



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral des transports OFT



Manuel CTE

Coordination des transports en situation exceptionnelle

2026

Éditeur :

Office fédéral des transports (OFT)
Secrétariat CTE
3003 Berne

Traductions :

Français, italien

Clause de non-responsabilité

Le présent manuel s'appuie d'une part sur les processus et l'organisation ainsi que sur les tâches, les compétences et les responsabilités des acteurs des transports¹. D'autre part, il se base sur les normes et standards courants dans le domaine de la gestion des risques, des urgences, des crises et de la continuité. Les informations contenues dans le présent document correspondent à l'état des connaissances au moment de sa publication. Elles peuvent s'avérer obsolètes en raison d'évolutions futures, sans que le document ait été modifié entre-temps. Le manuel n'est pas juridiquement contraignant pour l'Office fédéral des transports (OFT), qui veille avec le plus grand soin à l'exactitude des informations publiées. Néanmoins, l'OFT ne peut garantir l'actualité ni l'exhaustivité du contenu du présent document. Toute responsabilité pour des dommages matériels ou immatériels résultant de l'utilisation ou de la non-utilisation des informations publiées est donc exclue.

Historique des modifications :

Version	Date	Service responsable	Remarque relative aux modifications	Statut
1.00	28/01/2026	Secrétariat CTE		Publié

¹ Les organes techniques et juridiques compétents dans le domaine des transports de la Confédération, des cantons, des organismes responsables, des gestionnaires d'infrastructure et des entreprises de transport.

Contenu

Introduction	3
Partie A : Coordination des transports en situation exceptionnelle	4
Coordination des transports en situation exceptionnelle	4
Mesures préparatoires	5
Gestionnaires du système CFF, CarPostal et CGT-CH.....	6
Partie B : Dossiers de dangers	10
Dangers	10
Dangers désignés par l'organe directeur	11
Planification sur la base des dangers CTE identifiés.....	13
Partie C : Gestion des urgences, des crises et de la continuité (GUCC)	16
Introduction à la GUCC.....	16
Démarche d'élaboration d'une GUCC	17
Étape 1 : Ancrage de la GUCC.....	17
Étape 2 : définition du champ d'application	18
Étape 3 : Évaluation de l'impact (analyse d'impact commercial).....	19
Étape 4 : Élaborer et mettre en œuvre des mesures GUCC	20
Contrôle et optimisation réguliers	21
Partie D Travail d'état-major	22
Travail d'état-major : généralités.....	22
Cellule de crise	22
Travail d'état-major	24
Formation de la cellule de crise	26
Annexe	27
Formulaire de prise de décision.....	27

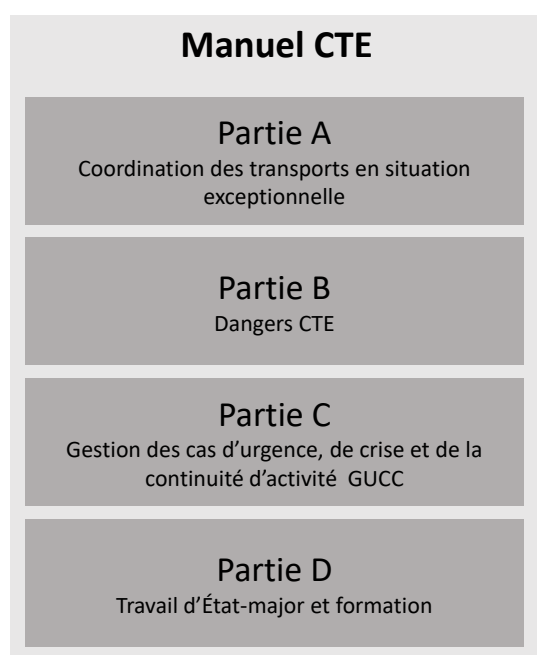
Introduction

Les transports revêtent une importance capitale pour le bon fonctionnement de la société et de l'économie. En cas de défaillance des infrastructures ou des moyens de transport, l'offre de transport de voyageurs et de marchandises par rail et par route ainsi que dans l'aviation publique et privée ne pourrait plus être garantie de manière adéquate. De même, il ne serait plus possible d'assurer l'approvisionnement de l'économie et de la population en biens et services vitaux. Afin de maîtriser au mieux ce genre de circonstances, les différents acteurs du transport doivent savoir ce qu'ils peuvent attendre les uns des autres au cours d'une situation exceptionnelle.

Le présent manuel aide les délégués CTE à préparer les entreprises de transport et les gestionnaires d'infrastructure à d'éventuelles situations exceptionnelles. Il se veut un outil de travail destiné à soutenir la mise en place d'un système robuste de gestion des urgences, des crises et de la continuité (GUCC) dans chaque entreprise. Les processus et les étapes décrits dans le manuel ne constituent ni des prescriptions de l'OFT ni des instructions spécifiques à suivre. Les parties C et D, en particulier, proposent toutefois une méthode envisageable pour élaborer ou développer un système GUCC. En fin de compte, il incombe à chaque entreprise de se préparer aux situations exceptionnelles correspondantes au moyen d'une organisation de crise appropriée.

Les processus et méthodes décrits dans le présent manuel ont été adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises de transport.

Les dispositions des lois fédérales et cantonales ainsi que des ordonnances et dispositions d'exécution correspondantes s'appliquent aux acteurs du transport tant dans la préparation que dans la gestion des situations exceptionnelles, sauf décision contraire des autorités compétentes. Dans le cadre des possibilités légales et de leur compétence juridique, les autorités peuvent décider de déroger aux dispositions légales.



Structure du manuel Le manuel CTE sert de référence aux délégués CTE et permet de mettre en place une GUCC robuste et simple. Il comprend quatre chapitres :

La partie A donne un aperçu des éléments de la CTE et des gestionnaires du système CFF, CarPostal et CGT-CH de l'OFROU.

La partie B explique les dangers identifiés par l'organe directeur auxquels les entreprises doivent se préparer dans le cadre de la CTE.

La partie C décrit une démarche possible pour mettre en place une GUCC simple mais solide au sein de sa propre entreprise.

La partie D présente des ébauches de fonctionnement de l'état-major et indique de quelle manière la formation d'un état-major est possible.

Partie A : Coordination des transports en situation exceptionnelle

Coordination des transports en situation exceptionnelle

La CTE	<p>Lorsque des situations d'urgence ou des catastrophes (situations exceptionnelles) surviennent en Suisse, il faut coordonner les transports et les adapter aux besoins urgents. La coordination des transports en situation exceptionnelle (CTE) permet à l'OFT de préparer les acteurs du secteur des transports à de telles situations.</p> <p>La CTE sert à la gestion des urgences et des crises au niveau fédéral. Elle prépare les acteurs du secteur des transports à faire face à des situations exceptionnelles et permet une gestion structurée des crises avec les organisations chargées de la gestion du système (ci-après « gestionnaires du système ») que sont les Chemins de fer fédéraux (CFF), CarPostal et la centrale de gestion du trafic (CGT-CH) de l'Office fédéral des routes (OFROU). L'OFT dirige la CTE sur mandat du Conseil fédéral. Il préside l'organe directeur de la CTE et en dirige le secrétariat. En cas de situation exceptionnelle, l'OFT dirige l'état-major spécialisé Transports.</p> <p>Une distinction est faite entre la préparation et la gestion.</p>
Préparation	<p>La préparation comprend tous les travaux qui peuvent se dérouler dans le cadre de la préparation à d'éventuelles situations exceptionnelles. Cela inclut l'élaboration de scénarios, la préparation de mesures envisageables et la mise en place de structures fonctionnelles de crise et de communication, ainsi que la création des bases juridiques nécessaires.</p>
Gestion	<p>La gestion correspond au travail de crise proprement dit dans une situation exceptionnelle. Les structures mises en place lors de la phase de préparation sont alors utilisées et permettent de prendre des décisions structurées. Les gestionnaires du système CFF, CarPostal, CGT-CH et l'état-major spécialisé Transports au niveau fédéral constituent les éléments centraux de la gestion de crise.</p>
Organe directeur CTE	<p>L'organe directeur regroupe tous les acteurs-clés du domaine des transports de la Confédération et des cantons, ainsi que les CFF et CarPostal en tant qu'organisations chargées de la gestion du système dans le domaine du transport ferroviaire, du transport public régional de voyageurs (TRV) et du transport public local sur route (bus et tramways). L'organe directeur fait partie de la préparation aux crises et assume les tâches suivantes :</p> <p>Dangers : l'organe directeur identifie les dangers ayant des répercussions potentielles nationales ou internationales sur l'infrastructure, les moyens de transport et la circulation. Sur la base des évaluations de l'organe directeur, les acteurs du domaine des transports peuvent prendre des mesures² pour faire face à la situation exceptionnelle correspondante.</p> <p>Répercussions : avec le soutien de son secrétariat, l'organe directeur analyse et évalue les répercussions des dangers identifiés par l'organe directeur sur les infrastructures de transport, les moyens de transport et la circulation.</p> <p>Mesures à prendre : la comparaison des répercussions sur les infrastructures et les moyens de transport, la circulation, ainsi que les exigences en matière de circulation et de transport, permettent de déterminer les mesures à prendre afin d'élaborer des plans de prévention.</p>
Secrétariat CTE	<p>Le secrétariat CTE de l'OFT gère les affaires de l'organe directeur et sert de plate-forme d'échange d'informations aux acteurs du domaine des transports. Il épaulé les services fédéraux, les cantons et les gestionnaires du</p>

