laquelle ils auraient toutefois dû faire plus ample connaissance avant le cours en consultant la documentation détaillée qui leur avait été remise. Le déroulement




**Objets Avanti. L'obtention de renseignements lors d'un sinistre.**

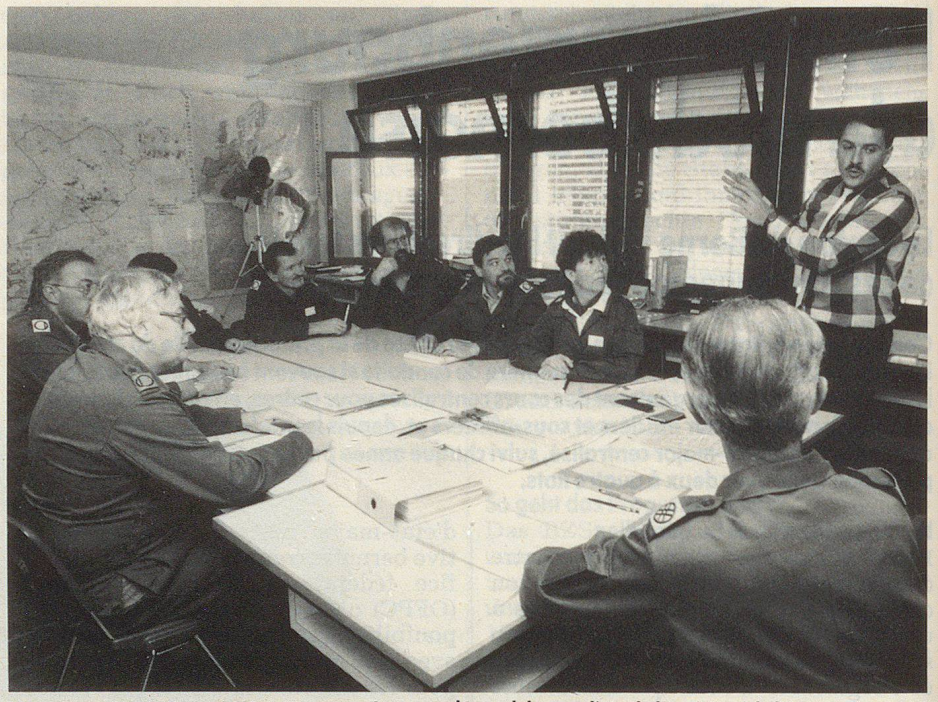
des cours a jusqu'ici plutôt contribué à rendre ces réserves infondées. Chaque état-major comprit que les conditions extérieures ne fournissaient que le cadre du travail accompli par l'état-major et que celui-ci s'effectue toujours selon les mêmes principes. Dès lors, il importe peu qu'il s'agisse d'une commune bernoise ou fribourgeoise.

**Objectif unique**

Au centre de cette entreprise, il y a à Lyss – tout comme à Schwarzenbourg – le travail d'état-major. L'objectif du cours bernois est identique à celui que s'est assigné le cours de Schwarzenbourg:

- Le chef local doit pouvoir utiliser son état-major comme instrument de commandement dans diverses situations.
- Le chef de service doit passer du statut de cadre spécialisé à celui de collaborateur d'état-major. Outre l'exécution conforme des tâches qui relèvent de son domaine spécifique, il doit aussi
  - · collaborer dans d'autres domaines spécifiques,
  - · pouvoir conseiller en toute compétence le chef local.
- L'état-major doit être capable d'évaluer les interdépendances dans la protection civile, les diverses phases d'une mission et les priorités.
- Il doit apprendre concrètement par quelles planifications et quels préparatifs il est possible de garantir la poursuite des activités lors d'un cas grave.

