



Rapport d'évaluation sur l'ECS 13 à l'intention du Conseil fédéral

A. Introduction

Le 22 février 2012, le Conseil fédéral a chargé la Chancellerie fédérale d'organiser et d'exécuter un exercice de conduite stratégique (ECS) en 2013, et d'en évaluer les résultats. Un ECS a pour but de permettre aux départements de faire conjointement face à une situation de crise et de réfléchir aux mesures politiques que devrait prendre la Confédération en cas réel. Un ECS doit également permettre de vérifier la collaboration interdépartementale au sein de l'administration fédérale. Des organes administratifs réguliers et des états-majors de crise ad hoc ont participé à cet exercice cadre pour états-majors, qui a eu lieu les 23 et 24 mai 2013. L'ECS 13 avait pour scénario une cyberattaque de grande envergure menée contre la Suisse pour des motifs politiques.

L'évaluation orale et écrite de l'ECS 13 par les départements et la Chancellerie fédérale a montré que les objectifs ont, pour l'essentiel, été atteints: nombre des états-majors de crise participant à l'exercice ont su relever les défis posés sur le plan stratégique; certains ont aussi agi sur le plan opératif. La gestion centralisée de la crise au moyen d'un état-major de crise ad hoc sous la direction du président de la Confédération a facilité la coopération interdépartementale et a permis d'assurer la cohérence des efforts de l'administration fédérale. Les processus de la communication de crise entre les départements et la Chancellerie fédérale ont été testés lors de l'ECS 13 et ont fait la preuve de leur efficacité.

B. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation de l'ECS 13 a permis au Conseil fédéral, qui était le commanditaire de l'exercice, et aux participants d'évaluer le degré de réalisation des objectifs et de formuler des conclusions qui seront elles-mêmes source d'enseignements.

L'évaluation de l'exercice reposait en grande partie sur l'auto-évaluation des participants. Une «évaluation à chaud» a eu lieu le 24 mai 2013, immédiatement après la fin de l'ECS. Les participants et la direction de l'exercice ont à cette occasion présenté leurs premiers résultats. Chaque état-major de crise a ensuite évalué son propre travail et consigné les résultats dans un rapport interne. L'équipe de projet ECS 13 avait à cette fin mis à disposition un modèle uniforme dont la structure correspondait à celle du présent rapport (cf. chap. C, D et E).

L'évaluation comprend aussi l'avis de la régie de l'exercice: au cours de l'ECS 13, les états-majors ayant pris part à l'exercice ont été suivis par deux observateurs, l'un interne, l'autre externe, qui ont évalué, par écrit et au moyen de critères prédéfinis, le travail méthodologique des états-majors de crise. Les enseignements ont été intégrés dans l'évaluation, puis communiqués aux chefs des états-majors à l'occasion de séances d'évaluation organisées par la direction de projet.

C. Evaluation des états-majors de crise quant à leur propre travail

Chaque état-major a procédé à une évaluation de son propre travail. Le présent chapitre rassemble, dans leurs grandes lignes, les estimations, les commentaires ainsi que les réactions des états-majors de crise des sept départements et de la Chancellerie fédérale.

1. Conduite pendant la crise

Dans tous les départements, la gestion de crise a été placée sous l'autorité du secrétaire général ou de son suppléant. A la Chancellerie fédérale, elle a incombé à la cellule de crise dirigée par la chancelière de la Confédération.

Les enseignements tirés de l'ECS 13 montrent que les états-majors de crise des départements et de la Chancellerie fédérale travaillent majoritairement selon des principes identiques ou similaires. Les états-majors s'appuient d'une part sur les processus du *courant normal*, d'autre part sur la méthodologie ordinaire de la conduite en situation de crise.

