



▲ EXTRAIT GRATUIT · NAVIGUER · GUIDE 05

Préparer le plan et la cellule

Le plan de continuité en dix pages, la cellule de crise où chaque fonction a un titulaire et un remplaçant, et l'exercice de table.

Chapitre 3 complet · 12 pages, dont 9 pages du guide · extrait du guide CNT 05 « Gestion des crises », version 1.1, octobre 2026.

Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 9 pages du guide 05 « Gestion des crises » (pages 26 à 34). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

Ce que contient cet extrait

- **Chapitre 3 — Préparer : le plan, la cellule, l'exercice**
- 3.1 Ce qu'un plan de continuité n'est pas
- 3.2 Un plan en dix pages
- 3.3 La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant
- 3.4 Le calendrier de la préparation permanente
- 3.5 L'exercice de table : deux heures, une fois par an

Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

3

CHAPITRE TROIS

Préparer : le plan, la cellule, l'exercice

Un plan qu'on ne lit pas ne sert à rien, et on ne lit pas quarante pages à trois heures du matin. Dix pages suffisent, à condition qu'elles existent sur papier et que les contacts soient vérifiés tous les six mois. Dans la cellule, les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant. Un plan non testé est une intention.

-
- 3.1** Ce qu'un plan de continuité n'est pas
 - 3.2** Un plan en dix pages
 - 3.3** La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant
 - 3.4** Le calendrier de la préparation permanente
 - 3.5** L'exercice de table : deux heures, une fois par an
-

3.1 Ce qu'un plan de continuité n'est pas

Une ambiguïté circule dans le secteur, et elle est fausse dans les deux sens.

Un plan de continuité d'activité n'est pas une obligation générale du droit marocain du tourisme. Aucun texte sectoriel n'impose à toutes les entreprises touristiques d'en établir un.

Mais l'absence d'obligation de plan ne dispense d'aucune des obligations existantes — sécurité, droit du travail, hygiène, assurance, responsabilité contractuelle, protection des données. Elles sont dispersées dans les droits métier et transversaux, elles s'appliquent en crise comme hors crise, et le chapitre 1 a montré qu'une crise les rend plus difficiles à respecter, pas moins exigeantes.

Le plan de continuité est donc **une bonne pratique**, dont l'utilité est de permettre à l'entreprise de tenir ses obligations quand tout se complique. C'est un outil, pas une conformité.

Une réserve à connaître : **des obligations spécifiques peuvent découler de votre activité, de votre catégorie d'établissement ou de votre bâtiment.** Un établissement classé, un établissement recevant du public au-delà d'un certain effectif, une activité soumise à autorisation particulière peuvent relever de règles propres. **Elles s'apprécient au regard de la catégorie et du bâtiment de chaque établissement.**

3.2 Un plan en dix pages

Le principe directeur est simple : **un plan qu'on ne lit pas ne sert à rien, et on ne lit pas quarante pages à trois heures du matin.**

L'architecture ci-dessous est un **repère de gestion**, construit à partir des lignes directrices de continuité d'activité pour les petites et moyennes entreprises de l'Organisation internationale du travail et de la checklist de l'European Travel Commission. Elle tient en dix pages. Chacune répond à une question qui se posera, dans l'ordre où elle se posera.

LE PLAN DE CONTINUITÉ

Un outil, pas une conformité.

Aucune obligation générale du droit marocain du tourisme — mais aucune dispense de vos obligations existantes, qui s'appliquent en crise comme hors crise.

OBLIGATIONS QUI S'APPLIQUENT EN CRISE COMME HORS CRISE

Sécurité · droit du travail ·
hygiène · assurance ·
responsabilité contractuelle ·
protection des données.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

LES DEUX RÉFÉRENTIELS DU PLAN

Lignes directrices de continuité d'activité pour les PME de l'Organisation internationale du travail ;
checklist de gestion de crise de l'European Travel Commission.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

V10 L'architecture du plan de continuité en dix pages

REPÈRE DE GESTION

1 Activation

Qui décide qu'on est en crise ?

Niveaux de crise · critères de déclenchement · directeur de crise et remplaçant

2 Contacts

Qui appeler ?

Autorités · secours · assureur · banque · prestataire informatique · fournisseurs · agences partenaires

3 Clients

Qui est chez moi en ce moment ?

Méthode d'extraction des présents et des arrivées · contacts d'urgence · politique de communication

4 Activités critiques

Qu'est-ce qui repart en premier ?

Liste des activités · temps maximal d'arrêt de chacune

5 Systèmes

Comment je travaille sans écran ?

Réservation · messagerie · paiement · sauvegardes · **procédures manuelles de remplacement**

6 Site

Mon bâtiment est-il utilisable ?

