

Systeme de gestion des situations d'urgence de l'industrie du petrole et du gaz

Lignes directrices relatives aux bonnes pratiques en matière de gestion des situations d'urgence et de personnel d'intervention d'urgence



IPIECA

L'association internationale de l'industrie pétrolière pour la sauvegarde de l'environnement et les questions sociales

Level 14, City Tower, 40 Basinghall Street, London 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

Level 14, City Tower, 40 Basinghall Street, London 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 E-mail : reception@iogp.org

Rapport 517 de l'IOGP

Date de publication : Août 2016

© IPIECA-IOGP 2016 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 prévaudront.

Systeme de gestion des situations d'urgence de l'industrie du petrole et du gaz

Lignes directrices relatives aux bonnes pratiques en
matiere de gestion des situations d'urgence et de
personnel d'intervention d'urgence

Préface

Cette publication fait partie de la série du Guide des 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 la lutte contre les déversements d'hydrocarbures. Cette série vise à aider à aligner les pratiques et les activités du secteur, à informer les parties prenantes et à servir comme outil de communication pour promouvoir la sensibilisation et l'éducation.

Elle met à jour et remplace la célèbre « Oil Spill Report Series » de l'IPIECA, publiée entre 1990 et 2008. Elle couvre des sujets qui sont largement applicables à l'exploration comme à la production, ainsi qu'aux activités d'expédition et de transport.

Les révisions sont entreprises dans le cadre du Projet de coopération industrielle de l'IOGP-IPIECA dans le cadre de la lutte contre la pollution par les hydrocarbures (le JIP, « Oil Spill Response Joint Industry Project »). Le JIP a été créé en 2011 pour mettre en œuvre des occasions d'apprentissage en matière de préparation et de la lutte contre les déversements d'hydrocarbures, suite à l'incident de contrôle de puits d'avril 2010 dans le golfe du Mexique.

Les rapports IPIECA de la série d'origine seront progressivement retirés à mesure de la publication des différents titres de cette nouvelle série du Guide des bonnes pratiques au cours des années 2014–2015.

Remarque sur les bonnes pratiques

Les « Bonnes pratiques » dans le contexte du JIP sont l'énoncé de directives, de pratiques et de procédures internationalement reconnues qui permettront à l'industrie du pétrole et du gaz d'assurer des performances acceptables en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

Les bonnes pratiques pour un sujet particulier changeront au fil du temps à la lumière des progrès de la technologie, de l'expérience pratique et des connaissances scientifiques, ainsi que des changements dans l'environnement politique et social.

Table des matières

Préface	2
Table des matières	3
A propos de ce guide	4
Présentation	5
Le contexte	5
Les principes organisationnels	7
Les principes de gestion	8
La structure organisationnelle	10
La structure fonctionnelle	10
La fonction de commandement	11
Section opérations	14
Autres sections	17
La gestion de la lutte contre l'accident au moyen d'un IMS	24
Notification et mobilisation	24
L'établissement de l'organisation du IMS	25
Évaluation initiale et lutte	26
Présentation initiale de l'accident	26
La mise en œuvre des opérations de lutte — accidents mineurs et moyens ou accidents simples	28
La mise en œuvre de la lutte — accidents majeurs et complexes	31
Application d'un IMS à des cadres de lutte variés	38
Le commandement unique	38
Le commandement coordonné	39
Le commandement unifié	40
Adapter le IMS pour répondre aux enjeux inhérents à la lutte	41
Les considérations optionnelles en termes de ressources	41
Les considérations géographiques	42
Mobiliser les ressources via des accords d'assistance mutuelle	42
Compétence et préparation du IMS	43
Compétence	43
Préparation	44
Bibliographie	46
Glossaire	47
Remerciements	51

A propos de ce guide

Le présent guide traite de la gestion de la lutte contre les accidents et vise à compléter le guide intitulé « *Guidance Document on the Implementation of an Incident Management System* » de l'Organisation Maritime Internationale (IMO, 2012) qui fournit une présentation approfondie de cette problématique. Il a également été élaboré pour être en ligne avec le guide *Incident Management Handbook* d'Oil Spill Response Limited (OSRL, 2012) et les autres guides semblables en matière de gestion des incidents qui fournissent des supports et des outils détaillés en vue de la mise en œuvre du Système de gestion de crise (IMS). Si le présent document se focalise sur la gestion des incidents, il convient d'intégrer le concept plus large de gestion des crises qui traite de l'impact des influences externes sur la gestion des incidents. Pour en savoir plus sur la gestion des crises visée dans le présent guide, consultez le guide numéro 11200:2014 du BSI intitulé *Crisis Management. Guidance and good practice* (BSI, 2014).

Le présent document se base sur le Système de commandement en cas d'incident (IMS), une version du IMS largement utilisée par l'industrie, les entreprises spécialisées en matière de lutte et les organisations professionnelles fournissant des services d'urgence. Un IMS suppose un ensemble de principes organisationnels et de gestion éprouvés intégrant des éléments organisationnels communs (à savoir des sections, des branches, des divisions etc.), une structure de gestion, une terminologie et des procédures opérationnelles.

Les accidents mineurs peuvent en principe être gérés de manière efficace dans le cadre d'une approche simplifiée du IMS s'agissant de la structure organisationnelle et du processus de planification. L'expérience a montré que la gestion des luttes majeures, qui peut inclure des centaines voire des milliers d'intervenants, nécessite le recours à un IMS plus structuré et un processus de planification défini et programmé permettant la mise en place d'un plan de lutte contre l'accident coordonné et établi sous forme écrite. L'adoption d'une approche commune de gestion de l'accident par l'industrie, les autorités publiques, les organisations de lutte, les entreprises et les experts permettra l'intégration des membres de l'équipe de lutte contre l'accident à un IMS unique ainsi qu'une utilisation coordonnée et optimale des ressources indispensable à une lutte efficace.

Sur certains sites, l'industrie et les autres organisations de lutte devront s'adapter et mettre en œuvre le IMS utilisé dans le pays en question. Un IMS pourra être utilisé de manière efficace par un opérateur de l'industrie : dans le cadre d'un commandement simple, pour gérer directement l'accident ; dans le cadre d'un commandement coordonné, lorsque les actions de lutte sont mises en œuvre parallèlement aux actions gouvernementales ; et dans le cadre d'un commandement unifié, lorsque l'opérateur et le gouvernement collaborent sous la forme d'une organisation de lutte unique.

Les accidents constituant des situations d'urgence seront combattus de manière rapide et prudente afin de garantir la protection des personnes et de l'environnement et prévenir toute escalade inutile de l'accident. Un IMS permet aux organisations de lutte d'établir rapidement une structure de commandement et de contrôle, d'intégrer les ressources et de planifier des actions de lutte coordonnées afin d'atteindre les objectifs.

L'intégration réussie d'un IMS à une organisation de lutte suppose que les cadres dirigeants suivent un programme de formation et de pratique continu axé sur les compétences. Cela devra inclure une formation de base et une formation relative aux rôles en matière de IMS de manière continue afin de garantir l'acquisition des compétences procédurales et techniques nécessaires, ainsi que des simulations et des exercices périodiques permettant un apprentissage expérientiel solide et un développement des compétences.

Présentation

Une gestion efficace des accidents nécessite la mise en place d'un système de commandement et de contrôle – c'est-à-dire le passage d'un mode de gestion de la lutte réactif à un mode dans le cadre duquel l'ampleur de l'accident est comprise, les actions de lutte appropriées sont mises en œuvre conformément aux stratégies de lutte, et l'issue de l'accident est envisagée eu égard à un ensemble d'objectifs précis mettant l'accent sur la protection des personnes et de l'environnement. L'expérience a montré que la mise en œuvre d'un IMS structuré est essentielle pour établir un système de commandement et de contrôle dans le cadre de la lutte contre un accident majeur. Un IMS facilite le commandement et le contrôle d'un accident par les leaders et les postes d'organisation, les équipes de lutte et les autres ressources via une structure organisationnelle évolutive et adaptée aux objectifs, au sein de laquelle les rôles, les responsabilités, les rapports hiérarchiques et les pouvoirs nécessaires à la gestion de l'accident sont clairement définis. En outre, un IMS facilite la mise en œuvre du processus de planification nécessaire à la mise en relation directe des objectifs de gestion de l'accident et des opérations de lutte mises en œuvre sur le terrain.

La plupart des accidents sont mineurs et supposent donc la mise en œuvre d'un processus IMS simplifié et articulé autour des objectifs dans le cadre de la gestion de la lutte, et le recours à une procédure itérative pour évaluer l'évolution de l'accident et de la lutte. L'expertise de l'industrie a montré que les accidents majeurs, lors desquels des centaines voire des milliers d'intervenants sont susceptibles d'être impliqués, nécessitent un processus de planification solide et structuré ainsi qu'un plan de lutte contre l'accident coordonné et établi à l'écrit afin de gérer la lutte.



David Weydier

Le présent document vise à présenter les éléments communs d'un IMS aux parties prenantes qui pourraient être amenées à collaborer afin de fournir une expertise spécifique, une assistance ou des ressources de lutte durant un accident constituant une situation d'urgence. Ces parties prenantes peuvent inclure l'opérateur industriel, les organisations de lutte et les organes gouvernementaux. Chaque partie prenante et chaque groupe doivent bien comprendre les fonctions qui leur sont attribuées dans le cadre d'un IMS afin de garantir une lutte efficace, rapide et coordonnée.

Le contexte

Les accidents surviennent principalement sans avertissement ou rapidement après un avertissement et nécessitent une action immédiate de l'opérateur industriel et des organisations de lutte fournissant leur soutien. Les accidents majeurs, qui sont rares, peuvent nécessiter une action supposant l'engagement de nombreuses organisations, y compris les organes gouvernementaux à travers plusieurs juridictions et des experts évoluant dans des disciplines diverses. De tels accidents peuvent supposer de nombreuses activités parallèles comme des opérations de recherche et de sauvetage, afin de garantir la sécurité du public et des intervenants, le contrôle de la source, l'extinction des incendies, la protection de l'environnement, la protection des biens et des infrastructures contre les dommages et l'échange de communication en temps utile.

Un large éventail d'organisations, d'entreprises, d'organes gouvernementaux et de ressources de lutte peuvent être mobilisés afin de lutter contre l'accident, leur mission et les procédures qu'ils appliquent pouvant varier. La coordination et la collaboration entre ces organisations sont indispensables à la mise

La grande majorité des accidents sont de petite taille, le processus du IMS étant alors en principe simplifié et articulé autour des objectifs ; en outre, un IMS constitue un outil évolutif et systématique qui peut être facilement adapté peu importe l'ampleur d'un accident.

en place d'opérations de lutte efficaces. Ces groupes et individus devront être en mesure de collaborer ensemble sur un préavis très court, et peuvent n'avoir qu'une expérience faible ou inexistante de la collaboration avec les autres groupes et individus pour gérer des situations stressantes, dangereuses et évolutives pouvant constituer un environnement de travail à risque. Les intervenants devront faire preuve d'une confiance réciproque, avoir des rôles, des responsabilités et des pouvoirs bien définis, tout en s'assurant que les ressources suffisantes sur le terrain sont disponibles à tout moment.

Les intervenants sont confrontés à d'autres défis potentiels pour lutter de manière efficace contre les accidents majeurs. Les facteurs comme les conditions météorologiques, l'accès au site, les ressources limitées, le faible niveau de coordination, l'absence d'approbation préalable dans le cadre des stratégies de lutte ou une communication insuffisante peuvent prolonger les délais d'intervention ou réduire l'efficacité de la lutte contre l'accident. Une intervention retardée ou inefficace peut générer des impacts inutiles qui peuvent présenter des risques pour les personnes, l'environnement et les biens.

Un IMS est un outil essentiel permettant de surmonter de telles difficultés ; il garantit la précision de la structure de commandement et de contrôle, améliore la coordination des ressources et les communications et facilite la coopération et l'intégration des organisations de lutte. Un IMS constitue une méthode évolutive et systématique de coordination et de contrôle d'une grande variété d'activités, de ressources et d'organisations de lutte essentielles depuis un poste de commandement central.

L'envergure et la complexité de chaque accident diffèrent et varieront au fil de la lutte contre l'accident. Un IMS fournit la structure organisationnelle nécessaire aux équipes de lutte et leur permet de remplir les exigences inhérentes aux opérations de lutte qui seront engagées. Il définit les rôles et les responsabilités des intervenants, nécessite l'usage de titres et d'une terminologie communs, et peut être utilisé pour mettre en place un processus décisionnel clair, peu importe la taille de l'organisation de lutte. Un IMS peut être intégré à toute organisation de lutte formée de manière appropriée, et permet de réduire la redondance et donc d'optimiser le déploiement des ressources. En outre, un IMS permet de mettre en place une communication à deux sens, optimisant ainsi la coordination entre les organisations de lutte tout en réduisant la quantité totale de communications associées aux opérations de lutte.

L'expérience a montré que l'utilisation d'un IMS structuré est indispensable à l'établissement d'une structure de commande et de contrôle efficace dans le cadre de la lutte contre un accident majeur.



Les principes organisationnels

Les principes inhérents à l'organisation d'un IMS ont été établis dans les années 1970 par les services de lutte contre les incendies sous la forme d'une méthode de gestion permettant de clarifier les rapports de commandement et d'améliorer l'efficacité de l'assistance mutuelle dans le cadre des accidents de grande envergure impliquant plusieurs autorités. Bien que développé à l'origine pour répondre aux incendies, le concept de IMS est maintenant appliqué à de nombreux autres types de situations ou d'incidents d'urgence, y compris aux interventions en cas de déversement d'hydrocarbures.

L'expérience a permis d'établir l'intérêt d'intégrer des fonctions et ressources de lutte au sein d'une organisation opérationnelle unique, gérée et appuyée par une structure de commandement et des processus de soutien. L'expérience a en outre montré que l'organisation de lutte contre l'accident est plus efficace lorsque les concepts et principes organisationnels clés suivants sont appliqués :

- Le recours à une organisation unique et intégrée afin de gérer la lutte.
- Une organisation par fonction, à savoir, commandement, opération, planification, logistique, finance.
- L'établissement de rapports hiérarchiques précis.
- Le maintien d'une organisation modulaire et évolutive, en s'assurant que sa taille est adaptée à la poursuite des objectifs de lutte.

La structure de commandement

Un IMS suppose qu'un ou plusieurs individus exercent une autorité sur les activités liées à l'accident. Cette position est intitulée fonction de commandement. S'agissant des accidents de petite taille, une seule personne, nommée commandant de la situation d'urgence, peut en principe exercer la fonction de commandement. Pour les accidents plus importants, les postes de commandant adjoint de l'accident et d'agents du poste de commandement pourront être définis afin de soutenir le commandant de la situation d'urgence.

Après l'établissement de la structure de commandement, le IMS définit des règles précises régissant le transfert du commandement à un ou plusieurs individus. L'organisation du IMS se caractérise par une structure hiérarchique précise, intitulée *chaîne de commandement*. Le IMS se caractérise également par le concept d'*unité de commandement* en vertu duquel chaque individu est placé sous l'autorité d'un superviseur unique à qui il répond sur le site de l'accident. Ces principes permettent de clarifier les rapports hiérarchiques et d'éliminer toute confusion qui pourrait être générée par des directives nombreuses et contradictoires.

La flexibilité

L'organisation modulaire constitue une caractéristique essentielle de tout IMS. Les éléments organisationnels (sections, branches, divisions, groupes, unités, etc.) sont ajoutés à la structure du IMS au fur et à mesure de l'intégration de personnel, de fonctions et de compétences nouvelles à la lutte contre l'accident et de leur affectation aux divers éléments organisationnels. Une approche modulaire permet à l'organisation de lutte d'être structurée proportionnellement à l'ampleur et à la complexité de l'accident. Elle permet aussi à l'organisation de s'élargir au fur et à mesure de l'augmentation de la complexité de l'accident et de la délégation des responsabilités fonctionnelles à travers l'organisation par le commandant de la situation d'urgence.

La structure du IMS nécessite tout d'abord la mise en place de la fonction de commandement. Dans le cadre de la gestion des incidents majeurs, quatre sections fonctionnelles sont mises en place sous l'autorité du commandant de la situation d'urgence, à savoir la section opérations, une section de

planification, une section logistique et une section finance/administration. L'étendue des responsabilités des recommandations sont appliquées de manière précise au fil de l'élargissement ou de la réduction de l'organisation de lutte, afin de garantir que la taille de la structure organisationnelle ne soit jamais plus grande que celle nécessaire.

Les principes de gestion

Les principes de gestion du IMS fournissent au commandement des orientations en matière de coordination des efforts de l'organisation afin de garantir la réalisation des objectifs et des priorités de lutte via un usage efficient et efficace des ressources disponibles. La gestion inclut la planification et l'organisation opérationnelle, la gestion du personnel, ainsi que le pilotage, la direction et le contrôle de l'organisation.

Un IMS s'articule autour des principes de gestion suivants :

- La mise en place d'une lutte axée autour des objectifs.
- La formulation d'un plan de lutte contre l'accident.
- L'utilisation d'une terminologie commune et cohérente.
- La définition de responsabilités dont l'étendue demeure gérable.
- La coordination de l'équipement, des ressources personnelles et des communications.

Une lutte axée autour des objectifs

Une lutte efficace et aboutie nécessite la définition d'objectifs précis. Ces objectifs sont définis par la structure centralisée de commandement et dévolus au fil de l'organisation. Ces objectifs dictent l'établissement des stratégies de lutte, qui sont alors mises en œuvre dans le cadre de décisions et d'actions tactiques prises sur le terrain. Les objectifs, stratégies et tactiques évoluent au fil des opérations de lutte.

Les objectifs constituent un énoncé succinct des buts et projets généraux du commandement dans le cadre de la lutte. Les objectifs décrivent les résultats attendus et devront englober la totalité de la lutte. Par exemple, un objectif peut consister à : « *Minimiser les impacts sur les sites sensibles au niveau environnemental* ». Les objectifs devront se baser sur le principe « SMART », c'est-à-dire :

- Specific (Spécifique) ;
- Measurable (Mesurable) ;
- Action oriented (Orienté vers les actions) ;
- Realistic (Réaliste) ; et
- Timely (En temps utile).

