

Exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures

Lignes directrices de bonnes pratiques pour la création
d'un programme d'exercice efficace



IPIECA

Association Internationale de l'industrie pétrolière pour la Protection de l'Environnement

Étage 14, City Tower, 40 Basinghall Street, Londres EC2V 5DE, Royaume-Uni
Téléphone : +44 (0)20 7633 2388 Télécopieur : +44 (0)20 7633 2389
Courriel : info@ipieca.org Internet : www.ipieca.org



Association internationale des producteurs d'hydrocarbures et de gaz (IOGP)

Siège social

Étage 14, City Tower, 40 Basinghall Street, Londres EC2V 5DE, Royaume-Uni
Téléphone : +44 (0)20 3763 9700 Télécopieur : +44 (0)20 3763 9701
Courriel : reception@iogp.org Internet : www.iogp.org

Bureau de Bruxelles

Boulevard du Souverain 165, 4e étage, B-1160 Bruxelles, Belgique
Téléphone : +32 (0)2 566 9150 Télécopieur : +32 (0)2 566 9159
Courriel : reception@iogp.org

Bureau de Houston

10777 Westheimer Road, Suite 1100, Houston, Texas 77042, États-Unis
Téléphone : +1 (713) 470 0315 Courriel : reception@iogp.org

Rapport 515 de l'IOGP

Date de publication : 2014

© IPIECA-IOGP 2014 Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, par enregistrement ou autre, sans le consentement écrit préalable de l'IPIECA.

Exonération de responsabilité

Bien que tous les efforts possibles aient été fournis pour assurer l'exactitude des informations contenues dans cette publication, ni l'IPIECA, ni l'IOGP, ni aucun de leurs membres passés, présents ou futurs ne garantissent leur exactitude ou n'assument la responsabilité d'une quelconque utilisation prévisible ou imprévisible de cette publication, même en cas de négligence de leur part. Par conséquent, ladite utilisation se fait aux risques et périls du destinataire, avec la convention que toute utilisation par le destinataire constitue un accord avec les conditions de cet avertissement. Les informations contenues dans cette publication ne prétendent pas constituer des conseils professionnels de différents contributeurs de contenu, et ni IPIECA, ni l'IOGP ni ses membres n'acceptent quelque responsabilité que ce soit pour les conséquences de l'utilisation ou la mauvaise utilisation de la présente documentation. Ce document peut fournir des indications qui viennent compléter les exigences de la législation locale. Cependant, rien dans les présentes n'est destiné à remplacer, modifier, abroger ou autrement déroger à ces exigences. En cas de conflit ou de contradiction entre les dispositions de ce document et la législation locale, les lois applicables prévauront.

Exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures

Lignes directrices de bonnes pratiques pour la création
d'un programme d'exercice efficace

Préface

Cette publication fait partie de la série des Guides de bonnes pratiques de l'IPIECA-IOGP, qui résume les opinions actuelles en matière de bonnes pratiques sur des sujets variés relatifs à la préparation et à l'intervention en cas de déversement d'hydrocarbures. Cette série vise à harmoniser les pratiques et les activités du secteur, à informer les parties prenantes et à servir d'outil de communication pour promouvoir la sensibilisation et l'éducation.

Cette série met à jour et remplace la célèbre « Oil Spill Report Series » de l'IPIECA, publiée entre 1990 et 2008. La série de guides couvre des sujets qui sont applicables aux activités d'exploration comme de production, ainsi qu'aux activités de transport maritime ou terrestre.

Les révisions ont été réalisées par le Projet de coopération industrielle de l'IOGP-IPIECA dans le cadre de la lutte contre la pollution par les hydrocarbures (JIP). Le JIP a été créé en 2011 pour valoriser les enseignements en matière de préparation et d'intervention contre les déversements d'hydrocarbures de la marée noire d'avril 2010 dans le golfe du Mexique.

Remarque sur les bonnes pratiques

Dans ce contexte, une « bonne pratique » constitue un énoncé de lignes directrices, de pratiques et de procédures internationalement reconnues qui permettront au secteur de l'industrie pétrolière d'atteindre des performances acceptables sur les plans de la santé, la sécurité et l'environnement.

Les bonnes pratiques pour un sujet particulier seront amenées à évoluer au fil du temps à la lumière des innovations technologiques, de l'expérience pratique et de l'amélioration des connaissances scientifiques, ainsi que des changements politiques et sociaux.

Table des matières

Préface	2	Phase de développement	23
Introduction	4	<i>Élaborer le scénario</i>	24
Objectif et champ d'application	5	<i>Formation et activités connexes</i>	25
Programmation des exercices	7	<i>Administration, supports et approbation</i>	26
Gestion du programme	7	Relations publiques	27
<i>Vue d'ensemble</i>	7	<i>Sélection des objectifs relatifs aux relations publiques</i>	27
<i>Objectifs du programme</i>	7	<i>Relations avec les médias</i>	28
<i>Nature et fréquence des activités faisant partie des exercices</i>	9	<i>Relations avec les communautés externes</i>	28
<i>Exercices conjoints et coopération</i>	10	Mise en œuvre de l'exercice	30
<i>Administration</i>	11	<i>Informers les participants</i>	30
Méthodes d'exercice	12	<i>Lancer la simulation</i>	31
<i>Séminaires</i>	13	<i>Entretenir l'exercice</i>	31
<i>Ateliers</i>	13	<i>Évaluer les activités</i>	32
<i>Exercices sur table</i>	13	<i>Conclure la simulation</i>	32
<i>Exercices d'entraînement</i>	14	Phase d'évaluation	33
<i>Exercices fonctionnels</i>	14	<i>Recueillir les données</i>	33
<i>Exercices en vraie grandeur</i>	14	<i>Analyser les événements et les installations</i>	34
Établissement d'un calendrier des exercices	15	<i>Communiquer les résultats</i>	35
<i>Étape 1 : évaluation de l'état actuel</i>	15	<i>Effectuer des recommandations</i>	35
<i>Étape 2 : identification des activités d'exercice</i>	15	Lectures recommandées	37
<i>Étape 3 : définition des objectifs des activités</i>	15	Termes et définitions	38
<i>Étape 4 : ordonnancement des activités</i>	16	Remerciements	39
Processus de planification des exercices	17	Annexe 1 : Jalons des activités d'exercice	40
Phase de conception	18	Annexe 2 : Intrants du scénario	42
<i>Désigner un coordinateur et une équipe de planification</i>	18	Annexe 3 : Liste de contrôle de développement d'exercice	44
<i>Définir les objectifs</i>	19	Annexe 4 : Exemple de formulaire de retour d'information du participant	45
<i>Déterminer le périmètre de l'exercice</i>	20		
<i>Mettre en place le plan d'exercice</i>	21		
<i>Obtenir l'autorisation de la direction</i>	22		

Introduction

Pour être efficaces, la préparation et la lutte contre les déversements d'hydrocarbures doivent se fonder sur une évaluation systématique des risques liés aux déversements d'hydrocarbures à la lumière des paramètres opérationnels correspondants et des ressources écologiques et socio-économiques potentiellement menacées. Cette évaluation doit donner lieu à la mise en place de ressources proportionnelles aux risques existants au niveau de l'organisation chargée de l'intervention d'urgence, des procédures de lutte, du déploiement d'intervenants formés, des équipements de lutte contre les déversements et du soutien logistique. Les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures sont les principaux outils permettant d'assurer la gestion et la coordination des ressources prévues au sein d'une structure de lutte intégrée unissant toutes les organisations participantes.

Les exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures englobent les activités par lesquelles le personnel est à même de s'entraîner et de vérifier les plans et procédures de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Parmi ces activités figurent l'évaluation d'incident et la prise de décision, le travail en équipe avec des organisations externes, la mobilisation ou le déploiement des équipements requis, ainsi que le développement des compétences du personnel par le processus d'amélioration continue. Un programme d'exercices, qu'il concerne une organisation ou un site particulier, est un outil fondamental pour vérifier et améliorer l'efficacité des ressources de préparation et de lutte contre les déversements d'hydrocarbures.

L'importance de ces exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures est reconnue tant par les gouvernements que par les membres du secteur, comme le souligne la Convention internationale de 1990 sur la préparation, la lutte et la coopération en matière de pollution par les hydrocarbures (Convention OPRC). L'article 6(2)(b) de cette Convention exige des gouvernements qu'ils travaillent avec les secteurs pétrolier et maritime, les autorités portuaires et les autres entités appropriées pour mettre en place « un programme d'exercices à l'intention des organisations de lutte contre la pollution par les hydrocarbures et de formation du personnel concerné ». Il est instructif et important de remarquer le lien qu'établit cet article entre les exercices et la formation. À cet égard, il est utile de se référer à la publication de l'IPIECA-IOGP intitulée *Oil spill training: Good practice guidelines on the development of training programs for incident management and emergency response personnel* (IPIECA-IOGP, 2014) pour savoir comment intégrer les exercices à un programme de formation.

Les présentes lignes directrices sont destinées à toutes les personnes susceptibles de participer à la lutte contre les déversements d'hydrocarbures et notamment à celles qui, au sein des autorités gouvernementales nationales et locales, des sociétés pétrolières et des sociétés maritimes, sont chargées de la planification et de la mise en œuvre des interventions contre les déversements. Ces mêmes personnes doivent également être impliquées dans la mise en œuvre des plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, dans le cadre desquels les exercices figurent comme activité en continu en fin de liste.

Les exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, qui permettent d'élaborer et de mettre à l'épreuve les organisations et les procédures de gestion de crise et d'accident, offrent l'avantage supplémentaire d'aider les équipes d'intervention à mieux se préparer à d'autres situations d'urgence.

Objectif et champ d'application

Le présent document fournit des conseils sur l'élaboration d'un programme d'exercices adapté aux exigences d'une organisation ou d'un site. L'organisation ou le site concerné peut participer à des activités d'exploration et de production pétrolière, de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ou maritime, ou d'exploitation d'installations de stockage de pétrole et de terminaux maritimes. Le présent guide est destiné aux personnes chargées de veiller à ce que les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures fassent l'objet d'exercices et de vérifications. Les principes qu'il décrit concernent également les secteurs pétrolier et maritime, les organismes gouvernementaux et les prestataires de services ou sous-traitants participant à la lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Étant donné que la lutte contre les déversements d'hydrocarbures peut nécessiter la participation de nombreuses entités différentes, il est recommandé d'adopter une approche intégrée des exercices en faisant appel à un grand nombre d'organisations.

Le guide suit dans les grandes lignes l'approche préconisée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) intitulée *Sécurité sociétale – Lignes directrices pour exercice* (ISO 22398:2013). Ces lignes directrices de l'ISO sont applicables à toutes les organisations, quelle que soit leur type, leur taille ou leur nature, qu'elles soient privées ou publiques, et elles ont été, dans le présent guide, adaptées au contexte de la préparation et la lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Dans l'ensemble, le présent guide divise le processus de planification des exercices en quatre grandes phases, à savoir la conception, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des activités faisant partie du programme d'exercices. Il n'est pas prescriptif et les lecteurs sont encouragés à faire preuve de souplesse dans le cadre de leur démarche, tenant compte des caractéristiques particulières de leurs plans et procédures de lutte contre les déversements d'hydrocarbures.

Les avantages des exercices sont multiples. Ils donnent aux équipes d'intervention l'occasion d'exercer les compétences dont elles auront besoin dans une situation d'urgence, de collaborer et tisser des liens étroits, et de s'habituer à prendre des décisions complexes dans des circonstances réalistes. Ils permettent de tester les plans, les équipements et les systèmes et, grâce au retour d'information, d'élaborer des recommandations en vue d'une amélioration continue. De plus, en permettant au public, aux médias et aux organisations locales clés d'observer le processus, voire d'y participer, les membres du gouvernement et du secteur peuvent clairement afficher leur engagement en matière de gestion des risques liés aux déversements d'hydrocarbures et de protection de l'environnement.

Un programme d'exercices bien conçu et bien mis en œuvre permet au personnel de lutte d'entreprendre des actions de lutte contre une urgence simulées dans un cadre contrôlé à risque faible, ainsi que de :

- évaluer et valider les plans, procédures, formations, équipements et aspects logistiques liés à la lutte contre les déversements d'hydrocarbures ;
- définir plus clairement les rôles et responsabilités des équipes de lutte et de gestion des situations d'urgence ;
- améliorer la coordination, l'intégration et la communication des activités de lutte parmi et entre les diverses organisations et parties prenantes ;
- identifier les lacunes au niveau des ressources ou des moyens de lutte ;
- augmenter le niveau de confiance et la compétence des équipes et de leurs membres ;
- mesurer les performances des équipes de lutte ; et
- identifier les axes d'amélioration de la préparation et de la lutte.



Il est vivement recommandé d'encourager la participation de représentants gouvernementaux aux exercices dirigés par les entités du secteur et la participation de représentants sectoriels aux exercices lancés par les organismes gouvernementaux. Cela permet à toutes les parties de découvrir et pleinement comprendre les rôles et responsabilités qu'elles doivent assumer. De plus, grâce à ces contacts réguliers, ces parties peuvent développer, renforcer et intégrer les relations personnelles et organisationnelles qui leur seront vitales lors d'une situation d'urgence.

Quoi qu'il en soit, la planification des exercices nécessite le respect d'un certain nombre de principes directeurs, qui sont présentés dans l'encadré 1.

Encadré 1 *Principes directeurs à observer lors de la planification des exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures*

- S'assurer que la direction soutient et approuve les activités prévues pour l'exercice.
- Définir des objectifs clairs, réalistes et mesurables pour un exercice.
- Reconnaître que l'exercice a pour but, non pas d'impressionner, mais d'améliorer.
- Proposer dans un premier temps des exercices simples et fréquents pour apporter des améliorations rapides.
- Attendre que le personnel soit expérimenté et compétent pour mettre en œuvre des exercices complexes.
- Ne pas compliquer excessivement l'exercice en multipliant les activités, les sites ou les participants.
- Réaliser une évaluation efficace de l'exercice, ceci étant tout aussi important que l'exercice même.
- Reconnaître que la planification et la bonne mise en œuvre d'un exercice constituent une réussite importante.

Programmation des exercices

Gestion du programme

Vue d'ensemble

La gestion d'un programme d'exercices de lutte contre les déversements d'hydrocarbures nécessite l'élaboration d'un ensemble d'activités coordonnées et intégrées dans le temps. Le programme d'exercices est issu du processus de planification d'urgence contre les déversements d'hydrocarbures et de son analyse des risques des déversements d'hydrocarbures. Le programme doit correspondre aux besoins déterminés dans le cadre du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures et doit donc être adapté aux objectifs visés, tant au niveau de son contenu qu'au niveau de l'équilibre des méthodes d'exercice. Les activités d'exercice et le programme de formation doivent être étroitement liés, ces deux aspects étant en synergie.

Les principes directeurs énumérés dans l'encadré 1 doivent servir de base aux activités choisies pour les exercices. Le programme doit adopter une approche progressive et le processus de planification des exercices doit renforcer et assurer la pérennité des aptitudes des organisations et des personnes qui y participent. Le programme doit définir :

- l'entité responsable de sa mise en œuvre ;
- ses objectifs ;
- un plan des activités d'exercice et de leur fréquence ;
- les exercices conjoints et la coopération requise avec d'autres organisations concernées ; et
- les ressources et le budget nécessaires à son administration et sa coordination.