Eau · électricité · accès · maintenance · capacité de relogement

7 Fournisseurs

Qui d'autre peut me livrer ?

Fournisseur principal et alternative, par dépendance critique

8 Communication

Qui parle, et que dit-il ?

Message d'attente pré-rédigé · questions-réponses · porte-parole · canaux

9 Finance et assurance

Qu'est-ce qui expire ?

Preuves à conserver · plafonds de décision par personne · contrats · **les deux délais opposables**



20 J



90 J

10 Reprise et retour d'expérience

Quand est-ce fini ?

Critères de réouverture · calendrier de revue

Le plan existe sur papier.

Un plan stocké uniquement dans le système qu'il est censé remplacer n'est pas un plan.

Les numéros de téléphone sont vérifiés tous les six mois.

🕒 Bonne pratique · 6 mois

Source : repère de gestion construit à partir des lignes directrices de continuité d'activité pour les PME de l'Organisation internationale du travail et de la checklist de l'European Travel Commission. La fréquence semestrielle de vérification des contacts est de la source ETC ; la règle du papier est un repère de gestion. Tableau à remplir : fiche pratique, outil 3.

Page 1 — Activation. Niveaux de crise, critères de déclenchement, directeur de crise désigné et son remplaçant. *Question : qui décide qu'on est en crise ?*

Page 2 — Contacts. Autorités, secours, assureur, banque, prestataire informatique, fournisseurs, agences partenaires. *Question : qui appeler ?*

Page 3 — Clients. Méthode d'extraction de la liste des présents et des arrivées prévues, contacts d'urgence, politique de communication. *Question : qui est chez moi en ce moment ?*

Page 4 — Activités critiques. Liste et temps maximal d'arrêt de chacune. *Question : qu'est-ce qui repart en premier ?*

Page 5 — Systèmes. Système de réservation, messagerie, paiement, sauvegardes, et **procédures manuelles de remplacement**. *Question : comment je travaille sans écran ?*

Page 6 — Site. Eau, électricité, accès, maintenance, capacité de relogement. *Question : mon bâtiment est-il utilisable ?*

Page 7 — Fournisseurs. Fournisseur principal et alternative, pour chaque dépendance critique. *Question : qui d'autre peut me livrer ?*

Page 8 — Communication. Message d'attente pré-rédigé, questions-réponses, porte-parole désigné, canaux. *Question : qui parle, et que dit-il ?*

Page 9 — Finance et assurance. Preuves à conserver, plafonds de décision par personne, contrats, **et les deux délais opposables du chapitre 1**. *Question : qu'est-ce qui expire ?*

Page 10 — Reprise et retour d'expérience. Critères de réouverture, calendrier de revue. *Question : quand est-ce fini ?*

Deux règles de forme, et elles sont aussi importantes que le contenu.

D'abord : **le plan existe sur papier**. Un plan de continuité stocké uniquement dans le système d'information qu'il est censé remplacer n'est pas un plan. Un exemplaire imprimé, dans un endroit connu de plus d'une personne, plus une copie dans un stockage numérique indépendant.

Ensuite : **les numéros de téléphone sont vérifiés tous les six mois**. C'est la tâche la moins gratifiante de toute la préparation, et celle dont l'oubli fait échouer le plus de plans.

3.3 La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant

Le modèle de référence est celui du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN. **Registre : référence internationale**. Il est conçu pour un office national de tourisme, et sa composition minimale comprend neuf fonctions : direction générale, opérations, marketing, communication, finance, ressources humaines, juridique, systèmes d'information, sécurité.

Un plan stocké uniquement dans le système qu'il est censé remplacer n'est pas un plan.

LE PAPIER

Un exemplaire imprimé, dans un endroit connu de plus d'une personne, plus une copie dans un stockage numérique indépendant.

🔍 REPÈRE DE GESTION

LES CONTACTS

La tâche la moins gratifiante de la préparation, et celle dont l'oubli fait échouer le plus de plans.

🕒 Bonne pratique · tous les 6 mois

NEUF FONCTIONS, DANS LA SOURCE

Direction générale ·
opérations · marketing ·
communication · finance ·
ressources humaines ·
juridique · systèmes
d'information · sécurité.