Les stratégies décrivent les méthodologies de lutte qui seront mises en œuvre pour remplir les objectifs poursuivis. Chaque objectif sera associé à au moins une stratégie spécifique. Par exemple, une stratégie peut consister à : « *Empêcher l'hydrocarbure d'atteindre Pristine Bay.* »

Les tactiques constituent des actions et activités spécifiques nécessaires à la mise en œuvre des stratégies de lutte. Des missions seront définies dans le cadre des diverses tactiques et seront attribuées aux individus ou aux équipes. Par exemple, une tactique peut consister à : « *L'utilisation par le groupe de confinement et de rétablissement offshore du bateau Clean Responder afin de mettre en place des barrages flottants à 500 m de l'océan, entre les points terrestres A et B à 0600 GMT* ».

Plan de lutte contre l'accident

Plan d'action de l'accident (en anglais *Incident Action Plan* ou IAP) contrôlant toutes les activités de lutte pour une période spécifique permet de s'assurer que tous les intervenants et les organisations de lutte travaillent de manière coordonnée et poursuivent le même objectif. Les accidents de petite taille et de courte durée peuvent être gérés via un IPA simplifié, les ordres pouvant être donnés sous forme orale par le commandant de la situation d'urgence. Les accidents majeurs ou complexes nécessitent le recours à un IAP établi sous forme écrite. Le Plan de lutte contre l'accident décrit les objectifs généraux et les stratégies de gestion de la lutte, ainsi que les tactiques de lutte pour une période de temps déterminé nommée période opérationnelle. Un IAP établi sous forme écrite inclut l'identification des ressources opérationnelles et fournit un dossier documenté des missions, des priorités, des considérations sécuritaires et environnementales et des autres informations importantes en matière de gestion.

Une terminologie commune et cohérente

Un IMS a recours à une terminologie commune utilisée afin de prévenir tout malentendu lors de la lutte contre l'accident. L'utilisation de termes communs permet aux diverses organisations de collaborer de manière efficace et de communiquer clairement sur des éléments essentiels comme :

- **Les fonctions organisationnelles** : toutes les fonctions majeures et les éléments organisationnels et fonctionnels sont nommés et définis. La terminologie utilisée par chaque élément organisationnel est normalisée et cohérente.
- **Les descriptions de ressource** : les ressources majeures (personnel, équipement et fournitures) sont nommées de manière appropriée et répertoriées en fonction des compétences.
- **Les infrastructures liées à l'accident** : les installations mobilisées durant la lutte sont nommées conformément à la terminologie commune.
- **L'intitulé des postes** : tous les responsables et superviseurs du IMS seront désignés par des titres standardisés, comme agent, chef, directeur, superviseur ou leader.

Une étendue gérable des responsabilités

L'étendue des responsabilités désigne le nombre d'individus ou de ressources qui peut être géré de manière efficace par un superviseur durant un accident. L'étendue des responsabilités recommandée s'élève de trois à sept individus, cinq individus représentant le niveau optimal. Il pourra néanmoins être dérogé à une telle recommandation, notamment en cas de missions à risque faible, de missions dans le cadre desquelles les ressources travaillent à proximité l'une des autres, ou de missions nécessitant une supervision directe minimale.

Coordination des équipements, des ressources de personnel et des communications

Une coordination globale et centralisée des ressources fournit une vision précise et actualisée du personnel, des équipes, des équipements, des fournitures et des installations utilisées, disponibles ou potentiellement disponibles aux fins d'affectation. Des communications intégrées nécessitent l'utilisation d'un plan commun de coordination des processus de communication des organisations de lutte. Cette approche renforce les liens entre le personnel opérationnel et le personnel de soutien au sein des différentes parties impliquées dans les opérations de lutte et permet de garantir communication, coordination et discipline.

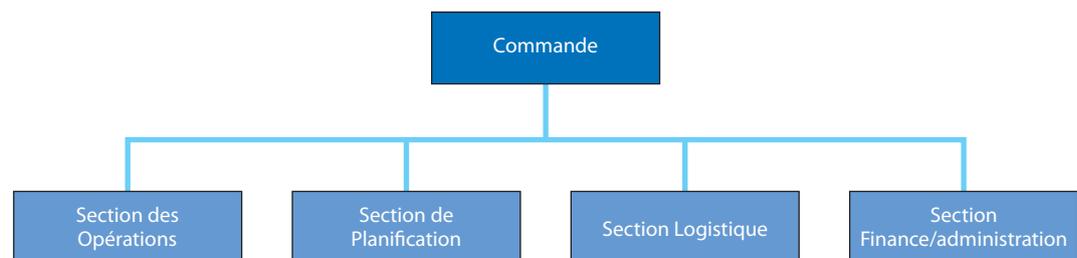
La structure organisationnelle

Cette section présente la structure organisationnelle d'un IMS, ses principaux postes ainsi que ses éléments organisationnels à travers le cycle de vie d'un accident. Elle décrit les niveaux d'organisation d'un IMS, en se concentrant sur les aspects fonctionnels et en différenciant les caractéristiques et les relations des autres éléments de la structure. Pour en savoir plus sur les rôles, les responsabilités et les éléments fonctionnels au sein d'une structure IMS, consultez OSRL, 2012.

La structure fonctionnelle

La structure organisationnelle d'un IMS inclut quatre sections majeures placées sous l'autorité de la fonction de commandement : La section opérations, la section planification, la section logistique et la section finance/administration (Figure 1).

Figure 1 La structure organisationnelle d'un IMS



Les responsabilités de chaque section peuvent être synthétisées de la façon suivante :

- **Commande** : elle exerce la gestion et l'autorité générale.
- **Opérations** : elle commande les opérations tactiques au fil de l'accident.
- **Planification** : elle prépare l'IAP et fournit des informations sur l'état des ressources et l'état général de l'accident.
- **Logistique** : elle fournit les ressources, les services et le soutien requis dans le cadre de l'accident.
- **Finance/Administration** : elle est chargée du contrôle financier, de la gestion des contrats et des demandes d'indemnisation.

La complexité de l'accident déterminera le nombre de sections mises en place et la structure organisationnelle au sein de chaque section. La section de commande représente le premier élément organisationnel mis en place dans le cadre d'un accident. La taille de l'organisation du IMS qui est mise en place sous la fonction de commandement dépend du nombre, du type et de l'étendue des opérations mises en œuvre et du type des fonctions de soutien requises.

La grande majorité des accidents nécessite seulement une organisation IMS de petite taille, se composant souvent d'un commandant de la situation supervisant un petit nombre de ressources. S'agissant des accidents de petite taille, une structure de IMS simplifiée sera en principe mise en place, sans aucune section. Le déploiement intégral d'une structure fonctionnelle de IMS est rare et généralement réservé aux accidents majeurs et complexes qui requièrent une organisation de IMS de grande taille en mesure d'appliquer les orientations en matière d'étendue des responsabilités.

La structure organisationnelle du IMS pourra, s'il y a lieu, être élargie d'une manière modulaire. Le commandement est pleinement responsable de la gestion de l'accident, y compris la sécurité des intervenants et du public ; en outre, il exerce les tâches habituellement réalisées par les différentes sections à moins que ou jusqu'à ce que de telles sections soient formées. Après l'intégration d'éléments organisationnels supplémentaires, des responsabilités de gestion sont affectées par le commandement aux chefs et directeurs nouvellement nommés. À l'occasion d'un accident majeur ou complexe géré dans le cadre d'une organisation de IMS d'envergure, des « adjoints », peuvent être nommés afin d'appuyer les principaux rôles de direction. Les adjoints ont généralement les mêmes qualifications que les leaders qu'ils appuient. Les divers éléments organisationnels et les titres utilisés pour les leaders de ces éléments sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 *Éléments organisationnels et titres de direction correspondant*

Élément organisationnel	Titre de direction
Commande	Commandant de la situation d'urgence (et adjoint)
Personnel de commandement	Agent (et assistant)
Personnel général (Section)	Chef (et adjoint)
Branche	Directeur (et adjoint)
Division/groupe	Superviseur
Unité	Leader
Équipe de lutte/Groupe de travail	Leader

La fonction de commandement

Le commandement désigne une fonction et non une personne. La fonction de commandement est exercée par un commandant de la situation d'urgence qui accomplit les tâches dévolues au commandement de l'accident. Le commandement de la situation d'urgence dispose de la pleine autorité pour gérer la lutte entreprise par l'opérateur industriel ou l'agence gouvernementale dépositaire du niveau approprié d'autorité. Dans le cadre des accidents de grande échelle, le commandant de la situation d'urgence est soutenu par le personnel de commandement. Les postes occupés par le personnel de commandement peuvent inclure l'agent d'information publique, l'agent de sûreté ou l'agent de liaison. Si nécessaire, le commandant de la situation d'urgence ajoutera les sections du IMS qui sont dirigés par les chefs. L'ensemble du personnel de la section, y compris les agents et les chefs, est placé sous l'autorité directe du commandant de la situation d'urgence et sont collectivement appelés personnel de commandement ou personnel général.

Le commandement applique le principe de « lutte prudente », afin de s'assurer que la lutte est gérée de manière sûre et efficace. À l'occasion d'un accident, le commandement détermine la taille de l'organisation du IMS requise pour lutter et réduire les impacts de l'accident. Le commandement considérera les trois priorités majeures suivantes lors de l'identification des ressources requises et de la structuration de l'organisation du IMS :

- **Sécurité** : la protection des intervenants, des victimes de l'accident et du public.
- **Contrôle de l'accident** : la réduction des impacts de l'accident dans la zone à proximité du site et l'optimisation des efforts de lutte via une utilisation efficace des ressources.
- **La protection de l'environnement et des biens** : la réduction des dommages causés à l'environnement et aux biens lors de la poursuite des objectifs définis dans le cadre de l'accident.

À droite ci-contre : le commandant de la situation d'urgence est dépositaire de l'entière autorité pour gérer la lutte, et, dans le cas d'un accident de grande échelle, sera appuyé par le personnel de commandement. À l'extrême droite : un briefing sur les opérations de lutte contre un déversement d'hydrocarbure en cours au sein du poste de commandement de l'accident.



©Shutterstock.com



Seth Johnson

Le commandant de la situation d'urgence devra définir une perspective stratégique ou piloter les activités de sensibilisation afin de déterminer les impacts potentiels susceptibles d'être générés par l'accident, définir la stratégie globale de l'accident et fournir des orientations précises dans le cadre de la lutte. Le commandement définit les objectifs poursuivis par la lutte et garantit que toutes les zones fonctionnelles sont placées au service de ces objectifs à travers l'IAP.

Dans certains cas, le commandant de la situation d'urgence peut nommer un commandant adjoint de l'accident qui sera chargé d'exécuter les tâches qui lui sont attribuées par le commandant de la situation d'urgence, afin de décharger celui-ci (travail en roulement), ou pour représenter une organisation fournissant une aide significative dans le cadre des opérations de lutte. Tout candidat au poste de commandant adjoint de l'accident devra témoigner des qualifications équivalentes à celles du commandant de la situation d'urgence et sera prêt à occuper le poste de commandant de l'accident à tout moment. L'encadré 1 fournit un exemple des responsabilités types du commandant de la situation d'urgence.

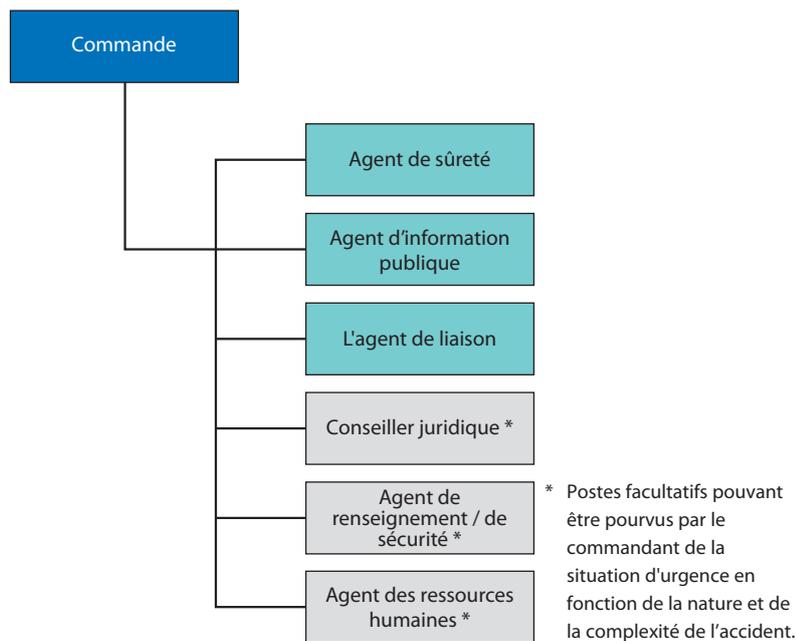
Encadré 1 Responsabilités types du commandant de la situation d'urgence

- Il assure le commandement et communique les ordres
- Il possède des pouvoirs précis de gestion de la lutte
- Il garantit la sécurité dans le cadre de l'accident
- Il établit un poste de commandement de l'accident
- Il définit les objectifs et les stratégies de lutte contre l'accident qui seront appliquées
- Il définit les priorités immédiates
- Il initie, met en place et contrôle le processus de communication au sein de l'organisation du IMS
- Il définit la taille de l'organisation du IMS requise et supervise son efficacité
- Il évalue l'état de la lutte
- Il approuve, met en œuvre et évalue le Plan de lutte contre l'accident
- Il coordonne l'activité entre le personnel de commandement et le personnel général
- Il approuve les demandes de ressources supplémentaires ou de dégagement de ressources
- Il approuve le recours à des volontaires ou au personnel auxiliaire
- Il autorise la publication des informations via l'agent d'information publique
- Il ordonne la démobilisation de l'accident lorsqu'il le juge approprié
- Il s'assure de l'établissement de rapports sur l'accident après les opérations

Personnel de commandement

Le personnel de commandement exerce ou appuie les tâches et les responsabilités relevant de la fonction de commandement. Dans le cadre des accidents moins complexes, le commandant de la situation d'urgence peut disposer de suffisamment de temps pour réaliser seul certaines tâches comme la diffusion de l'information, le suivi en matière de sécurité, la coordination des organisations participantes et le suivi des ressources. Cependant, au fil de la complication de l'accident, le rôle du commandant de la situation d'urgence évolue, de la réalisation d'activités pratiques à la gestion et au commandement global de l'accident. En conséquence, le commandant de la situation d'urgence peut désigner une ou plusieurs personnes à des postes de commandement pour réaliser des activités de gestion diverses ; de telles postes peuvent inclure l'agent d'information publique, l'agent de sûreté et l'agent de liaison. En fonction de la nature et de la complexité de l'accident, le commandant de la situation d'urgence peut en outre désigner des personnes aux postes de conseiller juridique, d'agent de renseignement / de sécurité et d'agent des ressources humaines.

Figure 2 Un exemple d'organisation du personnel de commandement



Agent de sûreté

La sûreté constitue la priorité principale de tous les membres de l'organisation de lutte, tous étant tenus d'accomplir leur travail de manière sûre. L'agent de sûreté assume la responsabilité générale en matière de suivi des conditions de sûreté sur le site et de mise en œuvre des mesures permettant de garantir la sûreté de l'ensemble du personnel de lutte. L'agent de sûreté anticipe en outre les dangers et les situations à risque et dispose de l'autorité pour modifier les activités en situation d'urgence, afin de mettre fin ou prévenir tout acte ou conditions présentant un risque. L'agent de sûreté est tenu d'élaborer un Plan de sûreté et de procéder à l'examen du Plan médical. L'agent de sûreté examine le volet sécuritaire du Plan de lutte contre l'accident et, s'il y a lieu, peut recommander des modifications au commandant de la situation d'urgence. L'organisation du IMS compte uniquement un agent de sûreté ; cependant, l'agent de sûreté peut, s'il y a lieu, nommer des assistants.

Agent d'information publique

L'agent d'information publique est responsable de toutes les interactions entre le commandement, les médias d'information et le public ; il publie et coordonne la publication des informations sur la situation et les efforts de lutte. Si cette fonction implique principalement des interactions avec les médias d'information, l'agent d'information publique peut également fournir des informations aux agences gouvernementales et aux autres organisations si le poste d'agent de liaison n'était pas pourvu.

Les informations habituellement sollicitées incluent :

- les consignes essentielles à destination du public, y compris les avertissements de sécurité ;
- l'emplacement géographique de l'accident ;
- la durée estimée des opérations de lutte ; et
- une description des caractéristiques spécifiques de l'accident (par ex., les blessures / décès, le personnel porté disparu, le volume du déversement, le type d'hydrocarbure, les organisations participant à la lutte, la situation actuelle, les impacts environnementaux et les impacts sur la faune).

L'organisation du IMS compte un seul Agent d'information publique. Cependant, l'agent d'information publique peut nommer des assistants chargés de représenter les autres organisations de soutien ou les parties prenantes.

L'agent de liaison

L'agent de liaison constitue le principal point de contact des organisations représentatives ou des parties prenantes, et notamment des représentants gouvernementaux ou communautaires. L'agent de liaison participe à l'établissement et à la coordination des contacts inter-organisationnels et maintient une liste d'organisations de soutien et de représentants. L'organisation du IMS compte un seul agent de liaison ; cependant, l'agent de liaison peut, s'il y a lieu, nommer des assistants.