² Les organes techniques et juridiques compétents dans le domaine des transports de la Confédération, des cantons, des gestionnaires du système, des gestionnaires d'infrastructure et des entreprises de transport.

Formation et entraînement

Dans le cadre de la CTE, une offre de formation est proposée aux délégués CTE des entreprises de transport et des gestionnaires d'infrastructure, en collaboration avec les gestionnaires du système.

Gestionnaires du système CFF, CarPostal et CGT-CH

En cas de situation exceptionnelle, la CTE prévoit une gestion de crise spécifique pour les transports, dans laquelle les gestionnaires du système CFF, CarPostal et CGT-CH gèrent leurs secteurs respectifs et attribuent ainsi des missions et des tâches claires aux acteurs du transport. Les gestionnaires du système constituent donc le pilier central aussi bien de la préparation que de la gestion des scénarios de menace.

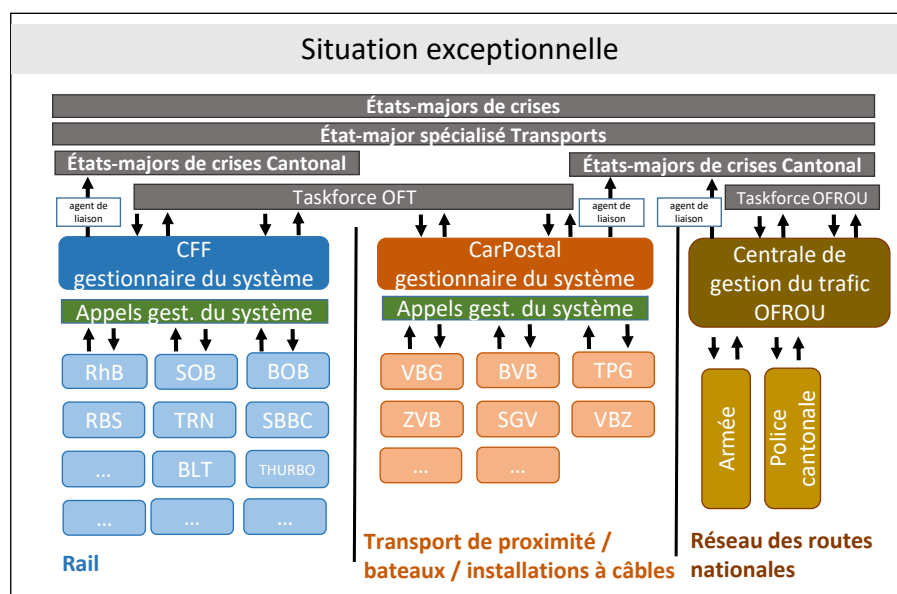


Illustration : gestionnaires du système en situation exceptionnelle

Gestionnaires du système

Les gestionnaires du système coordonnent les mesures opérationnelles dans leur propre secteurs et les harmonisent avec les autorités. Ils collectent et coordonnent les besoins de leur domaine et les transmettent aux autorités spécialisées compétentes. Ils coordonnent leurs activités entre eux, tant au niveau de la préparation que de la gestion. En outre, ils sont associés à la coordination de la planification préventive des différentes entreprises de transport.

Les gestionnaires du système dans le domaine des transports sont :

- la **CGT-CH**, (exploitation de l'infrastructure des routes nationales et gestion du trafic sur les routes nationales en collaboration avec les cantons) ;
- les **CFF** (exploitation de l'infrastructure, gestion du trafic ferroviaire et fret ferroviaire) ;
- **CarPostal SA** (exploitation du TRV et des transports publics locaux par route [bus et tram], ainsi que des installations à câbles et de la navigation ayant une fonction de desserte au sens de l'art. 3 LTV) ;

CGT-CH OFROU

La CGT-CH est responsable de la gestion du système sur les routes nationales. Elle veille à la bonne viabilité et à la sécurité des routes nationales et répond, en collaboration avec les cantons, de la gestion du trafic sur les routes nationales. La gestion du trafic comprend quatre fonctions :

(1) elle assure la déviation du trafic en cas d'embouteillages ou d'obstacles temporaires.

(2) elle garantit la fluidité du trafic sur les routes.

(3) elle s'applique aux nœuds du réseau routier national. Afin d'assurer une circulation fluide, les entrées et sorties sur une branche du réseau routier national peuvent être limitées ou dosées.

(4) *L'information routière* informe les usagers de la route des goulets d'étranglement, des obstacles ou des embouteillages existants.

La CGT-CH dispose de plans de gestion du trafic convenus avec les cantons. Elle coordonne les mesures au niveau opérationnel et les harmonise entre elles. Si les routes nationales sont impraticables en raison d'événements, elle peut, en concertation avec les organes cantonaux, ordonner des itinéraires de déviation, y compris sur les routes cantonales.

La responsabilité de la gestion du trafic sur les routes cantonales et communales incombe aux cantons et, dans certains cas, aux villes⁴. La police cantonale ou les états-majors ou organes de conduite cantonaux fournissent les données relatives à la situation du trafic sur les routes cantonales et communales.

CFF SA

Les CFF sont responsables de la gestion du système ferroviaire, y compris des chemins de fer à voie métrique. En tant que gestionnaire de système, ils coordonnent également le fret ferroviaire.

En cas de situation exceptionnelle, les CFF coordonnent sans discrimination l'exécution des transports de marchandises et de voyageurs sur le réseau ferré avec les autres gestionnaires d'infrastructure et les entreprises de transport ferroviaire (ETF).

Dans des situations exceptionnelles, les CFF et CarPostal déterminent conjointement, au niveau du système, une offre de transport de voyageurs adaptée à la situation et aux besoins, conformément aux prescriptions de l'OFT et dans les limites des ressources disponibles.

Les CFF coordonnent les horaires des entreprises de transport public de voyageurs et publient l'horaire actuel. Ils veillent à ce que les besoins des chemins de fer à voie métrique soient pris en compte de manière appropriée dans le cadre de la maîtrise de système. Cela peut se faire, par ex., par l'intermédiaire d'un représentant ou d'un agent de liaison au sein de l'état-major de la maîtrise de système.

CarPostal SA

CarPostal assume le rôle de gestionnaire du système pour les transports publics routiers et le transport local (bus, tram, bateau, installation à câbles) ayant une fonction de desserte.

Au cours de la phase préparatoire, CarPostal participe activement à l'élaboration et à la coordination des mesures CTE, qui visent à garantir un système de transport solide et coordonné en cas de situation exceptionnelle. Dans ce cadre, CarPostal épaula les autorités lors de la planification préventive dans le domaine des transports publics et veille à ce que les entreprises de transport concernées soient impliquées.