Rôles et responsabilités au sein des états-majors de crise des départements

Les participants à l'ECS 13 ont défini les rôles et les responsabilités au sein des états-majors de crise en amont de l'exercice. Dans certains cas, la structure des états-majors de crise (organigrammes et cahiers des charges inclus) a été consignée dans des manuels. Au début de l'exercice, tous les participants savaient par conséquent quelles étaient leurs fonctions et tâches au sein de l'état-major de crise. Les départements ont souvent distingué entre états-majors restreints et états-majors élargis: les états-majors restreints sont composés de membres d'un secrétariat général, les états-majors élargis comprennent en sus des représentants des offices. La collaboration avec les offices spécialisés a toujours été constructive, aisée et efficace étant donné que les secrétariats généraux connaissaient les tâches et les compétences des offices fédéraux, que les processus ne différaient pas de ceux du quotidien et que les acteurs se connaissaient. Les décisions ont toujours été prises ou coordonnées par les secrétaires généraux.

Méthodologie de travail des états-majors des départements

Les états-majors de crise des départements et de la Chancellerie fédérale ont procédé de manière systématique lors de l'ECS 13 et ont organisé leur travail dans le cadre d'une structure de rapport clairement établie. La périodicité des séances a été adaptée au rythme de conduite de l'état-major de crise du président de la Confédération, une pratique qui a fait ses preuves. Les processus de conduite s'orientaient autant que possible d'après le *courant normal* auquel les secrétariats généraux sont habitués, mais ont en partie été accélérés de manière significative. Le but était que tous les participants aient accès aux mêmes informations afin que les décisions puissent être prises dans des conditions optimales.

Un département a notamment fait remarquer que le principe de subsidiarité s'était avéré efficace pour la gestion des situations de crise et des affaires urgentes. Comme de nombreuses unités de l'administration possèdent des états-majors de crise bien préparés, l'échelon hiérarchique supérieur au niveau du département a rarement dû intervenir directement. Une grande importance a été accordée à l'échange d'informations, qui a été assuré au moyen de réunions régulières dans le cadre de l'état-major de crise élargi – réunions auxquelles ont été associés des experts.

Appréhension des problèmes

L'appréhension des problèmes a constitué le principal défi pour la plupart des participants à l'ECS 13: ceux-ci se sont soit concentrés exclusivement sur les rapports sur la situation du Centre fédéral de situation (CFS), sans avoir auparavant appréhendé complètement les problèmes avec les partenaires concernés, soit ils les ont appréhendés, mais pas avec la profondeur requise, ce qui les a empêché de reconnaître les interconnexions et les effets sur d'autres domaines. Dans de nombreux cas, les participants ont employé un *modus operandi* qui a permis de résoudre les problèmes dès qu'ils apparaissaient, mais sans évaluer précisément les conséquences des solutions choisies. L'administration fédérale a par exemple promis à swissgrid, l'un des membres de la régie de l'ECS 13, la protection physique de ses infrastructures de transport d'électricité alors que le scénario de

l'exercice portait sur une cyberattaque. Citons comme autre exemple l'autorisation accordée aux prestataires de services de télécommunication, sur demande de Swisscom, leur permettant de déconnecter du réseau les clients les plus touchés par une cyberattaque, sans réaliser que l'administration fédérale était touchée au premier chef. L'état-major de crise interdépartemental aurait pu s'en rendre compte si les nombreux incidents simulés n'avaient pas seulement été journalisés, mais s'ils avaient aussi été analysés (appréhension consolidée des problèmes). C'est probablement pourquoi l'OFIT a réagi avec surprise lorsqu'il a été informé par Swisscom d'une déconnection imminente: l'OFIT avait résolu ses propres problèmes lors de l'exercice, mais n'avait aucune vue d'ensemble consolidée des nombreux problèmes informatiques de l'administration.

Nombre des participants à l'exercice ont expliqué avoir négligé l'appréhension des problèmes par manque de temps et en raison de la qualité des informations dont ils disposaient. Or, la méthodologie classique des activités de conduite appliquée dans les états-majors civils comme militaires enseigne qu'il faut consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'appréhension des problèmes, car elle constitue le fondement de l'ensemble du travail ultérieur d'un état-major de crise. De plus, une situation de crise se caractérise d'ordinaire par des informations manquantes, fausses ou incomplètes.