Section opérations

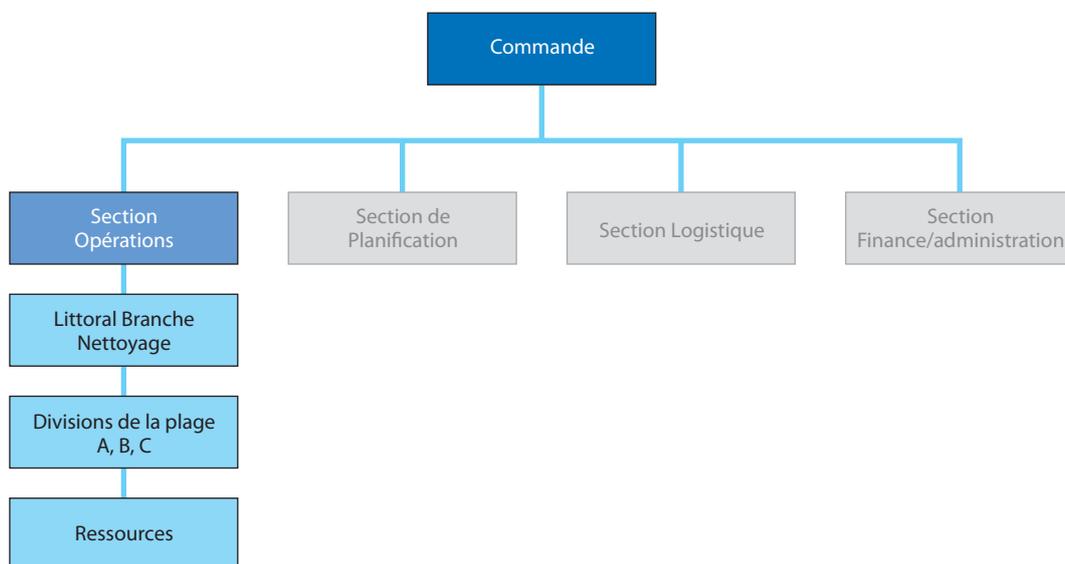
La section opérations met en œuvre toutes les opérations de lutte tactiques nécessaires à la poursuite des principaux objectifs en matière de sûreté, de contrôle de la source, de lutte contre le déversement d'hydrocarbure, de confinement du feu et de protection de l'environnement et des biens.

La figure 3 fournit un exemple de structure organisationnelle au sein de la hiérarchie de la section opérations. La section peut être divisée en branches, en divisions et en groupes qui seront collectivement nommés zones d'opération. Les branches peuvent être de nature géographique et avoir des frontières opérationnelles distinctes, ou de nature fonctionnelle (tel qu'illustré par la figure 3) et être opérationnelles peu importe l'endroit. Les branches peuvent être divisées en divisions (géographiques) ou groupes (fonctionnels), par exemple un groupe de surveillance aérienne. Les ressources sont affectées à chaque branche, division ou groupe afin de mettre en œuvre les activités de lutte. Dans le cadre des accidents plus importants, des divisions/groupes multiples peuvent être organisés sous des branches multiples (voir Figure 4).

La section opérations et ses éléments organisationnels sont mis en place tel que requis par la poursuite des objectifs de la lutte. En fonction de la complexité de l'accident et de l'étendue des responsabilités, le commandant de la situation d'urgence :

1. gère directement les divisions/les groupes ou les ressources ;
2. établit des branches afin de consolider les capacités de sous-gestion des divisions et/ou groupes lorsque les limites de l'étendue de responsabilité sont atteintes ; ou
3. établit une section opérations et délègue ses compétences à un chef de la section opérations (voir l'Encadré 2) qui, à son tour, établit des éléments organisationnels au sein de la section lorsque le nombre de ressources excède l'étendue des responsabilités du chef.

Figure 3 Exemple d'organisation de la section opérations



Encadré 2 Les responsabilités du chef de la section opérations

- Il assure la gestion des opérations tactiques
- Il garantit la sûreté du personnel de la section opérations
- Il appuie l'élaboration des stratégies et tactiques de lutte dans le cadre du Plan de lutte contre l'accident
- Il supervise l'exécution du volet opérationnel du Plan de lutte contre l'accident
- Il maintient des relations étroites avec les postes qui lui sont subordonnés
- Il sollicite des ressources pour soutenir les opérations tactiques via la section logistique
- Il coordonne les opérations simultanées (SimOps)
- Il approuve le dégagement des ressources en cours d'utilisation
- Il apporte toute modification pertinente au Plan de lutte contre l'accident ou approuve de telles modifications
- Il s'assure de l'efficacité de la section opérations dans le respect de l'étendue des responsabilités
- Il évalue les progrès des opérations de lutte
- Il fait rapport au commandant de la situation d'urgence sur la situation et l'état des ressources au sein de la section opérations

Divisions et groupes

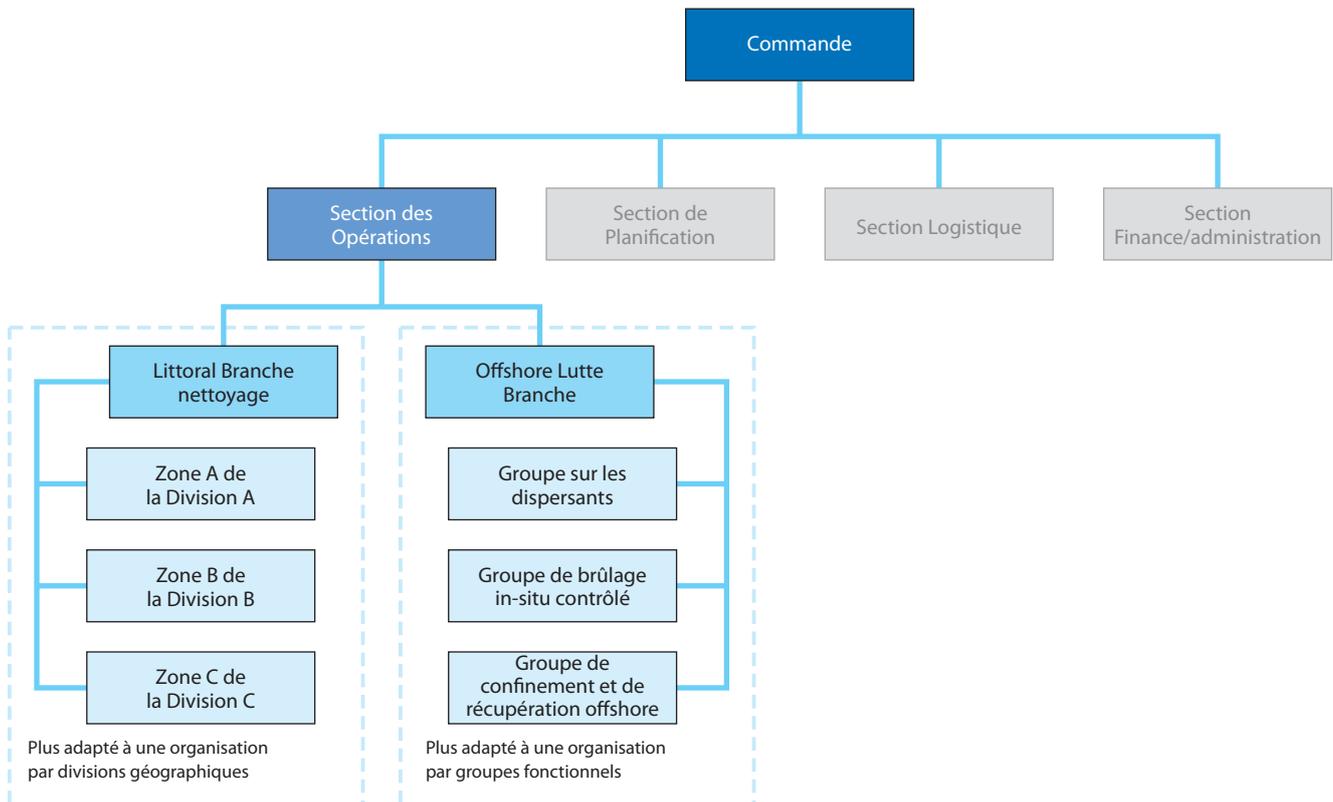
Les divisions et groupes sont des éléments organisationnels divisant l'organisation de lutte respectivement en zones géographiques et en zones fonctionnelles d'opération. Comme illustré par la figure 4 à la page 16, les divisions structurent les activités de lutte au niveau géographique, alors que les groupes structurent les activités de lutte en fonction des principales fonctions opérationnelles exercées par les ressources collectives d'un groupe, comme par exemple la recherche et le sauvetage. Le commandant de la situation d'urgence, le chef de la section opérations et le directeur de branche peuvent superviser tout ensemble de divisions et de groupes dans la mesure où ces éléments organisationnels coexistent au même niveau au sein de la chaîne de commandement de l'IMS. Un superviseur de division ou de groupe peut être nommé afin de gérer chaque division ou groupe établi, chaque superviseur étant placé sous l'autorité directe du superviseur du niveau supérieur suivant dans la chaîne organisationnelle de commandement de l'IMS.

Les principales responsabilités d'un superviseur de division ou de groupe incluent :

- la mise en œuvre de la partie du Plan de lutte contre l'accident applicable à la division ou au groupe ;
- l'affectation des ressources au sein de la division ou du groupe ; et
- le suivi des progrès des activités opérationnelles et du statut des ressources au sein de la division ou du groupe.

Les divisions et groupes constituent des éléments organisationnels appropriés réalisant des tâches ou des travaux particuliers dans des zones spécifiques d'un accident. Une division gère les activités de lutte au sein d'une zone géographique bien définie, par exemple le nettoyage des hydrocarbures échoués sur la côte ou les plages. Des divisions multiples peuvent être établies pour soutenir les activités de nettoyage lorsqu'une partie importante du littoral a été touchée. Alternativement, un service spécialisé, comme l'application de dispersants, peut être consolidée au sein d'un groupe unique au sein de la structure IMS.

Figure 4 Exemple d'organisation de la section opérations incluant des divisions et des groupes



Branches

Le commandant de la situation d'urgence ou le chef de la section opérations peut établir des branches lorsque le nombre de divisions ou de groupes dépasse les limites de l'étendue des responsabilités. Le chef ou le commandant de la situation d'urgence peut également créer des branches afin de s'adapter à la complexité croissante de l'accident (par ex., le changement des stratégies liées à l'accident) afin de faciliter la gestion efficace des ressources requises par les activités opérationnelles multiples. Les branches sont communément structurées par unités géographiques ou fonctionnelles et sont gérées par un directeur en charge de la mise en œuvre de la partie de l'IAP applicable à la branche. Un accident impliquant des activités de lutte concurrentes dans le cadre de deux ou plusieurs types d'opérations constitue une situation requérant en principe le recours à des branches du IMS.

Ressources

Les ressources incluent le personnel et l'équipement affecté à la réalisation des opérations tactiques ou aux fonctions d'appui aux opérations de lutte (par ex. les infrastructures, les TI, le matériel consommable, etc.). Les ressources d'équipement englobent également le personnel requis pour le fonctionnement et l'entretien des équipements.

Le suivi des ressources suppose que chaque ressource de lutte soit assortie d'un statut. Les ressources peuvent se voir attribuer les statuts standards suivants :

- attribuée : exerce une fonction opérationnelle active ;
- disponible : prête à être attribuée immédiatement ; et
- hors service : la ressource n'est pas prête à être attribuée ou n'est pas disponible en raison d'un problème technique, d'une pause ou d'autres considérations opérationnelles

Autres sections

Au plus, trois autres sections peuvent être ajoutées au sein de l'organisation du IMS : planification, logistique et finance/administration. À l'occasion de la plupart des accidents, les responsabilités afférentes à ces sections peuvent être unifiées sous la fonction de commandement. Dans le cadre de nombreux accidents de petites ou moyennes envergures, il n'est pas nécessaire d'aller au-delà de la création d'une section opérations. L'expérience de l'industrie montre que les opérations de lutte de longue durée requièrent souvent la mise en place d'une section planification. Les accidents majeurs requièrent généralement l'établissement des quatre sections du IMS.

Section de planification

La section de planification est chargée de définir le statut des ressources et de la situation, de résoudre les problèmes environnementaux, de participer à l'établissement de l'IAP (voir *Gérer la lutte contre l'accident au moyen d'un IMS* à la page 24 pour en savoir plus) et d'engager des experts techniques. Une fonction essentielle de la section de planification consiste à collecter et évaluer les informations opérationnelles sur l'accident, relatives notamment à la situation actuelle et la situation prévisionnelle ainsi qu'au statut des ressources attribuées. Ces informations sont nécessaires pour comprendre la situation actuelle, pour prédire l'évolution probable du cours de l'accident, et préparer des stratégies alternatives de réduction des conséquences de l'accident.

Durant un accident, la section de planification procède à une évaluation continue de la situation et des facteurs pouvant affecter la lutte, par ex. les conditions météorologiques, la trajectoire de l'hydrocarbure déversé, la qualité de l'air, les caractéristiques écologiques et socio-économiques menacées ainsi que les autres facteurs. S'agissant des accidents majeurs, la section de planification peut établir une situation opérationnelle commune (en anglais *common operating picture* ou COP) sous la forme de tableaux de situation ou d'écrans d'informations numériques afin de fournir des informations actualisées et valides sur la lutte.

Ci-dessous : un exposé météorologique organisé au sein d'un centre unifié de commandement avant le début des activités de lutte.



Encadré 3 *Les responsabilités du chef de la section de planification*

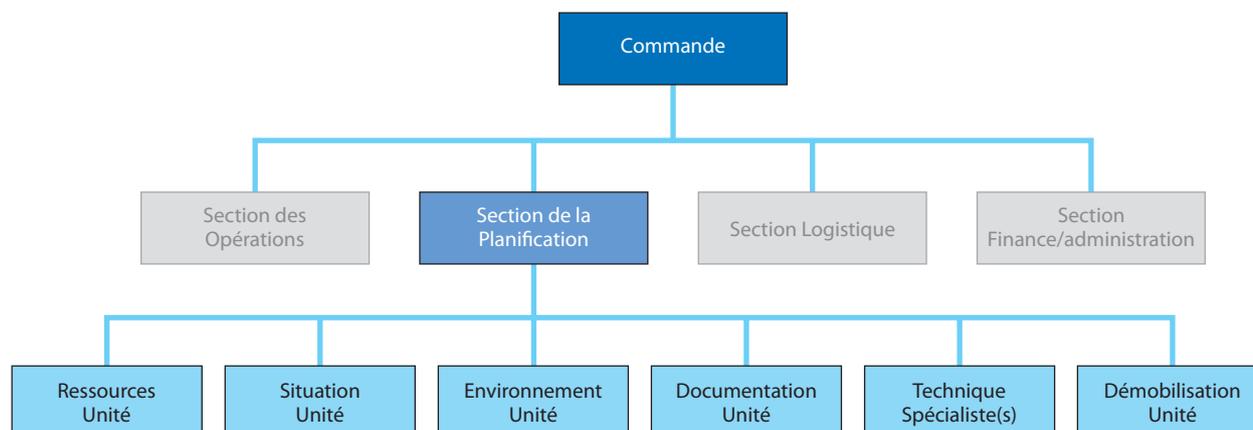
- Collecter et évaluer les données opérationnelles sur l'accident
- Formuler des propositions à l'attention du commandant de la situation d'urgence et du chef de la section opérations en matière de préparation du Plan de lutte contre l'accident
- Superviser la préparation et la documentation du Plan de lutte contre l'accident
- Organiser et encourager les réunions de planification
- Affecter le personnel disponible sur site aux postes organisationnels du IMS tel que requis
- Évaluer l'étendue des responsabilités au sein de l'organisation du IMS
- Évaluer la mise en œuvre du Plan de lutte contre l'accident en collaboration avec le commandant de la situation d'urgence
- Définir les exigences en matière d'information et les calendriers d'établissement de rapports relatifs aux ressources
- Déterminer le besoin en ressources spécialisées en appui aux opérations de lutte
- S'assurer que l'unité en charge des ressources au sein de la structure organisationnelle de la section de planification définit le statut de toutes les ressources attribuées
- Rassembler les informations sur les stratégies alternatives
- Fournir des évaluations périodiques sur les potentialités d'accident
- Communiquer toute modification significative du statut de l'accident
- Compiler et diffuser les informations sur le statut de l'accident
- Intégrer les plans en matière de lutte anti-incendie, les plans relatifs au déversement d'hydrocarbure, les plans relatifs aux ouragans etc., les plans médicaux, les plans de communication, les plans de gestion des déchets et les autres supports de soutien au Plan de lutte contre l'accident
- Superviser la préparation d'un plan de démobilisation relatif à l'accident

L'organisation de la section de planification peut inclure jusqu'à cinq unités primaires et plusieurs experts techniques. Plus particulièrement, ces éléments organisationnels sont :

- **L'unité ressources** : elle suit toutes les ressources de lutte y compris le personnel, les équipes, l'équipement et les installations et définit un statut précis et actualisé de chaque ressource afin de fournir une vue globale pour les besoins de la planification.
- **L'unité situation** : elle collecte et évalue les informations sur la situation dans le cadre de la lutte. Cela englobe les informations actuelles sur les actions entreprises, ainsi que les prévisions d'actions futures de gestion de l'accident et les informations (conditions météorologiques, marées, trajectoires de l'hydrocarbure, rapports sur le souillage du littoral etc.).
- **L'unité environnement** : elle évalue les impacts environnementaux potentiels de l'accident, établit les priorités environnementales, identifie les caractéristiques écologiques et socio-économiques menacées, conseille en matière de gestion de la faune souillée et d'échantillonnage, conseille le chef de l'équipe SCAT (technique d'évaluation du nettoyage du littoral), formule des stratégies appropriées de réduction des risques et de protection et des techniques de nettoyage, établit une analyse des avantages environnementaux nets (NEBA), et établit les frontières des zones de nettoyage.
- **Unité de documentation** : elle gère la documentation générale relative à la lutte et met en place un dossier administratif complet, incluant des registres, des plans, des cartes et des dossiers relatifs à la lutte. Elle fournit également son soutien au poste de commandement de l'accident dans l'établissement et la conservation des documents relatifs à la lutte.
- **Unité de démobilisation** : elle planifie la démobilisation du personnel et des ressources de lutte conformément aux besoins des opérations globales de lutte.

Les experts techniques peuvent fournir leur soutien aux équipes de lutte à tous les niveaux de l'organisation du IMS nécessitant leurs services. Ces experts fournissent des conseils techniques et ils

Figure 5 Exemple d'organisation de la section de planification



fournissent leur soutien pour traiter d'aspects spécifiques de la lutte contre l'accident. Les experts techniques peuvent notamment être spécialisés en sûreté, en hygiène industrielle, en contrôle de l'air, en techniques de lutte comme l'utilisation de dispersants ou le recours au brûlage in-situ contrôlé, la modélisation et les informations géo-spatiales / géomatiques. Les experts techniques sont habituellement mobilisés pour soutenir l'unité compétente dans leur domaine de spécialisation.