Bien que l'entité responsable de la mise en œuvre du programme varie selon la structure organisationnelle et hiérarchique en place, elle correspond généralement à une fonction ou un service particulier au sein d'une société pétrolière, qui est chargé de gérer les crises et les situations d'urgence, ou encore les aspects liés à la santé, la sécurité et l'environnement. Dans certaines organisations, il est possible qu'un service ou une fonction de formation joue un rôle actif de coordination pour intégrer les activités de formation aux exercices. Il est important de souligner l'importance du premier principe directeur, qui stipule que les membres de la direction de l'organisation doivent soutenir et approuver le programme d'exercices. Si un programme d'exercices ne bénéficie pas de l'appui explicite et enthousiaste des membres de la direction, il est peu probable qu'il réalise tout son potentiel. Une telle situation pourrait compromettre la préparation et la capacité de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, et nuire à la préparation globale aux situations d'urgence.

Objectifs du programme

Si le programme de gestion des crises et des urgences d'une organisation est censé identifier les objectifs globaux ou stratégiques, la planification d'urgence contre les déversements d'hydrocarbures doit les inscrire dans le contexte de la préparation et la lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Ce processus devrait faciliter l'élaboration d'objectifs précis pour le programme

Les exercices donnent l'occasion de mettre en œuvre les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures.



d'exercices dans le but de développer, vérifier et améliorer le capacité de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Il doit avoir un rapport étroit avec les objectifs du programme de formation. En fonction du périmètre du programme, des opportunités d'intégration des activités d'exercice aux opérations d'une organisation peuvent également se présenter. Par exemple, une installation offshore devra peut-être s'assurer que son programme d'exercices est coordonné avec les ressources de soutien terrestres locales, avec les mécanismes de lutte régionaux, voire avec les fonctions de gestion de crise travaillant depuis le siège de la société. Les contacts avec d'autres organisations, telles que les autorités clés ou les partenaires du secteur, devraient également être pris en compte dans les objectifs.

Les objectifs du programme d'exercices sont susceptibles d'englober les divers thèmes décrits dans le tableau 1. Les objectifs spécifiques seront définis selon la politique de gestion de crise et des situations d'urgence.

Tableau 1 Exemples d'objectifs de programme

Thème	Exemples
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> • Principale autorisation pour réaliser les activités de l'exercice. • S'assurer que les activités de l'exercice permettent de se conformer à toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de santé et sécurité, et, plus généralement, sont propices à la sécurité des opérations. • Soutenir ou participer aux activités faisant partie de l'exercice d'une façon qui correspond précisément aux ressources disponibles en matière de préparation et de lutte.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et élaborer des activités offrant des opportunités d'améliorer le niveau de préparation et de réponse. • S'assurer que les activités faisant partie de l'exercice : <ul style="list-style-type: none"> - donnent l'occasion de développer, maintenir, valider et renforcer les capacités décrites dans les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures et de gestion des crises et des situations d'urgence ; - reflètent une approche intégrée parmi et entre les organisations de la société ; et - fournissent des opportunités d'évaluer l'ensemble des impacts et des accidents susceptibles de se produire, et mettent en place une structure propice à la prise de décisions d'urgence appropriées.
Communications	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les activités faisant partie de l'exercice : <ul style="list-style-type: none"> - fournissent des opportunités de collecte et de coordination des informations avec une équipe de gestion des situations d'urgence et avec d'autres éléments concernés de l'organisation ; et - fournissent des opportunités d'interaction, d'échange et de coordination d'informations avec divers participants externes, dont les autorités, la communauté locale, les médias et d'autres parties prenantes.
Planification	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les activités faisant partie de l'exercice : <ul style="list-style-type: none"> - donnent l'occasion d'évaluer et de vérifier l'exhaustivité et la valeur des plans existants de lutte contre les déversements d'hydrocarbures ; - sont planifiées à une fréquence appropriée et coordonnées parmi et entre différents niveaux organisationnels pour en optimiser l'efficacité ; et - permettent au personnel de lutte d'acquérir une compréhension homogène des principes et de l'organisation de la lutte contre les déversements d'hydrocarbures.

Nature et fréquence des activités d'exercice

Le programme d'exercices doit indiquer les activités proposées pour les exercices et leur fréquence. La nature de ces activités et leur fréquence dépendent de l'étendue du programme et varient en fonction des opérations et des sites concernés. Il peut exister des dispositions réglementaires stipulant les activités d'exercice et leur fréquence. Le tableau 2, par exemple, indique les obligations imposées aux opérateurs britanniques offshore.

Tableau 2 Exemples d'obligations imposées aux opérateurs offshore (adaptés de DECC, 2012)

Type d'exercice	Fréquence
Activation et test du plan d'urgence de lutte offshore contre la pollution par les hydrocarbures	1 par équipe et par an
Déploiement offshore d'équipements d'épandage de dispersant en surface de niveau 1	Mensuellement
Déploiement offshore d'équipements de confinement et récupération d'hydrocarbures	1 par an et par installation
Activation du centre onshore de lutte contre les situations d'urgence (ERC) au moins au niveau 2	1 par an et par opérateur
Activité conjointe de l'ERC et du représentant du secrétaire d'État pour mettre en place une unité de contrôle des opérations	1 fois tous les 5 ans

En ce qui concerne la planification d'activités allant au-delà de ce qu'exigent les réglementations en vigueur ou en l'absence de ces dernières, il convient, une fois encore, de consulter les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Ils doivent proposer des scénarios de planification réalistes qui prennent en charge les risques encourus par une organisation ou liés à une opération au sein d'une structure de préparation et de lutte à plusieurs niveaux. Les scénarios de planification de niveau 1, 2 et 3 constituent le fondement des activités devant être envisagées pour les exercices et consolidées en un programme d'exercices. Ces activités peuvent notamment inclure tout une gamme d'alertes et de notifications, l'évaluation du déversement, la gestion des situations d'urgence, ainsi que la mobilisation et le déploiement des équipements nécessaires. Des renseignements complémentaires sur les activités et les méthodes d'exercice sont fournis aux pages 12 à 15.



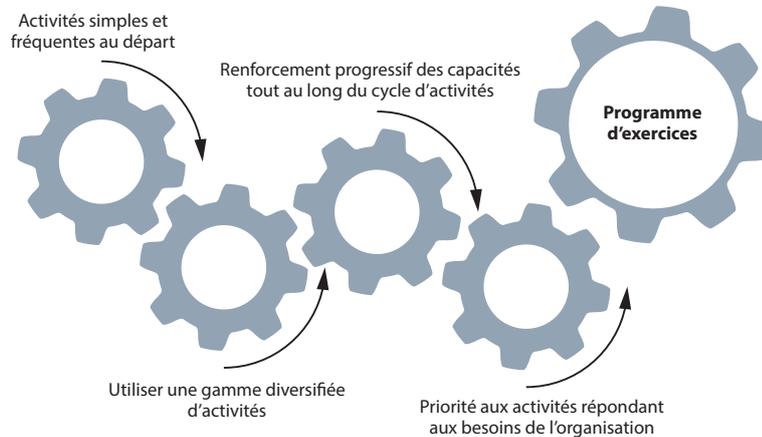
Paul Schuler

Pulvérisation d'eau dans le cadre d'une simulation d'épandage aérien de dispersant de niveau 2.

La fréquence des exercices doit permettre à l'ensemble du personnel jouant un rôle dans la gestion d'une situation d'urgence d'y participer convenablement. Le programme d'exercices doit lui-même fixer les objectifs en la matière ; par exemple, il peut exiger que des exercices supplémentaires soient mis en œuvre quand plus de 20 % des membres d'une équipe n'ont pas participé à un exercice au cours des 12 derniers mois.

Une fois encore, il convient de souligner la nécessité d'observer les principes énumérés dans l'encadré 1 à la page 6, notamment pour ce qui est de s'assurer que le programme d'exercices propose des activités simples et fréquentes, tout au moins dans un premier temps. De plus, même si le programme est en place depuis longtemps, il est préférable d'éviter les activités trop complexes. Lors de la planification des activités faisant partie d'un exercice, une approche progressive et intégrée est recommandée, illustré par l'image 1 à la page 10.

Image 1 L'approche progressive et intégrée de la planification des activités faisant partie d'un exercice



Dans la pratique, une organisation doit parfois ajuster les activités d'exercice et leur fréquence en fonction d'un certain nombre de facteurs. Par exemple, une organisation doit augmenter la fréquence des exercices quand elle a identifié un nouveau risque ou quand des changements de personnel exercent un impact significatif sur la composition des équipes de gestion des situations d'urgence. Il peut aussi s'avérer nécessaire de modifier le programme d'exercices en raison du retour d'information obtenu à la suite d'un accident réel ou d'un exercice antérieur, notamment en cas d'identification de certains domaines nécessitant des améliorations, de mesures permettant d'effectuer ces améliorations et d'activités de vérification.

Exercices conjoints et coopération

Il est inévitable que, dans le cadre d'un déversement d'hydrocarbures, l'organisation chargée de la lutte soit amenée à traiter avec plusieurs autres organisations. S'il suffit parfois d'effectuer les notifications exigées par la législation en vigueur, il est parfois nécessaire de participer à une intervention intégrée faisant appel à plusieurs entités publiques et privées, de répondre à l'intérêt manifesté par les médias et aux questions des organismes communautaires inquiets de la situation.

Un programme d'exercices donne l'occasion d'intégrer aux activités les relations qu'il faut entretenir avec des organisations externes. Au départ, il est possible d'utiliser la simulation (c'est-à-dire le jeu de rôles) pour que le personnel s'exerce à ce contact, après quoi des représentants d'organisations externes peuvent être invités à participer à des activités conjointes. Cette approche doit constituer une

prolongation du processus de planification d'urgence contre les déversements d'hydrocarbures et doit servir à renforcer la compréhension et la coopération entre organisations.

Les principes directeurs restent valables pour les exercices conjoints mis en œuvre entre plusieurs organisations. Il est important que les membres de la direction de chaque organisation appuient pleinement les activités conjointes et que ces dernières soient relativement simples, tout au moins dans un premier temps.

Les exercices conjoints permettent de tisser des liens, comme lors des activités de déploiement conjointes entre les États-Unis et le Canada.



Administration

La planification des activités, la budgétisation, l'affectation du personnel, la coordination et d'autres facteurs encore doivent être pris en compte pour administrer un programme. La planification des activités est abordée aux pages 15 et 16, et le tableau 3 fournit des précisions sur les facteurs clés. Ces facteurs sont interdépendants et couvrent parfois des aspects similaires au sein d'un programme de formation.

Tableau 3 Facteurs clés à prendre en compte pour administrer efficacement un programme

Facteur	Considérations
Budget	<ul style="list-style-type: none"> Les cycles budgétaires annuels doivent inclure les montants prenant en charge les activités proposées dans le cadre du programme d'exercices. Il peut être avantageux de prévoir des codes d'affectation séparés pour classer et suivre le coût des activités d'exercice, ce qui permettra par ailleurs de mieux ajuster les futurs cycles budgétaires. Le budget doit intégrer des estimations des divers frais internes et externes liés aux activités d'exercice.
Affectation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Il peut être nécessaire de prévoir de nombreuses heures de travail, qu'elles soient réalisées par des membres du personnel ou par des consultants externes, pour prendre en charge le travail de coordination et de mise en œuvre des activités d'exercice
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Il peut exister des opportunités de coordination des activités d'exercice au sein d'une organisation, par exemple entre les différentes parties d'une société. La participation de plusieurs groupes à un même exercice peut donner lieu à des économies d'échelle. L'impact de la rotation du personnel (qui est susceptible d'augmenter les activités) ou la survenance d'un incident réel (susceptible de diminuer les activités) doit être pris en compte dans le cadre de la coordination du programme. Il convient d'assurer la coordination avec toute nouvelle activité opérationnelle qui pourrait bénéficier des essais (p. ex. l'arrivée d'un nouvel appareil de forage).
Autorisations de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Le programme doit en permanence être caractérisé par l'appui et la supervision des membres de la direction. Il convient d'intégrer les idées émanant de la direction au programme, notamment en matière d'objectifs et de besoins. L'atteinte des objectifs du programme d'exercices doit être documentée et intégrée aux processus d'évaluation des performances du personnel, le cas échéant.
Suivi des résultats	<ul style="list-style-type: none"> Le programme doit mettre en place une approche systématique de la documentation, de l'affectation et du suivi de la mise en œuvre des actions d'amélioration faisant suite aux exercices. Les actions convenues à la suite des exercices, les personnes qui en sont chargées et les délais impartis doivent être saisis dans le système. Quand cela est possible, les actions doivent être accompagnées d'objectifs SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels).

Méthodes d'exercice

Les activités d'exercice peuvent être entreprises suivant diverses méthodes, comme indiqué ci-dessous. Des exemples de durée pour la mise en œuvre de chaque méthode sont indiqués entre parenthèses (ces délais n'englobent ni la planification, ni la préparation, qui peuvent parfois prendre beaucoup de temps) :

- Activités de discussion :
 - Séminaire (1 à 2 heures)
 - Atelier (2 à 8 heures)
 - Exercices sur table (2 à 4 heures)
- Activités opérationnelles :
 - Exercices d'entraînement (4 à 8 heures)
 - Exercices fonctionnels (4 à 8 heures)
 - Exercices en grandeur réelle (8 à 72 heures)

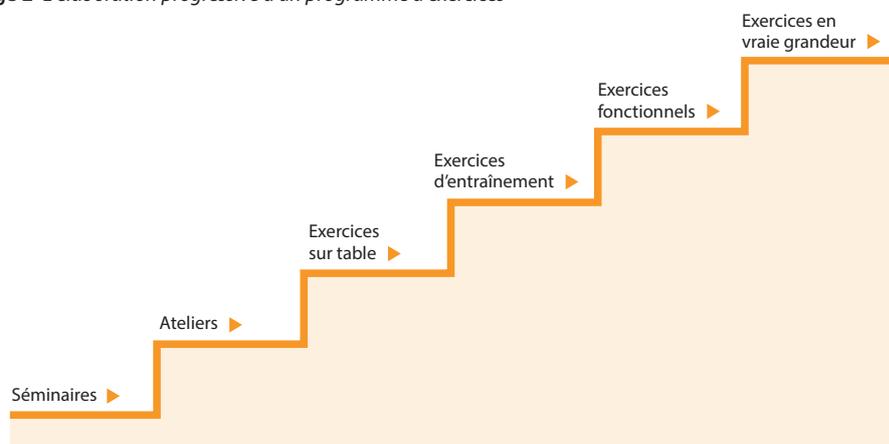
Les méthodes décrites se fondent sur la norme ISO 22398:2013, mais leur mise en œuvre doit rester souple et adaptée aux besoins précis d'une organisation.

Les exercices de discussion peuvent être utilisés pour aider les participants à mieux connaître, voire pour les aider à élaborer, des plans, des politiques, des accords et des procédures. Ils sont généralement axés sur des enjeux stratégiques liés aux politiques. Les animateurs ou présentateurs dirigent généralement la discussion et aident les participants à rester concentrés sur les objectifs de l'activité.