Au cours de la phase de gestion d'une situation exceptionnelle, CarPostal coordonne la mise en œuvre des mesures opérationnelles, par exemple en matière d'horaires, d'exploitation ou d'information à la clientèle, avec les entreprises de transport concernées au niveau national, cantonal et intercantonal. En collaboration avec les CFF, CarPostal met en place un système de transport adapté, conforme aux prescriptions de l'OFT et dans les limites des ressources disponibles.

Appréciation de la situation

Les gestionnaires du système enregistrent la situation du trafic et la transmettent à la Centrale nationale d'alarme (CENAL). Cela comprend l'infrastructure ferroviaire et routière nationale (CFF, OFROU) ainsi que l'exploitation par les CFF et CarPostal (matériel roulant, parc, disposition, disponibilité

⁴ [Article 57d](#) de la loi fédérale du 19 décembre 1958 sur la circulation routière (LCR ; RS 741.01).

du personnel etc.). La CENAL présente la situation de tous les modes de transport aux autorités à l'aide de la présentation électronique de la situation (PES). Il est essentiel de garantir la qualité, l'intégrité et l'actualité des informations saisies dans la PES, car elles constituent une base importante pour l'analyse de la situation par toutes les autorités directement ou indirectement concernées par un cas CTE.

Appel des gestionnaires de système

Les gestionnaires de système s'assurent au moyen d'un appel que toutes les mesures sont communiquées directement aux entreprises de transport concernées. Lors de cet appel, ils informent les délégués CTE des mesures prévues et les chargent de communiquer les informations correspondantes aux services compétents de l'entreprise.

Selon la situation, des appels spécifiques des gestionnaires de système peuvent également être effectués pour les commanditaires cantonaux (appel des commanditaires).

Agents de liaison des gestionnaires du système

Les gestionnaires du système CFF et CarPostal mettent à la disposition des états-majors cantonaux des agents de liaison (CFF : gestionnaires des urgences), qui apportent directement aux états-majors cantonaux le savoir-faire nécessaire en matière de transports publics.

Délégués CTE

Les délégués CTE font office d'interlocuteurs des gestionnaires du système au sein de l'entreprise. Chaque entreprise concessionnaire de transports publics assurant une desserte et chaque entreprise de fret ferroviaire sont tenues de désigner un délégué CTE.

Les délégués CTE sont chargés de préparer l'entreprise à faire face à des situations exceptionnelles. Cela comprend :

- un point de contact pour le gestionnaire du système
- la mise en place et la tenue d'une GUCC adaptée aux besoins de l'entreprise
- la formation des membres de l'état-major
- la transmission de toutes les informations pertinentes des gestionnaires du système aux services concernés de l'entreprise

Les délégués CTE reçoivent une formation initiale (en ligne) et peuvent participer à des formations complémentaires dispensées par les gestionnaires du système.

État-major spécialisé Transports

Lors d'une situation exceptionnelle, l'OFT peut mettre en place et diriger un état-major spécialisé Transports, qui veille à ce que les transports soient intégrés au niveau stratégique dans la gestion de crise de la Confédération.

L'état-major spécialisé Transports se compose d'un noyau, formé d'un représentant de l'OFT, de l'OFROU, de l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC) et des gestionnaires du système CFF, CarPostal et CGT-CH. Les organisations désignent elles-mêmes leurs représentants respectifs. Outre le noyau, d'autres membres de l'organe directeur complètent l'état-major spécialisé Transports, dont les autres membres de l'état-major sont sélectionnés en fonction du scénario.

Une conception détaillée régit la mise en œuvre et les processus de l'état-major spécialisé Transports.

Activation des gestionnaires du système

Les gestionnaires du système CFF et CarPostal sont activés au moyen d'une décision administrative,

- par la CENAL ou l'OFT en cas « d'événement survenant de manière soudaine »⁵,

⁵ Les termes « événement survenant de manière soudaine » et « développement lent » sont tirés du « Glossaire des risques » de l'Office fédéral de la protection de la population (OFPP).

- par l'OFT en cas de situation exceptionnelle à « développement lent »⁴ (pénurie d'électricité, pandémie etc.).

Les cantons peuvent faire appel aux agents de liaison cantonaux des gestionnaires du système lorsqu'une coordination est nécessaire.

Afin de coordonner les transports prioritaires, l'armée, l'approvisionnement économique du pays ou les cantons peuvent demander à l'OFT d'activer les gestionnaires du système.

Partie B : Dossiers de dangers

Dangers

Un danger désigne la possibilité que des acteurs du transport puissent subir un préjudice du fait d'une situation, d'une action ou d'une condition donnée, sans que ce préjudice ait nécessairement déjà eu lieu.

Pour les entreprises elles-mêmes, un danger désigne une situation ou un état dans lequel il existe une possibilité que leur propre entreprise ou leurs collaborateurs subissent un préjudice entraînant la défaillance de processus centraux.

Dangers CTE

Conformément à l'art. 8, let. a, OCTSE, l'organe de conduite répertorie les dangers et les menaces qui peuvent avoir des conséquences sur l'infrastructure des transports, les moyens de transport ou les transports. Ces dangers sont énumérés dans le document « [Liste des dangers et menaces définis par l'organe directeur CTE](#) ».

Conformément à la terminologie de l'OFPP, une distinction est faite entre les dangers naturels, techniques et sociétaux.

Identification des dangers

L'organe directeur identifie uniquement les dangers pour le transport national. Il se base pour cela sur la [liste des dangers](#) (107 dangers) de l'OFPP.

Sont identifiés les dangers qui ont un impact sur les transports et qui nécessitent l'activation des gestionnaires du système. La liste des dangers n'est jamais exhaustive, elle est régulièrement mise à jour par l'organe directeur CTE.

Autres dangers pour les entreprises de transport

Les dangers CTE ne comprennent que les scénarios nationaux graves dans lesquels les gestionnaires du système interviennent et prescrivent des mesures (par ex. pénurie d'électricité, pandémie, séisme etc.).

Pour une entreprise, il est toutefois également utile d'identifier d'autres dangers pour sa propre organisation. Ceux-ci sont généralement moins importants que les crises nationales, mais peuvent également entraîner des conséquences graves pour une entreprise (par ex. incendie d'un atelier, panne du système informatique etc.). Là encore, il peut s'avérer utile de consulter la liste des dangers de l'OFPP.

Une entreprise a tout intérêt à dresser une liste des dangers qui la menacent et à identifier ainsi les dangers qui ont un impact sur l'entreprise et la fourniture de ses prestations. La liste des dangers n'est jamais exhaustive et doit être mise à jour en permanence.

Dangers désignés par l'organe directeur

Nature



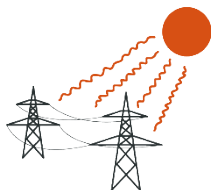
Séismes

À partir d'une magnitude 4, il faut s'attendre à des dégâts matériels sur les infrastructures. En outre, il faut s'attendre à des événements subséquents dangereux tels que des chutes de rochers, des éboulements, ou une liquéfaction du sol. Immédiatement après s'être produit, un séisme peut empêcher l'exploitation des infrastructures et des moyens de transport dans la zone sinistrée et l'entraver fortement en dehors de ladite zone. Un séisme peut perturber durablement le déroulement du trafic.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Fermeture de vastes zones où les infrastructures de transport présentent des dommages importants.
- Évacuation à grande échelle de zones fortement touchées par le séisme.
- Perturbation durable des transports en raison des dégâts infrastructurels.

Tempête solaire



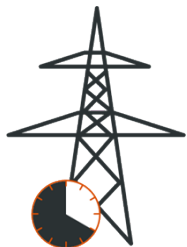
Une tempête solaire (éruption de plasma à la surface du soleil) peut perturber fortement, voire interrompre, les communications radio ou la navigation par satellite dans certaines régions ou dans toute la Suisse. Pour les transports, il faut s'attendre à des conséquences similaires à celles d'une défaillance des technologies de l'information et de la communication (TIC) mais en combinaison avec une éventuelle panne de courant.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Arrêt préventif du système de TP suisse (en particulier ferroviaire)
- Perturbation du transport aérien en raison d'une défaillance de la navigation par satellite
- Dégâts aux infrastructures de transport (en particulier à l'énergie)

Technique

Pénurie d'électricité



Une pénurie d'électricité (contingement et coupure cyclique du réseau d'alimentation 50 Hz pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines) entraîne une forte restriction, notamment du transport ferroviaire. L'infrastructure de transport est tributaire de la disponibilité du courant 50 Hz pour garantir la sécurité de l'exploitation.