Outre les experts techniques, chaque unité se compose d'un leader, susceptible de superviser plusieurs unités.

Section logistique

La section logistique fournit des services et son soutien aux efforts de lutte contre l'accident en mettant à disposition du personnel, des installations et du matériel. Elle constitue le mécanisme de soutien de l'organisation du IMS. Le commandant de la situation d'urgence peut créer une section logistique et déléguer ses pouvoirs au chef de la section logistique durant les accidents complexes de grande échelle. Outre la gestion du volet logistique de l'accident, le chef de la section logistique peut formuler des propositions en matière logistique dans le cadre du Plan de lutte contre l'accident. L'encadré 4 de la page 20 fournit une liste des principales responsabilités habituellement attribuées au chef de la section logistique.

L'organisation de la section logistique peut inclure jusqu'à six unités principales, communément placées sous l'autorité d'une branche de service et d'une branche de soutien.



La Section logistique soutient l'organisation du IMS de multiples façons, et notamment en évaluant les besoins de lutte et en assurant la fourniture de ressources appropriées.

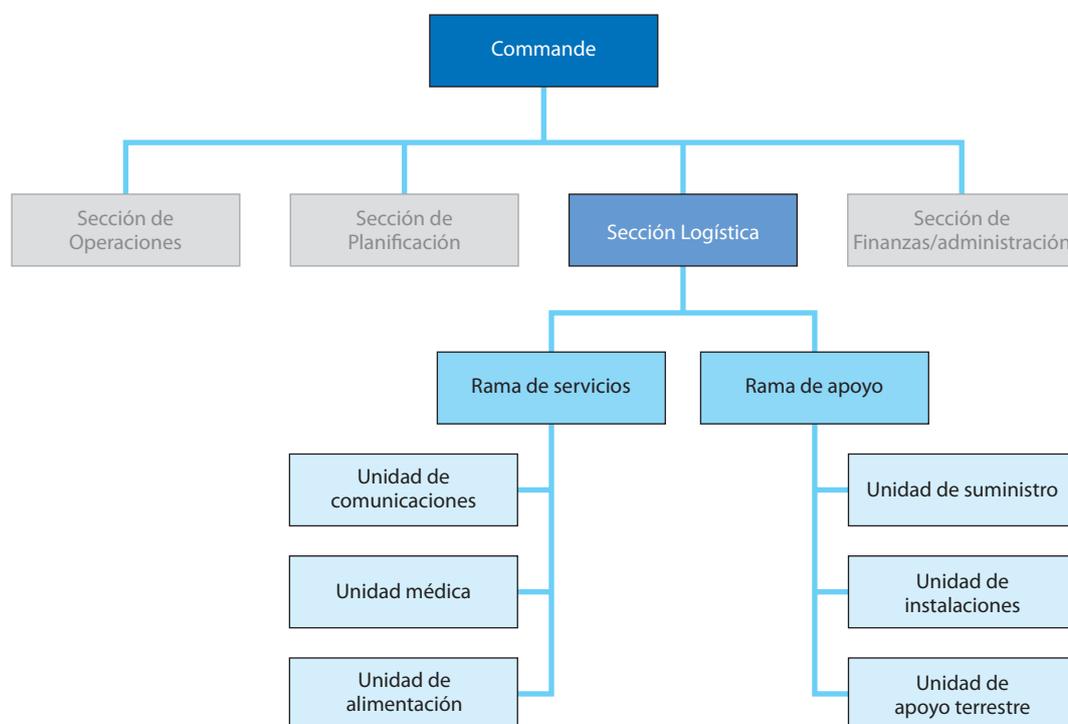
Encadré 4 Les responsabilités du chef de la section logistique

- Il planifie l'organisation de la section logistique
- Il s'assure du bien-être général et de la sécurité de la section logistique
- Il participe au développement du Plan de lutte contre l'accident
- Il active et supervise les branches et les unités au sein de la section logistique
- Il affecte et effectue des présentations à l'attention des directeurs de la branche logistique et des chefs d'unité
- Il définit les sites de travail et attribue les travaux préliminaires au personnel de la section
- Il détermine et fournit immédiatement des ressources de lutte et détermine les besoins en installations
- Il s'assure de la tenue d'un dossier sur tous les équipements, le matériel et les fournitures achetés, loués, empruntés ou mobilisés de toute autre façon à l'occasion des opérations de lutte d'urgence
- Il collabore avec le(s) responsable(s) de zone de stockage de matériel pour établir et entretenir le réseau d'approvisionnement
- Il définit les procédures d'approbation et de dégagement des ressources et conseille toutes les sections en la matière
- Il coordonne et traite les demandes de ressources supplémentaires
- Il suit l'efficacité des ressources et procède aux corrections nécessaires
- Il formule des recommandations sur les capacités actuelles de service et de soutien
- Il procède à l'examen des tactiques pour la période opérationnelle suivante afin de fournir des ressources ainsi qu'un soutien logistique
- Il identifie les exigences en termes de service et soutien à long terme
- Il conseille le commandement et les chefs des autres sections sur la disponibilité des ressources afin de répondre aux besoins de la lutte contre l'accident
- Il formule des propositions dans le cadre du plan de communication, du plan médical et du plan de circulation et procède à l'examen de ces derniers
- Il identifie les besoins en termes de ressources afin de pourvoir aux besoins en cas de situations imprévues
- Il préconise la démobilisation des ressources et les acquitte lorsqu'il le juge approprié
- Il prend acte des parties applicables du Plan de démobilisation de l'accident et les met en œuvre

À droite :
une opération
d'élimination de plus
de 1 700 gallons
d'hydrocarbure et
d'eau déversés d'un
cargo échoué
requière un soutien
logistique significatif,
incluant la fourniture
de l'équipement et
des ressources
nécessaires comme
des barrages de
confinement, des
pompes, des
containers de déchets
dangereux, des
navires de transfert
ainsi que des
infrastructures
d'élimination de
chargement.



Figure 6 Exemple d'organisation de la section logistique



La branche service de la section logistique fournit toutes les activités de service relatives à l'accident et se compose des éléments organisationnels suivants :

- **L'unité communications** : elle établit les plans régissant tous les protocoles et les équipements de communication. Les activités de l'unité incluent l'installation, l'analyse, la distribution et l'entretien de l'équipement de communication.
- **L'unité médicale** : elle élabore le plan médical, fournit les services médicaux sur site et assure le transport des intervenants vers les établissements médicaux.
- **L'unité de restauration** : elle fournit la nourriture et les boissons permettant de répondre aux besoins des intervenants durant l'accident.

La branche de soutien de la section logistique met à disposition le personnel, l'équipement, les installations et les fournitures afin de soutenir les opérations de lutte contre l'accident. Cette branche englobe les éléments organisationnels suivants, chacun pouvant être appuyé par des organisations de soutien :

- **L'unité de fourniture** : elle sollicite les ressources (personnel, équipement et fournitures) nécessaires au soutien des opérations de lutte. Les activités de l'unité englobent également la réception, le stockage et la distribution des fournitures nécessaires à l'accident, la gestion d'un inventaire de fournitures et la maintenance des fournitures et des équipements.
- **L'unité installations** : elle identifie les installations requises (par ex. de rassemblement des équipements, de service de la nourriture, d'assainissement, les logements) et assure la gestion des installations et notamment le paramétrage, la maintenance, les services de sécurité et la démobilitation des installations.
- **L'unité de soutien au sol** : elle applique le plan de circulation, organise les transports au sol en soutien aux opérations de lutte contre l'accident (par ex., transport du personnel et des fournitures) et assure la maintenance de tous les véhicules mobiles et de l'équipement tactique.

La section finance et administration

La section finance et administration assure le contrôle financier dans le cadre de la lutte, apporte son soutien dans la conclusion des contrats et l'approvisionnement, suit les coûts liés à l'accident, gère les demandes d'indemnisation et procède aux remboursements. Cette section assure le suivi de toutes les dépenses et procède à la consignation des coûts de personnel, des équipements et des ressources de lutte. Les accidents donnent souvent naissance à des demandes d'indemnisation à l'occasion de dommage aux biens, de perturbation des activités économiques ou d'autres problèmes comme les demandes d'indemnisation sanitaires ou médicales qui sont tous gérées par cette section.

L'encadré 5 fournit une liste des principales responsabilités habituellement attribués au chef de la section finance/administration.

Encadré 5 Les responsabilités du chef de la section finance / administration

- Il gère tous les aspects financiers d'un accident
- Il planifie l'organisation de la section finance et administration
- Il garantit le bien-être et la sûreté de la section finance / administration
- Il met en place des contrôles financiers appropriés dans le cadre de l'accident
- Il fournit des informations et une analyse financière et économique de l'accident
- Il s'assure que les pouvoirs financiers sont délégués de manière appropriée
- Il participe au développement du Plan de lutte contre l'accident et des présentations tel que requis
- Il s'assure que les feuilles de temps du personnel soient correctement remplies
- Il procède à l'examen des plans opérationnels et propose des alternatives lorsque c'est financièrement justifié
- Il supervise l'administration des contrats de fourniture et des contrats de service et de location d'équipement
- Il collabore avec le conseiller juridique en matière de couverture d'assurance, de traitement des demandes d'indemnisation et des exclusions et de négociations des règlements
- Il procède à l'examen de tous les programmes d'assurance, informe les assureurs et nomme les experts
- Il formule des propositions financières relatives à la planification de la démobilisation

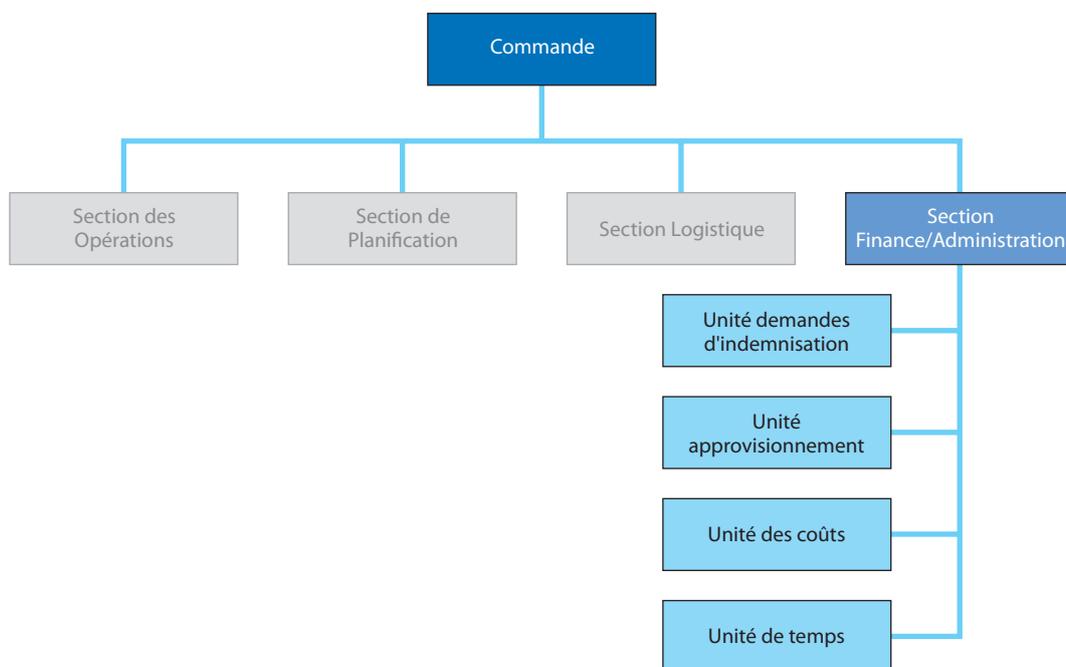
La section finance / administration gère les aspects financiers d'une opération, participe à l'élaboration du Plan de lutte contre l'accident, tient des registres sur le personnel et l'équipement et collabore avec le conseiller juridique pour gérer les assurances et les demandes d'indemnisation réclamations.



L'organisation de la section finance/administration peut inclure jusqu'à quatre unités principales (voir Figure 7) :

- **L'unité demandes d'indemnisation** : elle collecte et évalue toutes les demandes d'indemnisation liées à l'accident.
- **L'unité approvisionnement** : elle gère tous les aspects financiers liés aux fournisseurs, y compris les accords et les contrats de location et de vente.
- **L'unité coûts** : elle collecte toutes les données sur les coûts, réalise les analyses de rentabilité et fournit une estimation des coûts et formule des recommandations en matière de réduction des coûts liés à l'accident.
- **L'unité temps** : elle procède à la préparation des feuilles de temps journalières du personnel et de l'équipement et s'assure de la conformité avec la politique en matière de temps.

Figure 7 Exemple d'organisation de la section finance / administration



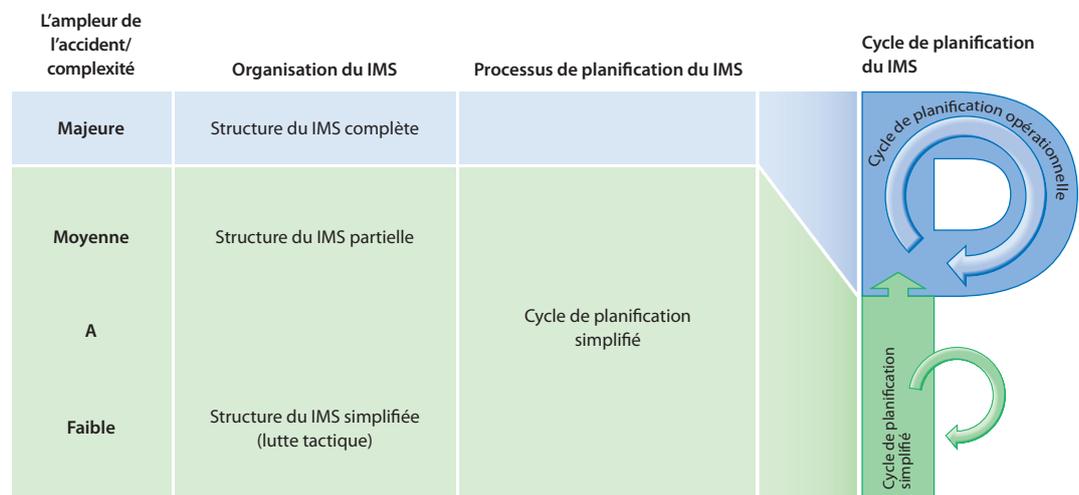
La gestion de la lutte contre l'accident au moyen d'un IMS

La présente section décrit les méthodes de lutte contre un accident dans le cadre d'un IMS à l'occasion d'accidents de petite et moyenne envergure mais aussi d'accidents majeurs. Quelle que soit la taille de l'accident, la procédure de lutte débute par la détection de l'accident, la notification et la mobilisation du personnel de lutte et des autres ressources et l'établissement de la structure de commandement de l'accident. Dès la mise en place des opérations de lutte, on met en place la structure organisationnelle du IMS et la procédure de planification cyclique. Le cycle de planification du IMS et la structure organisationnelle peuvent être simples dans le cadre des accidents mineurs. Le cycle de planification simplifié peut être mis en œuvre chaque heure ou même plus souvent, la structure organisationnelle pouvant se composer du commandant de la situation d'urgence et du personnel opérationnel tactique, par exemple une équipe de lutte contre le déversement.

S'agissant des accidents plus importants et plus complexes, l'organisation de lutte sera plus structurée et le cycle de planification défini de manière plus précise. Le IMS oriente les activités de lutte contre les accidents d'envergure via un Plan de lutte contre l'accident établi à l'écrit, définissant des tactiques et attribuant des ressources permettant de poursuivre les objectifs de la lutte définis par le commandant de la situation d'urgence. La lutte se divise en principe en deux périodes opérationnelles, le Plan de lutte contre l'accident étant revu et révisé pendant chaque période opérationnelle afin de refléter les objectifs actuels, les stratégies et les tactiques de lutte permettant de s'adapter aux circonstances de l'accident en constante évolution.

La figure 8 présente la façon dont un IMS est appliqué dans le cadre des accidents majeurs, quoique rares, mais aussi pour les accidents de petite envergure qui sont plus courants.

Figure 8 Application d'un IMS à l'organisation de lutte et au cycle de planification dans le cadre des accidents majeurs et mineurs



L'organisation et le processus de planification sont dimensionnés de manière appropriée pour s'adapter à l'ampleur et à la complexité de la lutte contre l'accident.

Notification et mobilisation

Informar les organisations compétentes qu'un accident est survenu constitue la première étape de la lutte initiale contre tous les accidents. Les efforts en matière de notification incluent l'identification du type d'accident et sa localisation géographique exacte. Après la notification, le commandement de l'accident est mis en place par le premier intervenant sur place, alors que les organisations de lutte mobilisent et affectent le personnel qualifié dans le cadre de la lutte. En fonction de l'emplacement de l'accident, il pourrait être nécessaire de satisfaire à des exigences en matière de notification spécifiques au pays afin d'informer les organes gouvernementaux et les organisations de la survenance de l'accident.

L'établissement de l'organisation du IMS

Comme mentionné ci-dessus, le commandement de l'accident privilégie une approche prudente dans le cadre de la lutte afin de s'assurer que l'accident peut être contrôlé et afin de prévenir toute escalade inutile de la lutte. L'emplacement et le type d'accident déterminent l'envergure des activités de lutte et la taille de l'organisation du IMS. La structure du IMS pourra être élargie ou réduite au cours du cycle de vie de l'accident conformément aux besoins inhérents à la lutte. Le commandant de la situation d'urgence constitue toujours le premier rôle mis en place, la structure de commandement ainsi créée pouvant développer des éléments organisationnels. Dans le cadre des accidents mineurs, l'organisation peut se limiter à un commandant de la situation d'urgence et une équipe tactique opérationnelle. La structure complète du IMS n'est que rarement requise et sera généralement appliquée à l'occasion des accidents majeurs et complexes. L'organisation du IMS est évaluée continuellement et dimensionnée afin de remplir les objectifs de la lutte contre l'accident et respecter les limites inhérentes à l'étendue des responsabilités.