Les exercices opérationnels peuvent être utilisés pour valider des plans, des politiques, des accords et des procédures, pour définir clairement les rôles et les responsabilités, et pour identifier les lacunes au niveau des ressources. Les exercices opérationnels font la part belle à l'action et sont caractérisés par une réaction réelle à un scénario précis, telle que l'ouverture d'une communication ou la mobilisation de membres du personnel et de ressources.

Un programme d'exercices est susceptible d'avoir recours à une combinaison de ces méthodes correspondant aux objectifs du programme et aux exigences du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. L'approche est généralement progressive, les activités de discussion précédant les activités opérationnelles au sein du programme.

Image 2 L'élaboration progressive d'un programme d'exercices



Séminaires

Les séminaires sont généralement des séances d'orientation informelles qui offrent un aperçu des plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures et des politiques et procédures connexes. Ils ne sont pas soumis aux contraintes imposées par la simulation d'événements en temps réel. Ils peuvent être utiles aux organisations qui élaborent ou apportent de grandes modifications à leurs plans ou procédures établies. Les participants ont l'occasion de discuter de leurs rôles et responsabilités avec l'équipe. L'animateur peut se servir de scénarios simples pour faciliter la compréhension. Il est crucial que la personne chargée de transmettre les informations soit compétente et expérimentée pour assurer la réussite des séminaires.



Petronia

Séminaire d'orientation pour l'équipe d'intervention d'une société.

Ateliers

Un atelier est une discussion formelle dirigée par un animateur ou un présentateur et servant à élaborer une solution ou à aboutir à un résultat concret. Le niveau d'interaction des participants est plus important que lors des séminaires. Les résultats d'un atelier peuvent être de nouveaux plans et procédures, des plans et procédures révisés, des accords de coopération ou d'entraide, et des plans d'amélioration. Les ateliers sont souvent utilisés lors de l'élaboration d'un exercice pour écrire les objectifs de performance et les scénarios de l'exercice. Ils peuvent également aider les participants à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités. Ils peuvent inclure des séances en petits groupes et des répétitions des activités à réaliser.



Petronia

Les ateliers peuvent faciliter l'élaboration des scénarios.

Exercices sur table

Les exercices sur table sont des discussions des scénarios simulés par des employés clés dans un cadre informel. Il s'agit d'activités dirigées par un animateur et servant à renforcer les compétences et la confiance des participants dans la mise en œuvre des plans et procédures de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Les problèmes qui surgissent lors des simulations sont approfondis par les participants, qui prennent des décisions dans le cadre d'un long processus de résolution de problème.



Petronia

Discussion en groupe lors d'un exercice sur table.

Les exercices sur table peuvent être simples ou complexes. Lors d'une réunion simple, le scénario est présenté et ne change pas. Les participants appliquent leurs connaissances et leurs compétences à une liste de problèmes présentée par l'animateur. Les problèmes font l'objet d'une discussion en groupe et la solution déterminée est documentée afin d'être analysée par la suite. Lors des exercices sur table plus complexes, le scénario évolue au fur et à mesure que les participants reçoivent des messages préparés à l'avance. L'animateur pose généralement les problèmes un par un sous la forme d'un message écrit, d'un appel téléphonique simulé, d'une présentation multimédia ou par d'autres moyens. Les participants discutent de chaque problème en faisant référence aux dispositions des autorités, ainsi qu'aux plans et aux procédures établis, pour savoir comment agir. Les décisions des participants sont intégrées au processus alors que le scénario continue à évoluer.

Test de déploiement d'un barrage de protection lors d'un exercice d'entraînement.

Lors des exercices sur table, toutes les personnes présentes sont encouragées à participer à la discussion, sachant qu'elles ne seront pas tenues pour responsables des décisions qu'elles prennent. L'animateur joue un rôle crucial lors d'un exercice sur table pour que les participants restent concentrés sur les objectifs de l'exercice.



USCG

Exercices d'entraînement

Un exercice d'entraînement est une activité coordonnée et supervisée servant généralement à valider une fonction ou une ressource précise au sein d'une organisation ou d'un organisme spécifique. Les exercices d'entraînement sont souvent utilisés pour enseigner l'utilisation de nouveaux équipements, pour valider des procédures, ou pour aider les participants à exercer ou à entretenir leurs compétences actuelles. Par exemple, un exercice d'entraînement peut être utilisé pour tester les procédures de notification et d'alerte dans le cadre d'un plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. L'exercice d'entraînement est utile en tant qu'outil autonome, par exemple pour tester ou vérifier un plan tactique de mise en place de barrage servant à protéger des

ressources côtières vulnérables. Cependant, une série d'exercices d'entraînement peut également servir à préparer plusieurs organisations à travailler en collaboration dans le cadre d'un exercice en vraie grandeur.



USCG

Un exercice fonctionnel est axé sur les procédures de planification.

Exercices fonctionnels

Les exercices fonctionnels sont conçus pour valider et évaluer les moyens existants, plusieurs fonctions ou sous-fonctions, ou des groupes ou fonctions interdépendantes. Ils sont généralement destinés à mettre en pratique les plans, les politiques et les procédures en faisant appel aux membres du personnel remplissant des fonctions d'encadrement, de direction, de commandement et de contrôle. Un scénario d'exercice utilisant des mises à jour d'évènement pilote l'activité, surtout au niveau de l'encadrement. Un exercice fonctionnel est réalisé dans un environnement réaliste en temps réel, le mouvement du personnel et des équipements étant habituellement simulé.

Les contrôleurs d'un exercice fonctionnel s'assurent généralement que l'activité des participants reste dans les limites prédéfinies et que les objectifs de l'exercice sont atteints. Les simulateurs (c'est-à-dire les personnes qui jouent un rôle déterminé) peuvent introduire des mises à jour et des actions imitant des évènements réels.

Exercices en vraie grandeur

En règle générale, les exercices en vraie grandeur sont les exercices les plus complexes qui soient et nécessitent le déploiement d'un grand nombre de ressources. Ils peuvent faire appel à de nombreuses parties prenantes, dont diverses agences, organisations et juridictions, et servent à valider de nombreuses facettes de la préparation. Ces exercices peuvent être organisés pour tester les plans et procédures au niveau de toutes les dispositions prises par une organisation pour gérer les crises, lutter contre les situations d'urgence et intervenir en cas de déversements d'hydrocarbures. Ils peuvent exiger le déploiement de moyens nationaux et un soutien régional ou international, notamment pour les questions de lutte transfrontalière. Ils font souvent appel à de nombreux intervenants agissant dans le cadre de systèmes coopératifs de gestion des situations d'urgence.

Lors d'un exercice en vraie grandeur, un scénario d'exercice utilisant des intrants (mises à jour d'évènement) pilote l'activité au niveau opérationnel. Les exercices en vraie grandeur sont généralement réalisés dans un environnement stressant en temps réel censé refléter une véritable situation d'urgence. Des membres du personnel et des ressources peuvent être mobilisés et déployés sur place pour entreprendre les mêmes actions qui auraient été effectuées si un véritable accident avait eu lieu. L'exercice en grandeur réelle simule la réalité en présentant des problèmes complexes et réalistes qui exigent une réflexion critique, des aptitudes de résolution rapide des problèmes et des réactions efficaces de la part du personnel formé.

Le niveau de soutien nécessaire à la préparation et la mise en œuvre d'un exercice en grandeur réelle est plus important que pour d'autres exercices.

Le site prévu pour l'exercice est généralement étendu et les aspects logistiques nécessitent un suivi rigoureux. Il est également nécessaire de surveiller tout ce qui a trait à la sécurité, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation des équipements de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Plusieurs activités peuvent avoir lieu simultanément tout au long de l'exercice. Les principes directeurs présentés dans l'encadré 1 à la page 6 du présent document doivent être pris en compte lors de l'intégration d'un exercice en vraie grandeur à un programme d'exercices. Il convient d'attendre que le personnel soit suffisamment expérimenté et compétent pour mettre en œuvre des exercices complexes. Par ailleurs, un exercice compliqué par un trop grand nombre d'activités, de sites et de participants peut avoir des conséquences néfastes. Un exercice en grandeur réelle est généralement utilisé comme point culminant d'un cycle de programme d'exercices ou comme outil permettant à une organisation mature de vérifier périodiquement le niveau de la capacité globale de lutte.



Un centre d'information conjoint établi dans le cadre d'un exercice en vraie grandeur.

Établissement d'un calendrier des exercices

Le calendrier des exercices, qui est établi en fonction des objectifs globaux du programme, doit intégrer les activités d'exercice choisies, leurs objectifs individuels et leur fréquence. Il doit couvrir au moins une période annuelle, mais peut également s'étendre aux activités continues et aux événements qui se produisent à une moindre fréquence. Quatre étapes sont proposées pour élaborer le calendrier, comme indiqué ci-dessous.

Étape 1 : évaluation de l'état actuel

Il est nécessaire de se reporter aux politiques de gestion des crises et des situations d'urgence d'une organisation et aux besoins identifiés dans les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. La préparation aux déversements d'hydrocarbures et les capacités de lutte doivent être évaluées à la lumière de ces besoins. Elles doivent correspondre aux objectifs antérieurement identifiés pour le programme d'exercices.

Étape 2 : identification des activités d'exercice

Il est nécessaire d'identifier les activités qui conviennent le mieux au développement et au renforcement des compétences nécessaires au sein de l'organisation en fonction des objectifs du programme.

Étape 3 : définition des objectifs des activités

Il est nécessaire de déterminer les objectifs préliminaires liés à chaque activité proposée. Cela permettra d'accorder la priorité aux compétences développées ou validées lors de chaque activité. Cette étape peut révéler la nécessité d'entreprendre un exercice conjoint avec des organisations internes ou externes pour atteindre les objectifs définis.

Étape 4 : ordonnancement des activités

Il est nécessaire d'élaborer un calendrier provisoire pour élaborer et mettre en œuvre les activités d'exercice. Ce calendrier doit intégrer :

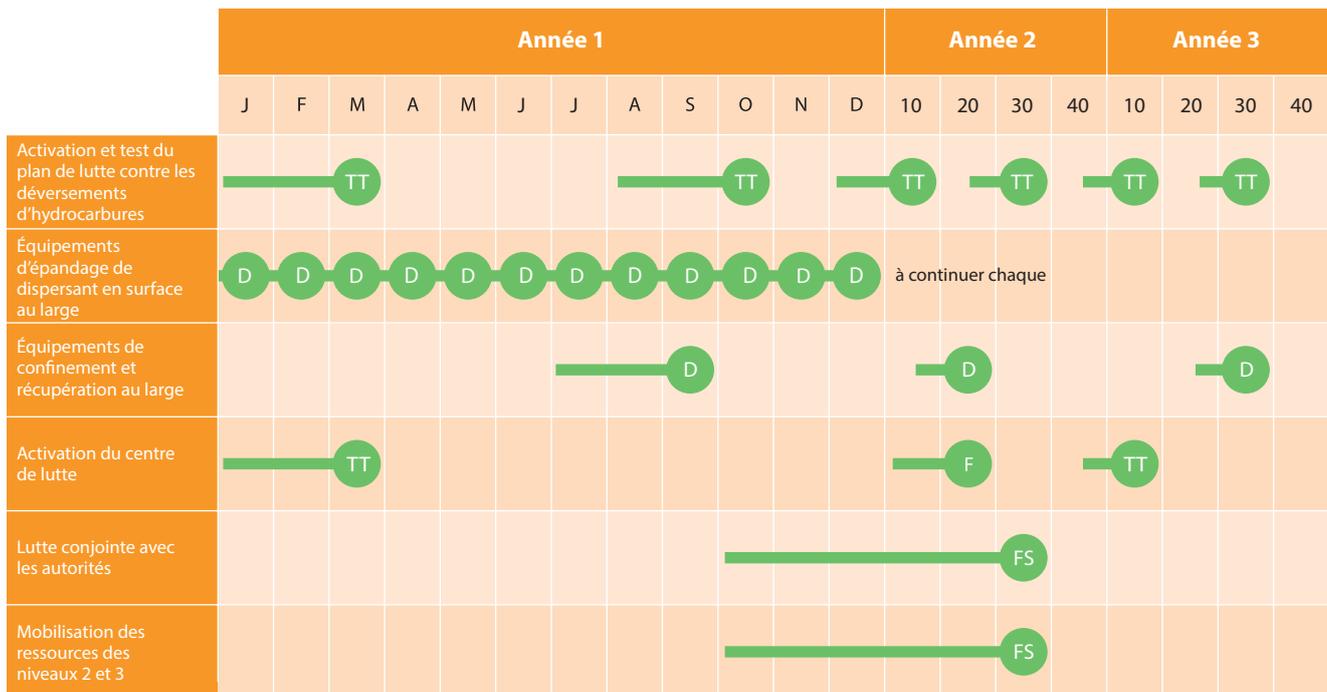
- les activités identifiées ;
- la période de planification nécessaire à chaque activité ;
- les besoins de formation devant éventuellement être comblés avant le démarrage de chaque activité ; et
- les autres activités planifiées dans l'organisation qui sont susceptibles d'affecter le calendrier.

Une formation peut être nécessaire avant le démarrage des exercices.



Le calendrier doit être approuvé par la direction, puis diffusé auprès de tous les employés concernés. Les activités d'exercice sont, le cas échéant, indiquées sur des tableaux annuels ou multi-annuels et publiées dans les journaux électroniques partagés.

Image 3 Exemple de calendrier d'exercices pour un site offshore



Remarques : D = Drill (exercice d'entraînement) ; TT = Tabletop (exercice sur table) ; F = Functional exercise (exercice fonctionnel) ; et FS = Full-scale exercise (exercice en grandeur réelle). Les lignes indiquent les périodes de planification.

Processus de planification des exercices

Une fois qu'un programme d'exercices a été élaboré avec ses objectifs généraux et son calendrier, il est nécessaire de planifier chaque activité faisant partie de ce programme. Ce processus de planification se compose de quatre phases séparées, à savoir la conception, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation. Dans l'ensemble, ces quatre phases décrivent le processus de création et de mise en œuvre d'un exercice réaliste et efficace. Chaque exercice commence par la phase de conception et prend fin lors de l'évaluation, sous réserve des actions de suivi éventuellement prévues. Des exemples de jalons pour la planification d'un exercice en grandeur réelle sont fournis dans l'annexe 1. Dans le cadre d'un programme d'exercices intégrés, les enseignements tirés et les actions de suivi identifiées lors de la phase d'évaluation permettent d'orienter la conception des futurs exercices. Ce processus peut être considéré comme cyclique, intégré au programme d'exercices global et lié à la planification d'urgence contre les déversements d'hydrocarbures, comme illustré par l'image 4. Les quatre phases du processus de planification des exercices sont définies de la façon suivante :

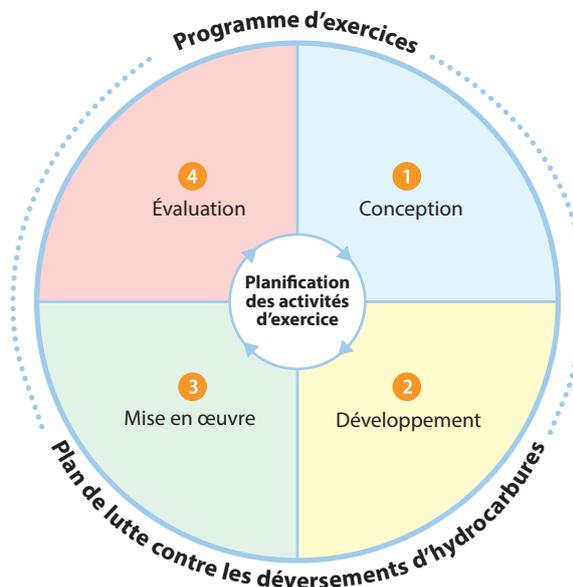
Conception : la phase de conception définit les objectifs et l'étendue spécifiques de l'exercice, et précise les délais nécessaires à sa mise en œuvre complète.