📌 RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

VII Composition de la cellule de crise — à remplir

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · adaptée, sans valeur contraignante

FONCTION	CE QU'ELLE DÉCIDE	CUMUL POSSIBLE	TITULAIRE	REPLAÇANT
Direction de crise	Fermeture, continuité, dépenses exceptionnelles, messages de haut niveau. Autorité de décision finale, désignée à l'avance	Dirigeant		
Opérations	Sécurité des clients et du personnel, état du site, continuité des prestations	Directeur d'exploitation		
Communication	Rédaction et diffusion, veille médias et réseaux. Siège dans la cellule	Responsable commercial ou marketing		
Clients et commercial	Liste des clients concernés, relation agences et tour-opérateurs, annulations, assistance	Réception, réservations		
Finance et assurance	Trésorerie, relations assureur, déclaration dans le délai de 20 jours , conservation des preuves  20 J	Comptabilité		
Juridique et conformité	Contrats clients et fournisseurs, force majeure, annulations, données personnelles	Conseil externe		
Sécurité et liaison autorités	Contact secours et autorité locale. Ne communique que des informations validées	Directeur d'exploitation		
Systèmes et données	Disponibilité des systèmes, sauvegardes, accès, incident numérique	Prestataire informatique		

Les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant.

Établi le _____ Par _____ Prochaine vérification (6 mois) _____

Source : modèle adapté du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, conçu pour un office national de tourisme et comportant neuf fonctions. **Référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc.** L'adaptation à une TPE — cumul des fonctions, titulaire et remplaçant pour chacune — relève du repère de gestion. À remplir dans le PDF, ou imprimé.

Personne, dans une entreprise touristique marocaine de taille moyenne, ne dispose de neuf personnes. Ce n'est pas un problème : **chaque fonction reste nécessaire, mais elles se cumulent**. Ce qui ne se cumule pas, c'est le principe suivant, et il est le cœur du dispositif.

Deux principes tirés du modèle international, et qui survivent à la réduction d'échelle.

Le premier : **le modèle prévoit une autorité de décision finale désignée à l'avance**, précisément pour garantir la rapidité d'action. Une cellule qui délibère est une cellule qui perd les heures qui comptent.

Le second : **le responsable de la communication siège dans la cellule de crise, il n'en est pas informé après coup**. La communication de crise est « supervisée par une sous-équipe de la cellule, intégrée à celle-ci ». Une communication qui apprend les décisions en même temps que la presse produit des contradictions, et les contradictions sont ce qui transforme un incident en crise.

Et un principe propre aux petites structures : les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant. Si une seule personne est titulaire de deux fonctions et remplaçante d'une troisième, votre plan repose sur sa disponibilité un vendredi soir.

3.4 Le calendrier de la préparation permanente

La préparation n'est pas un projet, c'est une routine. Voici son calendrier, tiré des deux référentiels internationaux mobilisés.

V12 Le calendrier de préparation permanente

🕒 Bonne pratique · aucun de ces délais n'est imposé par un texte marocain

Tous les six mois

Révision et mise à jour du plan ;
vérification des listes de contacts et des personnes désignées aux postes clés.

Référence internationale (ETC)

Une fois par an

Test du plan de communication.

Référence internationale (ETC)

Une fois par an minimum, hors crise

Révision de l'analyse de risque.

Référence internationale (ETC)

EN CONTINU

Veille médias et réseaux sociaux ;
surveillance des conseils aux voyageurs des marchés émetteurs.

Référence internationale (ASEAN)

Tous les cinq ans

Renouvellement de la formation média du porte-parole et de son remplaçant — **et formation immédiate de toute personne nouvellement désignée.**

Référence internationale (ASEAN)

Avant toute crise

Pré-rédaction des messages types et du message d'attente.

Référence internationale (ASEAN et ETC)

Source : les deux référentiels. La formation média « au moins tous les cinq ans » et sa programmation immédiate pour toute personne nouvellement désignée sont de la source ASEAN.

Une cellule qui délibère est une cellule qui perd les heures qui comptent.

TROIS PRINCIPES

- 1 Une autorité de décision finale, désignée à l'avance
- 2 Le responsable de la communication siège dans la cellule
- 3 Chaque fonction a un titulaire **et** un remplaçant

🕒 **Tous ces délais sont des délais de bonne pratique.** Aucun texte marocain ne les impose. Les manquer ne vous fait perdre aucun droit — cela vous fait simplement découvrir, au pire moment, que trois numéros de téléphone sur dix ne répondent plus.

Un mot sur la ligne « en continu ». La veille sur les conseils aux voyageurs paraît accessoire ; elle ne l'est pas, et le chapitre 5 montrera pourquoi. Un changement d'avis d'un marché émetteur affecte l'assurance voyage de ses ressortissants, donc la politique des tour-opérateurs, donc vos réservations. **Ce n'est pas de la veille d'image, c'est de la veille commerciale.** La forme minimale : un tableau où l'on note la date, le pays émetteur, la zone visée et l'évolution — sans paraphrase alarmiste.