Face à des défis stratégiques complexes, il s'agit de choisir judicieusement entre le niveau stratégique et le niveau opératif lors de l'appréhension des problèmes. Ainsi que l'a souligné un département lors de l'évaluation, la préséance doit être donnée aux experts plutôt qu'à la hiérarchie. Pour l'ECS 13, les nombreux intrants ont été communiqués directement aux offices. L'appréhension des problèmes au niveau supérieur a, dans certains secrétariats généraux, été faite en intégrant les compétences des offices.

Image de la situation et de son évolution

La bonne gestion d'une crise requiert que tous les acteurs disposent d'une image de la situation qui soit à jour, de bonne qualité et cohérente. Lors de l'ECS 13, les dilemmes ont été simulés de manière décentralisée par la régie, puis transmis en partie au CFS par les participants à l'exercice. Tous les états-majors ne disposaient pas de leur propre image de la situation, mais la plupart des participants ont eu recours à l'image de la situation interdépartementale élaborée par le CFS. Les explications relatives à l'image de la situation interdépartementale figurent au chap. D.

Mesures et plans d'action

Dans de nombreux états-majors de crise, des mesures internes ont été ordonnées de vive voix et mises en œuvre immédiatement. Les informations et/ou les propositions relatives aux mesures des offices concernés ont été communiquées au chef de l'état major de crise au cours des séances ou, au besoin, entre deux séances. Des procès-verbaux abrégés ont été rédigés après les séances. Certains états-majors de crise ont aussi consigné dans un journal interne toutes les actions et décisions, ainsi que le contenu des messages et des mandats; cette démarche a favorisé un niveau d'information uniforme au sein du département. Les mesures externes entre les départements ont pour la plupart été ordonnées par courrier électronique. L'on a cependant constaté qu'une partie des états-majors de crise de l'administration fédérale n'étaient pas au courant de certaines décisions des départements.

Préparation des séances du Conseil fédéral

Certains départements ne semblent pas être parvenus à gérer de manière optimale les documents destinés aux séances du Conseil fédéral: pendant l'exercice, les départements hésitaient quant à la voie par laquelle transmettre les propositions au Conseil fédéral – au moyen de GEVER-ÜDP / EXE ou de courriers électroniques. La transmission des propositions au Conseil fédéral au moyen de GEVER-ÜDP / EXE a pris un certain temps, si bien que les propositions ont souvent été envoyées à la Chancellerie fédérale par courrier électronique, puis introduites ultérieurement dans les systèmes susmentionnés. Ces pratiques ont suscité des interrogations au sein des départements quant à l'utilisation de GEVER-ÜDP / EXE en cas de crise. A cela fut rétorqué que ce n'est pas la vitesse des systèmes qui pose problème, mais le rythme irréaliste de l'élaboration des propositions au Conseil

fédéral et le manque de connaissance des processus. La Chancellerie fédérale travaille actuellement à un projet «GEVER-ÜDP / EXE» qui vise au remplacement d'EXE et au développement des processus ÜDP.

Rôles, responsabilités et mandats au sein des départements

Il incombe aux états-majors de crise des départements de décider et d'orienter les mesures qui doivent être prises au niveau de la direction départementale. Or la plupart des mesures ne concernent pas ce niveau, car elles sont de nature opérative et peuvent donc être prises au sein des unités administratives. Comme indiqué plus haut, le principe de subsidiarité a été pris en compte.

2. Information et communication des états-majors de crise

Processus internes de la communication de crise

Les processus internes de la communication de crise ont bien fonctionné dans l'ensemble des départements. La communication a eu lieu lors des séances des états-majors de crise, au cours desquelles des informations provenant des unités administratives ont permis de décider dans quelle mesure une communication externe était nécessaire ou possible.

La communication au niveau du département était centralisée et passait par les services de presse et d'information des secrétariats généraux. Des représentants de ces organes ont travaillé au sein de la cellule de communication de crise placée sur la direction du porte-parole du Conseil fédéral. Il a ainsi été possible de mettre en œuvre la stratégie de communication de la Confédération dès que des informations fiables étaient disponibles.