Conséquences possibles pour les transports :

- Réduction progressive des horaires des TP
- Fermeture d'axes de circulation (routes nationales)
- Arrêt du transport ferroviaire dans le scénario extrême (coupure cyclique du réseau)
- Priorité au transport de marchandises par rapport au transport de voyageurs

Coupure de courant générale



En raison de la forte dépendance de l'électricité (numérisation), une panne du réseau d'alimentation 50 Hz (par ex. durant deux à quatre jours) aurait des répercussions considérables sur le fonctionnement des infrastructures et des moyens de transport ainsi que sur la gestion du trafic.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Arrêt du transport ferroviaire dans toute la Suisse ou dans certaines régions
- Perturbation importante du TIM

Défaillance des TIC



Une défaillance à grande échelle des TIC aurait des conséquences graves sur les moyens et infrastructures de transport. Les éléments et systèmes de commande complexes des TP sont essentiels au maintien du fonctionnement des infrastructures de transport. Une défaillance totale ou partielle des services des TIC entraînerait simultanément une panne ou, à tout le moins, une forte restriction de la disponibilité des infrastructures de transport.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Arrêt du transport ferroviaire dans toute la Suisse ou dans certaines régions
- Panne du transport aérien / fermeture de l'espace aérien
- Fermeture d'axes de circulation (route)

Accident nucléaire



Un accident nucléaire avec propagation de substances radioactives dans l'environnement peut avoir des répercussions considérables sur les infrastructures et les moyens de transport ainsi que sur la gestion du trafic. Le vent peut transporter les substances radioactives sur de grandes distances. Suite à un accident, des substances radioactives peuvent également être présentes dans l'environnement en dehors de la zone de protection d'urgence définie autour d'une centrale nucléaire. Même sans propagation de substances radioactives dans l'environnement, des mesures sont prises dans ledit périmètre en cas d'accident nucléaire. Celles-ci ont des répercussions sur l'exploitation des infrastructures et des moyens de transport ainsi que sur la gestion du trafic.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Évacuation préventive ou ultérieure à grande échelle
- Fermeture de certaines zones/régions concernées
- Déviations à grande échelle du transport routier

Société

Pandémie



Une pandémie peut entraîner une restriction de l'exploitation des infrastructures et des moyens de transport en raison d'un manque de personnel, et empêcher une coordination et une gestion adéquates du trafic. Pendant une pandémie, les besoins en capacités de transport pour approvisionner la population peuvent fortement augmenter, tandis que les flux de marchandises sont entravés du fait de la fermeture des frontières. Ces « perturbations » du système de transport peuvent entraîner une charge supplémentaire pour les infrastructures de transport.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Réduction progressive des transports publics

- Mesures de protection pour les employés et les voyageurs
- Coordination du transport transfrontalier

Cyberattaque



Une attaque provenant du cyberspace contre les infrastructures TIC peut fortement perturber, voire paralyser le fonctionnement des infrastructures et des moyens de transport. Une cyberattaque peut entraîner des perturbations durables la circulation. Même les infrastructures TIC qui ne sont pas connectées à Internet peuvent être attaquées lors de transferts de données.

Conséquences potentielles pour les transports :

- Arrêt du trafic ferroviaire en Suisse ou dans certaines régions
- Fermeture d'axes de circulation (route, rail)

Attentat conventionnel



Un acte de sabotage ou une attaque terroriste, par ex. un engin explosif déclenché intentionnellement sur des points clés du réseau de transport, peut fortement perturber, voire empêcher, l'exploitation des infrastructures et des moyens de transport. La circulation peut être entravée durablement. Les effets seraient comparables à ceux d'un attentat nucléaire à la bombe sale (A), d'un attentat bioterroriste (B) ou chimique (C).

Conséquences potentielles pour les transports :

- Mesures de protection contre les attaques terroristes dans les TP (mesures de sûreté)
- Protection supplémentaire des infrastructures critiques

Conflit armé



Un conflit entre les forces armées de différents États ou entre des groupes armés à l'intérieur de la Suisse ou à proximité de ses frontières peut entraîner des répercussions très destructrices sur les systèmes de transport. En effet, les infrastructures de transport peuvent être endommagées ou détruites, et les entreprises de transport peuvent être fortement sollicitées par des déplacements militaires (transports prioritaires).

Conséquences potentielles pour les transports :

- Transports prioritaires pour le déplacement de troupes
- Forte sollicitation des infrastructures de transport par les déplacements militaires et civils
- Fermeture de certaines zones en raison de destructions des infrastructures ou de combats
- Destruction ou dommages importants aux infrastructures
- Évacuations préventives à grande échelle

Planification sur la base des dangers CTE identifiés

Mise en œuvre / application

Pour les dangers identifiés par l'organe directeur CTE, il s'agit de développer des mesures et des stratégies afin de pouvoir continuer à exploiter le système de transport suisse dans la mesure du possible en cas de situation exceptionnelle.

On distingue ici entre :

1. **les mesures CTE** (au niveau national) élaborées par les gestionnaires du système.

2. **les mesures internes** (au niveau de l'entreprise) que chaque entreprise de transport doit définir elle-même pour sa propre exploitation.

Mesures CTE

La CTE offre le cadre juridique permettant de mettre en œuvre des mesures concrètes lors d'une situation exceptionnelle.

Il s'agit ici :

- de maintenir les transports autant que possible,
- de garantir une mobilité optimale compte tenu de la situation,
- d'assurer l'approvisionnement du pays en biens vitaux,
- de soutenir l'armée en lui fournissant des capacités de transport,
- de tenir compte des zones menacées.

Des mesures concrètes sont en cours de préparation. Il est impossible de planifier entièrement une situation exceptionnelle. De nombreux aspects ne peuvent être évalués et élaborés qu'en situation réelle. C'est pourquoi l'OCTSE se contente de définir le cadre juridique permettant d'ordonner d'autres mesures qui ne sont pas encore prévues à l'heure actuelle.

La liste de mesures ci-après ne doit donc pas être considérée comme exhaustive, mais représentent celles mesures qui sont en cours de préparation :

Réduction des transports publics

La réduction des transports publics est une mesure radicale qui peut avoir un impact important sur la vie d'un grand nombre de personnes. En cas de réduction des horaires des transports publics, les fréquences de certaines lignes et tronçons passeront du quart d'heure à la demi-heure ou de la demi-heure à l'heure. Cela permettra de tenir compte des fluctuations importantes du nombre de passagers lors d'une situation exceptionnelle (par ex. une pandémie) et de mettre en œuvre des mesures d'économie d'énergie en période de pénurie d'électricité.

Fermetures

Fermetures d'axes ou de corridors de transport : des situations exceptionnelles ayant des répercussions sur les infrastructures peuvent entraîner la fermeture temporaire de zones et de régions entières, de voies de communication ou même de corridors. Une telle fermeture est exécutée sur ordre des autorités cantonales ou fédérales et sert à acheminer des moyens d'appui vers une zone touchée. En cas de séisme à grande échelle ou d'autres catastrophes naturelles, des fermetures peuvent également être ordonnées en raison de la destruction d'infrastructures (ponts, tunnels, tracés ferroviaires ou infrastructures routières).

Transports prioritaires

Transports prioritaires : la priorisation des transports vise à attribuer une priorité accrue à certains transports. Cette mesure peut s'appliquer aussi bien au transport ferroviaire qu'au transport routier. Ainsi, en situation exceptionnelle, les marchandises et les troupes de l'armée doivent pouvoir circuler librement sur les routes à l'aide des moyens d'accompagnement appropriés.

Il peut s'agir :

- de l'évacuation de personnes et d'animaux d'élevage hors des zones menacées,
- du transport de marchandises en cas de pénurie grave ou encore de la priorisation de certains types ou corridors de transport en cas de pénurie.
- de déplacements de troupes de l'armée dans le cadre de la défense nationale
- du transport hors d'une zone de danger de personnes blessées, malades ou à mobilité réduite ayant des besoins particuliers.