Développement : la phase de développement décrit les étapes à suivre pour créer l'exercice, ainsi que pour préparer et organiser entièrement les activités connexes. Cette phase doit tenir compte des aspects de l'exercice liés aux relations publiques et aux médias.

Mise en œuvre : la mise en œuvre de l'exercice englobe le démarrage et le maintien du jeu de rôles par les activités de simulation, de suivi, de contrôle et d'animation permettant à l'exercice de rester dans les limites conceptuelles définies. Elle nécessite également la documentation des activités des participants et de la conclusion de l'exercice.

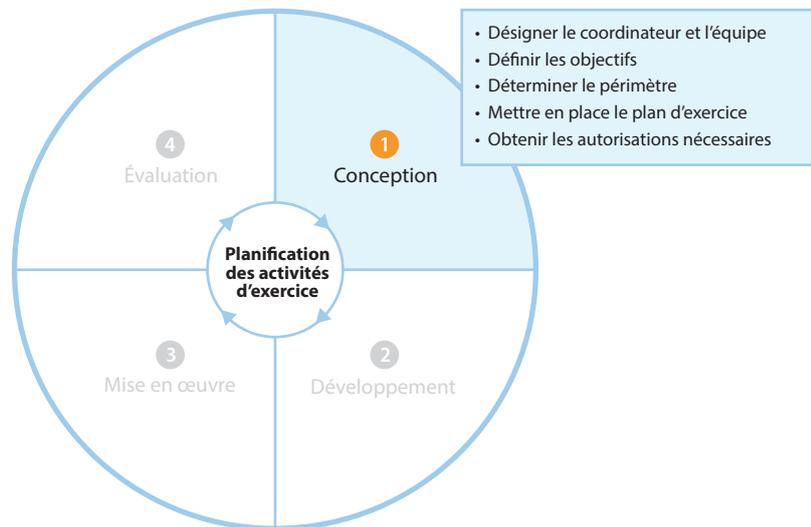
Évaluation : la phase d'évaluation consiste à recueillir et analyser les données, documenter les constatations et les recommandations d'amélioration, et assurer le retour d'information à l'intention de la direction. Lors de la révision ou la mise à jour du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, le programme d'exercices est lui aussi ajusté en fonction des enseignements tirés des exercices antérieurs.

Image 4 Les quatre phases du processus de planification des exercices



Phase de conception

Image 5 Première phase du processus de planification des exercices : la conception



La phase de conception est le travail préparatoire nécessaire au développement de l'exercice et est décrite par cinq actions : désignation du coordinateur et de l'équipe chargés de l'exercice, définition des objectifs, détermination du champ d'application, mise en place des plans spécifiques et obtention des autorisations nécessaires auprès de la direction. Cette première phase de planification d'un exercice, qui permet de configurer les paramètres et la teneur des phases suivantes, est fondamentale pour la réussite globale du processus.

Désigner un coordinateur et une équipe de planification

La désignation d'un coordinateur d'exercice et d'une équipe de soutien se composant de professionnels permet d'attribuer les responsabilités liées à l'exercice. Le coordinateur de l'exercice est chargé de la direction globale de l'exercice tout au long du processus. Ni le coordinateur, ni l'équipe chargée de la direction de l'exercice ne doivent y participer en tant qu'acteurs, si cela est possible. Lors de la phase de conception, le coordinateur de l'exercice contacte les personnes nécessaires, élabore des propositions générales pour l'exercice et obtient les autorisations requises auprès de la direction. Les questions suivantes peuvent s'avérer utiles lors de la sélection d'un coordinateur d'exercice et d'une équipe :

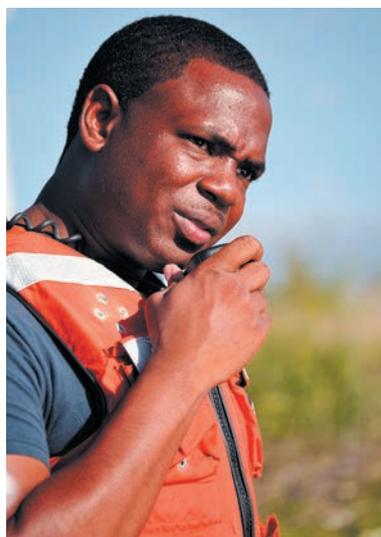
- Quel est le niveau de prise de décision requis pour les activités d'exercice ?
- Quel savoir-faire technique, managérial ou opérationnel sera probablement nécessaire pendant les phases de conception et de développement ? Ce savoir-faire est-il disponible en interne ou faut-il faire appel à des ressources externes ?
- Combien de temps le coordinateur et les membres de son équipe de soutien devront-ils probablement consacrer au projet ?

La taille de l'équipe de planification dépend de l'envergure de l'exercice et de sa méthode de mise en œuvre. Dans tous les cas, le processus doit suivre la même approche. S'il s'agit d'un simple exercice de discussion ou d'un exercice d'entraînement à la notification, une ou deux personnes suffiront sans doute à prendre en charge toutes les tâches de planification. En revanche, pour un exercice en vraie grandeur, l'équipe de planification se composera peut-être de dix personnes ou plus.

Définir les objectifs

Un plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures fait réellement ses preuves quand un déversement d'hydrocarbures se produit. La réussite d'une opération de lutte contre un déversement d'hydrocarbures est jugée en fonction de l'étendue et de l'efficacité avec laquelle les aspects spécifiques de l'intervention ont été gérés, à savoir la rapidité de l'intervention, la compétence de l'équipe chargée de la lutte, l'efficacité des équipements et de leur déploiement, la diffusion des informations, l'efficacité du nettoyage, la gestion des plaintes et des demandes, les contacts avec les médias et les relations publiques, et les relations avec les agences externes.

L'identification des critères selon lesquels les performances d'une équipe seront jugées en cas de déversement réel permet de définir les objectifs de l'exercice pour tester des aspects précis d'un plan de lutte. Il est recommandé que, dans un premier temps, l'exercice reste simple et que les objectifs soient relativement peu nombreux pour que les membres de l'équipe puissent se familiariser avec les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures et acquérir de l'expérience. De même, il est judicieux de tester les éléments internes avant d'avoir recours à des agences et des activités externes. Il vaut mieux fixer deux ou trois objectifs principaux au lieu de dresser une longue liste d'objectifs secondaires, car cela permet d'élaborer un scénario spécifique rehaussant le caractère réaliste de l'exercice, pousse les participants à se surpasser et les aide à renforcer leurs connaissances et leurs compétences. À la conclusion de l'exercice, les performances sont jugées en fonction des objectifs fixés. Si les objectifs définis ne sont pas adaptés, l'exercice risque d'être mal conçu, ce qui peut démoraliser les équipes ou, dans le cas contraire, les rendre trop confiantes.



Les tests de communication font souvent partie des objectifs d'un exercice.

Tableau 4 Exemple d'exercices et d'objectifs

Exercice et méthode	Objectifs
Exercice d'entraînement au déploiement d'équipements de niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement de l'équipe d'intervention dans les X minutes suivant l'appel. • Déploiement des barrages de confinement d'une façon précise dans les Y minutes suivant la mobilisation. • Systèmes de récupération/stockage d'hydrocarbures en place et opérationnels dans les Z minutes suivant la mobilisation.
Exercice sur table de l'équipe de gestion des situations d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place, équipement et affectation des membres du centre d'urgence dans les X minutes suivant l'appel. • Acquisition d'informations auprès de différentes sources, évaluation de la situation, communication des informations nécessaires et établissement du pronostic. • Définition d'une stratégie de lutte réaliste, des équipements et des délais de déploiement nécessaires. • Identification de la disponibilité des équipements et autorisation de la mobilisation. • Test du processus de prise de décision stratégique, par exemple pour l'utilisation de dispersants.
Exercice en vraie grandeur	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en pratique d'une opération de lutte intégrée faisant appel aux entités du gouvernement et du secteur, notamment avec des ressources de niveau 3. • Analyse des informations, évaluation des situations et mise en place d'un plan d'action de l'accident. • Établissement d'un pronostic sur sept jours, estimation de l'étendue des impacts et du coût du nettoyage. • Test de l'aptitude à répondre aux questions des médias et des organismes environnementaux. • Accord avec les agences autorisées pour la réalisation d'études d'évaluation des préjudices causés par la pollution. • Test de l'interaction entre les différentes équipes, telles que l'équipe d'intervention d'urgence et l'équipe de gestion de crise.

Les médias peuvent manifester un très grand intérêt envers les exercices en vraie grandeur, comme en témoigne ce communiqué concernant un exercice national en Turquie.

Le programme d'exercices définit les objectifs stratégiques globaux. Les objectifs de chaque activité individuelle doivent donc être intégrés aux objectifs globaux du programme. Il convient d'identifier en priorité les objectifs visant les domaines pour lesquels :

- il existe des exigences réglementaires ;
- des exercices antérieurs ont identifié des possibilités d'amélioration ;
- il est nécessaire de vérifier une ressource particulière ; et
- la direction a identifié des besoins spécifiques.

Des exemples d'objectifs pour différentes méthodes d'exercice sont fournis par le tableau 4 à la page 19.



Les relations avec les médias peuvent constituer un défi considérable pour les responsables de l'équipe d'intervention, tant lors des situations d'urgence que lors des exercices. Il convient de sélectionner les objectifs des relations publiques avec prudence pour que l'équipe d'intervention puisse faire face à une situation réaliste sans toutefois être dépassée. Une analyse plus détaillée de la planification d'un exercice par rapport aux relations publiques et du rôle des médias est présentée dans la phase de développement d'exercice (pages 27 et 28).

Déterminer le périmètre de l'exercice

Cette étape permet de déterminer l'envergure que doit avoir l'exercice, par exemple le nombre de personnes, de parties et d'agences externes à impliquer, le lieu où il doit se dérouler et sa durée. Elle permet également de prendre des décisions concernant d'autres facteurs, tels que les informations que l'équipe doit recevoir à l'avance et la possibilité qu'elle effectue quelques préparations. Un grand nombre de ces aspects dépendent des objectifs antérieurement fixés pour l'exercice. Il est important de se rappeler que le périmètre de l'exercice n'est pas nécessairement fonction de la taille du déversement en question.

Voici quelques-unes des questions à poser pour déterminer le périmètre de l'exercice :

- Quelles méthodes seront utilisées pour l'exercice ? Par exemple, un exercice en grandeur réelle peut faire appel à des ateliers et des exercices sur table dans le cadre du processus préparatoire.
- Quelles autres organisations participeront à l'opération ? Faut-il les ignorer, les inclure directement ou les simuler dans le cadre d'un jeu de rôles pendant l'exercice ?
- Dans quelle mesure est-il nécessaire de demander la participation de groupes externes, tels que les médias, les parties prenantes et les membres du public ? Vaut-il mieux simuler leur participation dans le cadre d'un jeu de rôles ?
- Faut-il mobiliser le personnel et des ressources physiques ?
- L'exercice sera-t-il annoncé ou non ?
- Combien de temps sera consacré à l'exercice, y compris à la séance d'information préliminaire ?

Mettre en place le plan d'exercice

Il est important de planifier l'exercice longtemps à l'avance pour s'assurer que les personnes nécessaires seront disponibles et pour tirer le meilleur parti des opportunités offertes par l'exercice. Les périodes de planification suivantes sont considérées comme normales pour chaque catégorie d'exercice :

- Séminaire : 1 à 3 mois
- Atelier : 1 à 3 mois
- Exercice sur table : 2 à 6 mois
- Exercice d'entraînement : 2 à 4 mois
- Exercice fonctionnel : 6 à 9 mois
- Exercice en vraie grandeur : 6 à 12 mois

Les dates et la durée d'un exercice doivent être choisies avec soin. Bien qu'un déversement d'hydrocarbures puisse se produire à n'importe quel moment de l'année, il n'y a aucune raison de planifier un exercice à un moment qui dérangerait la plupart des participants (par exemple un week-end, pendant un jour férié ou au beau milieu de la nuit) ou qui présenterait des dangers spécifiques (par exemple en cas de conditions météorologiques défavorables), sauf si l'exercice est précisément destiné à mettre à l'épreuve la disponibilité et les ressources disponibles dans de telles circonstances.

Il est préférable de prévoir une durée d'un jour ouvrable pour un exercice, même s'il doit s'agir d'une longue journée. Il peut être difficile de préserver une ambiance de crise pendant la nuit et jusqu'au deuxième jour, bien que cela puisse s'avérer nécessaire pour les exercices en vraie grandeur. À titre d'exemple, il est possible de planifier un exercice de la façon suivante :

Jour 1 : appel, déplacement, rassemblement, séance d'information préliminaire, démarrage de l'exercice.

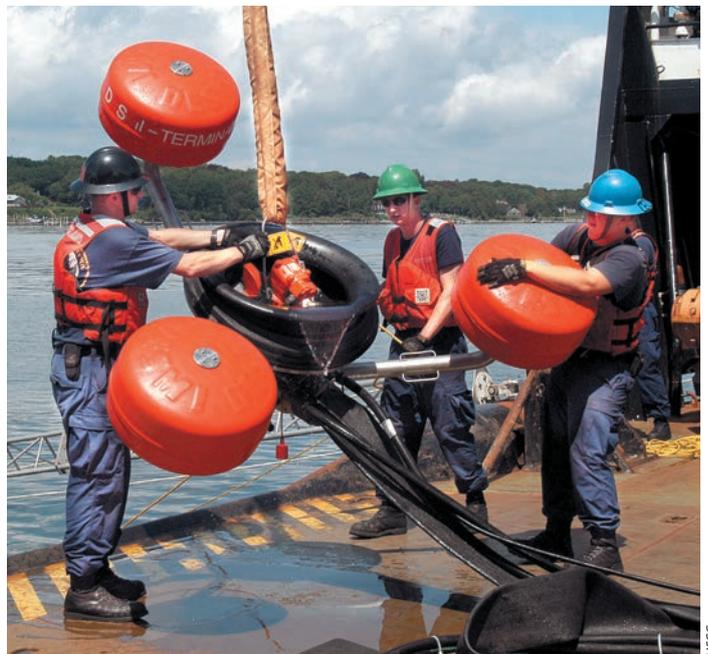
Jour 2 : lutte, gestion de la crise, déploiement et récupération des équipements.

Jour 3 : conclusion de l'exercice, séance d'information finale et trajet de retour.

Les objectifs permettent de déterminer le site de l'exercice, c'est-à-dire s'il est possible de le mettre en œuvre efficacement depuis les bureaux ou si l'équipe doit se déplacer et établir le centre de lutte ailleurs. Dans ce dernier cas de figure, il convient d'envisager les zones présentant le plus grand risque de déversement d'hydrocarbures ou les zones particulièrement vulnérables sur le plan écologique.