La différence entre le modèle fédéral et le modèle bernois est frappante pour ce qui concerne la durée. A Schwarzenbourg, les états-majors arrivent le lundi et sont libérés le samedi à midi. A Lyss, le cours dure – discussion sur le cours incluse – trois jours. Les deux jours qui, à Schwarzenbourg, précèdent le cours et sont consacrés à l'instruction technique spécialisée, n'existent pas à Lyss. En guise d'introduction à l'exercice, on utilise la première matinée au cours de laquelle les participants doivent tout mettre en place, pour réaliser la mise sur pied partielle 222. Les états-majors qui connaissent la «Conduite de l'OPC» et la documentation Belfaux sont plus à l'aise pour cette phase de l'exercice que ceux qui démarrent «à froid».



**L'encadrement de l'état-major. Le succès du cours dépend des qualités de l'assistant de l'état-major.**

**Préparation indispensable**

M. Römer souligne également qu'une préparation rationnelle au cours d'état-major permet de mieux assurer son succès. Un état-major préparé à sa tâche est mieux à même d'aborder les problèmes qu'un état-major qui doit commencer par consolider ses connaissances en matière de protection civile, avant de pouvoir élaborer des solutions. M. Römer estime qu'il est du ressort de l'Association pour la protection civile d'apporter son aide aux chefs locaux dans les préparatifs, comme le fait notamment l'Association des chefs locaux de l'Oberland bernois. De l'avis du chef cantonal de l'instruction, l'essentiel du cours d'état-major porte davantage sur l'évaluation du cours que sur son contenu proprement dit.

Au cours du troisième après-midi, les chefs locaux se réunissent pour tirer un premier bilan. L'Office de la protection civile du canton de Berne attend néanmoins des états-majors qu'ils étoffent leur constat et en tirent les leçons dans un délai assez rapproché. C'est pourquoi les rapports d'évaluation sont obligatoires. Si les participants le souhaitent, ceux-ci peuvent être examinés par les assistants d'état-major. Le cahier des charges, déjà fort imposant, de l'assistant d'état-major s'en trouve ainsi élargi d'un point essentiel. «Le succès d'un cours n'est réel que si les connaissances acquises au cours de celui-ci sont mises en pratique par les participants dans leur propre OPC», dit le chef d'instruction Jürg Römer pour commenter ces cours.

## Le cours d'état-major centralisé

Préparation

Elle est importante pour la motivation et la réussite du cours. Environ six semaines avant le début du cours, les états-majors reçoivent la convocation avec la documentation et deux dossiers complets de la commune d'exercice. Ils doivent en outre étudier à fond la «Conduite de l'OPC».

Déroulement du cours

Après une introduction d'environ quatre heures, on exécute les diverses mises sur pied. Ensuite, on procède à l'occupation des abris, au séjour dans l'abri et on met en scène différents sinistres.

Direction

Chaque état-major est dirigé par un tandem assistant d'état-major/instructeur de régie. C'est l'assistant d'état-major qui dirige les opérations suivant son scénario. Il met en scène les situations, pose des problèmes à son état-major, suit leur maîtrise et passe au crible les mesures adoptées.

L'instructeur de régie marque tous les points extérieurs, pose à son tour de nouveaux problèmes, renchérit ou indique une issue permettant de sortir d'une situation grave. L'assistant d'état-major et l'instructeur de régie forment ensemble une équipe qui adapte ses exigences au niveau de prestation de l'état-major. Leur objectif est de permettre à chaque état-major de mener à bien sa mission.

Evaluation

Les chefs locaux tirent un premier bilan lors de la discussion finale. Au bout d'environ six semaines, un rapport d'évaluation doit être organisé dans la commune. On compte une période nécessaire de près de deux ans pour exploiter véritablement et transposer dans son propre OPC les expériences vécues pendant l'exercice.

Investissement global

Berne a investi environ trois années d'un employé à plein-temps dans les préparatifs. Les dépenses occasionnées par les installations techniques (lignes téléphoniques et radio dans les salles de classe, équipement du bureau de régie), les cartes, les plans, les documentations, etc., s'élèvent à environ 40 000 francs.