Mesures de protection	<p>Mesures de protection : en cas de pandémie, il s'agit de protéger à la fois ses propres employés et ses clients contre des infections supplémentaires, ce qui implique de clarifier les questions relatives au port du masque obligatoire, au nombre de passagers, etc.. Pour cette raison, il est également important d'éviter que les trains, les gares etc. soient bondés. L'expérience acquise lors de la pandémie de COVID-19 a montré que si l'obligation de télétravail entraîne une forte diminution du nombre de pendulaires, elle aboutit cependant à une augmentation du trafic de loisirs. Il convient de tenir compte de ces mesures de protection ou de mesures similaires et de leurs effets sur le système de transport lors de la préparation et de la gestion des événements. Les horaires doivent pouvoir être adaptés aux mesures de protection en vigueur en fonction de la situation.</p>
Évacuations	<p>L'évacuation de la population concernée d'une zone donnée est la mesure ultime pour protéger les personnes. Elle n'est ordonnée que si toutes les autres mesures de protection n'ont pas d'effet. En principe, une évacuation n'est pas un processus de transport, mais de protection de la population, où le transport joue toutefois un rôle central. Les évacuations peuvent être ordonnées en raison d'événements naturels ou d'un accident dans une centrale nucléaire.</p>
Mesures internes	<p>Il est essentiel que les entreprises de transport puissent garantir la mise en œuvre de ces mesures au niveau de l'exploitation.</p> <p>L'entreprise de transport doit donc analyser sous quelle forme mettre en œuvre les mesures stratégiques dans l'entreprise.</p> <p>La planification des mesures internes est mise en œuvre à l'aide du processus GUCC décrit dans la partie C.</p>

Partie C : Gestion des urgences, des crises et de la continuité (GUCC)

Introduction à la GUCC

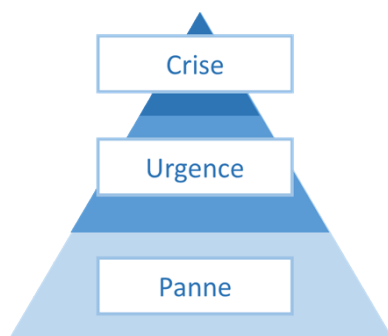
La GUCC fait partie intégrante de la gestion d'entreprise et doit être mise en œuvre par les entreprises de transport et les gestionnaires d'infrastructure dans le cadre de l'OCTSE.

La GUCC garantit que l'entreprise reste opérationnelle malgré les perturbations, les pannes ou les situations exceptionnelles et qu'elle peut remplir de manière fiable ses obligations légales, contractuelles et opérationnelles.

La GUCC permet de protéger les processus critiques et de garantir la continuité des prestations, en particulier l'obligation de transport. La résilience de l'entreprise face aux événements externes et internes est renforcée.

Les explications ci-après ont pour but d'aider les délégués CTE à mettre en place en quatre étapes un GUCC simple mais robuste pour leur entreprise ou, le cas échéant, à examiner et à perfectionner un GUCC déjà existant.

Terminologie



Une **panne** est une interruption du déroulement de l'exploitation. La gestion courante des pannes permet de maîtriser ce cas de figure, sans qu'aucune mesure supplémentaire d'ordre supérieur ne soit nécessaire.

Une **urgence** est une perturbation du déroulement de l'exploitation et/ou de l'organisation ayant des conséquences graves, mais qui ne touche généralement qu'une seule organisation et reste limitée localement. Ce cas de figure requiert toutefois des mesures exceptionnelles et une intervention rapide des services responsables.

Une **crise** est un événement qui menace l'existence de l'entreprise et exige parfois de prendre des mesures exceptionnelles qui dépassent le cadre de l'organisation. Les situations de crise suscitent généralement un fort intérêt médiatique sur le long terme et présentent un risque important d'atteinte à la réputation. Ce cas de figure implique de prendre des décisions aux conséquences importantes.

Dans le cadre d'une crise nationale (par ex. une pandémie), une entreprise peut également être impliquée dans une gestion de crise à un niveau supérieur. Dans ce cas, les mesures sont dictées par les gestionnaires du système.

GUCC

La **GUCC** permet de faire face aux perturbations graves de l'exploitation (pannes techniques, interruptions d'exploitation etc.). L'objectif est de réagir rapidement et de reprendre l'activité. Les plans d'urgence sont un outil opérationnel dans la gestion de la continuité des activités (*Business Continuity Management*, BCM).

La **BCM** comprend le développement de stratégies, de conceptions et de plans visant à maintenir ou à rétablir rapidement les processus commerciaux et ressources critiques en cas de pannes ou de perturbations. L'objectif est de réduire les interruptions, de maintenir un fonctionnement de secours minimal pendant la maîtrise des événements et de rétablir l'activité complète le plus rapidement possible.

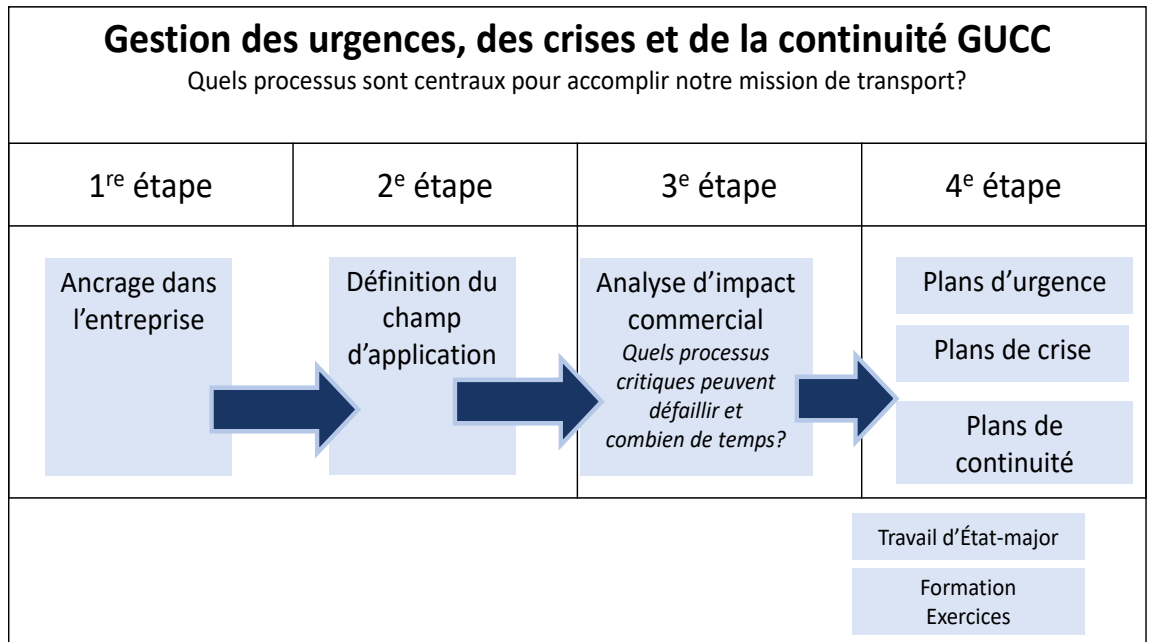
La **gestion de crise** fait également partie de la gestion de la continuité. Elle comprend la gestion stratégique d'une situation exceptionnelle qui peut menacer la survie de l'organisation ou avoir des répercussions cantonales et nationales (voir art. 3 OCTSE). Il s'agit de mettre en œuvre les plans de continuité avec un maximum d'efficacité et/ou d'activer les structures de crise.

IMPORTANT : les explications et les structures GUCC ci-après ne sont que des recommandations. L'entreprise n'est pas tenue d'adopter le processus décrit ci-après. Il s'agit de bonnes pratiques et non de prescriptions de l'OFT.