Tableau 2 Les actions initiales de développement de la structure organisationnelle d'un IMS

Action	La condition qui déclenche l'action
La mise en place du commandement	<ul style="list-style-type: none"> ● Le commandant de de la situation d'urgence est toujours le premier rôle mis en place ● Le commandant de la situation d'urgence devra disposer de l'entière autorité pour gérer la lutte et garantir la sécurité des intervenants et du public
Le transfert du commandement (commandement simple)	<ul style="list-style-type: none"> ● Arrivée d'une personne plus qualifiée pour occuper le rôle de commandant de la situation d'urgence ● Modification des priorités de la mission nécessitant un nouveau commandant de la situation d'urgence ● Nomination d'une personne provenant d'une organisation unique au rôle de commandant de la situation d'urgence ● La durée prolongée de l'accident nécessite de soulager le commandant de la situation d'urgence
La mise en place de divisions ou de groupes	<ul style="list-style-type: none"> ● Le personnel de lutte excède les limites de l'étendue des responsabilités du superviseur <ul style="list-style-type: none"> • Les divisions organisent les activités de lutte sur la base des zones géographiques d'opération • Les groupes organisent les activités de lutte sur la base des zones fonctionnelles d'opération
La mise en place des branches	<ul style="list-style-type: none"> ● Le nombre de divisions, de groupes et de ressources dépasse les limites inhérentes à l'étendue des responsabilités du superviseur (en principe le commandant de la situation d'urgence ou le chef de la section opérations) ● Les objectifs de lutte contre l'accident nécessitent deux ou plus de deux opérations fonctionnelles, chaque entité d'appui étant organisée sous l'autorité d'une branche fonctionnelle spécifique
La mise en place de la section opérations	<ul style="list-style-type: none"> ● Le nombre de branches, de divisions et de groupes dépasse les limites inhérentes à l'étendue des responsabilités du commandant de la situation d'urgence
La mise en place de la section de planification	<ul style="list-style-type: none"> ● L'augmentation de la complexité de l'accident, de l'ampleur et/ou de la durée estimée nécessaire au commandement pour nommer un chef de la section planification chargé de superviser le développement et la documentation du Plan de lutte contre l'accident, résoudre les problèmes environnementaux et suivre le statut de la situation et des ressources
Recruter le personnel de commandement	<ul style="list-style-type: none"> ● L'augmentation de la complexité de l'accident, de l'ampleur et/ou de la durée estimée nécessaire au commandement pour se dessaisir des activités fastidieuses au plus près du terrain et désigner un intervenant unique sur site pour chacun des postes suivants de l'équipe de commandement, tel que requis : <ul style="list-style-type: none"> • L'agent de sûreté — il supervise les conditions de sûreté sur le site et s'assure de la sûreté du personnel et du public. • L'agent d'information publique — il communique avec les médias et diffuse les informations publiques. • L'agent de liaison — il constitue, sur le terrain, le point de contact des agences collaboratrices/ des parties prenantes.

Les facteurs à prendre en compte lors de la mise en place d'une organisation de IMS incluent :

- l'heure/la date de l'accident ;
- l'emplacement de l'accident et le point d'accès à celui-ci ;
- l'assistance médicale en cas de blessures et de décès ;
- les risques potentiels pour la santé et la sécurité du public ;
- les besoins en matière d'opérations de recherche et de sauvetage ;
- la survenance d'incendie ou les risques d'incendie ;
- le volume et le type d'hydrocarbure déversé ;
- les impacts environnementaux et socio-économiques potentiels ;
- les enjeux en matière de gestion comme les ressources humaines, les enjeux juridiques, les médias, etc. ;
- les besoins en terme d'expertise spécialisée, comme le contrôle de la source ;
- la sécurité du site ; et
- l'évolution des conditions physiques, comme les conditions météorologiques, la trajectoire de l'hydrocarbure, les conditions en mer et les autres facteurs.

En vertu des deux règles de base régissant la gestion de la structure organisationnelle de du IMS, il convient :

1. de s'assurer que l'organisation se développe à un rythme qui ne saurait réduire le niveau opérationnel tactique et le niveau des activités d'appui requis par la lutte contre l'accident durant la période opérationnelle ; et
2. de maintenir une organisation dont la taille est adaptée à la poursuite des objectifs de la lutte contre l'accident.

Évaluation initiale et lutte

L'évaluation initiale de la lutte par le commandant de la situation d'urgence consiste à :

- vérifier les principales informations sur l'accident ;
- s'assurer que le site de l'accident est sécurisé ;
- procéder à une évaluation du cours de l'accident, des actions entreprises, des enjeux en matière de sécurité, des pires scénarios et des ressources requises; et
- établir une structure de IMS appropriée.

Présentation initiale de l'accident

Le briefing préliminaire sur l'accident englobe l'état des lieux et les activités de lutte et inclut habituellement une carte/une simulation de l'accident, une synthèse des actions en cours, un organigramme de l'organisation du IMS actuelle et une synthèse des ressources commandées. Ces informations font office de plan initial de lutte contre l'accident et peuvent être communiquées à l'oral ou à l'écrit par le commandant de la situation d'urgence aux autres intervenants. Le plan initial de lutte contre l'accident est mis à jour pour chaque période opérationnelle ou jusqu'à la résolution de l'accident.

Le briefing initial sur l'accident constitue une étape clé pour le commandant de la situation d'urgence, lui permettant de déterminer la structure du IMS requise pour une gestion efficace et efficiente de l'accident. Une courte réunion du commandement sera organisée pour lancer le processus de planification. Le commandant de la situation d'urgence détermine et hiérarchise un ensemble d'objectifs communs de lutte et peut en outre définir les stratégies liées privilégiées. Le commandant de la situation d'urgence peut désigner un chef de la section opérations chargé de gérer les opérations tactiques et pourvoir aux postes de l'équipe de commandement (y compris l'agent de sûreté, l'agent d'information publique et l'agent de liaison) et, s'il y a lieu, aux postes du personnel général.

Les thèmes habituellement traités lors d'un briefing sur l'accident englobent :

- l'état des lieux – les objectifs, les priorités, les risques et les besoins en termes de ressources ;
- la situation potentielle, les enjeux en matière de sûreté et les problèmes liés ;
- les activités de lutte en cours et leur évolution ;
- la structure organisationnelle actuelle du IMS;
- l'affectation des ressources (personnel et équipement) ;
- les ressources en cours d'acheminement et/ou commandées ;
- les installations mises en place ; et
- les communications mises en place.

Les objectifs de la lutte contre l'accident

Les objectifs constituent un énoncé succinct des buts et projets généraux du commandement dans le cadre de la lutte. Les objectifs décrivent les résultats attendus et devront englober la totalité de la lutte. L'industrie détermine généralement les objectifs en respectant un ordre hiérarchique déterminé :

- **Les hommes** : protéger la santé et la sûreté des intervenants et du public.
- **L'environnement** : protéger et réduire les impacts sur l'environnement.
- **Les ressources** : protéger le public et les ressources de l'industrie contre les impacts futurs.
- **La réputation** : lutter dans le respect de l'éthique et de manière transparente.

Définir les périodes opérationnelles

La planification des actions de lutte est généralement divisée en périodes opérationnelles. Le début de la première période opérationnelle coïncide avec la survenance de l'accident. Elle inclut les actions de lutte immédiates et s'appuie sur le plan de lutte de l'opérateur industriel pour définir les priorités de la lutte et les directives en la matière, les stratégies et les actions de lutte. La mise en place des stratégies et des activités de lutte peut se baser sur un scénario de planification semblable à l'accident en cours, les modifications nécessaires étant effectuées pour s'adapter aux circonstances sur le terrain.

Dans le cadre des opérations de lutte s'étendant sur plus d'une journée, le commandant de la situation d'urgence devra définir les périodes opérationnelles conformément aux Plans de lutte contre l'Accident établis pour appuyer les activités de lutte. En général, les périodes opérationnelles se basent sur :

- les facteurs opérationnels, intégrant la sécurité comme priorité principale ;
- la capacité de mettre en œuvre des opérations de jour comme de nuit ;
- les contraintes logistiques lors des opérations par poste de travail dans la zone géographique de l'accident ;
- les conditions météorologiques ; et
- la disponibilité des ressources de lutte (personnel, équipements et fournitures).

Les périodes opérationnelles se basent en général sur un cycle de 24 heures ou sont divisées en jours et en nuits, les opérations de jour se concentrant sur les activités de lutte alors que les opérations nocturnes se focalisent sur la mobilisation des ressources et les activités logistiques nécessaires au soutien des activités du jour suivant. Dans le cadre des activités de long-terme, lancées en général plus tard durant la lutte, les périodes opérationnelles peuvent s'étendre sur plusieurs jours.

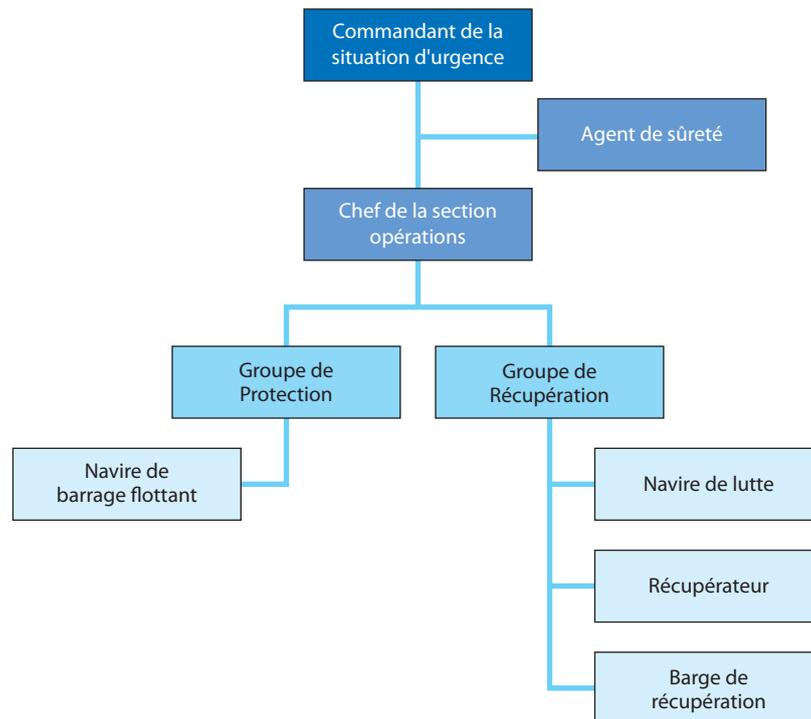
Les périodes opérationnelles relèvent généralement de l'une des deux catégories suivantes, par ex. :

- la « période opérationnelle en cours » - qui inclut les activités en cours ; ou
- la « période opérationnelle suivante » - qui inclut les actions planifiées pour la période suivante.

La mise en œuvre des opérations de lutte — accidents mineurs et moyens ou accidents simples

La plupart des accidents sont de faibles ou moyennes ampleurs, ne sont pas complexes et ne nécessitent pas une vaste structure organisationnelle ou un cycle de planification opérationnelle.

Figure 9 La structure de lutte du IMS dans le cadre d'un accident mineur



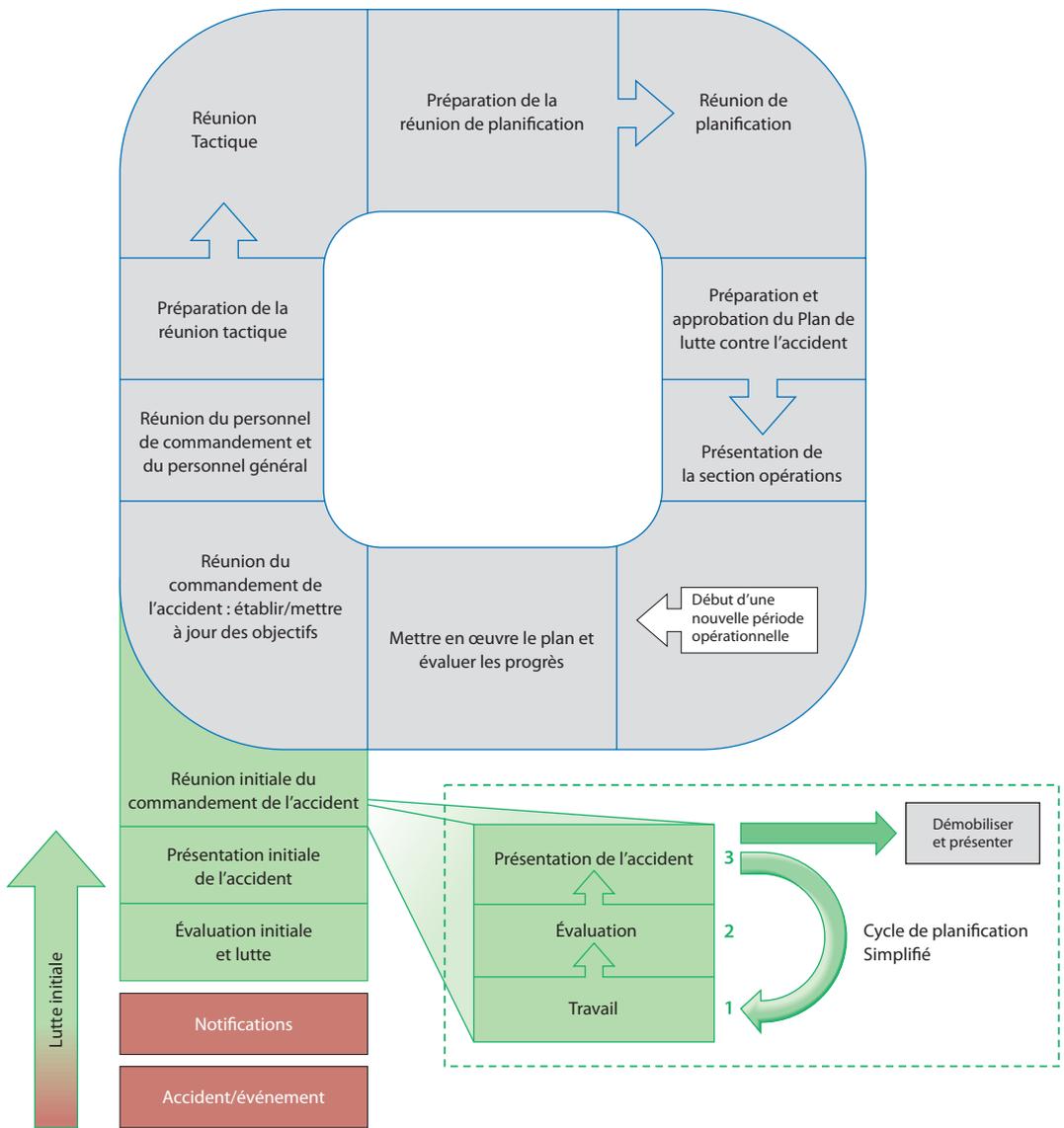
Dans le cadre d'un déversement d'hydrocarbure mineur, par exemple au sein d'un terminal maritime, la mobilisation de l'équipe de lutte contre le déversement pourra être organisée via une structure de IMS simplifiée. L'approche sera axée sur les aspects tactiques et opérationnels, en mobilisant uniquement les postes et les sections nécessaires à l'exécution du plan de lutte contre le déversement d'hydrocarbure de l'installation. Les ordres peuvent être émis oralement ou via un document de présentation de l'accident. Les opérations de lutte se poursuivent jusqu'à la réalisation des objectifs, après quoi les équipes seront démobilisées.



Cycle de planification simplifié

Les accidents mineurs sont gérés et dirigés dans le cadre d'un processus itératif simple ; il consiste en l'exécution d'opérations de lutte et l'évaluation des progrès eu égard aux objectifs définis, jusqu'à la fin de la lutte et la démobilisation du commandement de l'accident. Le processus simplifié de planification se compose de cycles itératifs de *travail*, d'*évaluation* et de *présentation* qui reproduisent les étapes fondamentales du segment du « Planning P » de la figure 8. La partie inférieure de la figure 10 représente les étapes typiques de la lutte initiale contre l'accident et le cycle simplifié de planification en cours dans le cadre d'un tel accident.

Figure 10 Le cycle simplifié de planification dans le cadre des accidents, mineurs, moyens ou simples



Réunions de travail et d'évaluation

Après la présentation initiale, les actions de lutte sont mises en œuvre conformément aux objectifs de lutte et au plan de lutte de l'installation. Les réunions d'évaluation sont alors utilisées pour communiquer de nouvelles informations sur les progrès de la lutte vers la réalisation des objectifs et pour définir des orientations en vue de la période opérationnelle suivante. La durée de la période opérationnelle et la fréquence des réunions d'évaluation dépendent du rythme d'évolution de l'accident et des progrès des activités de lutte. Ce cycle de travail et d'évaluation se poursuit jusqu'à la réalisation des objectifs de lutte et la démobilisation du commandement de l'accident, ou jusqu'à la complication de l'accident et la mise en place d'une organisation de IMS complète.

Les réunions d'évaluation englobent :

- une présentation de l'accident, incluant des mises à jour sur les progrès de la lutte ;
- l'évaluation de scénario le plus défavorable potentiel ;
- l'examen et la mise à jour des objectifs de lutte ;
- des débats sur les stratégies de lutte, principales et alternatives ;
- l'évaluation des ressources et de l'assistance requises ; et
- l'analyse des répercussions sur les parties prenantes.

À l'issue des réunions d'évaluation :

- les tactiques opérationnelles et la structure de gestion du IMS sont mises en place en vue de la période opérationnelle suivante ;
- les exigences en termes de ressources tactiques et d'appui sont définies ; et
- la disponibilité des ressources est établie et les sources sont identifiées dans le cadre des commandes de ressources nécessaires.

Les présentations de l'accident en cours

Les présentations et mises à jour périodiques sur l'accident, dans le cadre desquelles les informations nouvelles et les sujets revêtant une importance particulière seront communiquées au personnel, devront avoir lieu sur une base régulière, en fonction du rythme de la lutte dans le cadre de(s) période(s) opérationnelle(s). Ces présentations sont l'occasion : (1) d'informer le personnel clé puis tous les intervenants sur l'accident de la situation en cours et de leur fournir toute autre nouvelle information ; et (2) évaluer le Plan de lutte contre l'accident et, s'il y a lieu, définir les modifications à apporter eu égard aux conditions actuelles.