Il faut également élaborer une « politique de sensibilisation ». Cela signifie qu'il faut identifier les personnes à informer de l'exercice et déterminer les informations à leur communiquer à l'avance. Cette politique doit indiquer quelles sont les parties internes et externes qui sont susceptibles de prendre connaissance de l'activité pour pouvoir les cibler afin d'éviter toute confusion ou tout malentendu. Il est également nécessaire d'établir une politique indiquant clairement comment faire face à une véritable situation d'urgence survenant pendant l'exercice, c'est-à-dire la procédure à suivre et la personne autorisée à suspendre ou mettre fin à l'exercice dans un tel cas.

Le déploiement d'équipements au large, qui peut faire partie d'un exercice d'entraînement ou d'un exercice en vraie grandeur, exige des ressources considérables et beaucoup de planification.



USCG



Les exercices coûtent de l'argent et, plus l'exercice est vaste, plus il est cher. Un exercice en vraie grandeur, qui exige la mobilisation d'équipements, peut coûter 750 000 USD voire plus. Le budget d'un exercice doit inclure, le cas échéant, les frais de déplacement et d'hébergement estimés, les frais de location d'installations et d'équipements, et les honoraires des consultants et prestataires externes. Le temps et le coût requis pour l'élaboration de l'exercice et des supports de soutien sont souvent substantiels et doivent donc être inclus. Une allocation budgétaire effectuée à l'avance est une bonne raison de planifier les programmes d'exercices sur les cycles annuels.

Les opérations logistiques et le déploiement du personnel peuvent entraîner des coûts élevés pour un exercice, ce qui exige une budgétisation coordonnée.

Une liste des participants à l'exercice, qu'il s'agisse d'agences, d'organisations ou de personnes, doit être dressée, après quoi il convient de demander leur disponibilité et d'obtenir leur accord. Un exercice en grandeur réelle peut faire appel à un grand nombre de parties prenantes, telles que des entités gouvernementales, des armateurs et des sociétés maritimes, des sociétés de services logistique et autres, des communautés locales et des organismes de protection des ressources environnementales.

Une évaluation initiale des ressources nécessaires à la prise en charge de l'exercice doit être réalisée. Cette évaluation doit tenir compte de la durée de l'exercice, de la main d'œuvre disponible, des installations et équipements requis, ainsi que des estimations budgétaires. Les coûts liés aux activités faisant partie de l'exercice doivent être contrôlés dans les limites fixées par le programme d'exercices global.

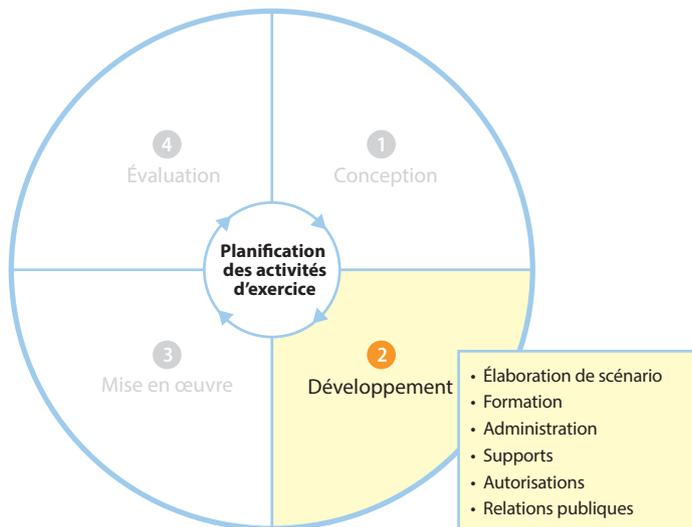
Finalement, il faut choisir une date qui laisse suffisamment de temps à la planification et facilite une participation maximale tout en provoquant une perturbation minimale de l'environnement de travail. Pour les exercices sur table et à petite échelle, il peut être utile de nommer l'événement, par exemple en utilisant le format « Exercice ----- 20XX ». Cela permet d'identifier clairement les éléments d'un programme d'exercices, encourage la participation et aide toutes les personnes concernées à se responsabiliser. Dans les exercices de grande envergure, il peut également être approprié de créer un logo spécifique pour l'événement ou pour une série d'activités faisant partie d'un programme, ce qui permet de favoriser le développement d'une équipe efficace.

Obtenir l'autorisation de la direction

Il est essentiel que la direction autorise la proposition d'exercice initiale et son dimensionnement, y compris les estimations des coûts et des effectifs, afin que tous les cadres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, comprennent, soutiennent et, le cas échéant, participent aux activités faisant partie de l'exercice. Les ressources affectées aux exercices doivent suffire, tant sur le plan de l'argent que sur celui des effectifs, et un système de suivi peut être nécessaire pour contrôler les coûts.

Phase de développement

Image 6 Deuxième phase du processus de planification des exercices : le développement



Les étapes de développement sont nécessaires à la création, l'organisation et la préparation de l'exercice. Plusieurs tâches liées et entreprises simultanément sont nécessaires.

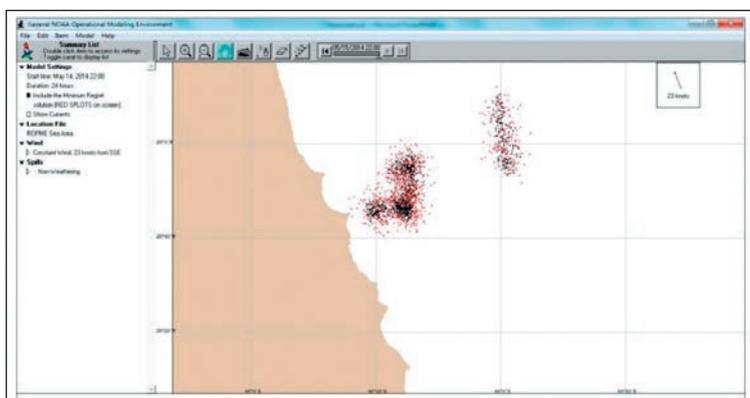
Le coordinateur de l'exercice est chargé d'élaborer des plans d'exercice détaillés. S'il s'agit d'un exercice de faible envergure, tel qu'un exercice de notification ou un exercice au déploiement d'équipements, le coordinateur de l'exercice est probablement en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires et de gérer le processus. Cependant, s'il s'agit d'un exercice en grandeur réelle faisant appel à plusieurs organisations, il est nécessaire de former une petite équipe se composant de représentants des plus importants participants et dirigée par le coordinateur de l'exercice. L'équipe est alors chargée d'élaborer l'exercice, de prendre les dispositions nécessaires pour utiliser les installations et les services requis, et pour coordonner les activités des différents participants. Pour ce faire, il est important que les membres de l'équipe communiquent et se réunissent régulièrement afin de ne pas perdre de vue les objectifs et le périmètre de l'exercice. Les objectifs et les budgets des différents groupes participant à l'exercice peuvent ne pas être les mêmes. Les membres de l'équipe doivent s'assurer que les objectifs de leur propre organisation sont intégrés à l'exercice et que leur propre direction autorise la proposition d'exercice globale.



Les grands exercices peuvent exiger la mobilisation d'équipements, ce qui nécessite une importante planification logistique.

Élaborer le scénario

Le scénario de l'exercice fournit les détails de la situation d'urgence imaginée et de son évolution au fil du temps, par exemple les circonstances de l'accident, la quantité et le type d'hydrocarbures déversés, l'évolution de ces hydrocarbures, et l'impact écologique et socio-économique potentiel de l'accident. Les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures doivent fournir des lignes directrices adaptées à des risques réalistes et aux scénarios potentiels. Des modèles de simulation informatique peuvent offrir un soutien utile et assurer la fidélité du scénario élaboré, particulièrement au niveau de l'évolution et de



Les modèles de simulation d'un déversement d'hydrocarbures peuvent contribuer au réalisme du scénario, notamment au niveau de l'évolution et de la trajectoire des hydrocarbures.

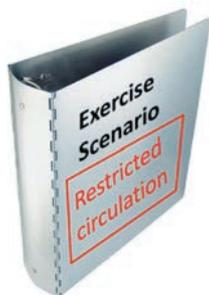
la trajectoire des hydrocarbures déversés dans des conditions météorologiques réalistes. La cartographie des zones vulnérables en cas de déversement d'hydrocarbures peut révéler les ressources écologiques ou socio-économiques susceptibles d'être menacées selon les conditions du scénario. Bien que plusieurs options puissent être envisagées, le choix du scénario doit être pertinent et adapté aux objectifs convenus pour l'exercice.

Une liste maîtresse des événements (ou intrants) et du moment auquel ils sont censés survenir doit être préparée. Les détails figurant dans cette liste peuvent varier en fonction de l'envergure et du

périmètre de l'exercice. L'annexe 2 fournit quelques exemples d'intrants et de leur format. Seules les personnes participant aux activités de coordination et de contrôle de l'exercice doivent avoir accès à cette liste. Les facteurs suivants aideront les personnes chargées de la planification de l'exercice à préparer le scénario :

- Quels événements clés les acteurs observeraient-ils ou apprendraient-ils ? Quand obtiendraient-ils ces informations ? Il s'agit probablement de la notification initiale de pollution et des rapports de situation qui y feront suite.
- Quel niveau de précision technique le scénario doit-il comporter ? Par exemple, le scénario doit-il inclure des aspects d'ingénierie détaillés d'un site ? La maîtrise de la source, la stabilité et le sauvetage d'un navire doivent-ils être inclus ?
- Quelles actions les participants à l'exercice sont-ils censés entreprendre ? Quels sont les messages, les mises à jour ou les actions simulées qui doivent les pousser à entreprendre ces actions ? Le scénario raconte une histoire et doit donc suivre une ligne chronologique réaliste.
- Les participants à l'exercice ont-ils besoin de rappels clés pour savoir quand ils doivent exécuter ou terminer certaines actions ? Ces rappels sont généralement utilisés quand l'oubli d'une action est susceptible d'avoir des effets significatifs sur d'autres objectifs de l'exercice.
- Quelles conséquences les événements planifiés ou prévus ont-ils sur la simulation et le jeu de rôles ? La transmission régulière d'informations mène l'exercice à son terme, permet aux acteurs de rester alertes et soulève dans l'ordre adéquat les problèmes auxquels ils doivent faire face, en fonction des objectifs fixés.

Les facilitateurs de l'exercice jouent un rôle important pour ce qui est de mettre à disposition les informations nécessaires au moment adéquat et d'une façon réaliste. Les informations doivent être visuellement descriptives ; par exemple, les photographies peuvent avoir des zones en gris pour donner l'impression qu'une pollution par les hydrocarbures a eu lieu et des cartes peuvent être générées pour simuler les rapports d'observation aérienne indiquant la position et l'étendue des nappes d'hydrocarbures. Certaines informations peuvent être fournies indirectement par des employés jouant le rôle d'intervenants tiers, ce qui permettra à l'équipe d'intervention, non seulement de s'interroger sur la fiabilité de ces informations, mais aussi d'apprendre à gérer la relation avec les individus.



Il convient de remarquer que les coordinateurs d'un exercice peuvent être soumis à une grande pression les incitant à partager à l'avance certains détails sur le scénario. Ils doivent résister à cette pression, car le scénario ne doit pas être connu des personnes qui participeront à l'exercice dans le rôle de membres du personnel de lutte. Si les acteurs connaissent déjà le scénario et les événements qui surviendront, l'élément d'urgence dans la prise de décision sera presque complètement éliminé. De ce fait, l'exercice pourrait devenir une simple démonstration, voire un spectacle, et ne servirait plus de véritable expérience d'apprentissage.

Le désir des acteurs de connaître à l'avance les détails d'un scénario est parfois lié à leur manque d'assurance et à leur crainte d'être humiliés s'ils estiment ne pas être capables de jouer leur rôle correctement. Un programme d'exercices bien conçu doit exclure une telle situation en veillant à ce que les participants aient suivi une formation adéquate et à ce que les activités antérieures aient renforcé leur capacité et leur assurance. Dans le cas d'un exercice en grandeur réelle, il peut être utile d'organiser plusieurs exercices sous forme de discussions dans le cadre des activités préparatoires. Il convient par ailleurs de rappeler aux participants que, tant que leur sécurité n'est pas compromise, la seule « mauvaise » action ou décision est de ne PAS entreprendre d'action ou de ne PAS prendre de décision. Les organisations disposant d'un nombre limité d'employés et de ressources peuvent se retrouver dans la situation où la personne qui élabore le scénario doit également participer à l'exercice comme acteur. S'il n'est pas possible d'éviter une telle situation, la personne travaillant à la planification tout en participant à l'exercice doit faire tout particulièrement attention de ne pas divulguer des informations privilégiées sur le scénario aux autres acteurs.

Le scénario doit être réaliste et les détails exacts, dans la mesure où les conditions locales le permettent. Par exemple, bien qu'il soit plus réaliste d'utiliser les conditions météorologiques et tidales réelles, si ces dernières ne sont pas propices aux objectifs de l'exercice, il vaut mieux fournir ces conditions sous la forme d'intrants introduits dans l'exercice, par exemple par le biais d'un service météorologique joué par l'un des acteurs. Pour les exercices opérationnels, il est nécessaire que le coordinateur de l'exercice et l'équipe de développement visitent le site choisi avant le démarrage de l'exercice pour s'assurer que les informations contenues dans le dossier communiqué aux participants sont exactes.

Dans les exercices plus complexes, il existe de nombreuses opportunités d'augmenter la confusion et le stress de la situation initiale, par exemple en introduisant des rapports erronés, en attribuant aux médias un rôle agressif et en faisant intervenir des éléments politiques et des groupes de pression locaux. Ces éléments doivent être contrôlés avec beaucoup d'attention pour que les acteurs ne soient pas complètement débordés et pour ne pas porter atteinte aux principaux objectifs de l'exercice.

Formation et activités connexes

Le programme de formation et le programme d'exercices d'une organisation doivent être intégrés et se soutenir mutuellement au sein d'un cycle constructif. Pour que tous les participants à l'exercice puissent jouer leur rôle sans problème, ils doivent avoir reçu une formation adéquate ou avoir l'expérience requise pour leur rôle. De plus, il est parfois nécessaire de dispenser une formation spécialement conçue pour l'exercice prévu, peut-être par le biais de séminaires ou de séances de communication, ce qui permettra de préciser les objectifs et le périmètre de l'exercice.



Petronia

La formation et les activités d'exercice doivent être intégrées et se soutenir mutuellement au sein d'un cycle constructif.

Administration, supports et approbation

Le coordinateur de l'exercice est chargé d'entreprendre ou de superviser l'administration de l'exercice. La communication peut être substantielle et il est parfois nécessaire d'identifier et contrôler un grand nombre d'installations et d'aspects logistiques. Les ressources nécessaires à cette administration ne doivent pas être sous-estimées, mais doivent être clairement identifiées dans les plans et budgets de l'exercice.

Certaines installations et certains services, tels que les centres opérationnels, les communications, les repas, l'hébergement et le transport, jouent un rôle crucial pour assurer la réussite d'un exercice. Il est recommandé que l'équipe de planification de l'exercice identifie ces éléments et fasse les réservations nécessaires à l'avance pour assurer leur disponibilité au moment de l'exercice au lieu de laisser cette tâche aux équipes d'intervention, comme cela serait le cas lors d'une véritable situation d'urgence. En outre, certains supports doivent être préparés pour informer les participants du périmètre de l'exercice, pour fournir et mettre à jour les informations relatives à la situation d'urgence (intrants du scénario) et pour faciliter l'évaluation de l'exercice (formulaires d'évaluation).