On utilise 2 personnes et demie par cours d'état-major. Une journée coûte 150 francs par participant.

### L'assistant d'état-major

La réussite d'un cours dépend étroitement de la qualité de l'assistant d'état-major. MM. Hösli et Römer sont d'accord sur ce point. Tandis que l'OFPC n'utilise que des instructeurs à titre principal, Berne recourt à la fois à des permanents (10 à 15) et à des instructeurs à temps partiel (10 à 20). Les instructeurs à plein temps ne pourraient en effet remplir à eux seuls le cahier des charges. «Les expériences que nous faisons avec les instructeurs à temps partiel qui, tous, ont reçu une formation de chef local et ont à leur actif une solide expérience en tant qu'instructeurs dans divers cours pour cadres, sont tout à fait positives», assure M. Römer. Après cette première période «Cours d'état-major», qui sera suivie en novembre d'une seconde, il constate une nette augmentation de la motivation chez tous les participants.

### Du travail solitaire au travail d'équipe

Plusieurs chefs locaux ont également constaté ce regain de motivation. C'est ainsi que Roland Seiter, chef local de Bönigen, a admis sans ambages: «Nous étions tellement réticents par rapport à ces trois jours que nous avons complètement négligé les préparatifs. Au cours d'un rapport du soir, nous avons tout juste feuilleté pendant dix minutes les deux classeurs Belfaux. Mais, pendant le cours, nous nous sommes littéralement laissés prendre au jeu. A présent, nous rentrons chez nous avec un nouveau dynamisme pour remplir notre mission et essayons de transposer les expériences de Belfaux à Bönigen.» Hans Rieder, chef local de St. Stephan, dans le Simmental, s'exprime dans des termes semblables. «Nous étions plus ou moins enthousiastes face à la théorie sur le travail d'état-major d'un ‹grattepapier› de la protection civile. Mais ce cours s'avéra tout à fait positif. Ce furent surtout mes chefs de service qui purent en tirer profit: ils prirent en effet conscience de certains tenants et aboutissants et apprirent effectivement en quoi consistait le travail d'état-major.»

Un autre chef local, dont l'état-major avait éprouvé quelque peine à maîtriser les problèmes, décrit ainsi son expérience: «Dans ce cours, chacun d'entre nous a bien dû reconnaître ses propres limites et celles des autres. Ceci représente pour tous un vécu important.» Et un chef local, qui avait dû admettre que son suppléant pouvait en faire davantage que lui, tire la leçon suivante sur le plan personnel: «Je continue mon travail sur le plan politique. Mais dans un cas grave, nous nous relaierons davantage afin de maintenir les charges de chacun dans des limites acceptables.»

Cette transformation du «combattant solitaire» qu'est le chef local en un chef qui dirige une équipe a été notée par la plupart des états-majors.

**Après un événement. Le chef local et un chef de service apprécient ensemble la situation.**

### Plus aucune faiblesse de commandement?

J. Römer et ses collaborateurs prennent nettement position face aux critiques concernant les faiblesses du commandement à la protection civile: «Ces faiblesses existent toujours dans une certaine mesure. Non pas parce que des personnes incapables assurent des tâches de conduite, mais parce que si elles ont certes une expérience du commandement dans leur vie civile, elles n'en connaissent pas pour autant le travail d'état-major en tant que tel et ne dominent pas complètement le sujet. Avec notre cours d'état-major, nous offrons aux directions locales une occasion d'acquérir systématiquement cette connaissance.» Urs Hösli considère quant à lui que les faiblesses de commandement se situent plutôt au niveau des cadres inférieurs. Le manque d'exercice contribuerait, selon lui, à altérer leur compétence à diriger un groupe ou à donner des ordres clairs.