Démobilisation et présentation

Les opérations de lutte peuvent prendre fin lorsque tous ses objectifs sont remplis. Les ressources peuvent être démobilisées lorsqu'elles ne sont plus nécessaires et l'intensité des activités de lutte contre l'accident diminue. À l'issue de chaque accident, une réunion de clôture est organisée afin d'identifier tous les enseignements tirés de la lutte contre l'accident et de permettre l'optimisation des capacités de lutte dans le futur.

La mise en œuvre de la lutte — accidents majeurs et complexes

La lutte contre un accident majeur peut impliquer des centaines voire des milliers d'intervenants provenant d'organisations différentes, évoluant sur des sites divers et réalisant un large éventail d'activités de lutte – dont certaines peuvent inclure des opérations simultanées nécessitant une coordination étroite. Le niveau de gestion et d'exigence requis afin de maintenir une structure efficace de commandement et de contrôle d'une telle lutte surpassera le niveau de gestion assuré par le processus simplifié basé sur des activités d'évaluation. Une structure opérationnelle de IMS et un cycle de planification opérationnelle seront dès lors nécessaires pour gérer des activités de lutte d'une telle envergure. L'efficacité de la lutte peut être renforcée via le recours à un IMS commun par toutes les organisations de lutte.

Dans le cadre d'un accident majeur, la structure du IMS inclura généralement :

- Le commandement de l'accident ;
- Le personnel de commandement ;
- La section opérations ;
- La section de planification ;
- La section logistique ; et
- La section finance et administration.

Le recours aux autres composantes du IMS – à savoir les branches, les divisions, les groupes et les unités – et les rôles comme les adjoints et les assistants dépendront des besoins spécifiques de la lutte. La structure du IMS et le niveau de ressources devront être suffisants pour remplir les objectifs de la lutte et maintenir une étendue appropriée de responsabilités. Dans le cadre des accidents de plus longue durée, le commandant de la situation d'urgence devra anticiper et planifier les rotations de personnel qualifié afin de permettre de décharger le personnel initial du IMS.

La fonction de commandement nomme un chef de la section de planification afin d'orienter le processus de planification opérationnelle et d'établir à l'écrit un Plan de lutte contre l'accident. Au fil de l'évolution des activités de gestion de l'accident, la définition de délais de transition et la mobilisation d'un personnel, de systèmes d'informations et de technologies supplémentaires permettent une planification et une catégorisation plus détaillées des événements. La planification consiste à :

- évaluer la situation et les progrès de la lutte ;
- définir et mettre à jour les objectifs de la lutte ;
- définir les stratégies de lutte principales et alternatives ; et
- définir les ressources requises pour remplir les objectifs de la manière la plus sûre et la plus efficace possible.

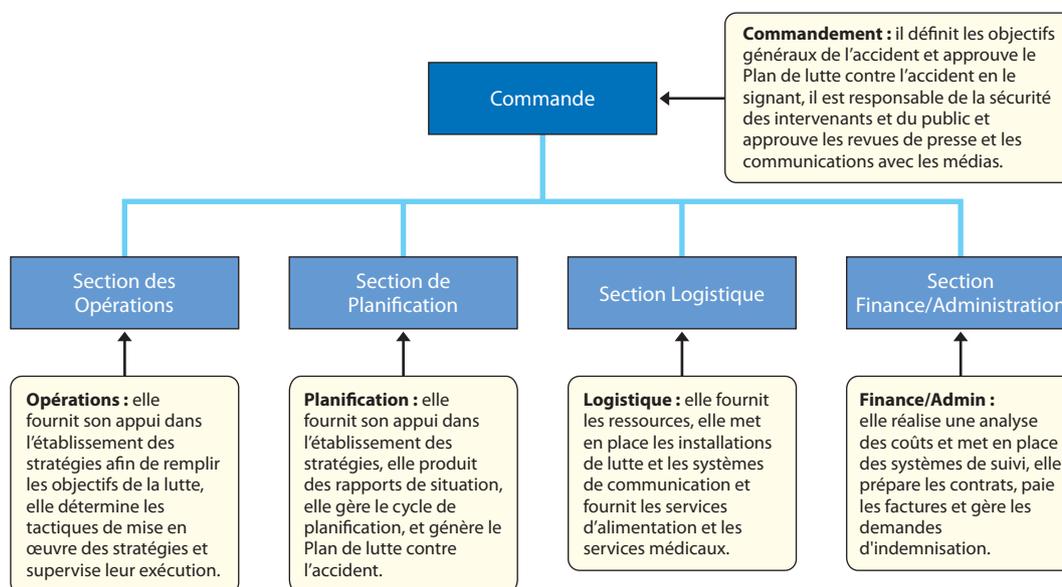
Les principales activités de planification sont synthétisées dans le tableau 3, à la page 32.

Les fonctions du personnel de commandement et du personnel général en termes d'établissement du plan d'action contre l'accident sont présentées dans la figure 11, à la page 33.

Tableau 3 Les principales activités du processus de planification

Phase	Activité
Évaluer la situation et les progrès de la lutte	<ul style="list-style-type: none"> ● Rassembler, consigner, analyser et présenter la situation et les informations en matière de ressource ● Obtenir une vue précise de l'ampleur et de la complexité de l'accident et évaluer les risques d'accident ● Évaluer les pires scénarios potentiels ● Identifier les ressources requises pour mettre en œuvre le plan de lutte contre l'accident
Établir et mettre à jour les objectifs et la stratégie de lutte	<ul style="list-style-type: none"> ● Formuler et hiérarchiser les objectifs de lutte ● Identifier, analyser et évaluer les stratégies raisonnables de lutte permettant de poursuivre les objectifs généraux de lutte
Établir un Plan de lutte contre l'accident	<ul style="list-style-type: none"> ● Définir l'orientation tactique (c'est-à-dire, comment, où et quand) et les ressources, les aspects logistiques et les stratégies pour la période opérationnelle suivante ● Définir les périodes opérationnelles ● Identifier l'état et la disponibilité des ressources ● Configurer la structure organisationnelle du IMS afin de mettre en œuvre les tactiques et déterminer les missions et les exigences spécifiques en termes de ressources ● Au besoin, établir les annexes du Plan de lutte contre l'accident (plan médical, plan en matière de santé et de sécurité, plan de communication, plan de gestion des déchets, etc.)
Préparer et diffuser le Plan de lutte contre l'accident	<ul style="list-style-type: none"> ● Rédiger le Plan de lutte contre l'accident conformément au niveau de complexité de l'accident et établir un projet bien préparé de présentation orale ou de plan écrit ● Recueillir les annexes du Plan de lutte contre l'accident, vérifier leur exhaustivité et les approuver ● S'assurer que le Plan de lutte contre l'accident est à jour et complet eu égard à la situation de l'accident ● Copier le Plan de lutte contre l'accident et le distribuer avant le début de la période opérationnelle suivante
Évaluer et réviser le Plan de lutte contre l'accident	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparer le processus planifié aux progrès réalisés sur une base régulière et identifier les divergences ou les changements en termes de disponibilités des ressources, les défaillances dans le cadre des missions et les succès non planifiés ainsi que les considérations en matière de sécurité et de protection de l'environnement ● Saisir les nouvelles informations et les changements de la situation dans le cadre de la première étape du processus de planification tel que requis afin de modifier le Plan de lutte contre l'accident pour la période opérationnelle en cours ou la période suivante

Figure 11 Les activités du cycle de planification opérationnelle par rôle



Le Plan de lutte contre l'accident complété et approuvé spécifiera les tactiques et identifiera le personnel et les équipements liés pour la période opérationnelle suivante. Les composantes supplémentaires du Plan de lutte contre l'accident peuvent inclure, sans s'y limiter, les plans suivants :

- **Le plan médical** : il fournit une description et indique l'emplacement des installations médicales sur le terrain, des infirmeries et des hôpitaux, et décrit les procédures en matière d'urgence médicale.
- **Le plan de santé et de sécurité** : il spécifie les procédures en matière de sécurité, procède aux analyses en matière de santé et de sécurité dans le cadre des opérations tactiques dangereuses, spécifie les exigences en matière de formation du personnel, les exigences en matière de suivi médical, les mesures de contrôle du site ainsi que le plan de contrôle de l'air tel que requis.
- **Le plan de communication** : il répertorie le(s) type(s) de radios utilisées, les fonctions de chaque canal, la fréquence/le volume sur lequel chaque radio est réglée ainsi que l'affectation des radios.
- **Le plan de gestion des déchets** : il spécifie les sources potentielles et les modes d'élimination des déchets opérationnels et des déchets souillés.

Encadré 6 Modèle type de contenu d'un Plan de lutte contre l'accident

Les modèles sont utiles pour diffuser et consigner les informations relatives au Plan de lutte contre l'accident. Un Plan de lutte contre l'accident contient au moins les informations suivantes :

- Les objectifs de l'accident
- L'organigramme de l'organisation
- Les stratégies de lutte et les missions de travail
- Le plan médical
- Le plan de santé et de sécurité
- Le plan de gestion des déchets
- Le plan de communication comportant les informations sur les radios utilisées dans le cadre de la lutte contre l'accident
- Les cartes, les photographies et les autres supports graphiques (par ex. les trajectoires des hydrocarbures)
- Les ressources

Une bibliothèque complète de modèles utiles, communément appelés formulaires, est disponible dans le Guide de gestion des accidents publié par Oil Spill Response Limited (OSRL, 2012).

Le cycle de planification opérationnelle

La lutte initiale contre un accident majeur peut débuter par une lutte tactique mettant en œuvre le processus basé sur l'évaluation afin d'établir un Plan de lutte contre l'accident. Au fur et à mesure de l'augmentation de l'ampleur et de la complexité de la lutte, le processus de planification adopte une approche plus formelle, intitulée « Cycle de planification opérationnelle » afin d'établir à l'écrit un Plan de lutte contre l'accident qui définit les objectifs de lutte reflétant la stratégie générale de gestion de l'accident. Ce processus est généralement mis en place lorsqu'un ou plusieurs des critères suivant sont remplis :

- L'ampleur, l'étendue et la complexité des activités de lutte dépassent la capacité de développement et de communication des missions de travail dans le cadre d'un processus de planification simplifié.
- Les ressources des multiples organisations de lutte sont mobilisées.
- Les opérations de lutte couvriront plusieurs périodes opérationnelles.
- Les rotations du personnel et/ou des équipements sont nécessaires.
- Il est nécessaire de documenter les actions et/ou les décisions.
- Les parties prenantes clés devront fournir des mises à jour formelles sur la lutte.

Le cycle de planification opérationnelle se déroule dans le cadre de cinq phases (voir la figure 12 à la page 35) afin de valider la précision des informations disponibles sur la situation et les ressources, estimer le cours probable des événements, évaluer les stratégies alternatives et établir un Plan de lutte contre l'accident qui sera mis en œuvre durant la période opérationnelle suivante :

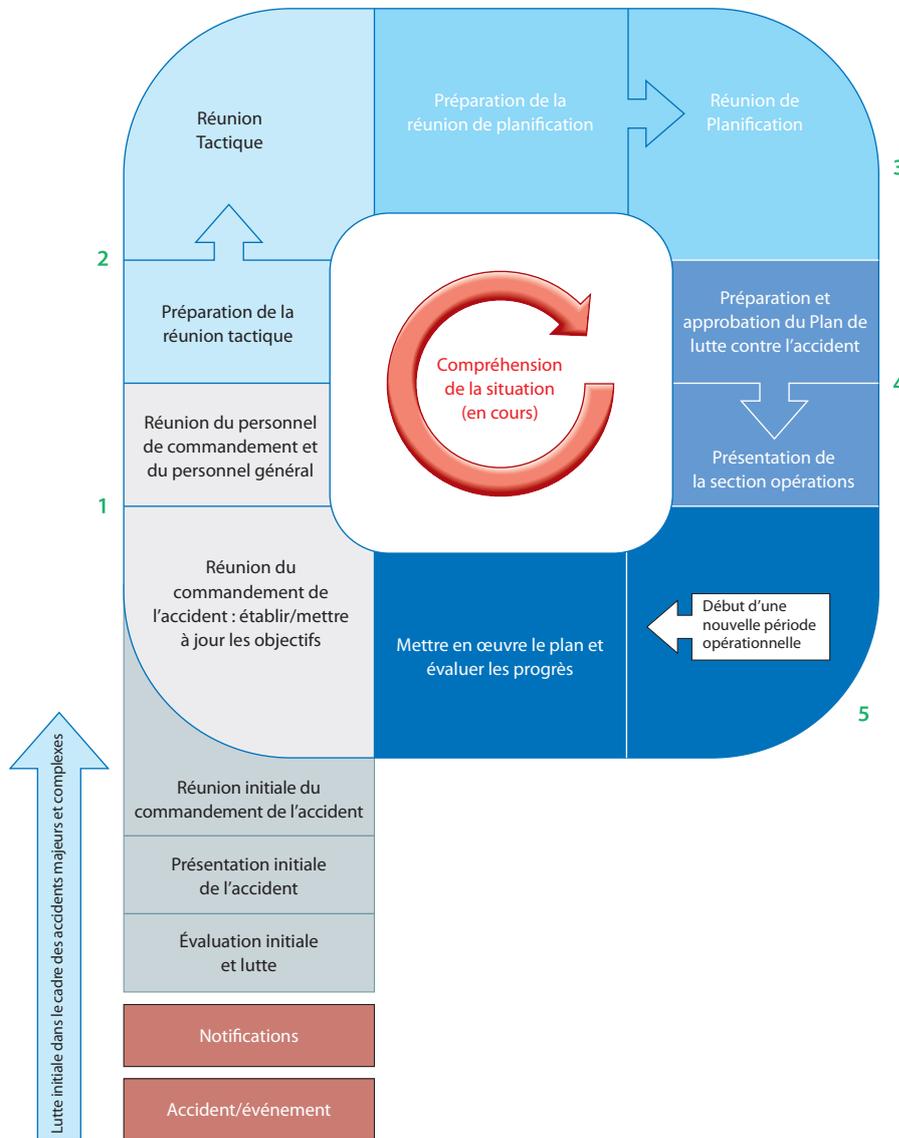
1. Comprendre la situation.
2. Établir les objectifs et stratégies de lutte.
3. Établir le plan.
4. Préparer et diffuser le plan.
5. Exécuter, évaluer et réviser le plan.

Les activités du cycle de planification

Le cycle de planification présenté à la figure 12 décrit la progression du cycle de planification opérationnelle, d'activités de planification à une lutte proactive contre l'accident. Le cycle de planification est pensé pour répondre aux objectifs globaux de la lutte et les répartir entre les différentes stratégies et missions tactiques pour chaque période opérationnelle. Il est important que les objectifs de l'accident définissent les orientations générales de la lutte contre l'accident, plutôt que de traiter uniquement un seul volet de la lutte. Les stratégies et tactiques opérationnelles pour chaque période opérationnelle seront mises en relation afin de garantir la réalisation de ces objectifs.

Pour en savoir plus sur les activités de planification, consultez OSRL, 2012.

Figure 12 Le cycle de planification opérationnelle dans le cadre des accidents majeurs et complexes



Les cinq phases illustrés par la figure 12 sont traitées de manière détaillée à la page 36.

Les cinq phases du Cycle de planification opérationnelle sont décrites ci-dessous :

- **Phase 1 : Comprendre la situation**
 - *La réunion du commandement de l'accident* : Le commandement définit les objectifs de la lutte qui couvrent la période opérationnelle suivante de l'accident.
 - *La réunion du personnel de commandement et du personnel général* : Le commandement rencontre le personnel de commandement et le personnel général afin de communiquer des orientations et des précisions sur les décisions, les objectifs, les priorités, les attentes et les procédures de lutte.
- **Phase 2 : Établir les objectifs et stratégies de lutte**
 - *La réunion tactique* : Les sections opérations et planification procèdent à l'examen de la stratégie de lutte et définissent les tactiques associées. Ceci consiste à :
 - déterminer le mode de mise en œuvre de la stratégie sélectionnée afin de remplir les objectifs de la lutte ; et
 - identifier et attribuer les ressources pour chaque mission afin de mettre en œuvre les opérations tactiques et identifier les méthodes de suivi de l'efficacité des tactiques et ressources.
- **Phase 3 : établir le plan**
 - *Réunion de planification* : le personnel de commandement et le personnel général examinent et valident le plan tactique opérationnel proposé par le chef de la section opérations. Le chef de la section opérations définit le volume et le type de ressources nécessaires pour réaliser le plan et coordonne ces demandes avec la section logistique.
- **Phase 4 : préparer et diffuser le plan**
 - *Préparation et approbation du plan de lutte contre l'accident* : Un plan écrit de lutte contre l'incident est un document censé communiquer les projets du commandant de la situation d'urgence et les orientations de la section opérations pour la période opérationnelle suivante. Le commandant de la situation d'urgence dispose de l'autorité et est chargé d'approuver le Plan de lutte contre l'accident ou d'exiger sa modification. Une fois approuvé, le plan de lutte contre l'accident est diffusé au personnel de commandement et au personnel général aux fins de préparation de la réunion de présentation des opérations.
 - *La réunion de présentation des opérations* : chaque période opérationnelle débute par une réunion de présentation des opérations lors de laquelle le plan de lutte contre l'accident est présenté aux superviseurs des ressources tactiques. Après la réunion, les missions sont dévolues aux superviseurs sur le terrain qui se réunissent ensuite avec le personnel qui leur est affecté afin de procéder à une présentation détaillée de leurs missions respectives.
- **Phase 5 : exécution, évaluation et révision du plan**
 - *Mettre en œuvre le plan et évaluer les progrès* : la section opérations oriente la mise en œuvre du plan. Le personnel de supervision évoluant au sein de la section opérations est chargé de mettre en œuvre le plan pour la période opérationnelle en cause. Le plan est évalué à différentes étapes de sa mise en œuvre, le chef de la section opérations pouvant procéder à des corrections durant la période opérationnelle afin de s'assurer que les objectifs sont remplis et que le niveau d'efficacité est satisfaisant.