Une salle d'hôtel en cours de préparation pour un exercice sur table.



USCG

Utilisation de perlite (ci-dessous) et de pop-corn (en bas à droite) pour simuler les hydrocarbures pendant des exercices respectivement réalisés en mer de Barents et sur l'Amazone.

À certains endroits, le choix du site pour le centre de lutte contre le déversement est évident. Par exemple, le centre d'urgence des autorités locales ou la salle d'urgence dédiée d'un site industriel sont des choix logiques. Quand des installations de ce genre n'existent pas, les hôtels de la localité proposent souvent des salles et des équipements de communication raisonnables. Le plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures doit stipuler les caractéristiques d'un centre de commandement de la situation d'urgence, telles que le nombre de salles, les équipements de communication, etc. Il est également nécessaire d'identifier les installations adéquates dans la zone géographique prise en charge par le plan. L'équipe d'intervention doit se munir des cartes de zones vulnérables, des listes et des documents de référence nécessaires, qui doivent faire partie intégrante du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Des évaluations de sécurité doivent être réalisées pour tous les sites, toutes les activités physiques et tous les déploiements d'équipements planifiés pendant l'exercice. La sécurité des installations doit être prise en compte, ce qui comprend la nécessité de remettre aux participants un badge et de contrôler l'accès aux zones où doit se dérouler l'exercice.



ITOPF



Paul Schuler

Les exercices opérationnels faisant appel au déploiement d'équipements peuvent bénéficier de l'utilisation de substances flottantes qui imitent ou simulent les hydrocarbures. Ces substituts peuvent servir de cible pour les opérations offshore ou pour tester les capacités des barrages de confinement et de protection dans les zones riveraines ou côtières. De nombreux substituts différents ont été utilisés par le passé, tels que des mousses et des colorants, du pop-corn, des oranges et de la perlite. Le choix du substitut dépend de la disponibilité, du coût, de la législation locale et des aspects pratiques.

Tous les participants doivent être présents lors d'une séance d'information préliminaire qui doit décrire le périmètre de l'exercice, énumérer les emplacements et les acteurs participant à l'exercice, et présenter les procédures de conclusion de l'exercice et de communication finale aux participants. Cette séance d'information préliminaire doit avoir lieu juste avant le début de l'exercice et être présentée sous forme verbale ou à l'aide d'un document écrit remis aux participants. La communication doit se limiter aux informations essentielles au bon déroulement de l'exercice. Une atmosphère d'incertitude et de tension doit pouvoir s'établir. La liste maîtresse des événements du scénario est un document privilégié auquel seule l'équipe de planification a accès et qui ne doit donc pas être distribué.

Alors que la phase de développement est presque arrivée à son terme, il est nécessaire, une fois de plus, de demander l'autorisation de la direction afin qu'elle approuve le plan avant le démarrage de l'évènement. Cette étape assure la participation continue de la direction au processus et lui permet de comprendre la façon dont l'exercice a été élaboré dans le respect de son autorisation initiale lors de la phase de conception. L'annexe 3 fournit une simple liste de contrôle facilitant l'élaboration des exercices.

Relations publiques

Lors d'un déversement d'hydrocarbures, les relations avec les médias jouent souvent un rôle crucial pour informer le public des performances et de l'attitude des intervenants. S'il s'agit d'un accident grave, les responsables de l'équipe d'intervention doivent consacrer beaucoup de temps aux relations avec les médias et à la gestion de la crise, ce qui est également le cas pour les responsables de divers organismes gouvernementaux et entités sectorielles. Une partie importante de la phase de développement consiste donc à déterminer l'ampleur du rôle joué par les aspects liés aux relations publiques. Les personnes chargées de planifier l'exercice doivent veiller à choisir des objectifs qui, dans le domaine des relations publiques, créent des situations réalistes et donnent aux employés responsables des relations publiques l'occasion de gérer les enjeux liés aux déversements d'hydrocarbures.

Sélection des objectifs relatifs aux relations publiques

Les objectifs relatifs aux relations publiques peuvent tester l'aptitude du groupe chargée de la lutte à :

- traiter les demandes, recueillir les données, préparer les réponses et obtenir les autorisations requises de la direction ;
- préparer les annonces publiques ;
- créer un site web consacré à la situation d'urgence ou un site de médias sociaux destiné à diffuser des informations ;
- assurer la liaison avec le gouvernement et le secteur ;
- traiter directement avec les médias lors d'interviews ou de conférences de presse ;
- surveiller les reportages émanant de divers organismes de presse et y réagir convenablement ;
- organiser une réunion avec les représentants ou les responsables de la communauté exprimant leur inquiétude ; et
- coordonner le flux d'informations.



Les exercices d'entraînement de déploiement d'équipements dans des lieux publics nécessitent un contrôle rigoureux sur place.

L'expérience montre que les groupes d'intervention peuvent être rapidement débordés par des problèmes répétés d'organisation ou de communication externe, qu'il s'agisse d'une urgence réelle ou d'un simple exercice. Les personnes chargées de la planification de l'exercice doivent donc choisir les objectifs avec soin pour que les équipes d'intervention puissent se surpasser sans toutefois être dépassées. Au fur et à mesure que le programme d'exercices développe les capacités de ces équipes, il est possible de configurer des situations plus difficiles et des rapports plus complexes avec d'autres organisations.

Des conférences de presse simulées peuvent soumettre les responsables de l'opération à une pression considérable.

Relations avec les médias

Quand les personnes chargées de la planification de l'exercice souhaitent mettre à l'épreuve les capacités de l'équipe d'intervention, il est préférable de faire appel aux employés de la société ou à des consultants externes pour simuler les échanges avec les médias. Ces simulations peuvent prévoir des questions

posées par téléphone, des interviews en personne, des messages publiés sur les médias sociaux ou des conférences de presse. Des enregistrements vidéo peuvent être utilisés pour augmenter le réalisme et offrir aux personnes interviewées un outil d'apprentissage. Les questions et demandes émanant du groupe de simulation doivent être réalistes et éprouvantes dans le cadre de l'exercice d'entraînement.



Petronia

En général, il vaut mieux ne pas impliquer les médias dans les exercices, sauf s'il est estimé que les résultats de l'exercice aideront le public à avoir davantage confiance dans le niveau de préparation local ou national. Dans certains cas, la participation des médias peut être inévitable par exemple quand d'autres parties les invitent à observer l'exercice ou quand ce dernier nécessite le déploiement d'équipements dans un lieu public. Il est alors préférable de demander aux médias de jouer un rôle particulier dans l'exercice et de leur fournir suffisamment d'informations pour qu'ils y participent de façon constructive.

Des personnes spécifiques doivent être désignées pour informer les représentants des médias avant le démarrage de l'exercice et pour les accompagner pendant son déroulement. Quand des parties externes sont présentes, il faut tout particulièrement veiller à ce que les limites de l'exercice soient comprises et respectées pour que le public ne se méprenne pas en pensant qu'il s'agit d'une situation d'urgence réelle.

Des badges ou des laissez-passer spéciaux doivent identifier les participants à l'exercice. De plus, chaque conversation téléphonique ou message écrit doit commencer et se terminer par le mot « exercice ».

Relations avec les communautés externes

Dans n'importe quelle situation de déversement d'hydrocarbures, la coopération de la communauté locale est essentielle pour assurer l'efficacité de l'opération de lutte. Le personnel de lutte devra non seulement engager des résidents et louer des équipements et des installations dans la localité, mais aussi demander de l'aide et des informations à de nombreuses autorités, organisations et personnes de cette localité. Il est donc nécessaire d'établir une relation avec la communauté dès que possible, puis entretenir cette relation dans le cadre d'un exercice étendu en simulant les contacts avec les fonctionnaires locaux, les groupes de protection de l'environnement, les établissements hôteliers et les membres du grand public. Des employés de la société ou des consultants peuvent être utilisés pour simuler ces rôles. Si d'autres fonctionnaires gouvernementaux et d'autres représentants du secteur sont invités à observer l'exercice, il convient de désigner des employés et de définir un itinéraire approprié pour les informer de la situation et pour qu'ils puissent suivre le déroulement des activités sans interrompre les acteurs.



Paul Schuller

Bateaux de pêche locaux participant à un exercice d'entraînement au déploiement de barrage.

Les équipements nécessaires à la réussite des exercices impliquant les relations publiques sont modestes, mais essentiels pour créer une atmosphère de crise. Des lignes téléphoniques ou des téléphones portables doivent être mis à la disposition des acteurs jouant le rôle d'intervenants tiers, une connexion Internet adéquate doit être prévue pour recevoir les demandes écrites des journalistes et envoyer les communiqués de presse, et, si possible, des équipements d'enregistrement audiovisuel doivent être disponibles pour augmenter le réalisme des interviews et des conférences de presse.

Pour un exercice en grandeur réelle ou un ensemble d'exercices faisant partie d'un programme, la possibilité de produire un court métrage professionnel (qui ne dure généralement pas plus de 10 à 15 minutes) peut être envisagée pour filmer les activités. Ce film peut inclure un descriptif de la mission et des objectifs de l'évènement, des interviews des participants clés, le déploiement des équipements et les principaux enseignements tirés. Une telle décision exige systématiquement une planification considérable et son coût peut être relativement élevé.

Cependant, elle peut appuyer les efforts d'une organisation sur le plan des relations publiques et capturer, en substance, les objectifs, les activités et les résultats clés de l'évènement afin de les communiquer à un groupe étendu de parties prenantes. Un film peut également être utile en interne s'il sert d'outil de formation à l'intention de ceux qui n'ont pas participé à l'évènement et peut promouvoir l'importance de la gestion des crises au sein de l'organisation.



Petronia

La possibilité de produire un court métrage peut être envisagée pour filmer les activités d'exercice.



Paul Schuller

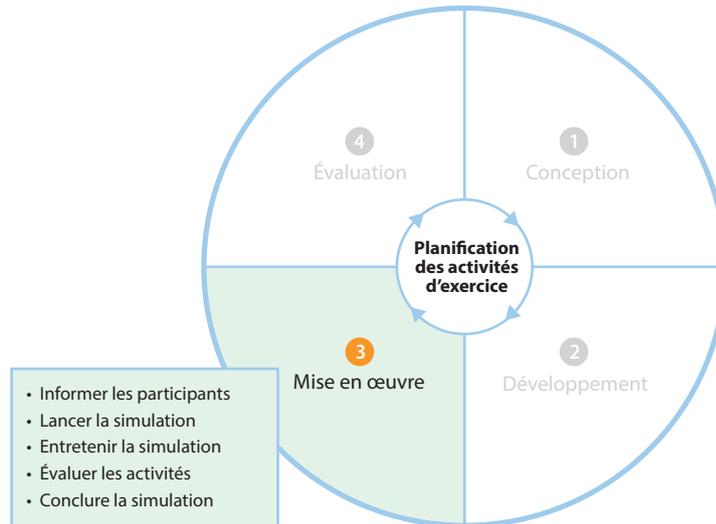


Paul Schuller

Un exercice en grandeur réelle dans les Caraïbes suscite beaucoup d'intérêt chez les médias, ce qui permet au secteur et au gouvernement de montrer au public la coopération qui est possible.

Mise en œuvre de l'exercice

Image 7 Troisième phase trois processus de planification des exercices : la mise en œuvre de l'exercice



La mise en œuvre d'un exercice consiste à informer les participants, lancer la simulation, maintenir l'exercice dans les limites conceptuelles prévues, documenter et évaluer les activités, et conclure la simulation.

Séance d'information avec un groupe d'observateurs pendant un exercice régional.

Informer les participants

Tous les participants doivent être présents lors d'une séance d'information initiale, qui doit se présenter sous forme verbale de préférence, et éventuellement être accompagnée d'un document écrit remis aux participants. Cette séance d'information doit permettre aux participants à l'exercice de comprendre les points suivants :

- la catégorie et le périmètre de l'exercice ;
- la mission et les objectifs de performance ;
- la valeur et l'objet de la participation à l'exercice ;
- les principales organisations participantes ;
- les règles applicables au jeu de rôle et aux intrants ;
- l'utilisation des communications et les coordonnées correspondantes (p. ex. liste de numéros de téléphone pour l'exercice) ;
- la présentation du scénario ; et
- la conclusion et le processus d'évaluation.

Cette séance d'information est généralement dirigée par le coordinateur de l'exercice ou par son délégué. Il est préférable de l'organiser en présence de tous les acteurs juste avant le début de l'exercice. Le coordinateur de l'exercice peut remettre aux participants un résumé des informations fournies et répondre à leurs questions éventuelles. Si l'exercice se déroule sur plusieurs sites, les facilitateurs doivent diriger chaque séance d'information simultanément sur chaque site. S'il s'agit d'un



TDF

exercice de notification et que l'un des objectifs consiste à tester la disponibilité des membres de l'équipe et les délais de réponse, la séance d'information doit avoir lieu quelques semaines à l'avance, sans toutefois préciser l'heure et le jour exacts de l'exercice. Les limites de la simulation doivent être définies avec soin et les instructions fournies dans le cadre des communications et des contacts avec des parties externes doivent commencer par les mots « c'est un exercice » ou par une phrase semblable.

Lancer la simulation

Pour les exercices de discussion, tels que les ateliers ou certains exercices sur table, la simulation peut être lancée et contrôlée par des intrants verbaux, des documents remis aux participants, une présentation multimédia ou une combinaison de ces méthodes. Le ou les facilitateurs établissent alors le rythme de la discussion, posent des questions, fournissent des mises à jour et attribuent les tâches aux participants.

Il est important de décider de la façon dont les exercices opérationnels ou sur table plus complexes doivent démarrer pour leur conférer un caractère réaliste et urgent. Il faut clairement déterminer à l'avance qui a la responsabilité de lancer la simulation, à quel moment et de quelle façon. En général, la simulation commence par un appel téléphonique ou un appel radio, le facilitateur jouant le rôle de capitaine du navire ou d'opérateur d'un site d'exploitation qui informe un point de contact établi, tel qu'un centre d'urgence local, les garde-côtes ou les bureaux de la société, selon les indications du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Les informations peuvent être transmises sous la forme d'un message écrit à l'aide d'un formulaire, mais un appel téléphonique est plus réaliste et plus difficile à gérer. Il est important que les informations soient rapidement communiquées aux autres participants. Bien que les procédures décrites dans les plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures doivent être suivies, il est souvent utile que le coordinateur de l'exercice vérifie à l'avance que les lignes de communication ont bien été établies au lieu de courir le risque de subir un retard au début de l'exercice.



ITOPF

Entretenir l'exercice

Le rythme et l'évolution du scénario de l'exercice sont définis par les intrants préparés à l'avance, que le coordinateur de l'exercice doit utiliser à un moment précis pour transmettre des mises à jour sur la situation imaginée et imposer des diverses contraintes aux équipes testées. Il est important de préparer un nombre suffisant d'intrants différents afin de mener l'exercice à terme et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Le coordinateur de l'exercice et le personnel de soutien doivent surveiller avec attention le flux d'informations et les activités de chaque intervenant afin de détecter tout problème et assurer le respect des paramètres de conception



Petrobrás

Les observateurs tirent le meilleur parti de l'évènement et le comprennent mieux si les activités sont clairement expliquées.

de la simulation. Si cela est nécessaire, il vaut mieux interrompre provisoirement l'exercice afin d'éclaircir les règles ou de corriger les malentendus que de permettre à une situation confuse de s'aggraver au détriment de l'exercice, ce qui pourrait également ternir la réputation des participants et nuire à leurs relations mutuelles. Il peut parfois être nécessaire de faire une pause pour se regrouper, analyser les activités et les objectifs en cours, et effectuer les ajustements qui s'imposent, puis de reprendre l'exercice.