En raison des conditions dans lesquelles se déroulait l'ECS 13, la communication interne à l'intention des collaborateurs de l'administration fédérale qui ne participaient pas à l'ECS n'a sciemment pas été considérée. Mais il va de soi que l'information interne a une grande importance en cas de crise réelle.

Information et communication avec des organisations externes à la Confédération

Les offices spécialisés ont abondamment fait usage de la possibilité de communiquer avec des organisations externes à la Confédération. Les idées et les réactions de ces organisations, simulées par la régie de l'exercice, étaient généralement de grande qualité et ont permis un déroulement réaliste de l'exercice.

Contacts avec les médias simulés

Les médias ont été informés conformément aux directives et aux informations les plus récentes. Toutes les autres informations envoyées aux médias l'ont été à un rythme d'une fois par heure sous forme de communiqués communs de l'ensemble des départements, coordonnés et publiés par la Chancellerie fédérale. Les séances extraordinaires du Conseil fédéral ont été suivies de trois conférences de presse fictives du président de la Confédération.

Les contacts avec les médias simulés ont été très réalistes. Dans certains cas, il a été possible de faire usage des informations disponibles, ce qui a permis de répondre immédiatement aux questions des médias. Dans d'autres cas, il a d'abord fallu rassembler les informations avant de pouvoir répondre aux médias dans des délais raisonnables.

D. Evaluation de la gestion interdépartementale de crise du point de vue des états-majors

Chacun des états-majors de crise impliqués dans l'exercice a évalué la collaboration avec les autres états-majors et avec le département responsable. Le présent chapitre rassemble les avis et les commentaires y relatifs.

Processus et efficacité de la gestion de crise au niveau interdépartemental

En vue de l'ECS 13, le Conseil fédéral a approuvé la proposition du DDPS, qui demandait à ce que l'exercice soit placé sous la responsabilité du président de la Confédération en vertu de l'art. 1a, al. 1, OLOGA.

La gestion de crise interdépartementale devait tenir compte de trois aspects essentiels, à savoir:

- la transmission d'une image de la situation cohérente et exhaustive;
- la création des bases essentielles à la préparation de décisions;
- la stratégie de communication de crise et les mesures de communication de la Confédération.

La collaboration interdépartementale sous la direction du département du président de la Confédération a fait ses preuves. Les participants ont dans l'ensemble apprécié la manière résolue de laquelle le président de la Confédération a dirigé l'exercice. En faisant appel aux secrétaires généraux des départements, l'état-major de crise du président de la Confédération a permis une coopération efficace et directe, et a mis en place une structure de conduite claire. Il a en outre bénéficié du savoir des spécialistes des unités organisationnelles compétentes (en fonction du scénario).

Le principe de cet état-major de crise interdépartemental était tout à fait approprié pour la gestion de crise au niveau de la Confédération et devrait être maintenu pour faire face à de futures crises interdépartementales d'ordre stratégique. La conduite de cet état-major de crise pourrait incomber au président de la Confédération ou à un chef de département.

L'ECS 13 ayant eu lieu durant l'année présidentielle du DDPS, les autres départements ont souligné à quel point il était avantageux que le Centre fédéral de situation (CFS), qui est rattaché au SRC et a pour tâche d'élaborer la présentation de la situation, fasse précisément partie de ce département. S'est alors posée la question de savoir si le CFS pourra rapidement être subordonné à un autre département quand il incombera à celui-ci de conduire la gestion de crise.

Rythme de la conduite par le département responsable

Le rythme de la conduite a été dicté par le président de la Confédération; les départements et la Chancellerie fédérale en ont été informés suffisamment tôt. Cette manière de procéder a permis à tous les acteurs d'adapter leur propre rythme de conduite. Les dates des séances du Conseil fédéral et des rapports relatifs à la prise de décision ont ainsi pu être respectées grâce à cette planification anticipative.

Le rythme de conduite imposé par l'état-major de crise du président de la Confédération était très soutenu. Les participants à l'exercice ont été mis sous forte pression en raison du nombre élevé et de la grande complexité des dilemmes auxquels ils ont été confrontés. Mais, après le début de l'exercice, pratiquement aucun nouveau problème stratégique n'a été introduit. Les participants n'auraient donc pas eu besoin de mener une course contre la montre en réaction à une dégradation de la situation.