Démarche d'élaboration d'une GUCC

La GUCC est un processus

La GUCC est considéré comme un processus en quatre étapes. Il s'agit de méthodes de « bonnes pratiques » issues des normes ISO 22361 (Sécurité et résilience - Gestion de crise) et ISO 22301 (Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activités). Les étapes suivantes proposent une démarche envisageable en vue de la création d'une GUCC simple mais robuste pour votre entreprise.



Étape 1 : Ancrage de la GUCC

Au sein de l'entreprise, il faut inscrire la GUCC sur le plan stratégique et opérationnel afin de garantir qu'elle soit connue au sein de l'entreprise et qu'elle bénéficie d'un large soutien.

Sur le plan stratégique

La direction de l'entreprise décide de mettre en place une GUCC, définit les rôles nécessaires (par ex. responsable GUCC) et documente les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR) dans un cahier des charges.

Sur le plan opérationnel

La mise en œuvre opérationnelle peut être réglementée par une directive GUCC. Celle-ci définit les conditions-cadres (opérationnelles/méthodologiques) et règle la mise en œuvre concrète. Dans les petites entreprises, tous les éléments peuvent également être regroupés dans un seul manuel.

Exemple de TCR pour la GUCC de l'entreprise

Gestionnaire des urgences et des crises : TCR	
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> Développement et maintenance (mise à jour) de la GUCC Réalisation de l'analyse d'impact commercial et déduction des mesures nécessaires Élaboration de plans d'urgence, de crise et de continuité Organisation de la cellule de crise Formation des membres de la cellule de crise Planification et réalisation d'exercices Coordination avec d'autres services de l'entreprise Rapports à la direction
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux données pertinentes de l'entreprise (par ex. rapports sur la gestion des risques, résilience informatique, informations au personnel sur les alertes, accès aux processus) Pouvoir de direction sur les services spécialisés concernés dans le cadre des exercices de crise et des formations

	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir budgétaire pour les mesures de gestion de crise et de BCM • Compétence en matière de validation des documents BCM et des listes d'alerte • Autorisation de collaborer avec des partenaires externes et des autorités
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie du bon fonctionnement du système de gestion des crises et de la BCM • Documentation correcte et actualisée de tous les processus de gestion de crise et de BCM. • Activation, gestion et suivi efficaces des situations de crise. • Réalisation et évaluation des exercices et tests dans les délais impartis. • Rapports à la direction sur les risques, les incidents et l'état de la BCM. • Respect des prescriptions légales, réglementaires et internes. • Garantie d'une structure d'alerte et de communication fonctionnelle.

Étape 2 : définition du champ d'application

L'étape suivante consiste à déterminer le champ d'application. Il convient d'identifier les processus critiques de l'entreprise qui requièrent une GUCC, car ils ne doivent pas être interrompus ou seulement brièvement.

Processus et systèmes critiques

La question fondamentale pour identifier les processus et systèmes critiques est la suivante : *Quels processus de notre entreprise sont indispensables à l'exécution de notre mission de transport ?*

Ce critère est formulé du point de vue de la CTE. L'entreprise est libre de formuler d'autres critères supplémentaires pour identifier d'autres processus critiques.

Champ d'application

La somme de tous les processus critiques constitue le champ d'application. Ce dernier est documenté dans la directive GUCC ou dans le manuel GUCC et doit être approuvé par la direction. Le champ d'application doit être revu à intervalles réguliers. Il peut évoluer en fonction du développement de l'entreprise.

Exemple de champs d'application

Dans le cas d'une entreprise de transport, les domaines suivants pourraient être pris en compte comme domaine d'application (liste non exhaustive) :

- Parc de véhicules
- Outils de planification du personnel
- Environnement informatique
- Personnel
- Infrastructure
- Circulation
- Exploitation des postes de commande
- Planification du personnel
- Information des passagers
- Maintenance des véhicules
- Approvisionnement en carburant/énergie
- Exploitation du dépôt

Mise en œuvre

Le champ d'application peut être défini dans le cadre d'un atelier réunissant des spécialistes de tous les secteurs de l'entreprise.

Étape 3 : Évaluation de l'impact (analyse d'impact commercial)

Analyse d'impact commercial (BIA)
Processus centraux

L'analyse d'impact commercial (de l'anglais *Business Impact Analysis* BIA) permet d'évaluer tous les processus commerciaux critiques de l'organisation (champ d'application) identifiés à l'étape 2 en déterminant l'impact qu'aurait la défaillance desdits processus sur les prestations centrales de l'organisation.

Qu'est-ce qui disparaît ?

Cela concerne principalement la perte de ressources-clés et de prestations telles que le personnel, les bâtiments, l'informatique ou encore les fournisseurs. Quelles prestations ou quels produits seraient supprimés si le processus était interrompu ?

Ampleur des dégâts

L'ampleur des dégâts se compose des éléments suivants :

- conséquences financières (perte de chiffre d'affaires, coûts d'indemnisation)
- atteinte à la réputation (perte de confiance des clients ou des autorités)
- conséquences juridiques
- répercussions sur l'exploitation (interruption du transport convenu)
- répercussions sur la sécurité et les personnes (mise en danger des collaborateurs et des clients)

Bien que l'ampleur des dégâts ne soit pas une grandeur fixe, il faudrait toutefois la catégoriser de manière générale, par exemple : faible, élevée, très élevée. Une telle classification suffit déjà pour pouvoir procéder à une évaluation dans le cadre du BIA.

Temps d'interruption maximal

Dans le cadre de cette évaluation, le **temps d'interruption maximal tolérable** est défini pour chaque processus spécifique. Chaque entreprise peut choisir ses propres catégories, par exemple exprimées en minutes (aucune interruption acceptable), heures, jours (processus critique) ou semaines (peu critique).

Il convient aussi d'analyser le temps de remise en état nécessaire. La détermination du temps d'interruption maximal tolérable permet d'identifier les processus à protéger au moyen de mesures de continuité spécifiques.

Déterminer l'étendue des dégâts et le temps d'interruption maximal permet de classer par ordre de priorité les processus pertinents au sein de l'entreprise.

Exemple de formulaire BIA

Analyse d'impact commercial (BIA)			
Processus	Qu'est-ce qui disparaît ? (prestation, produit)	Ampleur des dégâts en cas d'interruption (faible, élevée, très élevée)	Temps d'interruption maximal tolérable (minutes, heures, jours, semaines)

Une fois la BIA réalisée, les processus et produits critiques pour l'entreprise apparaissent clairement. Il s'agit alors d'élaborer des mesures pour les processus identifiés afin de les rendre résilients ou de pouvoir les remplacer en cas de panne.

Exemples pratiques

Analyse d'impact commercial (BIA)			
Processus	Qu'est-ce qui disparaît ? (prestation, produit)	Ampleur des dégâts en cas d'interruption (faible, élevée, très élevée)	Temps d'interruption maximal tolérable (minutes, heures, jours, semaines)
Gestion et organisation des horaires	Production de l'horaire	Élevée	Jours
Planification du personnel	Plans de service des collaborateurs	Très élevée	Heures
Centrale de contrôle	Gestion des moyens de transport et du personnel	Très élevée	Minutes
Atelier	Maintenance du matériel	Faible	Jours/semaines
Système RH	Recrutement de personnel	Faible	Semaines
Ravitaillement des véhicules	Ravitaillement ou recharge des véhicules	Très élevée	Heures
Vente et contrôle des billets	Recettes provenant de la vente et du contrôle des billets	Élevée	Jour
Information des passagers	Information des clients aux arrêts (par ex. affichages numériques, annonces)	Élevée	Heures

Étape 4 : Élaborer et mettre en œuvre des mesures GUCC

Mesures GUCC À partir de l'évaluation des risques et de la BIA, il est désormais possible d'élaborer des mesures GUCC concrètes, c'est-à-dire des planifications prévisionnelles pour le cas où l'un des risques identifiés se concrétiserait. On distingue trois types de plans :

Plans d'urgence Les plans d'urgence concernent des événements locaux et limités dans le temps. Ils définissent les mesures à prendre dans certaines situations. Leur objectif est de réduire les dommages et de poursuivre l'exploitation sans interruption dans la mesure du possible. Il peut s'agir de plans d'évacuation d'un bâtiment, de plans en cas d'annulation de trains, d'interruptions de lignes, d'accidents de personnes ou d'autres incidents graves pour l'entreprise.