Évaluer les activités

L'évaluation des activités d'exercice commence durant l'exercice, lorsque les évaluateurs observent les réactions des membres de l'équipe et les comparent aux attentes définies par les objectifs et les comportements prévus. Les évaluateurs doivent être sélectionnés avec soin et doivent recevoir suffisamment d'informations pour pouvoir faire leur travail efficacement. Aucune autre tâche ne doit leur être confiée et ils ne doivent pas participer à la simulation. La façon dont les évaluateurs doivent mesurer la performance des participants et des équipes en général doit également être décrite à l'avance, et il convient de créer une fiche d'évaluation pour enregistrer la rapidité, la quantité et la qualité des activités réalisées par rapport aux objectifs fixés pour l'exercice.

Les évaluateurs peuvent communiquer avec les participants pour mieux comprendre comment ils abordent leur rôle.



La documentation des aspects clés de l'opération de lutte est un élément très important des performances de l'équipe de gestion des situations d'urgence et fait généralement partie d'un grand nombre d'activités et d'objectifs liés aux exercices. La documentation produite pendant la simulation doit être conservée afin d'être consultée pendant la phase d'évaluation. Parmi les documents conservés peuvent figurer les journaux physiques, les décisions prises lors des réunions, les documents électroniques, des photographies des tableaux d'annonce, et les cartes et graphiques utilisés pour capturer et consolider les détails de la situation d'urgence.

L'un des principes directeurs précise qu'une évaluation efficace de l'exercice est tout aussi importante que sa mise en œuvre. Il est impératif d'affecter suffisamment de ressources de personnel au travail d'évaluation.

Après un exercice de déploiement, les équipements utilisés doivent être remis en état pour resservir en cas de situation d'urgence.

Conclure la simulation

Il est essentiel de conclure les activités d'exercice d'une façon ordonnée pour que la simulation prenne fin sur une note positive et sans laisser de désordre. Un exercice n'est pas censé se terminer à une heure précise, mais plutôt au moment où le coordinateur de l'exercice et le personnel de soutien déterminent que ses objectifs ont été atteints dans la mesure du possible et qu'il n'y a pratiquement plus rien à en tirer. L'annonce que l'exercice est terminé doit être rapidement transmise à tous les participants.

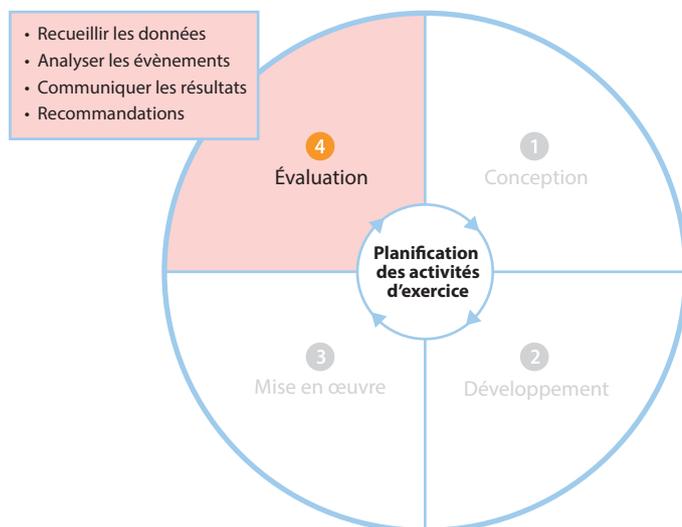
Lors de l'élaboration de l'exercice, le moyen permettant de mettre fin à l'exercice ou de le suspendre si une véritable situation d'urgence se présente doit être identifié et communiqué à tous les participants lors de la séance d'information.



Petronia

Phase d'évaluation

Image 8 Quatrième phase quatre processus de planification des exercices : l'évaluation



Il est essentiel d'évaluer les activités d'exercice pour améliorer les ressources de lutte contre les situations d'urgence et les crises en continu. Cette phase d'un exercice consiste à recueillir et analyser les données, documenter les résultats et les communiquer. Le rapport final doit proposer des recommandations d'amélioration du plan, des équipements ou des formations à dispenser aux personnes ou aux groupes. Un résumé des résultats et des recommandations doit être envoyé aux participants à l'exercice et aux membres de la direction afin qu'ils aient l'occasion d'envoyer un retour d'information.

Recueillir les données

Les principales sources d'informations d'un exercice sont les rapports préparés par le personnel de coordination et les évaluateurs désignés, ainsi que le retour d'information reçu des participants et des acteurs ayant joué un rôle lors de l'exercice. Il est recommandé que les participants fournissent un retour d'information en deux étapes. La première étape consiste en une critique ayant lieu tout de suite après la fin de l'exercice, alors que les participants se souviennent clairement de l'activité. Cet élément peut être considéré comme faisant partie de la phase de mise en œuvre de l'activité et peut servir de point de liaison avec la phase d'évaluation. La deuxième étape est plus formelle et peut par exemple se présenter sous la forme d'une séance d'échange d'informations structurée lors de laquelle des opinions réfléchies sont partagées. Cette séance peut être organisée dès le lendemain de l'exercice. Pour les exercices de discussion ou les exercices opérationnels à petite échelle, la collecte de données peut avoir lieu par le biais d'une seule séance combinant la critique et l'échange d'informations.

Il est important que l'équipe de coordination de l'exercice gère efficacement les séances de critique et d'échange d'information. Il existe le risque que des personnes ou des groupes expansifs dominent ces séances, fournissant des détails inutiles ou accordant trop d'importance à des éléments sans rapport avec les objectifs de l'exercice.

Les séances d'information doivent être structurées et gérées pour que le retour d'information soit pertinent.



Il est recommandé que des techniques spécifiques soient utilisées pour encourager un retour d'information pertinent et ciblé. Les objectifs de l'exercice doivent être rappelés et les représentants désignés doivent avoir suffisamment de temps pour présenter les résumés des évaluateurs et des groupes ou équipes fonctionnelles ayant participé à l'exercice. Pour la séance de critique immédiate, chaque groupe peut être invité à citer les deux ou trois plus grandes réussites, ainsi que deux ou trois domaines méritant des améliorations par rapport aux objectifs de l'exercice. Cette critique doit rester assez brève et l'animateur doit s'assurer qu'elle reste constructive, car il est peu probable qu'une discussion ouverte et sans direction soit productive. Des considérations d'ordre logistique peuvent exiger de chaque équipe fonctionnelle ou de chaque centre d'intervention qu'il organise sa propre réunion critique. Les résultats peuvent alors être consolidés lors d'une séance d'information combinée à laquelle assistent des représentants de chaque équipe ou centre. Des formulaires d'évaluation structurés pour les participants à l'exercice peuvent faciliter un retour d'information ciblé, et un exemple de formulaire est fourni dans l'annexe 4. Il convient d'envisager la possibilité de mettre en place un mécanisme de retour d'information écrit et anonyme ou d'inviter les participants à répondre à un sondage en ligne ou par courrier électronique.

Finalement, les responsables de chaque groupe participant doivent se réunir pour préparer une synthèse des enseignements tirés et de leurs conséquences sur le processus de planification d'urgence contre les déversements d'hydrocarbures. Le format permettant de communiquer les résultats de l'exercice et d'informer le personnel et les participants doit être défini à l'avance, pendant la phase de développement.

Analyser les événements et les installations

Une analyse complète des performances et de l'efficacité du personnel, des installations et des procédures est essentielle. Cette analyse doit examiner dans quelle mesure les objectifs identifiés pour l'exercice ont été atteints et passer en revue les performances des équipes et des participants individuels dans leur rôle respectif. Les relations de travail entre les diverses parties et la perception des performances de chaque partie par les autres doivent également être évaluées et comparées. Un autre aspect difficile, mais tout aussi important, est l'extrapolation des performances des équipes et des participants individuels et des relations entre les diverses parties pour les transposer des conditions de l'exercice aux conditions d'un déversement réel. L'analyse doit tenir compte des actions positives et négatives des participants pour l'atteinte des objectifs définis, et doit permettre de comparer l'auto-évaluation effectuée par chaque personne à l'évaluation d'autres personnes. Il est important de chercher à comprendre les différentes façons dont les parties perçoivent les problèmes les plus importants et la façon de régler les malentendus.

Le caractère adéquat des installations ou des équipements et l'efficacité des procédures doivent également faire l'objet d'une analyse. Ce processus peut aboutir à des recommandations spécifiques



d'adaptation ou de modification des installations d'urgence dédiées ou à la recherche de sites alternatifs dans une zone ou région particulière. Il peut également donner lieu à des recommandations d'équipements différents ou de modification des procédures opérationnelles en place.

Communiquer les résultats

Le rapport final doit fournir une vue d'ensemble de l'exercice (p. ex. son périmètre, ses objectifs, la méthode, les participants, les documents et photographies correspondants, et le scénario) et présenter les résultats du processus d'évaluation.

Ce rapport d'évaluation nécessite la préparation des résultats sous un format convenable et une représentation équitable du consensus des équipes d'évaluation et de coordination. Il peut y avoir jusqu'à trois catégories de rapport d'évaluation :

1. Un rapport de retour d'information général peut être préparé et diffusé à tous les participants. Ce rapport énumère les principales réalisations, les domaines nécessitant des améliorations et les enseignements tirés de l'exercice, et indique quels changements seront apportés aux plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, avec éventuellement le calendrier d'exercices futurs.
2. Des rapports plus précis peuvent être envoyés à des personnes clés pour les informer des performances et de l'interaction entre les diverses parties, ainsi que pour faire des remarques sur les aspects pratiques de la structure globale de la lutte contre les déversements d'hydrocarbures telle que décrite dans le plan de lutte correspondant.
3. Un rapport peut être préparé à l'intention des responsables gouvernementaux ou des cadres de la société ayant parrainé l'exercice afin de décrire le niveau de préparation de l'organisation de lutte contre les déversements d'hydrocarbures et de leur présenter les recommandations.

Un calendrier doit être établi pour communiquer les résultats d'un exercice et en discuter, ce qui permettra de n'oublier aucun détail et aucune opinion. Un délai cible de deux à quatre semaines peut être adéquat pour ce processus.

Effectuer des recommandations

Une fois que les rapports de l'exercice ont fait l'objet de discussions et que des conclusions en ont été tirées et ont été acceptées, il est possible d'effectuer des recommandations pour l'amélioration continue de la préparation à la lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Les recommandations peuvent inclure des révisions au plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures, un plus grand nombre de formations, une modification de la composition des équipes d'intervention et de gestion des situations d'urgence, une meilleure maintenance ou des changements d'emplacement des équipements, et des améliorations des mécanismes de communication. Toutes les recommandations doivent être accompagnées de propositions de délais de mise en œuvre et, quand cela est possible, elles doivent préciser les ressources requises et les personnes responsables des actions.

Naturellement, des contraintes d'ordre budgétaire et de personnel limitent toujours ce qu'il est possible de mener à bien. Il faut accorder la priorité aux actions pouvant être rapidement et facilement mises en œuvre, à un faible coût, mais avec un bénéfice optimal, bien qu'il soit parfois nécessaire d'engager davantage de ressources. Il est important que la direction s'implique pleinement dans le processus d'évaluation et appuie les conclusions et recommandations issues de l'exercice afin que les ressources nécessaires puissent être débloquées. Une fois que les actions de suivi et leurs dates d'exécution ont été convenues, il faut mettre en place un système de suivi de leur mise en œuvre.

Les enseignements et recommandations issus de chaque activité faisant partie de l'exercice doivent être consolidés au sein du programme d'exercices global. Cela permettra de coordonner et harmoniser les actions de suivi dans toute l'organisation.



USCG

Pulvérisation d'eau à titre d'entraînement et de test d'épandage de dispersant à grande échelle pendant un exercice.



USCG

Le cycle du processus de planification des exercices est pratiquement terminé. Le travail a été réalisé et le budget prévu a été dépensé. Les principaux bénéfices sont les enseignements tirés et les recommandations collectives d'amélioration du plan de lutte, des équipements et des systèmes, et des programmes de formation et d'exercices. C'est maintenant le moment de mettre ces changements en œuvre pour réaliser les améliorations prévues. Le coordinateur, qui s'est chargé du processus de planification de l'exercice, est sans doute la personne la mieux à même de mettre en œuvre et communiquer les changements. À titre d'alternative, la personne ou le groupe chargé de l'ensemble du processus de planification d'urgence peut aussi mettre en œuvre ces changements.

L'exercice des plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures est cependant un processus itératif. Toute adaptation du plan exige de nouveaux essais, l'installation de nouveaux équipements et systèmes nécessite un nouveau déploiement, et le personnel a toujours besoin de formations supplémentaires. Le processus se poursuit en revenant à la phase de conception pour planifier le prochain exercice du programme.

Bibliographie et lectures recommandées

API (2014). *Guidelines for Oil Spill Response Training and Exercise Programs*. American Petroleum Institute (API) Training and Exercise Workgroup, Joint Industry Oil Spill Preparedness and Response Task Force (OSPR JITF).

DECC (2012). *Guidance Notes to Operators of UK Offshore Oil and Gas Installations (including pipelines) on Oil Pollution Emergency Plan Requirements*. UK Department of Energy & Climate Change. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/68974/oep-guidance.docx

FEMA (2008). *IS-120.A: An Introduction to Exercises*. US Federal Emergency Management Agency, http://training.fema.gov/EMIWeb/IS/IS120A/IS_120A.pdf

HSEEP (2013). *Homeland Security Exercise Evaluation Program (HSEEP)*. U.S. Department of Homeland Security website: <https://www.llis.dhs.gov/hseep>

IPIECA-IOGP (2014). *Oil spill training*. IPIECA-IOGP Good Practice Guide Series, Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP). IOGP Report 499. <http://oilspillresponseproject.org>

ISO (2012). *Societal security – Terminology*. Document de référence de l'Organisation internationale de normalisation ISO 22300:2012, qui contient les termes et définitions applicables à la sécurité sociétale. www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=56199

ISO (2013). *Societal security – Guidelines for exercises*. Document de référence de l'Organisation internationale de normalisation ISO 22398:2013, qui recommande des bonnes pratiques et des lignes directrices pour qu'une organisation planifie, mette en œuvre et améliore ses projets d'exercice dans le cadre d'un programme d'exercices. www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50294

Termes et définitions

Les termes et définitions suivants sont employés dans le présent document. Ils sont adaptés de la terminologie de la norme ISO (2012), 22300:2012 sur la sécurité sociétale.

