Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2020)
Heft: 1

Artikel: La gestion des urgences et des crises aux CFF
Autor: Zimmermann, Philipp
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-913840

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: 01.01.2026

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

Une bonne gestion de crise rime notamment avec collaboration efficace et une communication ouverte et transparente. Des compétences clés lorsqu'une situation extraordinaire se présente.
Toutes les photos © CFF via l'auteur.

Protection de la population

La gestion des urgences et des crises aux CFF

Philipp Zimmermann
Chef d'état-major, Etat-major de crise des CFF

Depuis plus de cent ans, les CFF font bouger la Suisse. Ils contribuent notablement à la qualité de vie et aux échanges de biens et de personnes. Ils favorisent une économie performante, dynamique et concurrentielle. Au fil des ans, le réseau s'est développé pour devenir le système de transport le plus dense et le plus performant d'Europe. Ainsi, 8900 trains voyageurs et 1800 trains marchandises transitent quotidiennement à travers la Suisse, transportant 1.25 millions de voyageurs et 205'000 tonnes de marchandises. Le réseau est exploité 24/24, 365 jours par an. Une situation de crise aux CFF présente rapidement un potentiel de crise pour le pays tout entier, tant la dimension du réseau et son ancrage socio-économique sont importants. Des mesures de protection et une capacité de réaction s'imposent naturellement, au vu de la criticité du système ferroviaire.

Un système critique en réseau

La stratégie nationale de protection des infrastructures critiques (PIC) vise à améliorer la résilience de la Suisse. Il s'agit de garantir la disponibilité des principaux biens et prestations. Elle est «la somme des mesures qui réduisent la probabilité de survenue et/ou l'ampleur des dommages d'un dérangement, d'une défaillance ou d'une destruction de l'infrastructure, ou qui réduisent le plus possible la durée d'indisponibilité». Elle englobe toutes les mesures «architecturales, techniques, organisationnelles, ou juridiques qui ont pour objectif d'empêcher si possible de telles pannes ou, en cas d'événement, de rétablir rapidement la capacité fonctionnelle»[1].

Les infrastructures critiques sont subdivisées en secteurs (transports), sous-secteurs (trafic ferroviaire) et composants (objets isolés). À l'intérieur des sous-secteurs, on considère en principe que tous les éléments ou objets sont des composants d'infrastructures critiques[2]. Les CFF sont un système constitué d'une multitude d'objets isolés : centres d'exploitation, infrastructures de production et de distribution d'énergie, ponts, tunnels, réseaux de communication, etc. Il est toutefois évident que les 34'700 signaux de circulation, les 480 postes d'enclenchement, les 320 tunnels ou encore les 6'015 ponts n'ont pas tous la même criticité et leurs vulnérabilités doivent être appréciées individuellement.

De nombreux secteurs de l'économie dépendent du bon fonctionnement du système ferroviaire, par ex. l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux, l'acheminement postal, le commerce de détail, le transport du brut ou encore la pharma-industrie. Une défaillance ou une destruction de parties du système aurait immédiatement des conséquences graves sur la société, l'économie et les pouvoirs publics (transfert du trafic sur la route, approvisionnement économique du pays, acheminement des voyageurs sur leur lieu de travail, etc.). À contrario, une perturbation sévère chez des partenaires clés impacterait fortement les CFF. Les vulnérabilités sont ainsi à apprécier en réseau et les CFF s'inscrivent dans un véritable système critique.

Les bases légales

La Loi sur le transport des voyageurs[3] confère aux entreprises de transport concessionnaires à son art.12, l'*obligation de transporter*, et à son art. 14, *l'obligation d'effectuer toutes les courses figurant dans les horaires, sauf si elles en sont empêchées par des circonstances qu'elles ne pouvaient prévenir et dont elles ne pouvaient éviter les conséquences*. Enfin, l'art. 41, prévoit que *les entreprises sont tenues, dans des situations particulières ou extraordinaires, d'effectuer les transports pour la Confédération et les cantons en priorité*. À cet effet, *le Conseil fédéral peut lever l'obligation d'exploiter et de transporter*.