En même temps, les offices ont collaboré de manière très intense et ciblée. Cette collaboration a donné de bons résultats, car les processus concernés font partie du quotidien des offices, si bien qu'il a été possible de mettre pleinement à profit les contacts existants. L'ECS 13 a ainsi confirmé une nouvelle fois ce qui avait été constaté lors de crises passées, simulées ou réelles: c'est précisément dans des situations extraordinaires et sous forte pression qu'il importe de s'appuyer sur les structures et les processus existants. Les réseaux en place permettent de traiter rapidement et simplement les questions urgentes et les problèmes interdépartementaux, ainsi que de trouver une solution.

En dépit de l'efficacité de l'état-major interdépartemental de crise du président de la Confédération, certains départements ont fait savoir qu'ils auraient souhaité disposer d'un mécanisme clair et accepté de tous pour la gestion de crise interdépartementale. Comme la crise simulée au cours de l'ECS 13 a pour l'essentiel été gérée par un état-major ad hoc, certains participants se sont posé la question du rôle qui incomberait à des états-majors interdépartementaux particuliers existants en cas de cybercrise réelle. Certains ont aussi jugé inadéquate l'intervention de la Délégation pour la

sécurité du Conseil fédéral (Délséc), décidée avant le début de l'exercice, car tous les départements concernés au premier chef n'y sont pas représentés. La rapide intégration du Comité de sécurité à l'état-major de crise du président de la Confédération a été jugée positive.

Appréhension des problèmes

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, les états-majors de crise des départements n'ont pas toujours procédé de manière systématique à l'appréhension des problèmes. Or, une appréhension poussée et coordonnée aurait été souhaitable tant au niveau des offices qu'à celui de l'état-major de crise du président de la Confédération. Certains états-majors de crise ont reconnu que les défis qui ont des conséquences pour les autres départements doivent impérativement être abordés avec ceux-ci. D'autres participants à l'exercice n'ont en revanche pas eu conscience des problèmes qui auraient dû être discutés entre les départements et, le cas échéant, être tranchés par le Conseil fédéral.

Image interdépartementale de la situation

Le CFS du SRC a été chargé d'établir une image interdépartementale de la situation alors que le scénario de l'ECS 13 partait d'une cyberattaque. La Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information (MELANI) est normalement compétente en la matière; c'est à elle qu'il faut annoncer les cyberattaques sérieuses ou inhabituelles menées contre les infrastructures critiques, afin qu'elle puisse répertorier et évaluer les menaces et les dangers pesant sur les réseaux informatiques. En cas de cybercrise, MELANI établit l'image de la situation en collaboration avec les exploitants d'infrastructures critiques. La conduite incombe à l'équipe MELANI rattachée au SRC, qui travaille en étroite collaboration avec le CFS et était présente aux séances préparatoires de celui-ci et du Comité de sécurité. Les offices et les exploitants d'infrastructures critiques concernés ont porté les incidents à la connaissance de MELANI et/ou du CFS. MELANI s'est procuré de plus amples informations auprès des exploitants d'infrastructures critiques (ceux-ci étaient représentés dans la régie de l'ECS 13). L'analyse de la situation menée par MELANI a ainsi toujours été intégrée à l'image globale de la situation élaborée par le CFS.

Le CFS élabore chaque jour une image de la situation en matière de menaces pour la sécurité nationale. Il n'a par conséquent eu aucune difficulté à établir des procès-verbaux pour les divers incidents simulés dans le cadre de l'ECS 13 et à intégrer la communication des états-majors de crise de l'administration fédérale dans la présentation électronique de la situation (PES). Mais ce qui était au début une actualisation en continu de l'image de la situation s'est mué rapidement en une accumulation d'informations et de documents transmis sans interruption par les participants à l'exercice. Or la tenue d'un journal n'est pas le bon instrument pour élaborer une image de la situation qui soit à jour, cohérente et de bonne qualité.