Plans de crise Les plans de crise définissent les mesures à prendre en cas d'aggravation d'une perturbation (par ex. mobilisation d'une cellule de crise/*task force*, travail d'état-major). Ils se réfèrent principalement à des structures organisationnelles spécifiques qui organisent le travail en cas de situation exceptionnelle. Une forme d'organisation spécifique, telle qu'une cellule de crise ou une *task force*, favorise un travail structuré. Elle permet de mener des réunions de manière structurée, même au cours d'une phase chaotique, et fournit des outils pour traiter les problèmes.

Les plans de crise peuvent notamment inclure le processus d'alerte de la cellule de crise, son organigramme ou encore des conceptions de communication en cas de crise.

Plans de continuité Les plans de continuité (*Business Continuity Plan*, BCP) contiennent des instructions concrètes sur la manière de contourner les processus critiques en cas de perturbation et sur des processus de rechange à appliquer. Ils sont l'élaboration concrète de mesures basées sur les processus identifiés dans la BIA et leur temps d'interruption maximal. Ceux-ci peuvent varier et être différents pour chaque processus critique.

Les plans de continuité peuvent par exemple définir une solution de rechange pour un centre d'exploitation ou un dépôt. La mise en place de systèmes informatiques redondants et de sauvegardes peut également constituer un plan de continuité.

Exemple concret dans les TP

Exemple de gestion de la continuité d'une entreprise municipale de transports publics avec BCM et plans d'urgence :

BIA des prestations critiques	Temps d'interruption maximal	Plans BCM
Exploitation des lignes de bus et de tramway	Aucun	Mise à disposition de conducteurs remplaçants sur appel
Maintenance des véhicules	3 jours	Stock de pièces de rechange et atelier mobile pour la maintenance
Gestion et organisation des horaires	6 heures	Fonctionnement de secours par radio et horaires établis manuellement
Planification du personnel	1 jour	Plans de service pour tout le mois sur un support de stockage redondant.
Centrale de contrôle ou poste de commande	15 minutes	Poste de commande redondant avec site de sauvegarde et alimentation électrique de secours
Atelier	deux semaines	Identifier les entreprises partenaires disposant d'un atelier.
Système RH	4 semaines	Aucun plan BCM n'est requis.
Ravitaillement en carburant ou recharge des véhicules	6 heures	Stations-service d'urgence avec générateur
Vente et contrôle des billets	1 jour	Vente hors ligne de billets par le biais de distributeurs automatiques
Information des passagers	1 heure	

Contrôle et optimisation réguliers

Afin de garantir que les plans fonctionnent en cas d'urgence, il convient d'organiser des exercices et des audits réguliers :

Les exercices peuvent être réalisés à l'aide de différentes méthodes (exercice sur table, exercice-cadre pour état-major / exercice d'état-major, simulation) et les enseignements qui en sont tirés font l'objet d'une documentation.

Dans le cadre d'audits ou de révisions, il s'agirait également de contrôler régulièrement les processus GUCC.

Partie D Travail d'état-major

Travail d'état-major : généralités

Travail d'état-major	Le travail d'état-major désigne le travail coordonné, structuré et méthodique d'un état-major qu'il s'agit de mettre en œuvre lorsque, lors de la GUCC, il importe de prendre des mesures de continuité le plus rapidement possible. Le travail d'état-major a pour but d'aider une organisation à maîtriser des événements exceptionnels.
Objectif	L'objectif du travail d'état-major est de collecter des informations sur la situation, de les évaluer, de préparer des décisions et de définir, ordonner et coordonner des mesures pour maîtriser une situation exceptionnelle.

IMPORTANT : les explications et structures suivantes sont fournies à titre de recommandation. L'entreprise n'est pas obligée d'adopter les formes d'organisation décrites ci-après. Il s'agit de bonnes pratiques et non de prescriptions de l'OFT.

Il est recommandé d'apprendre la méthodologie du travail d'état-major dans le cadre de formations spécifiques (CFF, OFPP etc.). Une description détaillée du travail d'état-major figure dans le manuel de conduite [Protection de la population](#) de l'OFPP.

Cellule de crise

Introduction	La cellule de crise est le niveau d'escalade le plus élevé dans la GUCC. Elle met en œuvre les plans de crise existants ou permet de réagir à des événements imprévus. Il n'est pas judicieux d'élaborer des plans de crise pour tous les risques potentiels, car il convient de les mettre à jour en permanence. Cela dépasse généralement les ressources disponibles. Il est plus important de disposer d'une cellule de crise réduite, régulièrement formée et entraînée, capable de réagir à un événement selon une méthode uniforme.
Organisation de crise	<p>La gestion de crise implique d'assurer le fonctionnement d'une organisation de crise avec des membres clairement désignés, leurs rôles et leurs fonctions, leur processus d'alerte et les moyens de conduite utilisés, les catalogues de mesures ainsi que les éventuels dossiers sur les scénarios. Un autre point important consiste à assurer la capacité d'endurance de l'organisation de crise grâce à un plan de suppléance, d'intervention et de relève conforme aux exigences de sa propre organisation de crise.</p> <p>Afin d'être prêts en cas de situation exceptionnelle, il faut que la cellule de crise soit organisée avant la crise, les fonctions définies et les personnes concernées initiées au travail d'état-major.</p> <p>Chaque entreprise doit constituer sa cellule de crise en fonction de ses propres besoins. Toutefois, la cellule de crise doit comprendre au moins les rôles suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• chef/fe de la cellule de crise (niveau direction)• chef/fe d'état-major• situation• soutien de la conduite• communication de crise
Chef/fe de la cellule de crise	Le/la chef(fe) de la cellule de crise assume la responsabilité globale de toutes les décisions prises par la cellule de crise et est chargé(e) de la répartition des tâches.

Il/elle doit maîtriser l'analyse des problèmes et être capable de prendre des décisions. Il est essentiel que cette personne dispose des compétences nécessaires en matière d'instruction, de finances et de budget. Idéalement, celles-ci sont définies dans le règlement organisationnel.

Chef/fe d'état-major Le/la chef/fe d'état-major dirige les déroulements et les processus du travail d'état-major. Il/elle rédige les rapports, coordonne le travail entre les rapports et veille à ce que la prise de décision au sein de l'état-major fonctionne et que les bases de décision soient présentées en temps utile au/à la chef/fe de la cellule de crise.

Le/la chef/fe d'état-major doit maîtriser parfaitement la méthodologie. Il/elle est ainsi en mesure de guider les autres membres de l'état-major dans ce processus et d'exiger ainsi que de garantir les résultats requis à chaque étape.

Soutien à la conduite Le soutien à la conduite épaulé l'état-major dans son travail en assurant la logistique, c'est-à-dire l'aménagement des salles de crise et l'exploitation des infrastructures et des moyens de communication pertinents. En outre, il assure la documentation complète de la maîtrise de l'événement en ce qui concerne les travaux de l'état-major de crise.

Situation La personne responsable de la situation établit périodiquement un état des lieux de la situation actuelle, l'anticipe en permanence et prévoit les évolutions possibles. Il s'agit de mettre à jour régulièrement l'état des lieux, car il peut s'avérer extrêmement dynamique dans une situation exceptionnelle.

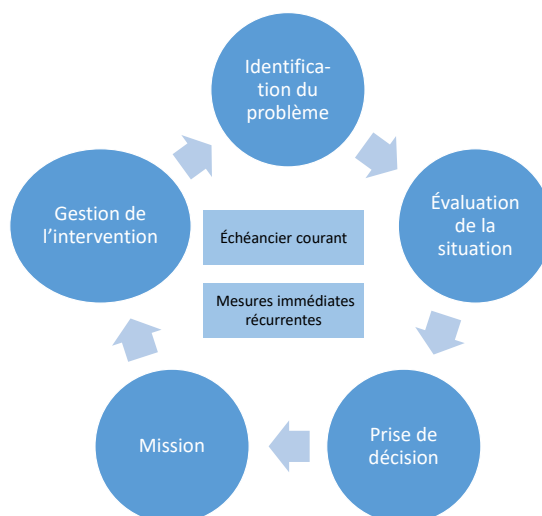
Communication de crise La communication de crise est la partie de la communication d'entreprise qui traite de la communication dans les situations de crise.