1 https://www.babs.admin.ch/fr/aufgabenbabs/ski.html

2 Guide pour la protection des infrastructures critiques, du 17.12.2018

3 LTV du 1er janvier 2010, état au 1er mars 2018, (RO **2009** 5631)

L'Ordonnance sur les transports prioritaires dans des situations exceptionnelles (OTPE) du 28 août 2019 (État au 1er novembre 2019), régit l'ordre, la préparation et l'exécution de transports prioritaires dans des situations exceptionnelles. L'art. 6, attribue aux CFF la compétence de la *coordination de l'exécution des transports prioritaires avec les autres gestionnaires d'infrastructure et les entreprises de transport ferroviaire*. L'art. 7 stipule que *l'Office fédéral des transports (OFT) décide des priorités en matière de transport après avoir consulté tous les participants*. Enfin, l'art. 8 ordonne que : *les entreprises doivent prendre des mesures préparatoires dans l'éventualité de situations exceptionnelles afin de pouvoir exécuter des transports prioritaires avec les moyens disponibles et maintenir autant que possible les autres services de transport*.

Pour répondre à leurs obligations, protéger leurs composants et processus critiques et, in fine leurs intérêts, les CFF ont mis en place des structures et des processus à différents niveaux pour conserver la liberté opérationnelle ou regagner rapidement la capacité d'action ou de décision.

Les mesures de prévention et la gestion des urgences et des crises

Le quotidien du transport ferroviaire est parsemé d'évènements conduisant à des déviations par rapport à l'horaire planifié. Des mesures opérationnelles immédiates et des planifications prévisionnelles disponibles dans les centres d'exploitation permettent de gérer les écarts (retards, suppressions de trains). Il appartient ensuite à la ligne d'en gérer les causes (défaillance technique, infrastructure endommagée, accident de personne, disponibilité de personnels clés, etc.).

Pour limiter les vulnérabilités, réagir dans les meilleurs délais et augmenter la résilience de l'entreprise, des mesures de gestion des risques et de gestion de la continuité des affaires sont implémentées et des états-majors sont mobilisables rapidement pour gérer les événements majeurs.

La gestion des risques vise à identifier, évaluer et agir sur des risques particuliers, en diminuant la probabilité d'occurrence ou l'effet engendré. La gestion des risques est un processus analytique qui répond à une cause déterminée. D'un autre côté, la gestion de la continuité des affaires (Business continuity management, BCM) ne prend pas en compte une cause particulière, mais apporte une réponse en cas de perturbation pour que l'activité puisse se poursuivre, malgré la perte de certaines ressources. Enfin, la gestion des urgences et des crises permet de décharger la ligne et de garantir un retour à la normale dans les meilleurs délais. La gestion de la continuité des affaires s'inscrit dans la gestion des urgences et des crises.

Le courant ordinaire

L'unité d'affaire CFF *Gestion des urgences et des crises*,

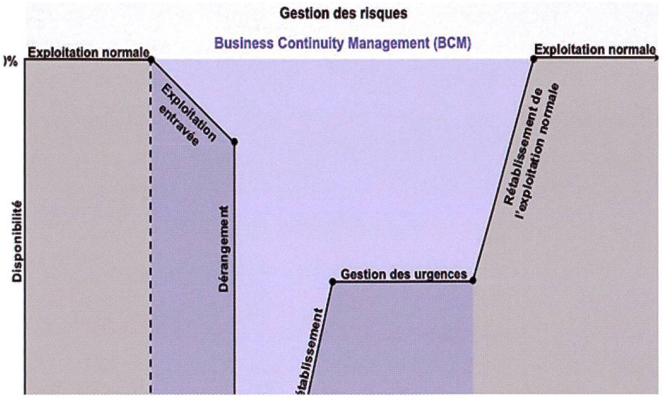


Fig. 1 : Gestion des risques, des urgences et BCM.

conduite par un ancien officier de carrière, le col EMG Daniel Schlup, garantit que la gestion d'évènements majeurs puisse être assurée par des membres d'états-majors formés et entraînés, disposant d'une infrastructure adéquate et fonctionnelle et pouvant se reposer sur des planifications prévisionnelles adaptées et réalistes. L'unité d'affaire définit et assure le développement et l'implémentation de la stratégie de gestion des urgences et des crises de l'entreprise.

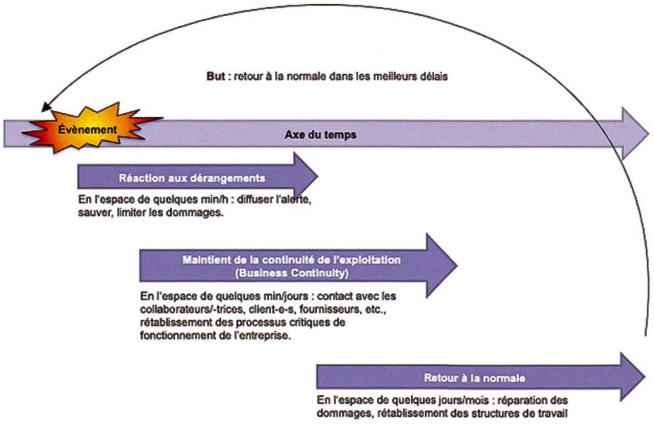
Les situations extraordinaires

Lors de situations extraordinaires, une communication ouverte, rapide et transparente doit empêcher une atteinte grave à l'image de l'entreprise. La capacité d'agir ou celle de décision doit être maintenue ou, le cas échéant, rapidement rétablie. Des états-majors doivent pouvoir être mobilisés pour minimiser les dommages et assurer un retour rapide à la normale.