Compétence	Aptitude démontrée à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire en vue d'obtenir les résultats escomptés. Cette notion englobe les exigences et les capacités techniques nécessaires à la réalisation du travail, ainsi que les connaissances et la compréhension permettant d'exécuter une tâche efficacement en dépit de l'évolution des conditions.
Exercice d'entraînement	Activité mettant en pratique des compétences particulières et impliquant souvent de répéter la même action plusieurs fois.
Évaluation	Processus systématique consistant à comparer les résultats de l'analyse d'un exercice aux critères utilisés afin de déterminer les écarts existant entre les performances prévues et les performances réelles d'un exercice, ce qui permet une amélioration continue.
Exercice	Activités englobant la formation, l'évaluation et la mise en pratique et ayant pour but de développer et améliorer la préparation et la lutte contre les déversements d'hydrocarbures.
Intrant	Élément d'information préétabli inséré dans l'exercice sous forme verbale ou écrite et conçu pour déclencher une réaction ou une décision et faciliter le déroulement de l'exercice. Ce concept peut également être désigné par le terme « carte d'évènement » ou par une expression semblable.
Observateur	Personne qui est témoin de différents aspects de l'exercice tout en s'abstenant d'y participer. Bien que cela ne soit pas toujours le cas, certains observateurs peuvent être désignés comme évaluateurs.
Participant	Personne ou organisation, également désignée par le terme « acteur », qui remplit une fonction dans le cadre d'un exercice.
Scénario	Trame préétablie d'évènements permettant de mener un exercice, ainsi que les stimuli (tels que les intrants) utilisés pour atteindre les objectifs de performance.
Script	Récit préparé pour l'exercice qui permet au personnel chargé de la coordination de comprendre l'évolution du scénario pendant la simulation au fur et à mesure que les divers éléments de la liste font leur apparition.
Simulateur	Personne remplissant la fonction de simuler artificiellement (jeu de rôles) les réactions de personnes ou d'organisations ne participant pas à l'exercice.

Remerciements

Nous remercions Petronia Consulting Limited pour sa précieuse contribution à la rédaction du présent document.

Annexe 1 : Jalons des activités d'exercice

Les jalons simplifiés illustrés ci-dessous offrent un aperçu de l'ordonnancement requis pour un exercice en vraie grandeur.

Conception	Semaines 24-26	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Désigner le coordinateur de l'exercice et l'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'équipe • Désigner les personnes et attribuer les responsabilités ✓ Définir les objectifs ✓ Déterminer le périmètre <ul style="list-style-type: none"> • Nombre et niveau de participants • Participation de groupes externes ou d'acteurs • Mobilisation de ressources externes ✓ Mettre en place des plans spécifiques <ul style="list-style-type: none"> • Durée • Date • Politique de sensibilisation • Budget ✓ Obtenir l'autorisation de la direction
	Semaines 22-23	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de scénario <ul style="list-style-type: none"> • Consultation des plans d'urgence et de analyse des risques existants, y compris des scénarios de planification • Sélectionner le type, la gravité et l'emplacement de l'accident
Développement	Semaines 19-21	<ul style="list-style-type: none"> • Créer le plan du scénario et la chronologie des événements • Passer en revue et mettre au point le plan du scénario • Obtenir l'autorisation du coordinateur de l'exercice
	Semaines 14-18	<ul style="list-style-type: none"> • Démarrer le développement de contenu du scénario et préparer une première esquisse des intrants et événements • Réviser la chronologie des événements et la première version du récit du scénario • Réviser le récit suite aux discussions d'équipe
	Semaines 7-13	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser la deuxième version du récit et discuter des problèmes à résoudre • Achever le développement de la chronologie et des intrants • Répétition du scénario et des intrants en interne
	Semaines 0-24	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administration <ul style="list-style-type: none"> • Espace requis pour les installations de l'exercice • Rafraîchissements nécessaires • Facteurs liés à la sécurité
	Semaines 10-15	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supports <ul style="list-style-type: none"> • Équipements requis • Systèmes de communication • Notes d'information et documents à distribuer
	Semaines 10-24	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relations publiques <ul style="list-style-type: none"> • Sélection des objectifs relatifs aux relations publiques • Niveau de participation des médias et jeu de rôles • Stratégie de communication des résultats de l'exercice • Participation de la communauté locale • Décision concernant le tournage d'un film sur l'exercice

suite ...

Mise en œuvre	Jour 0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informer les participants ✓ Lancer la simulation ✓ Entretien de l'exercice grâce aux intrants ✓ Évaluer les activités
Évaluation	+1-2 jours	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recueillir les données <ul style="list-style-type: none"> • Critique immédiate • Séance d'information structurée • Formulaire de retour d'information • Vue d'ensemble des enseignements tirés
	+1 semaine	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les événements <ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des performances aux objectifs • Performances individuelles et collectives
	+2-4 semaines	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer les résultats <ul style="list-style-type: none"> • Vue d'ensemble de l'exercice • Résultats de l'analyse des événements • Niveaux des rapports d'évaluation
	+5-8 semaines	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuer des recommandations <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue • Révisions apportées aux plans de lutte contre les déversements d'hydrocarbures • Formations supplémentaires • Composition des équipes d'intervention ou de gestion des situations d'urgence

Annexe 2 : Intrants du scénario

Le scénario d'un exercice se compose généralement d'une liste maîtresse d'intrants, c'est-à-dire d'informations, d'événements et d'activités conçus pour faciliter l'atteinte des objectifs fixés pour l'exercice. La liste maîtresse est un outil destiné aux personnes chargées du contrôle de l'exercice qui ne doit pas être mis à la disposition des participants avant le début de l'exercice.

Le rapport de scénario initial est habituellement le premier événement d'un exercice. Il présente des informations de base sur ce qui s'est passé ou sur ce qui a été observé, sur le moment où l'accident a été découvert et sur son emplacement.

Les intrants qui suivent le premier événement appartiennent à l'une des trois catégories suivantes, qui sont conçues pour maintenir le niveau des activités de l'exercice et pour assurer leur correspondance avec les objectifs de l'exercice. Ces trois catégories sont les **intrants d'action**, qui soulèvent des difficultés devant lesquelles l'équipe d'intervention doit réagir pour répondre aux objectifs de l'exercice, les **intrants d'information**, qui fournissent des précisions à des moments opportuns, et les **intrants de rappel**, qui permettent aux personnes chargées du contrôle de l'exercice de rappeler aux participants à quel moment certaines actions doivent être exécutées ou achevées.

La liste maîtresse peut comprendre un résumé appuyé par des cartes d'événement spécifiques pour chaque intrant. Un exemple de liste maîtresse est fourni dans le tableau A1.

Tableau A1 Liste maîtresse d'intrants conçus pour faciliter l'atteinte des objectifs fixés pour l'exercice

Évènement	Catégorie	Résumé
Un	Action n° 1	Démarrer l'exercice. Tester la réaction initiale du personnel, puis tester les procédures de notification interne.
Deux	Action n° 2	Endommagement du bras de chargement... déversement sur la jetée. Blessure possible.
Trois	Information n° 1	Le tanker (<i>nom du navire</i>) recule.
Quatre	Information n° 2	Déversement du bras de chargement et de la conduite arrêté.
Cinq	Rappel n° 1	Activation du plan de lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Appel de l'équipe d'intervention. Ébauche du plan de sécurité du site.
Six	Information n° 3	(<i>Nom du navire</i>) signale qu'une grande partie de sa cargaison s'écoule par un trou situé à environ 1 mètre sous la ligne de flottaison. Augmentation significative de ce déversement une fois que (<i>nom du navire</i>) recule.
Sept	Rappel n° 2	Notification de rappel.
Huit	Information n° 4	Ralentissement du déversement provenant de (<i>nom du navire</i>). Le responsable suppose que le ou les réservoirs égalisent la pression. Tous les réservoirs sont sondés.
Neuf	Action n° 3	Demande de dédommagement de tiers. Le personnel sur le terrain signale que trois pêcheurs les ont abordés en prétendant que leur bateau est souillé (ce qui a été confirmé) et en demandant à qui ils doivent s'adresser pour le faire nettoyer.
Etc.		

Des exemples de carte d'évènement pour chacune des trois catégories sont illustrés ci-dessous. Chaque carte comporte un message aux évaluateurs pour assurer l'harmonisation avec les objectifs de l'exercice.

Évènement n°	Un	Action n° 1 (Survenance de l'accident : démarrer l'exercice)	
Heure prévue	T+ 00 minutes	Heure réelle	
Objectif	Démarrer l'exercice. Tester la réaction initiale du personnel, puis tester les procédures de notification interne.		
Détails de l'évènement	À 14 h 00, le 22 juillet, le (<i>nom du navire</i>), qui est amarré par bâbord sur la jetée du terminal portuaire de (<i>nom de la société</i>), commence à décharger 165 000 barils (bbl) de fioul lourd à faible teneur en soufre. Le navire a été affrété par (<i>nom</i>) pour une durée déterminée et le produit appartient à (<i>nom</i>). Il y a une cargaison supplémentaire de 60 000 bbl de fioul lourd à haute teneur en soufre dans des citernes 2P, 3P et 3S pour un autre client. Quelques minutes après 14 h 00, le tanker (<i>nom du navire</i>), qui se dirigeait vers le canal d'entrée du port de (<i>nom de la ville</i>), change de direction et vire vers le (<i>nom du navire</i>), le percutant sous la ligne de flottaison. Les deux coques du (<i>nom du navire</i>) sont percées et le produit commence immédiatement à se déverser dans l'eau, où il se propage rapidement.		
Messages d'évaluation	Quelles sont les premières actions du personnel du terminal ? Les facteurs liés à la sécurité sont-ils examinés avant le lancement de l'intervention ? Une communication est-elle rapidement établie entre la jetée et les bureaux du terminal ou le poste de commandement ? Combien de temps s'écoule avant que le personnel ne s'aperçoive que l'accident est grave et qu'il faut demander une aide externe ? Des notifications sont-elles envoyées ? Et des demandes d'assistance ?		

Évènement n°	Six	Information n° 3	
Heure prévue	T+ 30 minutes	Heure réelle	
Objectif	Informations supplémentaires du site où s'est produit l'accident		
Détails de l'évènement	Le personnel à bord du (<i>nom du navire</i>) indique, par le biais du personnel de la société sur la jetée, que le navire a un trou situé à environ 1 mètre sous la ligne de flottaison, tout près de la cloison séparant les citernes 2S et 3S. Personne ne connaît les dimensions du trou pour l'instant. Une grande quantité de fioul lourd se déverse hors du trou. Il est évident que la citerne 2S est percée, mais personne ne sait si la citerne 3S est elle aussi percée. Étant donné que la citerne 3S contient du fioul lourd à haute teneur en soufre, le navire recommande de prendre des précautions... bien que l'odeur de soufre soit très légère à cet endroit.		
Messages d'évaluation	Ces informations sont-elles documentées ? Ont-elles été transmises aux membres concernés du personnel ? Quelles actions le responsable de la sécurité recommande-t-il ?		

Évènement n°	Sept	Rappel n° 2	
Heure prévue	T+ 45 minutes	Heure réelle	
Objectif	Notification de rappel		
Détails de l'évènement	À ce moment, si tout se passe bien, le site doit avoir commencé toutes les notifications internes et externes requises. Si tel n'est pas le cas, il faut le rappeler au responsable de la gestion de la lutte.		
Messages d'évaluation	Quelles sont les premières actions du personnel du terminal ? Les facteurs liés à la sécurité sont-ils examinés avant le lancement de l'intervention ? Une communication est-elle rapidement établie entre la jetée et les bureaux du terminal ou le poste de commandement ? Combien de temps s'écoule avant que le personnel ne s'aperçoive que l'accident est grave et qu'il faut demander une aide externe ? Des notifications sont-elles envoyées ? Et des demandes d'assistance ?		

Annexe 3 : Liste de contrôle de développement d'exercice

Infrastructure	
Emplacement/adresse	
Coordinateur de l'exercice	
Équipe de planification de l'exercice	
Coordonnées	
Objectifs	
Plan d'exercice	
<i>Type d'exercice</i>	
<i>Date de l'exercice</i>	
<i>Politique de sensibilisation</i>	
<i>Budget</i>	
Autorisation de la direction	
Scénarios	
Personnel/Équipes participantes	
Règles applicables	
Ordre du jour de la formation/de l'exercice	
Administration et supports	
Relations publiques	
Contrôleurs	
Évaluateurs	
Participation de tiers	
Cartes d'intrant	

Annexe 4 : Exemple de formulaire de retour d'information de participant

Nous souhaitons obtenir un retour d'information écrit de votre part et nous vous invitons à utiliser ce formulaire à cet effet. Veuillez évaluer les éléments suivants et faire vos remarques concernant votre expérience pendant l'exercice.

Si vous n'avez pas participé à un élément particulier, veuillez le laisser vide.

☹ = **Mauvais** : il y avait des problèmes avec cet élément (des remarques constructives écrites dans les espaces prévus nous seraient particulièrement utiles à l'amélioration de ces points).

☺ = **Moyen** : les performances de l'équipe sont acceptables.

☺ = **Bon** : l'équipe a su prendre en charge l'élément avec efficacité.

☺☺ = **Excellent** : l'équipe a su prendre en charge l'élément avec une très grande efficacité.

	☹	☺	☺	☺☺
Mise en place, équipement et affectation du personnel au centre d'intervention d'urgence Cocher ici >				
Remarque :				
Compréhension de votre rôle et de vos responsabilités				
Remarque :				
Intégration des équipes de lutte contre la situation d'urgence et de gestion de crise				
Remarque :				
Acquisition d'informations, évaluations et élaboration d'un plan d'action				
Remarque :				
Intégration de la société et des autorités				
Remarque :				
Valeur générale de la simulation				
Remarque :				

suite ...

Veillez utiliser la liste suivante pour énumérer les DEUX aspects que vous considérez comme les plus positifs dans l'exercice et les DEUX domaines qui, à votre avis, nécessitent des améliorations. N'hésitez pas à faire des remarques générales si vous le souhaitez.

Aspects les plus positifs :

Un

Deux

Domaines nécessitant des améliorations :

Un

Deux

AUTRES REMARQUES :

REMARQUE : Les remarques fournies sont susceptibles d'être intégrées ou consolidées dans le rapport d'évaluation globale de l'exercice, mais leur auteur ne sera PAS cité.

La page a été intentionnellement laissée vierge.

La page a été intentionnellement laissée vierge.

La page a été intentionnellement laissée vierge.

IPIECA

L'IPIECA est l'association internationale de l'industrie pétrolière pour la sauvegarde de l'environnement et les questions sociales. Elle développe, diffuse et promeut les bonnes pratiques et les connaissances afin de permettre à l'industrie d'améliorer son impact sur l'environnement et la société ; elle constitue le principal canal de communication de l'industrie avec les Nations-Unies. Grâce à ses groupes de travail conduits par les membres et à sa direction, l'IPIECA rassemble l'expertise collective des entreprises et associations pétrolières et gazières. Sa position unique dans l'industrie permet à ses membres de répondre efficacement aux enjeux essentiels environnementaux et sociaux.

www.ipieca.org



L'IOGP représente l'industrie des hydrocarbures en amont des organisations internationales, y compris l'Organisation maritime internationale, le Programme environnemental des Nations Unies (UNEP), les Conventions régionales dans le domaine marin et les autres groupes sous l'égide des Nations-Unies. Au niveau régional, l'IOGP représente l'industrie auprès de la Commission européenne, du Parlement européen et de la Commission OSPAR pour l'Atlantique Nord-Est. Tout aussi important est le rôle de l'IOGP pour la promulgation des meilleures pratiques, en particulier dans les domaines de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de la responsabilité sociale.

www.iogp.org