Le président de la Confédération a aussi demandé une présentation de l'évolution possible de la situation par variantes et avec indication des conséquences potentielles. Comme le CFS ne disposait pas du savoir-faire requis, il n'a pu s'acquitter que de manière incomplète de cette tâche. Il aurait ici été souhaitable de pouvoir recourir au savoir-faire des offices (par exemple en détachant des agents de liaison au sein du CFS ou en remettant des informations des offices au CFS conformément aux instructions du président de la Confédération).

Tous les participants à l'ECS 13 avaient accès à la PES et ont porté des jugements variés sur son utilisation. Beaucoup ont apprécié de pouvoir utiliser un instrument qu'ils connaissaient. Toutefois, nombre de participants ne font pas un usage quotidien de la PES et ne savaient pour cette raison pas vraiment s'en servir, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives en cas de crise réelle. Les entrées dans la PES n'ont en outre pas été faites de manière uniforme. Il n'y avait pas d'instructions claires quant à la nature des informations à saisir dans la PES et au niveau de détail qu'elles devaient présenter.

Formulation des propositions au Conseil fédéral

Les propositions au Conseil fédéral ont été élaborées par l'état-major de crise du président de la Confédération avant d'être rédigées sous la forme d'une proposition collective par le DDPS. En raison

de la composition interdépartementale de l'état-major de crise du président de la Confédération, il n'y a pas eu de consultation des offices, ce qui a permis de gagner du temps. Mais plusieurs départements ont critiqué ces deux façons de procéder au moment des entretiens d'évaluation.

Processus internes de la communication de crise: la conduite centralisée

La communication de crise de la Confédération à l'intention du public a d'emblée été assurée par le porte-parole du Conseil fédéral et a bien fonctionné. Ledit porte-parole faisait partie de l'état-major de crise du président de la Confédération et avait une fonction de conduite et de coordination: il dirigeait la cellule de communication de crise qui regroupait tous les représentants des services de communication des départements. La concentration des informations importantes à la Chancellerie fédérale s'est avérée judicieuse. Les départements ont salué la centralisation de l'information au sens des nouveaux processus de communication de crise.

La coordination dans le domaine de l'information reposait sur des processus usuels en place entre la Chancellerie fédérale et les départements. Les départements ont livré leurs informations avec ponctualité et efficacité. La Chancellerie fédérale a rassemblé les informations, en a comparé les contenus, puis les a transmises aux destinataires. En dehors de la cellule de communication de crise, les services d'information ont travaillé correctement dans le cadre des structures usuelles des départements (voir chap. C, titre 2).

Communication de crise de la Confédération à l'intention du public

Au début de l'ECS 13, le président de la Confédération a décidé qu'il était nécessaire de communiquer régulièrement à l'intention du public. La cadence élevée des communiqués a cependant donné un caractère opératif à la communication de la Confédération. Cela a eu des effets sensibles sur les affaires quotidiennes. Les spécialistes en communication sont d'avis que les participants à l'exercice se sont trop concentrés sur l'aspect opératif. Trop peu de temps a été consacré à l'élaboration d'une stratégie de communication. Lors d'un futur exercice, il faudra se demander si les dispositions y relatives ne devraient pas être complétées par une directive.

Il aurait fallu parler davantage des messages clés que le président de la Confédération aurait dû adresser à la population, car certains collaborateurs des services de communication des départements semblaient ne pas les connaître. Ces messages devraient avoir pour but de calmer la population et d'éviter des situations de panique. Cette dimension psychologique aurait dû être davantage prise en compte au cours de l'exercice.

Coordination des prestataires de services TIC

Les prestataires de services TIC ont constaté que tous les départements n'ont pas accordé la même importance à l'utilisation des ressources/infrastructures TIC, alors que les causes de la crise simulée lors de l'ECS 13 avaient une importante composante TIC. Il en a résulté des incohérences quant au niveau d'information des prestataires de services TIC, ce qui a porté atteinte à leur capacité d'évaluation de la situation et à la coordination des mesures. Les prestataires de services auraient dû davantage se coordonner entre eux, mais ont (à l'exception de certaines priorités définies par l'Unité de pilotage informatique de la Confédération en association avec le Conseil informatique de la Confédération) été dirigés indépendamment les uns des autres par les départements auxquels ils étaient rattachés. Les décisions techniques prises dans de telles conditions en cas de crise réelle pourraient avoir des conséquences d'une portée insoupçonnée ou indésirable.