Le plan du projet

À l'issue de la phase d'urgence, les activités de suivi et de restauration en cours sont traitées dans le plan du projet. Il s'agit notamment de la surveillance des plages après les opérations de nettoyage afin de s'assurer de l'absence de nouveau souillage, du remplacement des barrages absorbants sur les côtes légèrement souillées, et l'approvisionnement en nourritures et en fournitures pour les bases de lutte, etc. Un plan de projet est également exploité pour mettre en place des activités de restauration à long-terme qui peuvent être déléguées à d'autres organisations à l'issue de la phase de lutte d'urgence.

Une gestion globale des ressources

L'objectif de la gestion des ressources est d'optimiser l'utilisation des ressources essentielles, la sécurité, la transparence et le suivi des ressources. La gestion des ressources implique l'application d'outils, de processus et de systèmes fournissant aux responsables de l'accident des mises à jour appropriées en temps utile sur le statut des ressources dans le cadre d'un accident. Les ressources de lutte contre l'accident incluent : (1) le personnel et l'équipement disponibles pour mettre en œuvre des opérations tactiques spécifiques au service des stratégies ; (2) les fournitures et installations d'appui aux opérations de lutte contre l'accident sur le terrain. La section opérations autorise l'affectation des ressources tactiques alors qu'une branche d'appui et/ou de service procède aux commandes des articles (par ex. la nourriture) et des installations (par ex., rassemblement des équipements) de soutien.

La sélection, le déploiement et le suivi optimal des ressources dans les circonstances qui prévalent nécessitent des systèmes en vue de la description, la consignation, la mobilisation et le suivi des ressources pendant la durée de l'accident. La mise en place de tels systèmes et procédures constitue la première étape de la gestion des ressources. Les étapes suivantes de la gestion des ressources consistent en la répartition des ressources durant l'accident, ainsi que la démobilisation des ressources lorsqu'elles ne sont plus nécessaires et à l'issue de la lutte contre l'accident.

Gestion des communications et de l'information

La gestion des communications et de l'information représente l'ossature des activités de coordination à travers l'organisation du IMS, permettant la mobilisation des fonctions essentielles comme la planification ou les opérations tactiques, ainsi que l'identification et l'attribution des ressources.

Deux principes généraux régissent toute activité de communication se voulant efficace :

- **Situation opérationnelle commune** : la définition d'une vue générale commune (ou partagée) de la situation globale permettant au commandement de l'accident, au personnel du IMS évoluant à tous les niveaux et aux autorités, de prendre, en temps utiles, des décisions applicables et cohérentes.
- **Des normes communes en matière de communications et de données** : permettre un flux efficace de communications vocales et de communications de données à travers une structure généralement acceptée utilisant une terminologie textuelle et du IMS précise.

Application d'un IMS à des cadres de lutte variés

Les cadres de lutte en vertu desquels les accidents sont gérés varient à travers le monde. Si l'industrie doit être à tout moment prête à lutter contre les situations d'urgence dans le cadre d'un IMS éprouvé et efficace, elle devra dans certains endroits du monde s'adapter et se conformer au système de gestion de crise appliqué dans le pays en question.

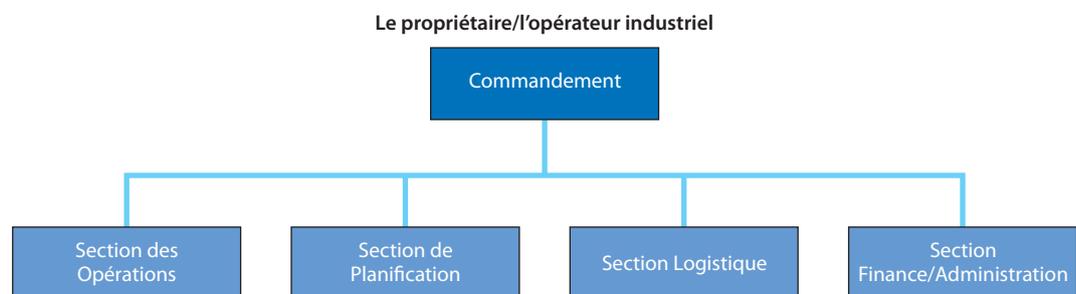
D'une manière générale, il existe trois modèles de gestion des accidents, leur application dépendant de l'envergure des opérations de lutte et du pays dans lequel l'accident est survenu. Ces trois modèles sont :

- Le commandement unique ;
- Le commandement coordonné ; et
- Le commandement unifié.

Le commandement unique

Pratiquement tous les accidents mineurs et la plupart des accidents de moyenne envergure sont gérés directement par l'opérateur industriel mobilisant sa propre équipe de lutte et des entreprises de soutien. De manière générale, les opérations de lutte sont exécutées dans le cadre d'une structure de IMS adaptée aux objectifs et du processus de planification décrit dans la section intitulée *Gérer la lutte contre l'accident au moyen d'un IMS* (page 24). Dans certaines circonstances, les autorités gouvernementales peuvent permettre à l'opérateur industriel de gérer les accidents majeurs dans le cadre d'un commandement unique, tout en conservant un pouvoir de supervision approprié.

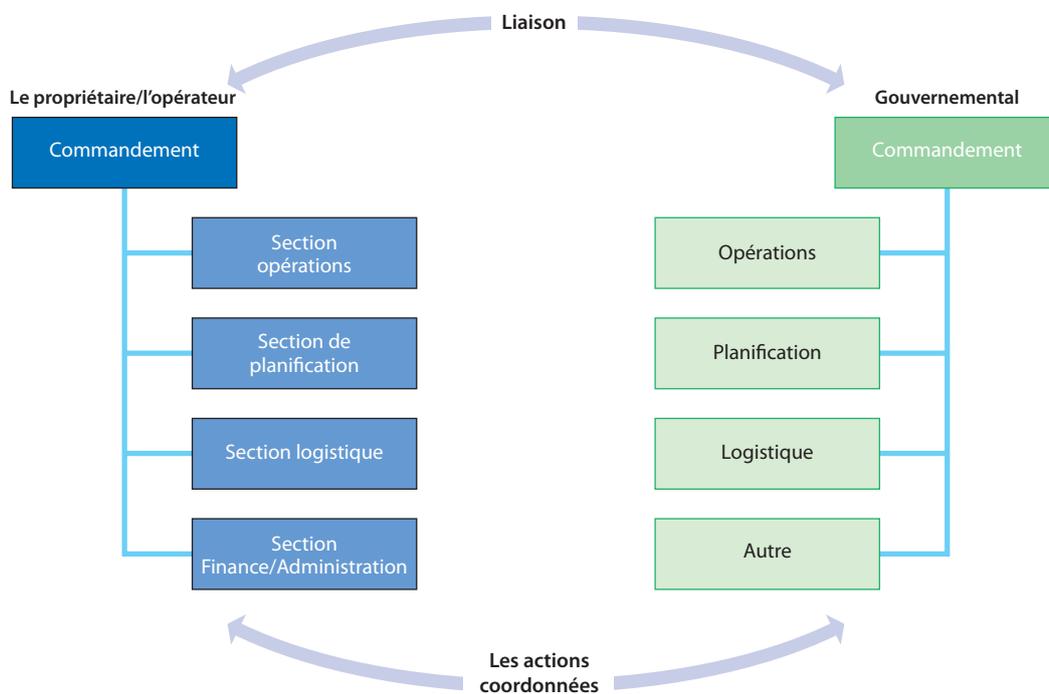
Figure 13 La structure de commandement unique



Le commandement coordonné

Ce modèle est communément utilisé lorsque le gouvernement et l'opérateur industriel sont parallèlement responsables des opérations de lutte contre l'accident. La coordination des activités et la cohérence du processus décisionnel sont garanties via la mise en place d'une relation étroite entre les postes de commandement et renforcées par la nomination de personnes compétentes autorisées à représenter leur organisation respective.

Figure 14 La structure de commandement coordonné

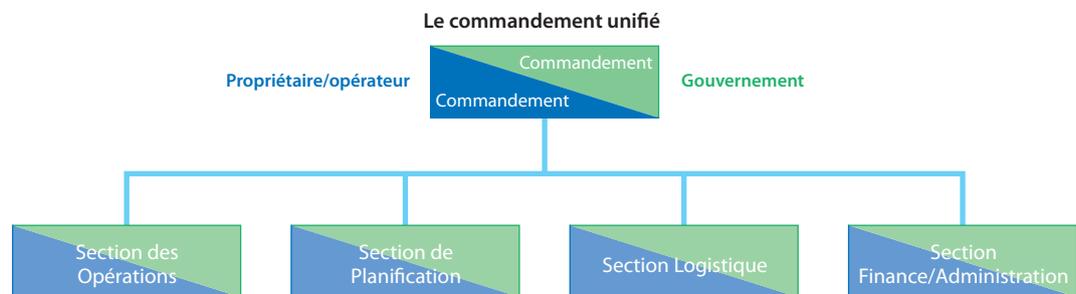


À l'extrême gauche : les membres du gouvernement et de l'industrie procèdent à une visite du port à l'occasion d'un atelier sur les opérations de lutte contre un déversement d'hydrocarbure impliquant plus de 35 parties prenantes. À gauche, ci-contre : l'efficacité de la liaison entre les postes de commandement est assurée via la nomination de personnes compétentes autorisées à représenter leurs organisations respectives.

Le commandement unifié

Le modèle de commandement unifié est appliqué aux opérations de lutte dans le cadre desquelles le gouvernement et l'opérateur industriel forment un poste de commandement conjoint et gèrent la lutte dans le cadre d'une structure de IMS complètement intégrée fonctionnant sur le fondement d'un plan unique de lutte contre l'accident. Le recrutement du personnel d'une structure unifiée de commandement peut varier en fonction de la disponibilité du personnel qualifié. Dans certaines situations, il peut être judicieux de mettre en place une section de commandement unifiée avec les autres sections, dont le personnel sera recruté auprès du propriétaire/de l'opérateur industriel et des entreprises de lutte.

Figure 15 La structure de commandement unifié



L'adaptation du IMS au cadre de lutte implique de prendre en compte les principaux enjeux pratiques sur le plan culturel, y compris :

- la langue ;
- les normes ou les attentes culturelles (par exemple les heures de travail, les pratiques religieuses et les jours fériés) ;
- les objectifs variés et les priorités des parties prenantes et des partenaires de lutte ;
- les rapports externes et les liaisons avec les divers ministères ; et
- la collaboration avec les ONG.

Au sein d'un centre de commandement, le personnel de commandement fournit aux parties impliquées dans la lutte des mises à jour sur les activités de lutte.



Adapter le IMS pour répondre aux enjeux inhérents à la lutte

Outre le potentiel nécessaire à l'adaptation du cadre du IMS tel que décrit dans la section précédente, il peut également être nécessaire d'adapter le IMS afin de répondre aux enjeux opérationnels, géographiques et aux enjeux en termes de ressources inhérents aux opérations de lutte contre l'accident. Ces enjeux devront être pris en compte dans les premières phases du processus de lutte, lors de l'évaluation du risque d'accident, des stratégies de lutte et des besoins potentiels en termes de personnel et de ressources.

Les considérations optionnelles en termes de ressources

L'expérience a montré que le temps constitue un facteur essentiel dans le cadre de la lutte contre un déversement d'hydrocarbure. Par exemple, un hydrocarbure déversé peut se déplacer rapidement vers des sites au sein desquels il peut avoir des impacts environnementaux ou sociétaux ; en outre, le vieillissement de l'hydrocarbure au fil du temps peut réduire l'efficacité de certains outils de lutte. Même une heure perdue durant les premières phases de lutte peut avoir un impact sur la durée de la lutte et augmenter le risque d'impacts sur les ressources environnementales et communautaires.

Les principales stratégies, techniques et ressources de lutte devront être identifiées avant tout accident sur le fondement de stratégies éprouvées de planification de la lutte et des scénarios probables d'accident qui ont été testés à l'occasion des exercices de préparation ; c'est tout l'intérêt d'une planification efficace d'urgence. Cependant, même dans le cadre d'une planification appropriée, tous les facteurs essentiels à la mise en œuvre de la lutte ne sauraient être appréhendés ou définis à l'avance. La commandant de la situation d'urgence devra en temps utile et le plus tôt possible identifier tous les problèmes qui peuvent avoir un impact sur la capacité de lutte et collaborer avec les organisations de lutte et les organes gouvernementaux appropriés afin de résoudre ces enjeux.

Les enjeux potentiels incluent :

- La pré-approbation des techniques de lutte (comme le recours aux dispersants, au brûlage in-situ contrôlé etc.) :
 - la mise en œuvre d'un processus décisionnel basé sur une NEBA afin d'identifier les techniques de lutte appropriées.
- La nécessité de garantir l'accès du personnel et des équipements au site de lutte :
 - une assistance en matière de visas et d'autorisation douanière ;
 - les autorisations de vol.
- Les ressources ou capacités supplémentaires, ou les autorisations d'importation des capacités requises :
 - le recours à une surveillance aérienne au moyen d'hélicoptères, d'aéronefs, ou de véhicules aériens sans pilote ;
 - le transport du personnel et d'équipement par aéronef ;
 - la sécurité du personnel de lutte ;
 - la nécessité pour les autorités civiles de limiter l'accès du public aux zones touchées ;
 - les accords avec les tiers.
- Les volontaires et la rémunération des intervenants.
- L'accès aux données gouvernementales, par ex. celles relatives aux marées et aux courants.
- La gestion des déchets.

Les considérations géographiques

Eu égard au lieu où l'accident est survenu, il peut être nécessaire d'adapter l'organisation du IMS et les fonctions d'appui dans le cadre de la lutte. Les mesures d'adaptation éventuellement nécessaires incluent :

- une coordination avec divers ministères gouvernementaux et les organisations de lutte peut être nécessaire, notamment dans le cadre des accidents qui ont un impact transfrontalier, par exemple lorsque l'hydrocarbure franchit les frontières nationales. Il peut être nécessaire d'établir un poste supplémentaire de commandement, ou une base opérationnelle avancée, dans un autre pays.
- Les logements et infrastructures limités à disposition des intervenants peuvent nécessiter la gestion à distance de certaines fonctions d'appui du IMS au moyen d'une liaison électronique avec le commandement. Par exemple, cela peut concerner l'appui aux activités d'approvisionnement, l'appui aux activités comptables ou la modélisation des trajectoires.
- Les activités complexes de contrôle de la source peuvent nécessiter l'utilisation d'équipes techniques hors-site afin de mobiliser l'expertise clé nécessaire au développement des stratégies d'intervention. Une telle expertise englobe notamment les experts en matière de contrôle des puits ou les architectes navals spécialisés dans la stabilité des navires.
- À l'occasion d'une intervention et d'opérations majeures de contrôle des puits, l'envergure et la portée des activités de lutte peuvent nécessiter la mise en place d'une branche de maîtrise de la source placée sous l'autorité de la section des opérations. Alternativement et en fonction de la situation, il peut être nécessaire de créer une nouvelle section, notamment pour résoudre les problèmes liés au contrôle de la source.

Mobiliser les ressources via des accords d'assistance mutuelle

La préparation de la lutte contre un accident majeur inclut l'évaluation de la disponibilité et de l'adéquation des ressources (hommes et équipements) qui devront être mobilisées, et de celles disponibles au niveau local, afin de mettre en œuvre les principales stratégies de lutte. En fonction de la localisation de l'accident, de la taille et du type d'opérations de lutte, le commandement de l'accident peut exiger des ressources et du personnel de lutte supplémentaires aux autres opérateurs évoluant dans la région ou à proximité.

Afin de favoriser la disponibilité de telles ressources, il est judicieux de conclure des accords d'assistance mutuelle, ou un protocole d'entente (MOA), qui seront préétablis avec les autres opérateurs industriels de la région. De tels accords peuvent permettre la mobilisation rapide des équipements clés (aéronef de surveillance, équipement de lutte contre les incendies, équipement de lutte contre l'hydrocarbure déversé, stockage de dispersants etc.) nécessaires pour lutter rapidement contre un accident majeur avant l'arrivée des ressources mobilisées depuis d'autres régions. En outre, un MOA peut permettre la mise à disposition d'effectifs évoluant dans l'industrie témoignant de compétences nécessaires pour soutenir la lutte. Si de tels MOA n'étaient pas établis à la survenance de l'accident, le commandement de l'accident devra rapidement conclure de tels accords, afin de satisfaire aux besoins en termes d'organisation, d'équipement et de personnel. La structuration des MOA devra permettre la résolution des enjeux juridiques et des questions de responsabilité, et prévoir le remboursement approprié des dépenses et des ressources. (Pour en savoir plus, veuillez consulter IPIECA-IOGP, 2014d. Le recours à un IMS commun par les opérateurs peut favoriser l'intégration rapide du personnel et des ressources dans le cadre d'un MOA.

Compétence et préparation du IMS

Une lutte efficace contre l'accident requière des intervenants qualifiés et formés travaillant dans le cadre d'un IMS et d'un plan de lutte contre l'accident établi de manière appropriée et doté des ressources adéquates. La mise en place du cadre de compétences du IMS implique de conjuguer les compétences acquises via les formations et les enseignements expérientiels tirés des exercices ou de la lutte en cours. Comme pour toute compétence, un IMS nécessite un programme durable et à long-terme donnant aux professionnels assez de temps pour mettre en place le nombre suffisants de formations et d'entraînement à la fréquence requise pour renforcer et maintenir les compétences.

La planification et la préparation à l'avance de la lutte contre l'accident constituent des composantes essentielles d'une application réussie d'un IMS dans le cadre de la lutte contre un accident. Les activités de planification et de coordination traitées dans la présente section sont partie intégrante du processus global de planification et de préparation englobant notamment le IMS. La doctrine de la gestion des accidents s'appuie sur des processus mis en place bien avant la survenance de l'accident, et se poursuivant bien après la fin de la lutte contre l'accident.

Compétence

La mise en œuvre réussie d'un IMS au sein d'une organisation requière la participation des cadres dirigeants à un programme durable de développement des compétences. Un tel programme devra inclure une formation de base et une formation relative aux rôles en matière de IMS afin de garantir l'acquisition des compétences procédurales et techniques nécessaires, ainsi que des simulations et des exercices périodiques permettant un apprentissage expérientiel solide et un développement des compétences.