3.5 L'exercice de table : deux heures, une fois par an

Un plan non testé est une intention. Le test le moins coûteux et le plus révélateur est l'exercice de table : on réunit l'équipe, on énonce un scénario, on déroule.

Voici un scénario prêt à l'emploi, calibré pour une structure d'hébergement. **Registre : repère de gestion.**

L'exercice dure deux heures. Il ne coûte rien. Et il produit systématiquement au moins trois corrections du plan — le plus souvent sur les listes de contacts, l'accès aux données clients hors système, et la désignation des remplaçants.

Le scénario ne comporte ni victime, ni destruction. C'est une panne et une rumeur — c'est-à-dire la crise que vous avez le plus de chances de vivre réellement.

VEILLE DES CONSEILS AUX VOYAGEURS · FORME MINIMALE

DATE	PAYS	ZONE	ÉVOLUTION

Sans paraphrase alarmiste.

Ce n'est pas de la veille d'image, c'est de la veille commerciale.

EXERCICE DE TABLE

2h

Coût : nul. Au moins trois corrections du plan à chaque fois — contacts, accès aux données clients hors système, remplaçants à désigner.

🕒 Bonne pratique · 1 fois par an

V13 Fiche de scénario d'exercice de table**REPÈRE DE GESTION****LE SCÉNARIO**

À 7 h 30, une coupure de réseau électrique et de télécommunications touche votre zone. Vous avez 60 clients présents et 25 arrivées prévues dans la journée. Votre système de réservation est en ligne : il est inaccessible. À 8 h 10, une rumeur circule sur les réseaux sociaux évoquant « un incendie majeur » dans votre établissement — c'est faux. À 8 h 25, une agence étrangère demande une confirmation immédiate.

LES DIX QUESTIONS À POSER À L'ÉQUIPE, DANS L'ORDRE

1	Qui prend le commandement ?	6	Qui répond à l'agence ?
2	Où est la liste des clients présents, et qui sait y accéder ?	7	Quel message corrige la rumeur sans l'amplifier ?
3	Quels services peuvent continuer sans système d'information ?	8	À quel moment décide-t-on de limiter ou de reporter les arrivées ?
4	Comment confirmer la cause réelle de la coupure ?	9	Comment traite-t-on les paiements ?
5	À quelle heure publier un premier message ?	10	Quelles preuves commencer à conserver pour l'assureur ?

GRILLE D'ÉVALUATION — SEPT CRITÈRES, À NOTER PENDANT L'EXERCICE

CRITÈRE	OBSERVATION
Temps écoulé avant la désignation du directeur de crise	
Temps d'accès effectif à la liste des clients présents	
Nombre de décisions prises sans propriétaire identifié	
Nombre de messages contradictoires sortis de la salle	
Une heure de prochaine mise à jour a-t-elle été fixée ?	☐ oui ☐ non
Capacité réelle à fonctionner hors ligne	
Le journal de crise a-t-il été ouvert, et par qui ?	

Durée : 2 heures. Coût : nul. Ce scénario ne comporte ni victime ni destruction — c'est la crise que vous avez le plus de chances de vivre réellement.

▲ Un plan non testé est une intention.

CHAPITRE 3 · 3.5 — L'EXERCICE DE TABLE

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Le plan de continuité n'est pas une obligation légale marocaine : c'est l'outil qui vous permet de tenir vos obligations existantes quand tout se complique.
- ▲ Dix pages suffisent, à condition qu'elles existent sur papier et que les contacts soient vérifiés tous les six mois.
- ▲ Dans la cellule, les fonctions se cumulent et chacune a un titulaire et un remplaçant ; l'autorité de décision est désignée à l'avance, et le responsable de la communication siège dans la cellule.
- ▲ Un exercice de table de deux heures par an suffit à révéler ce qui ne marchera pas.

La suite, en une phrase. *Le chapitre 4 traite de la partie qui se joue le plus vite : ce que l'on dit dans les trois premières heures.*

LES REPÈRES DU CHAPITRE — TOUS DE BONNE PRATIQUE

- ⌚ 6 mois · plan et contacts
- ⌚ 1 an · test du plan de communication
- ⌚ 1 an minimum, hors crise · analyse de risque
- ⌚ 5 ans · formation média du porte-parole
- ⌚ 2 h, 1 fois par an · exercice de table

Aucun texte marocain ne les impose. Les seuls délais opposables du guide restent ceux du chapitre 1 : 20 jours et 90 jours, repris dans la page 9 du plan.

▲ **Outil 1** Fiche d'activation en 15 minutes

▲ **Outil 3** Tableau du plan de continuité

▲ **Outil 4** Annuaire de crise et délais

Le guide complet

Le guide 05 « Gestion des crises » compte 74 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

cntacademy.ma/11guides

Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.