### Poursuite du programme

Le prochain cours mis au point par l'OFPC sera un cours d'état-major combiné comportant un entraînement d'état-major, la maîtrise de catastrophes et l'intervention en temps de guerre. Berne prévoit pour 1989 et jusqu'en 1991 un cours de perfectionnement pour les directions locales et de secteur qui auront suivi le cours d'état-major combiné de l'OFPC à Schwarzenbourg.

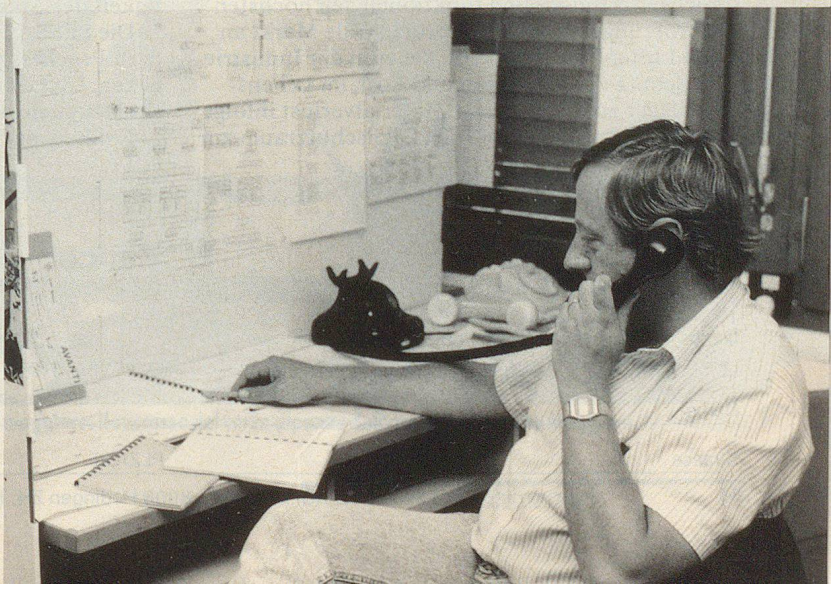
Dans un cours d'état-major de deux jours, on doit offrir aux états-majors l'occasion de parfaire les connaissances acquises et de les transposer dans leur OPC. L'hypothèse de base est que deux états-majors d'OPC d'importance similaire peuvent en toute indépendance s'entraîner mutuellement à l'aide d'un exercice subsidiaire. Cet exercice a pour objectif premier de vérifier l'efficacité des préparatifs en cas de situation grave, notamment pour ce qui concerne les préparatifs de mise sur pied codes 222–999 et de permettre du même coup aux intéressés d'assimiler en quoi consiste le travail d'état-major.

Lors d'un rapport préliminaire qui devra avoir lieu environ 1 mois et demi avant l'exercice d'état-major, on créera la situation de départ qui présidera à cet exercice.

Par une comparaison des résultats théoriques et pratiques des planifications et des préparatifs de mise sur pied dans chaque domaine spécialisé, on comblera les lacunes éventuelles qui devront être éliminées jusqu'à l'exercice d'état-major.

L'exercice d'état-major sera en général dirigé par un directeur d'exercice à plein temps ou à temps partiel, qui sera lui-même assisté par un observateur d'état-major recruté au sein de l'état-major de l'autre OPC. Il est prévu que dans une première phase, dès 1989, la première moitié des directions locales et de secteur désireuses d'exécuter l'exercice puissent s'entraîner et que certains membres de l'état-major partenaire fassent office d'observateurs d'état-major. Dans une seconde phase, dès 1990, les OPC s'entraîneront en inversant cette fois les rôles.

L'Office de la protection civile du canton de Berne espère que le plus grand nombre possible de directions locales et de secteur du canton de Berne instruites à Schwarzenbourg pourront profiter de cette intéressante occasion d'exercice qui leur est offerte. ▲



**Michel Juillerat, instructeur d'arrondissement de l'Office de la protection civile du canton de Berne en tant que «régisseur».**

**(A. Roulier)**