Gestion des urgences

Un évènement menaçant de se produire ou s'étant d'ores et déjà produit et qui limite ou entrave définitivement la capacité d'action est une situation d'urgence. À titre d'exemple, on retiendra l'accident ferroviaire de DAILLENS en avril 2015 ou celui de GRANGE-MARNAND, en juillet 2013.

Fig. 2 : Le retour à la normale.



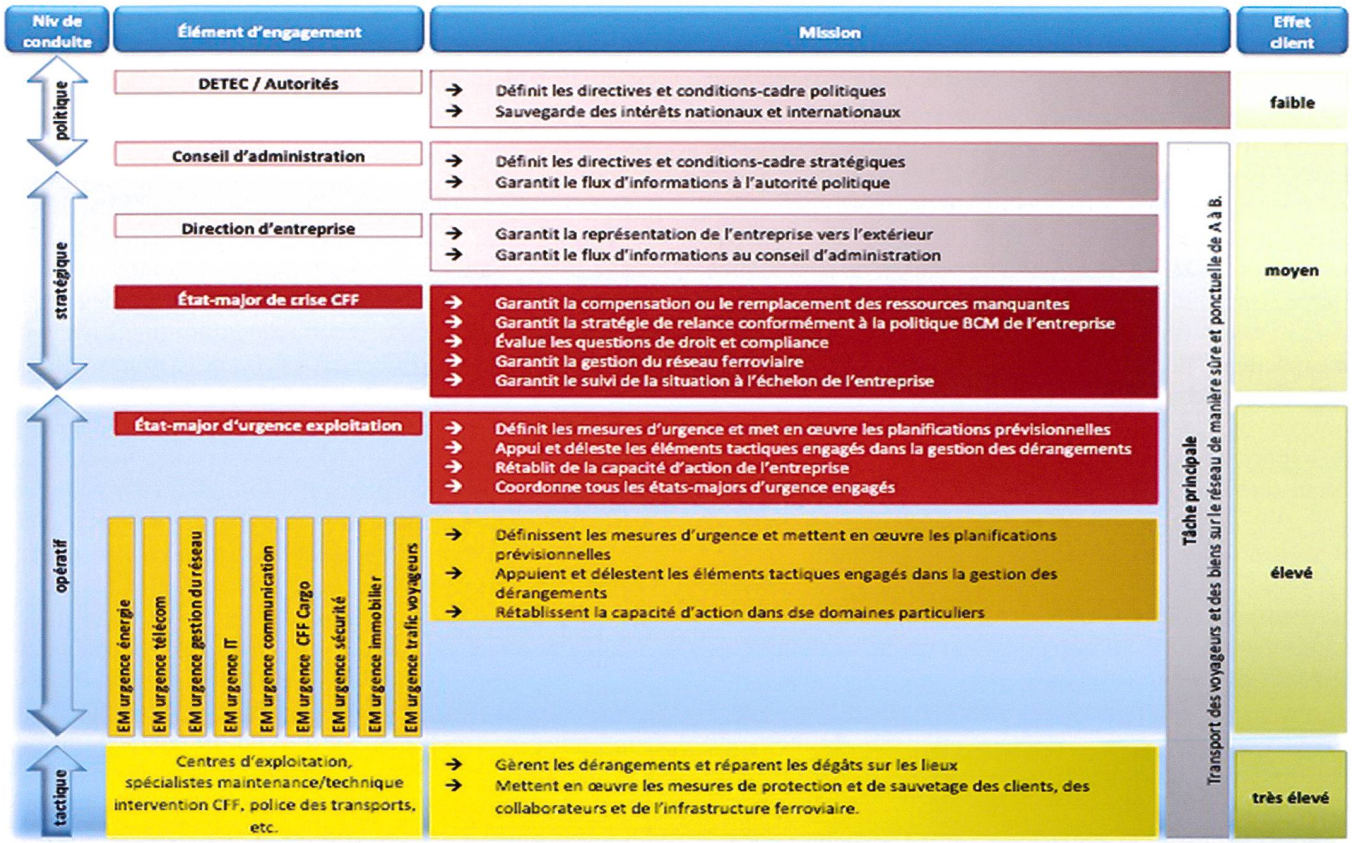


Fig. 3 : Organisation de la gestion des urgences et des crises.

