

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

**Artikel:** Organisation de crise de l'administration fédérale  
**Autor:** Guggisberg, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1075524>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

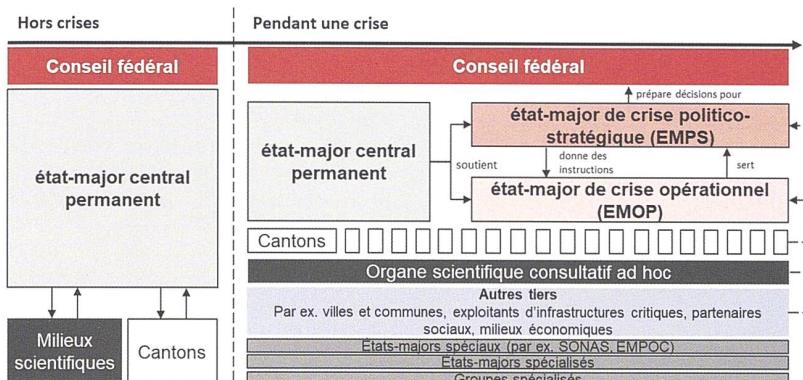
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

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



Représentation schématique de l'organisation de crise de l'administration fédérale proposée dans l'ordonnance sur l'organisation de crise de l'administration fédérale (OCOC) avec les trois piliers d'un état-major central permanent ainsi que d'un état-major de crise politico-stratégique et d'un état-major de crise opérationnel à mettre en place selon la situation.

## Gestion de crises

### Organisation de crise de l'administration fédérale

#### Hans Guggisberg

Chef de l'état-major fédéral de la protection de la population, Centrale nationale d'alarme et gestion des événements, Office fédéral de la protection de la population

La pandémie COVID-19 a été un test de stress pour la gestion de crise de la Confédération et des cantons. Outre le fait que les trois niveaux de l'Etat ont été fortement touchés, il n'y a guère eu de domaines qui n'ont pas été affectés par le virus, respectivement par ses conséquences. Peu après la pandémie, une multitude de rapports ont suivi à partir du printemps 2022 sur la gestion de la crise, la légalité et l'effet des mesures prises, mais aussi sur la qualité de la gestion de crise de la Confédération et des cantons. Les évaluations de la Chancellerie fédérale, de la Conférence des gouvernements cantonaux et de la Commission de gestion des deux Chambres sur la gestion de crise lors de la pandémie Covid-19 ont notamment mis en évidence des potentiels d'amélioration. Sur la base de ces conclusions, le Conseil fédéral a décidé le 29 mars 2023 de renforcer l'organisation de l'administration fédérale pour les crises futures et a défini les grandes lignes de la future organisation de crise. Il a chargé le DDPS, en collaboration avec la ChF et en y associant les départements, de concrétiser les structures et les processus. Le 15 mai 2024, le Conseil fédéral a ouvert la procédure de consultation relative à cette concrétisation sous la forme d'une nouvelle ordonnance sur l'organisation de crise de l'administration fédérale (OCOC). Les explications suivantes présentent, dans le sens d'un « rapport de l'atelier », les idées directrices derrière les modifications proposées ; la consultation dure jusqu'au 4 septembre 2024.

#### Les grandes lignes de la réorientation

Rien ne changera en ce qui concerne les compétences constitutionnelles et la répartition des compétences entre la Confédération et les cantons qui en découle. En mars 2023, le Conseil fédéral a précisé que les processus de l'administration fédérale ne devaient pas être fondamentalement modifiés ; le travail dans les structures ordinaires doit être maintenu jusqu'à ce que la maîtrise de l'événement exige des mesures extraordinaires. De même, les états-majors spécialisés et les états-majors spéciaux existants ne doivent pas être remplacés par de nouveaux organes. Ils doivent cependant être intégrés dans les nouvelles structures afin que la collaboration et les processus soient clairement réglés et harmonisés. Deux états-majors de crise et un état-major central permettront à l'avenir d'assurer la gestion des crises au niveau interdépartemental.

#### La cellule de crise politico-stratégique (CCSP)

Le Conseil fédéral reste l'autorité suprême de direction et d'exécution pour la gestion de toutes les crises. Pour gérer les crises complexes, il pourra à l'avenir mettre en place une cellule de crise politico-stratégique. Celle-ci sera dirigée par le département responsable de la crise en question. Sa tâche consiste à préparer politiquement les demandes adressées au Conseil fédéral et à coordonner la gestion de crise au niveau supradépartemental, ceci en impliquant tous les acteurs concernés. Cet état-major se compose des secrétaires généraux des départements concernés, des deux vice-chanceliers, de l'AFF, de l'OFJ et du SECO. D'autres acteurs (cantons, milieux scientifiques, tiers) seront systématiquement associés si nécessaire.