E. Conclusions

Un exercice de conduite stratégique sert à évaluer des processus et à identifier des potentiels d'optimisation. Les départements et la Chancellerie fédérale ont, en matière de gestion de crise, tiré les enseignements suivants des évaluations de l'ECS 13.

1. La conduite en cas de crise sous la direction du président de la Confédération a très bien fonctionné et a été saluée par tous les participants à l'exercice. Des réflexions plus poussées quant à l'élaboration d'une telle organisation ont été approuvées par tous les départements et pourraient être approfondies dans le cadre d'exercices ultérieurs. La conduite en cas de crise ne

doit cependant pas impérativement être assumée par le président de la Confédération, mais peut aussi l'être par un autre membre du Conseil fédéral.

2. Pour la conduite en cas de crise, il est primordial que tous les états-majors de crise disposent d'une image de la situation qui soit à jour, de bonne qualité et cohérente. Cela n'a qu'en partie été le cas au cours de l'ECS 13. Pour établir l'image de la situation, il faut tenir compte des organes actifs en temps normal.
3. Il faudrait disposer pour toutes les crises d'un instrument de présentation électronique de la situation sûr et uniforme. La question de la subordination d'organes existants pour l'élaboration d'une présentation de la situation (CFS, CENAL) doit être clarifiée quand un état-major interdépartemental est chargé de gérer la crise (voir ch. 1).
4. Peu d'états-majors de crise ont, durant l'ECS 13, pris le temps de considérer les interdépendances des problèmes identifiés. Ceux qui l'ont fait n'ont souvent pas transmis les résultats de leur appréhension des problèmes à l'échelon hiérarchique supérieur. La méthodologie de l'appréhension des problèmes dans les états-majors de crise de l'administration fédérale doit faire l'objet d'une formation spécifique et d'exercices pratiques.
5. Au cours de l'ECS 13, de nombreuses informations sensibles ou confidentielles ont été échangées par courrier électronique, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration fédérale. Il s'agit de manquements aux principes de la sécurité de l'information (cryptage des courriers électroniques). La confidentialité et l'intégrité des informations sont des points très importants lors de la gestion d'une crise. Les courriers internes doivent pour cette raison aussi être signés et cryptés en situation de crise. Il faut de même vérifier si la capacité de conduite de la Confédération reste assurée en cas de panne informatique complète.
6. En rapport avec la gestion opérative de la crise, la conduite dans le domaine des TIC s'appuiera aussi sur les structures ordinaires. Lors de leur mise en œuvre concrète dans le contexte d'une crise, il faudra préciser les processus interdépartementaux de prise de décision et de fixation des priorités, ainsi que le rôle de la Conférence informatique de la Confédération, en particulier pour ce qui est de ses rapports avec les bénéficiaires des prestations.
7. Face à une crise, les ressources existantes en matière de communication de crise tant de la Confédération que de la Chancellerie fédérale et des départements semblent trop justes pour permettre de travailler à une cadence élevée et de garantir la capacité à durer. Cette problématique devra être discutée dans le cadre du développement de la stratégie de communication de crise de la Chancellerie fédérale.
8. Le rôle des différents états-majors interdépartementaux particuliers de gestion de crise ne semble pas être clair pour tous les types de crises; il convient de le préciser.
 - a. L'état-major spécial sûreté de l'information (SONIA) n'a sciemment pas été activé pendant l'ECS 13. Les tâches et l'intégralité des contacts du SONIA sont aujourd'hui intégrées à MELANI.
 - b. La question de la subordination de l'état-major Prise d'otage et chantage (EMPOC) doit être clarifiée dans le contexte de la mise en place d'un état-major interdépartemental de crise de rang supérieur: faut-il alors le rattacher au chef du DFJP conformément à l'ordonnance concernant l'EMPOC ou au chef d'un état-major de crise interdépartemental ?