L'évènement ne peut être maîtrisé avec les ressources ordinaires et nécessite une attention soutenue, et des actions rapides. Chacun des quatre centres d'exploitation, depuis lesquels l'ensemble du trafic ferroviaire est géré, peut mobiliser en quelques minutes un état-major de conduite pour gérer un évènement qui dépasse la gestion ordinaire des écarts entre la planification et la production ferroviaire. *L'*état-major d'urgence exploitation prend le lead et assure la coordination de ces états-majors de conduite, lorsque plusieurs régions sont touchées ou qu'il existe des ramifications avec l'étranger. Outre les centres d'exploitation, d'autres branches des CFF possèdent leur propre état-major d'urgence. L'activation simultanée de plusieurs d'entre eux est également coordonnée par *l'état-major d'urgence exploitation*.

Gestion des crises

Un évènement menaçant de se produire ou s'étant d'ores et déjà produit et qui limite ou entrave définitivement la

Fig 4: Sur la place de sinistre, le chef intervention CFF.

capacité de décision est une situation de crise. L'évènement peut survenir soudainement ou se caractériser par une situation qui se détériore au fil du temps et qui entraîne une attention de plus en plus soutenue. Des intérêts particuliers, la renommée et jusqu'à l'existence même de l'entreprise peuvent être menacés. L'état-major de crise des CFF traite des questions liées à la disponibilité ou au remplacement de ressources, à la définition et à l'implémentation des mesures de BCM, aux questions de droit et de compliance et représente les intérêts des CFF auprès des partenaires. Il appuie et soutient l'état-major d'urgence exploitation. La capacité de décision de l'entreprise est au cœur de son action. Il est appuyé dans ses tâches par les domaines des finances, des ressources humaines, de la communication et d'experts désignés. À titre de comparaison récente de la notion de crise, on pourra citer la situation qu'a connue CarPostal en 2018, qui a conduit à la démission de sa directrice.

Les membres des états-majors sont recrutés dans la ligne et mobilisés en cas d'évènement. Le reste du temps, ils sont occupés à leurs tâches courantes. Chacun des états-majors doit garantir une disponibilité et une capacité à durer 24/24, 365 jours/an. Chaque fonction du noyau de l'état-major est ainsi occupée quatre fois. Les membres de ces structures de gestion des évènements sont formés au travail d'état-major et sont exercés annuellement.

Collaboration avec les partenaires externes

Les CFF mettent à disposition des états-majors cantonaux de conduite des managers d'urgence mobilisables immédiatement sur appel des partenaires et représentant au sein de leur cellule transport, le domaine du transport ferroviaire. En matière de gestion du réseau, les CFF ont le lead en cas d'évènement majeur et représentent ainsi tous les exploitants et entreprises de transport ferroviaire. Ils alimentent également le suivi de la situation au niveau national (RAILREL) au profit de la Centrale nationale d'alarme (CENAL) et sont le point d'entrée et de coordination pour les demandes d'appui au commandement militaire des opérations.