#### La cellule de crise opérationnelle (CCO)

En outre, le département responsable constitue au besoin une cellule de crise opérationnelle qui assure la coordination au niveau des unités administratives, élabore les bases décisionnelles nécessaires à l'attention de la cellule de crise politico-stratégique et met en œuvre des actions sur mandat de cette dernière. La cellule de crise opérationnelle se compose de représentants des cellules de crise en action ainsi que d'autres unités administratives concernées des départements. Une représentation de l'Office fédéral de la justice est également prévue. D'autres acteurs (cantons, milieux scientifiques, tiers) seront systématiquement impliqués si nécessaire.

#### Le noyau dur permanent

L'état-major permanent joue un rôle central dans la préparation et la gestion des crises. Il ne s'agit toutefois pas d'un état-major de crise supplémentaire, mais travaille en premier lieu au profit du COPS et de l'OPK. Il se compose de collaborateurs de la Chancellerie fédérale et de l'Office fédéral de la protection de la population et peut être complété, si nécessaire, par des experts de différents départements. En situation normale, les membres travaillent dans leurs fonctions hiérarchiques ordinaires, sont donc des fonctionnaires de milice et sont prêts à apporter leur soutien en cas de crise. L'état-major central permanent permet ainsi une meilleure continuité, une plus grande uniformité dans la

gestion des crises par la Confédération et une plus grande conservation des connaissances entre les crises.

L'état-major permanent dispose d'un bureau de l'organisation de crise de la Confédération au sein de l'Office fédéral de la protection de la population, qui coordonne et gère ses travaux.

Ci-dessous, un extrait du portefeuille de prestations de l'état-major permanent de base :

### **Anticipation des crises**

Chaque département ou unité administrative utilise ses propres processus, instruments et possibilités pour la détection précoce et l'alerte en cas de crise. La détection précoce et l'anticipation constituent deux processus successifs :

1. la détection précoce permet d'identifier et de comprendre les menaces, les dangers ou les risques, qu'ils soient nouveaux ou qu'ils résultent d'un changement de situation
2. la détection précoce est suivie de l'anticipation. L'anticipation consiste à contextualiser les informations obtenues lors de la détection précoce, à évaluer les options d'action disponibles afin de pouvoir ensuite planifier et prendre des mesures.

L'anticipation des crises en tant que prestation de l'état-major central permanent doit s'appuyer sur les produits et instruments de détection précoce existant au sein de l'administration fédérale<sup>1</sup> et en tirer et regrouper les informations ou les connaissances qui en découlent. La direction de la coordination est assurée par la Chancellerie fédérale (ChF). Le Conseil fédéral doit ainsi avoir la possibilité de mettre en place à temps une organisation de crise supradépartementale.

### **Implication d'acteurs externes**

L'état-major permanent établit également des contacts avec des partenaires externes importants pour le COP, le COPS et, le cas échéant, pour les cellules de crise des départements et des offices. Ceux-ci peuvent représenter des parties de l'Etat (p. ex. cantons, villes et communes, régions de montagne, agglomérations), des parties de l'économie (associations faitières, entreprises importantes individuelles, exploitants d'infrastructures critiques), des parties de la société civile ou des organisations non gouvernementales. A cet égard, l'état-major permanent conseille le département responsable lors de la constitution d'un COP ou d'un COPS et indique si des partenaires externes importants doivent être intégrés dans les cellules de crise supradépartementales. Le département responsable décide de cette intégration.

### **Point de contact**

Afin d'assurer l'accessibilité de l'organisation de crise de l'administration fédérale et de garantir le flux d'informations et la coordination avec les cantons et les autres acteurs pertinents de la gestion nationale des crises, l'OFPP gère un point de contact permanent. Celui-ci est le même pour chaque type de crise et ne change pas, même si le département responsable change.

Le point de contact est géré par la Centrale nationale d'alarme (CENAL). Il est joignable toute l'année, 24 heures sur 24, donne des renseignements, répond aux besoins ou, si nécessaire, met en contact avec les

services ou les personnes compétents. Il informe le bureau de l'organisation de crise de la Confédération en cas de demande de prestations, afin que celui-ci puisse coordonner et prendre les mesures adéquates.