Elle englobe toutes les mesures visant à transmettre rapidement, honnêtement et spécifiquement des informations aux groupes-cibles pertinents pendant une crise, c'est-à-dire aux collaborateurs, aux médias, aux clients, aux autorités ou au grand public.

Membres de l'état-major spécialisé Les membres de l'état-major spécialisé sont respectivement responsables de leur domaine de compétence. Les domaines de compétence à représenter au sein d'une équipe varient d'une entreprise à l'autre. Les membres de l'état-major spécialisé collectent des informations et établissent des bases de gestion et de décision. Ils élaborent des conceptions et des propositions de solutions et mettent en œuvre les missions qui leur sont confiées. D'autres collaborateurs peuvent être affectés aux membres de l'équipe spécialisée.

Travail d'état-major

Travail d'état-major Le travail d'état-major selon la méthode « 5+2 » permet une démarche structurée dans chaque situation. Il comprend les cinq étapes suivantes et s'accompagne de mesures immédiates et d'un calendrier :



Les différentes étapes du processus constituent la base des rapports de la cellule de crise. Ceux-ci servent à établir régulièrement un niveau d'information uniforme au sein la cellule de crise, à vérifier l'état d'avancement des travaux, à anticiper la situation actuelle et à décider des mesures supplémentaires à prendre en conséquence.

Il convient de coordonner la fréquence et les dates des rapports avec les interdépendances internes et externes, ce qui permet de respecter le rythme de la conduite, notamment lorsque plusieurs cellules (par ex. partenaires externes) doivent travailler de manière coordonnée sur différents sites.

Mesures immédiates

Les mesures immédiates sont un élément essentiel dès la première heure. Au début du travail de l'état-major et après chaque étape, il convient de se demander si des mesures immédiates sont nécessaires.

Les mesures immédiates doivent être mises en œuvre immédiatement sans autre clarification afin d'éviter que la situation ne s'aggrave. Elles servent notamment à gagner du temps et à prévenir d'autres dommages et doivent donc être simples et rapides à mettre en œuvre et ne pas restreindre inutilement la liberté d'action de la cellule de crise. Elles sont ordonnées sans délai par le/la chef/fe de la cellule de crise.

Toutefois, elles ne doivent pas entraver la maîtrise de la situation.

Échéancier

Il convient d'établir dès le début un échéancier des mesures envisageables et des autres étapes importantes et de le réajuster après chaque étape. Ainsi, l'échéancier s'étend sur l'ensemble du travail d'état-major, il est adapté en permanence.

L'échéancier doit inclure les activités internes à la cellule de crise ainsi que les échéances externes pertinentes (par ex. celles des organisations partenaires) afin de pouvoir identifier les interdépendances et les gérer à un stade précoce.

Identification du problème

L'identification du problème est la première étape, elle est généralement effectuée par le/la responsable et/ou chef/fe d'état-major. L'objectif est de bien comprendre le problème, de le décrire et de le diviser en sous-problèmes gérables et faciles à traiter.

Les questions-clés à cet égard sont les suivantes :

- De quoi s'agit-il ?

- Quelles sont les conséquences connues et celles qui risquent de se produire ?
- Qu'attend-on de l'état-major ?
- Quelles mesures sont nécessaires ?

Évaluation de la situation

L'évaluation de la situation consiste en une analyse globale de celle-ci. L'objectif est de recenser tous les facteurs pertinents, d'identifier les risques et les chances et d'en tirer les premières conclusions.

L'évaluation des facteurs précités s'appuie sur les **questions** suivantes :

- Que sait-on ?
- De quelles informations dispose-t-on de manière certaine ?
- Quelles hypothèses faut-il adopter ?

L'évaluation structurée de la situation encourage la réflexion en réseau au sein de l'état-major et empêche le cloisonnement des idées.

Afin d'anticiper l'évolution potentielle de la situation, il est recommandé d'établir des scénarios en la matière. Il convient alors de décrire de manière concise et succincte les évolutions les plus défavorables, les plus favorables et les plus probables au moment de l'évaluation, ce qui permet d'identifier et de planifier à l'avance les mesures d'intervention possibles.

Prise de décision

La prise de décision consiste à élaborer plusieurs variantes réalistes propres à résoudre le problème identifié. Le/la chef/fe de la cellule de crise décide ensuite quelle variante sera mise en œuvre. La cellule élabore différentes solutions qui se distinguent clairement les unes des autres (par ex. en termes de ressources, de temps nécessaire ou de prise de risque) et qui respectent les directives et le cadre juridique donnés.

Si plusieurs variantes sont élaborées, chacune d'entre elles est également examinée selon les cinq points suivants :

Critère	Question-clé
Adéquation	Est-elle en adéquation avec la mission et l'intention du/de la chef/fe ?
Faisabilité	Les ressources et les moyens sont-ils suffisants ?
Acceptabilité	Est-elle acceptable pour les parties prenantes, les valeurs et les lois ?
Exclusivité	Se distingue-t-elle clairement des autres variantes ?
Exhaustivité	Les 5 questions (qui, quoi, quand, où, avec quoi) ont-elles toutes reçu une réponse ?

Pour pouvoir évaluer les différentes variantes (forces/faiblesses) et les présenter en vue d'une prise de décision, il faut que l'ensemble des critères soit respecté pour chaque variante (voir le formulaire « Prise de décision » en annexe).

Le/la chef/fe de la cellule de crise évalue les variantes, choisit l'une d'entre elles et justifie brièvement sa décision. Cette justification garantit la transparence et renforce la traçabilité.

Il ordonne ensuite la mise en œuvre de la variante sélectionnée. Celle-ci doit être établie par écrit ou consignée dans une liste des tâches en suspens.

Mission

La mission précise qui fait quoi, quand, où et avec quels moyens.

Elle doit être formulée par écrit, précise, claire et compréhensible pour le destinataire.

En outre, le/la chef/fe de la cellule de crise doit communiquer l'intention / la stratégie choisie à tous les membres de la cellule. Cela leur permet d'agir

Gestion de l'intervention	<p>plus facilement dans le sens souhaité lors de la mise en œuvre des solutions si, pour une raison quelconque, il n'est pas possible de poser des questions.</p> <p>La gestion de l'intervention consiste à réagir rapidement et de manière appropriée lorsqu'il est nécessaire d'agir.</p> <p>Il y a lieu de surveiller l'exécution des mesures ordonnées afin de s'assurer que celles-ci sont mises en œuvre correctement et qu'elles produisent l'effet escompté.</p> <p>Dans le cadre de la gestion de l'intervention, il convient d'évaluer en permanence si des mesures correctives sont nécessaires. Au besoin, le/la chef/fe de la cellule de crise demande et décide des mesures supplémentaires, des ressources etc.</p>
---------------------------	---

Formation de la cellule de crise

Formation	<p>La formation de la cellule de crise est essentielle pour garantir qu'en cas d'urgence, tous les membres connaissent leurs fonctions et leurs tâches et sont familiarisés avec les méthodes de travail de la cellule et les scénarios auxquels celle-ci se prépare.</p> <p>Il est recommandé de mettre en place un <i>cours de base</i> pour les membres <i>de la cellule de crise</i> afin de leur transmettre les principes fondamentaux du travail au sein de la cellule.</p> <p>Le contenu d'un tel cours de base devrait englober</p> <ul style="list-style-type: none"> - les scénarios possibles d'intervention de la cellule de crise - les fonctions et les tâches au sein de la cellule de crise - la méthode du travail d'état-major (identification des problèmes, évaluation de la situation, prise de décision etc.) <p>Des cours de remise à niveau réguliers peuvent permettre de consolider les connaissances des membres de la cellule de crise.</p>
-----------	---

Annexe

Formulaire de prise de décision

	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Description de la variante			
Critères d'évaluation (oui=respecté/non=non respecté)			
Adéquation			
Exclusivité			
Faisabilité			
Acceptabilité			
Exhaustivité			
Évaluation des variantes proposées			
Forces			
Faiblesses			