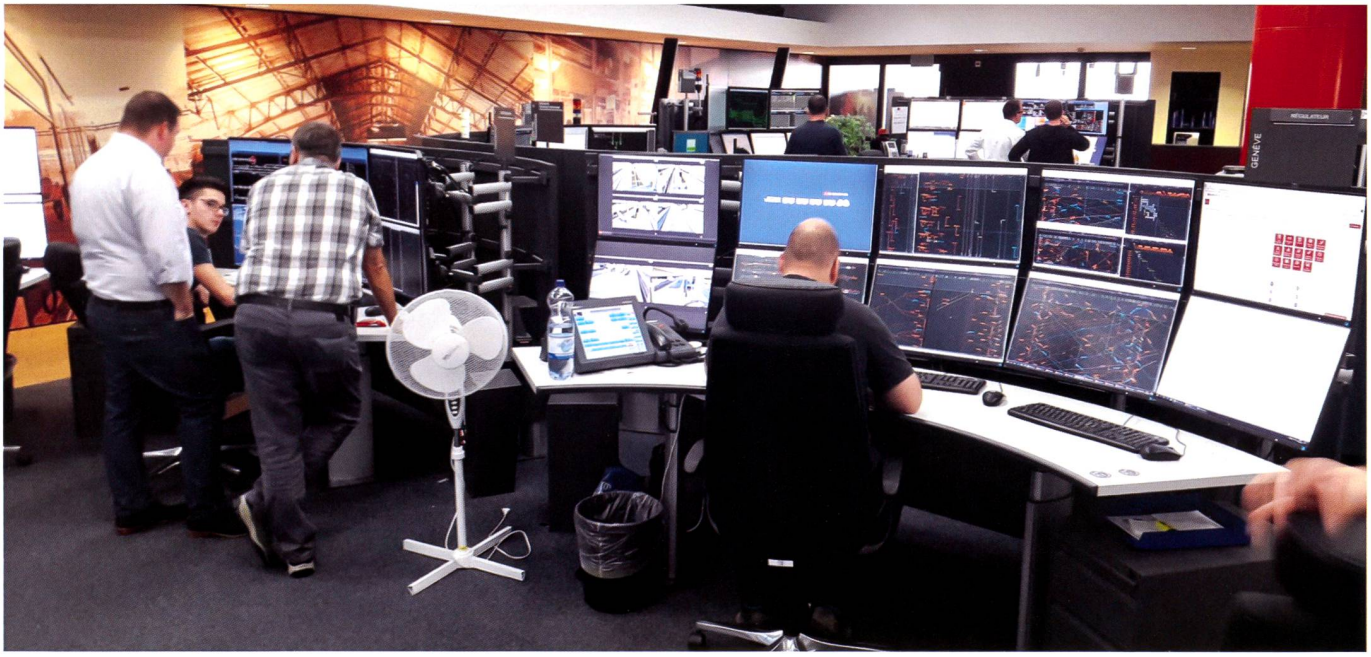
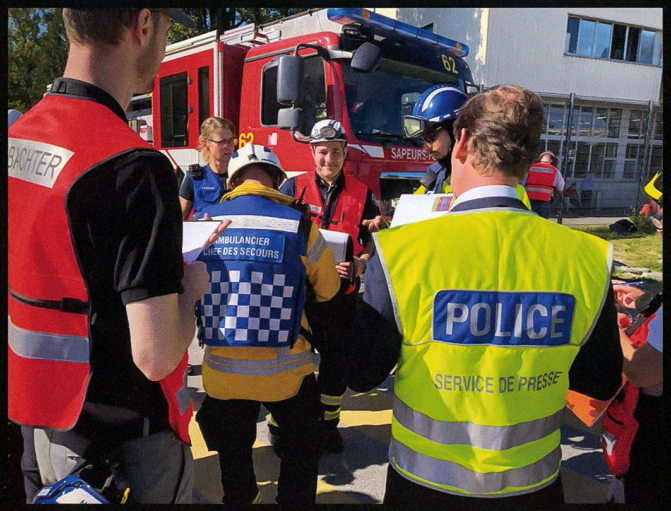
En conclusion

Une entreprise, tout comme les services de l'état, doit se préparer à faire face à des situations extraordinaires. Des plans pour la gestion de la continuité des affaires et des planifications prévisionnelles augmentent l'efficacité de la réponse à un évènement majeur, diminuent les coûts et protègent l'image de l'entreprise. Ces plans doivent être testés et les structures régulièrement éprouvées. Seuls des collaborateurs formés et entraînés devraient intégrer les états-majors de gestion des évènements majeurs. La direction d'entreprise doit être sensibilisée aux vulnérabilités dans son secteur, appréhender la place de l'entreprise dans un système critique, et comprendre les enjeux de la gestion des urgences et des crises. En particulier, la direction d'entreprise doit être disposée à allouer les ressources nécessaires pour mettre en place, organiser et conduire la réponse à une situation extraordinaire. Dans le cas particulier des CFF, ces conditions sont remplies et une structure solide de gestion des urgences et des crises est en place et poursuit son développement au fur et à mesure des expériences gagnées. La prochaine étape de développement est la stratégie 2024, qui prévoit une diminution du nombre des états-majors d'urgence, au profit de centres de compétences particuliers (ou services opératifs stratégiques) alarmés de manière situative et fournissant des prestations de service de manière centralisée au profit des états-majors engagés.

In fine, une structure fonctionnelle de gestion des urgences et des crises permet d'augmenter l'état de préparation, de diminuer les dommages, d'assurer un retour à la normale dans les meilleurs délais et de préserver les intérêts et l'image de l'entreprise.

Ph. Z.

Fig 5: Centre d'exploitation Ouest, Lausanne.



Impressions de la journée du 13 décembre 2019. CONFINE TRE a mobilisé près de 3'000 personnes au total.