### **Pool de personnel de l'administration fédérale (cette offre de prestations n'est actuellement qu'en cours de planification et peut encore évoluer)**

Le Conseil fédéral et l'administration fédérale prévoient de créer un pool de personnel afin de soutenir les unités administratives qui, en raison de la situation, ont besoin de ressources exceptionnelles, limitées dans le temps et importantes. Le pool de personnel repose sur le volontariat des collaborateurs. Les employés de l'administration fédérale doivent saisir ou confirmer une fois par an leur disponibilité de principe pour un engagement temporaire ou une intervention en cas de crise. Il sera également examiné si le pool de personnel doit être complété par des employés qui partent à la retraite et qui seraient en principe prêts à effectuer un engagement de trois mois au maximum en faveur de l'administration fédérale après leur départ à la retraite. Les données personnelles des employés actifs prêts à s'engager et, le cas échéant, des anciens employés sont enregistrées dans une banque de données « Pool du personnel de l'administration fédérale ». Grâce à l'identification rapide du personnel prêt à s'engager, le pool de personnel de l'administration fédérale doit permettre de soutenir les unités administratives de manière ciblée et en temps utile.

### **Travail d'état-major sur le terrain**

Un aspect central d'une gestion d'événement réussie réside dans une collaboration sans faille au sein d'une cellule de crise. La mise en œuvre réussie et efficace du travail d'état-major se caractérise par l'application systématique des processus et la présence de compétences méthodologiques. Dans ce contexte, les activités des différents organes en action sont idéalement coordonnées entre elles. Le rythme de conduite est défini et les interdépendances qui y sont liées sont mises en évidence. De même, les organes mis en place sont représentés sur une vue d'ensemble, avec indication des tâches, des compétences et des responsabilités (TC).

### **Représentation intégrale de la situation**

La situation intégrale constitue une base commune pour les activités de gestion de crise. Elle est établie par l'état-major central permanent en étroite collaboration avec les membres de l'OPK, les cantons, les milieux scientifiques et d'autres services spécialisés compétents. La situation intégrale est publiée sur la présentation électronique de la situation de la Centrale nationale d'alarme (PES CENAL). Les membres des organisations de crise s'informent de manière autonome sur la PES CENAL.

### **Gestion des ressources de la Confédération (ResMaB)**

ResMaB est une tâche de coordination et un instrument de la Confédération visant à compenser les ressources supplémentaires nécessaires en cas de dangers et de sinistres, en particulier lors d'événements complexes et plus particulièrement lors d'événements intercantonaux, nationaux et internationaux. La coordination des ressources et la fourniture de prestations s'effectuent selon le principe de subsidiarité et avec la participation des acteurs impliqués dans la gestion de l'événement. Le ResMaB est rattaché à la CENAL, reçoit les demandes et les offres de ressources et assure la coordination des ressources au niveau fédéral.

<sup>1</sup> Gestion des risques, détection précoce des crises, évaluation de la situation, prospective et analyse continue de la situation et du contexte, SRC, CENAL, OFPP, etc.

## Expériences d'intervention

Même si Covid-19 représente l'événement marquant pour la gestion de crise en Suisse de ces dernières années, différentes organisations de crise de la Confédération ont travaillé presque sans interruption ces quatre dernières années à la préparation ou à la gestion de différents événements : après l'attaque de la Russie contre l'Ukraine, entre autres, pour héberger et ravitailler un grand nombre de personnes en fuite et pour préparer un éventuel événement nucléaire, la gestion de l'événement avec un COPS pour la fuite de données et la sécurité de l'approvisionnement en énergie. Dans tous les cas, certains éléments de la nouvelle orientation esquissée ici ont déjà pu être appliqués avec succès et affinés sur la base des expériences faites.

Face à la situation mondiale difficile, il s'agit donc de profiter d'une « fenêtre d'opportunité » pour mettre en œuvre des améliorations concrètes, faire connaître les nouvelles structures et les faire vivre.

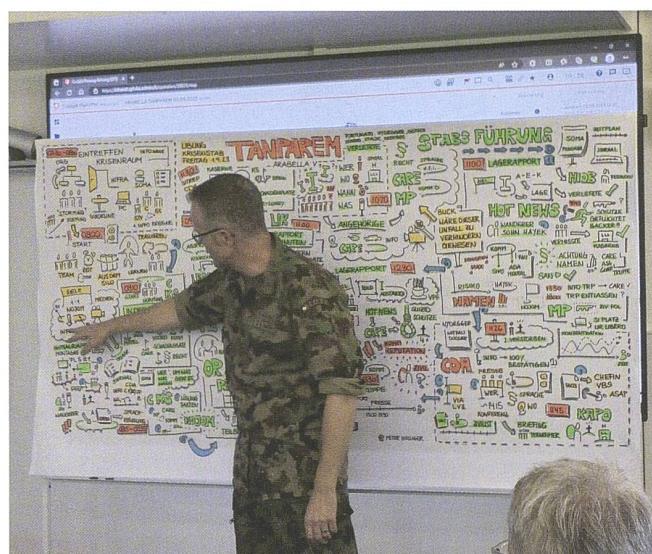
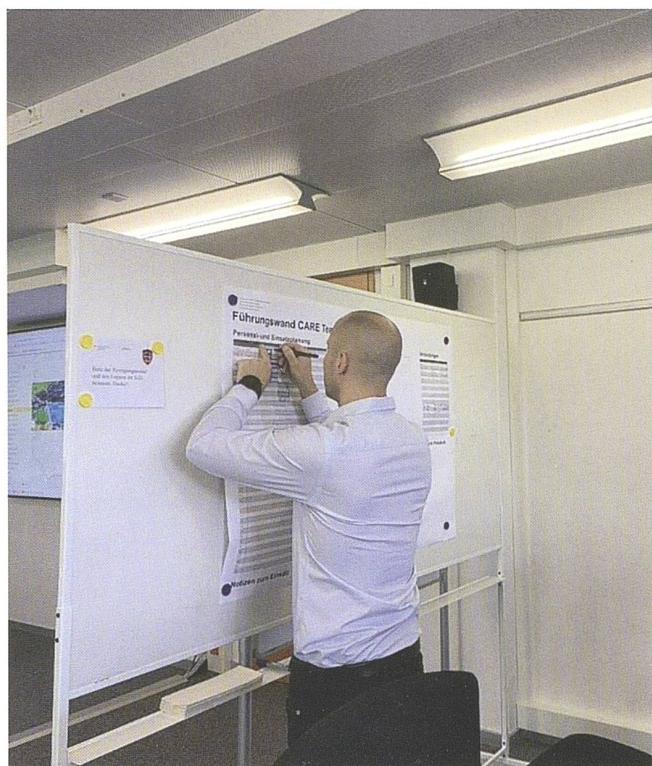
## Possibilités d'engagement des militaires dans la gestion civile des crises au niveau fédéral

L'état-major du Conseil fédéral CENAL<sup>2</sup> soutient la Centrale nationale d'alarme (CENAL) dans ses tâches, tant au niveau de la préparation qu'en cas d'événement. Grâce à cet important soutien, la capacité à durer est assurée même en cas de travail par équipes. Ainsi, des tâches centrales au sein de la protection de la population peuvent être accomplies en cas d'événement majeur de longue durée.

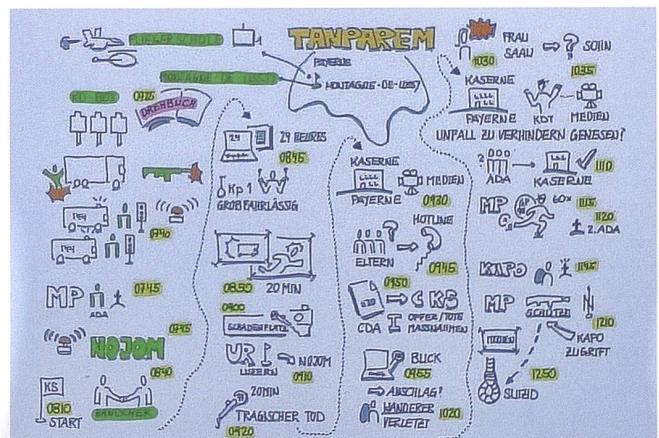
H. G.

### A propos de l'auteur

Hans Guggisberg a travaillé pendant plus de 30 ans à l'Office fédéral de la protection de la population en tant que formateur d'états-majors de conduite cantonaux, chef de projet et d'exercice pour des exercices coordonnés cantonaux, nationaux et internationaux, ainsi que chef d'état-major de l'Etat-major fédéral de la protection de la population (EMFP). Dans cette fonction, il a accompagné différents états-majors de crise de la Confédération en intervention et a eu des échanges étroits avec des gestionnaires de crise de différents niveaux de la Confédération et des cantons. Après avoir largement influencé les travaux d'élaboration du projet d'ordonnance OCCR, il prendra sa retraite fin août 2024.



L'état-major de crise s'entraîne en moyenne au moins dix fois par année. Des formations et des conférences sont fréquemment intégrées aux exercices, à l'instar de cours de visualisation. Toutes les photos © Katharina Schnöring.



<sup>2</sup> <https://www.naz.ch/naz/stab>