Le programme de mise en œuvre du IMS au sein de l'organisation inclut :

- une participation durable et visible de l'équipe de direction ;
- une politique organisationnelle soutenant le IMS ;
- la disponibilité du personnel dans le cadre des formations et des exercices ;
- les ressources requises pour les exercices à grande échelle ;
- un budget affecté au programme ; et
- un « centre d'expertise » interne et/ou des experts dans les domaines requis pour appuyer le programme.

Tous les membres de l'organisation du IMS devront suivre des formations de même type et de même niveau. Le type et la fréquence des formations dépendent des rôles spécifiques au sein de l'organisation du IMS et de l'appartenance du rôle aux fonctions de direction, de gestion du personnel ou aux fonctions de nature technique. De manière générale, la formation au IMS consiste en :

- Une formation de présentation des concepts, de la terminologie et de l'organisation des IMS ainsi qu'une formation intermédiaire en matière de IMS englobant l'élaboration des plans de lutte contre les accidents.
- Une formation sur les rôles et les sections qui couvrent les rôles et responsabilités d'une fonction ou d'une section du IMS spécifique (par ex. la section de planification).
- Une formation avancée en matière de IMS ciblant en général les postes clé du IMS et notamment le commandant de la situation d'urgence et les chefs de section (et notamment le chef de la section de planification). Les adjoints au postes susvisés suivront la même formation que les agents principaux.
- Une formation spécialisée requise pour des fonctions du IMS spécifiques (par ex. le suivi des ressources, la documentation, le pilotage de l'unité environnement etc.). Certaines organisations utilisent un logiciel pour générer des plans de lutte contre l'accident ce qui peut nécessiter l'engagement de personnes formées à leur utilisation.

Les premiers intervenants exécutant les opérations tactiques en première ligne sont en principe formés aux opérations mises en œuvre. Il s'agit des équipes de pompiers, des équipes de recherche et de sauvetage, des équipes de lutte contre le déversement d'hydrocarbure qui, par exemple, exécutent les opérations de lutte tactique comme les opérations de lutte contre les incendies, les opérations d'installation des barrages de confinement, les opérations de récupération à petite échelle, les opérations d'épandage des dispersants depuis les navires ou les autres opérations de lutte contre les situations d'urgence. Ces équipes mettent en principe l'accent sur une mise en place prudente des opérations de lutte tactique et devront être titulaires des autorisations requises pour toute ou partie de leur mission, notamment en matière de pilotage des petites embarcations, de pratiques sûres de travail dans les environnements dangereux, de traitement des matières dangereuses, de premiers secours etc.

Les équipes de lutte d'urgence dont la mission consiste à fournir des orientations et un appui aux opérations de lutte tactique dans le cadre des accidents de petite ou moyenne envergure pourront suivre une formation de présentation ainsi qu'une formation intermédiaire en matière de IMS. Leur entraînement devra se focaliser sur l'application des procédures de planification simplifiée basée sur l'évaluation dans le cadre des opérations de lutte d'urgence, dans la mesure où la plupart des accidents sont de petite envergure et de courte durée.

Les équipes de lutte intervenant sur des accidents majeurs devront généralement suivre des formations avancées ou spécialisées en matière de IMS. Leur entraînement devra se focaliser sur l'intégration des équipes de lutte tactique à la section des opérations, sur la mise en place d'une structure de IMS complète et l'élaboration d'un ou plusieurs plans de lutte contre l'accident à l'écrit. Dans le cadre des entraînements, les participants auront l'opportunité de simuler leurs postes respectifs dans la structure du IMS et de mettre en œuvre le processus du IMS de commande et de contrôle de l'accident ainsi simulé.

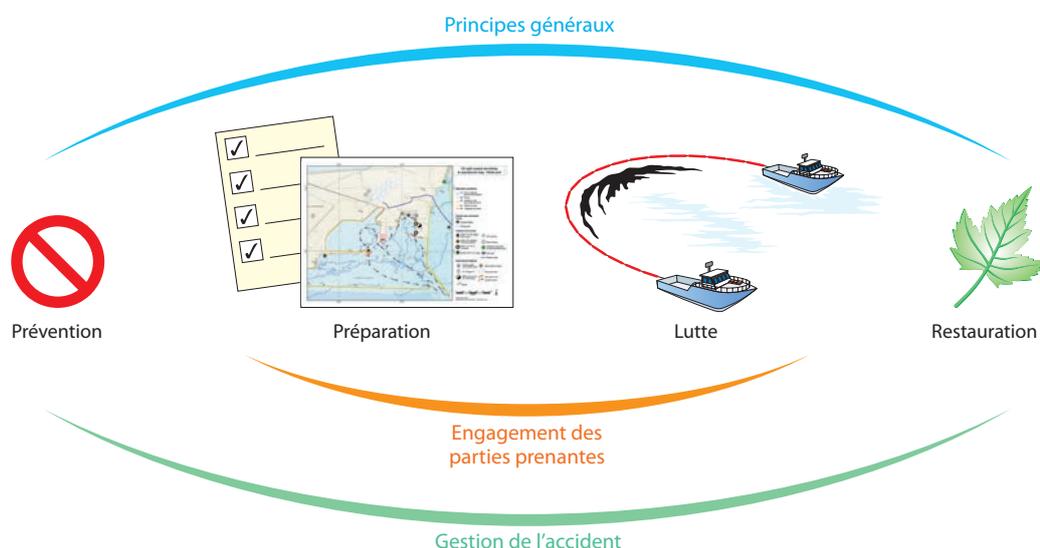
Les programmes basés sur les compétences peuvent consister en des formations informelles et annuelles requises pour certains membres de l'équipe de lutte, ou en un ensemble d'exigences minimales en termes de formation défini par l'opérateur industriel, afin de formaliser les programmes destinés au suivi et au contrôle des compétences des membres de l'équipe de lutte pour s'assurer qu'ils sont en mesure de remplir leurs fonctions au sein du IMS.

Préparation

La préparation (voire la figure 16) constitue un cadre global de lutte basé sur les principes généraux incluant la prévention de l'accident, la préparation, la lutte rapide et coordonnée contre l'accident et les opérations de restauration. La préparation inclut la planification de scénarios d'accident probables, l'élaboration de stratégies de lutte efficace, la formation des équipes de lutte et la mise à disposition de fournitures, d'équipements et d'effectifs appropriés. L'engagement des parties prenantes dans le processus de planification permettra la mise en œuvre d'une lutte plus efficiente et efficace en cas de survenance d'un accident.

Le succès de la lutte dépend de nombreux facteurs, incluant un personnel bien formé évoluant dans le cadre d'un plan et d'une stratégie de lutte bien établis et éprouvés dotés des ressources adéquates. La préparation permet aux organisations de lutte d'identifier et de planifier les accidents potentiels, y compris les pires scénarios possibles. La formation et l'entraînement des équipes de lutte sont intégrés au processus de planification et de préparation. Une stratégie de lutte bien préparée et éprouvée augmente significativement la probabilité de mise en place d'opérations de lutte efficaces. En outre, l'intégration du principe de préparation et de lutte par niveau, au moyen d'un IMS commun permet aux organisations de lutte d'attribuer de manière appropriée les ressources aux structures et aux régions. Cela permet, s'il y a lieu, une escalade et une intégration de la lutte basée sur une planification préalable.

Figure 16 Préparation



Le processus de préparation inclut les étapes suivantes :

- L'identification des accidents et des événements potentiels par installation ou région.
- L'établissement de scénarios qui englobent toute la gamme d'enjeux en termes d'impact et de lutte pour chaque installation ou région.
- L'évaluation des scénarios au moyen des techniques de gestion des risques applicables.
- L'élaboration des stratégies de lutte sur le fondement de la planification de scénarios.
- L'attribution des ressources conformément aux stratégies de lutte et par application des principes de préparation et lutte par niveau.
- L'obtention de pré-autorisation dans le cadre des stratégies de lutte, s'il y a lieu,
- L'identification de protocoles de communication en collaboration avec les parties prenantes et les organes gouvernementaux.

Les guides de bonnes pratiques suivants de l'IPIECA-IOGP fournissent des orientations supplémentaires en matière de préparation et de formation :

- *Planification d'urgence dans le cadre des déversements d'hydrocarbure sur le plan d'eau : Les guides de bonnes pratiques en matière de développement des capacités de lutte efficace contre les déversements* (IPIECA-IOGP, 2014) ;
- *Préparation et lutte par niveau : Les guides de bonnes pratiques sur le recours au cadre de préparation et lutte par niveau* (IPIECA-IOGP, 2014a) ;
- *Formation en matière de déversement d'hydrocarbure : Les guides de bonnes pratiques sur l'élaboration de programmes de formation en matière de gestion des accidents et de personnel de lutte d'urgence* (IPIECA-IOGP, 2014b) ;
- *Exercice de lutte contre les déversement d'hydrocarbures : Les guides de bonnes pratiques en matière d'établissement de programmes d'entraînement efficaces* (IPIECA-IOGP, 2014c).

Les guides de bonnes pratiques suivants de l'IPIECA-IOGP fournissent des orientations supplémentaires en matière d'analyse des risques et de planification des opérations de lutte sur les installations offshore dans IPIECA-IOGP, 2013.

Bibliographie

BSI (2014). *Crisis management. Guidance and good practice*. British Standards Institution, numéro BS 11200:2014, mai 2014.

DOT (2006). *Simplified Guide to the Incident Command System for Transportation Professionals*. Washington, DC. U.S. Department of Transportation, Federal Highway Administration.
http://ops.fhwa.dot.gov/publications/ics_guide/

IMO (2012). *Guidance Document on the Implementation of an Incident Management System (IMS)*. International Maritime Organization, octobre 2012. IMO Publishing, UK. ISBN: 978-92-801-1553-6.

IPIECA-IOGP (2013). *Oil spill risk assessment and response planning for offshore installations*. Report of the IOGP Global Industry Response Group (GIRG) response to the Macondo incident off the Gulf of Mexico in April 2010. IOGP-IPIECA Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP).
<http://oilspillresponseproject.org>

IPIECA-IOGP (2014). *Contingency planning for oil spills on water*. IPIECA-IOGP Good Practice Guide Series, Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP). IOGP Report 519.

IPIECA-IOGP (2014a). *Tiered preparedness and response*. IPIECA-IOGP Good Practice Guide Series, Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP). IOGP Report 526.

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

IPIECA-IOGP (2014c). *Oil spill exercises*. IPIECA-IOGP Good Practice Guide Series, Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP). IOGP Report 515.

IPIECA-IOGP (2014d). *Mutual Aid Indemnification and Liability including a template Emergency Personnel Secondment Agreement*. Report of the IOGP Global Industry Response Group (GIRG) response to the Macondo incident off the Gulf of Mexico in April 2010. IOGP-IPIECA Oil Spill Response Joint Industry Project (OSR-JIP). <http://oilspillresponseproject.org>

ISO (2011). *Societal security – Emergency management – Requirements for incident response*. ISO Standard Number 22320:2011. International Standards Organization, Suisse.

OSRL (2012). *Incident Management Handbook*. 2012 Edition v1.0. Oil Spill Response Limited, UK.
<http://www.oilspillresponse.com/about-us/2011-12-21-08-34-02/news/274-incident-management-handbook-for-download>

Glossaire

Accord d'assistance mutuelle : un accord écrit conclu entre les organisations et/ou juridictions par lequel elles s'obligent à se fournir une assistance mutuelle sur demande en mettant à disposition des effectifs, des équipements et/ou une expertise selon des procédures spécifiques.

Agent de liaison : a un poste de commandement composé d'une personne qui fait office de point de contact unique des représentants des agences de soutien participant à la gestion de l'accident.

Agent d'information publique : un poste de commandement composé d'une personne qui est en charge de toutes les interactions entre le commandement et les médias d'information, et qui coordonne la communication par le commandement des informations sur l'état de l'accident ainsi que les efforts de lutte aux médias et aux parties prenantes.

Assistant : titre attribué aux subordonnés du personnel de commandement. Ce titre suppose un niveau de capacité technique, ainsi que des qualifications et responsabilités subordonnées aux postes principaux.

Assistant : une personne dûment qualifiée qui, en l'absence de son supérieur, peut se voir déléguer l'autorité de gérer une opération fonctionnelle ou de réaliser une tâche spécifique. Dans certains cas, un assistant est censé décharger son supérieur de ses obligations et devra dès lors être dûment qualifié pour ce poste. Les assistants peuvent être affectés auprès du commandant de la situation d'urgence, du personnel général ou des directeurs de branche.

Branche : le niveau organisationnel placé en dessous du niveau section et au-dessus du niveau division/groupe, favorisant la gestion efficace d'activités opérationnelles multiples via des responsabilités géographiques, fonctionnelles ou juridictionnelles. De manière générale, les branches sont établies seulement pour les accidents de très grande envergure ou complexes.

Chaîne de commandement : un ensemble de postes de commandement, de contrôle, de direction et de gestion dans le cadre de la structure hiérarchique de l'autorité.

Chef : la personne chargée de superviser une section spécifique au sein d'une organisation du IMS.

Commandant de la situation d'urgence (IC) : une personne de haut-rang, représentant l'opérateur industriel ou l'organisation dépositaire de l'autorité à l'égard de l'accident, qui exécute la fonction de commandement. Le commandant de la situation d'urgence valide les objectifs et stratégies relatives à l'accident définissant de manière conjointe le cours des opérations.

Commandement : une des cinq fonctions principales d'une organisation du IMS dépositaire de l'autorité de gestion et de contrôle.

Commandement unifié (UC) : il peut être mis en place lorsqu'un accident implique plusieurs juridictions et/ou implique l'engagement de plusieurs organisations de lutte dépositaires d'une autorité partagée à l'égard de la lutte contre les accidents.

Commandement unique : une des deux méthodes d'exécution de la fonction de commandement qui implique un seul commandant de la situation d'urgence dépositaire de l'autorité nécessaire pour lutter contre l'accident.

Directeur : une personne chargée de superviser une branche particulière au sein d'une section de l'organisation du IMS.

Division : un niveau organisationnel de la section opérations qui partage des ressources sur la base d'une séparation en terrains, sites géographiques ou sites de ravitaillement en carburant. Les divisions (ou groupes) sont établies lorsque le nombre de ressources dépasse l'étendue gérable des responsabilités du chef de la section opérations.

Gestion des crises : développement et application des capacités organisationnelles de gestion des crises et notamment les situations anormales et instables qui menacent les objectifs stratégiques, la réputation et la viabilité de l'organisation. Pour en savoir plus sur la gestion des crises traitée dans ce guide, veuillez consulter

la publication 11200:2014 de la BSI, *Crisis Management. Guidance and good practice* (2014).

Gestion des ressources : L'application d'outils, de processus et de systèmes d'identification des ressources disponibles à tous les niveaux juridictionnels afin de garantir un accès sans entrave et en temps utile aux ressources durant l'accident. La gestion des ressources vise à optimiser l'utilisation, la sécurité, le suivi et l'efficacité des ressources.

Groupe : un niveau organisationnel qui partage des ressources sur le fondement des principales fonctions opérationnelles. Les groupes sont établis lorsque le nombre de ressources excède l'étendue gérable de responsabilités.

Groupe d'intervention : un niveau organisationnel de la section des opérations, placé en-dessous du niveau division/groupe, contenant plusieurs ressources spécifiques de même nature (fonction) et de même type (capacité d'exécution).

Groupe de travail : un niveau organisationnel de la section des opérations, placé en-dessous du niveau division/groupe, exploitant un ensemble de ressources spécifiques provisoirement mises en commun pour exécuter une mission opérationnelle spécifique.

Leader : une personne chargée de superviser un groupe d'intervention ou un groupe de travail spécifique au sein de la section des opérations ou d'une unité particulière au sein d'une autre section de l'organisation du IMS.

L'agent de sécurité : un poste de commandement composé d'une personne qui est chargé du suivi des conditions globales de sécurité sur site et de la mise en œuvre des mesures permettant de garantir la sécurité de l'ensemble du personnel affecté.

L'équipe SCAT : L'équipe technique d'évaluation des opérations de nettoyage des littoraux – un groupe d'experts techniques chargé d'émettre des recommandations en matière de nettoyage pour les différents types de littoraux, en fonction de leur degré de souillage.

L'étendue de responsabilités : le nombre maximal de personnes qui peuvent être gérées de manière efficace par un superviseur. L'étendue des responsabilités recommandée s'élève de trois à sept individus, cinq individus représentant le niveau optimal.

Le système de gestion de l'accident (IMS): un outil systématique utilisé en vue du commandement, du contrôle et de la coordination de la lutte en situation d'urgence. Un IMS permet aux organisations de collaborer dans le cadre d'une terminologie et de procédures opérationnelles communes de gestion du personnel, des installations, des équipements et des communications sur un site d'accident unique. Il permet la mise en place d'une lutte cohérente contre l'accident au moyen d'une structure organisationnelle commune qui peut être élargie ou réduite de manière logique en fonction du niveau de lutte requis.

Maîtrise de la source (appelé aussi contrôle de la source de risques) : intervention sur le site de génération des risques afin de réduire la probabilité ou l'ampleur de l'événement. Il inclut le contrôle ou l'arrêt de l'émission de matières dangereuses liées à l'accident. En cas d'incendie, il peut consister à confiner ou éliminer les éléments combustibles spécifiques afin de prévenir la propagation du feu.

NEBA (Analyse des avantages environnementaux nets) : un outil d'analyse des risques/des impacts mettant en œuvre un processus comparatif afin de déterminer les méthodes de lutte qui généreront un bénéfice optimal et un impact minimal.

Opérateur industriel : également connu sous le nom de partie responsable ; l'entreprise ou l'organisation industrielle qui est responsable de la lutte et des autres obligations éventuelles.

Période opérationnelle : la période opérationnelle définie pour la réalisation d'un ensemble d'actions opérationnelles tel que spécifié par le plan de lutte contre l'accident. Si leur durée peut varier, les périodes opérationnelles n'excèdent généralement pas 24 heures.

Personnel de commandement : le personnel chargé de réaliser et soutenir les tâches et responsabilités inhérentes à la fonction de commandement. Le personnel de commandement inclut le commandant de la situation d'urgence ou le commandement unifié ainsi qu'un agent d'information publique, un agent de sûreté et un agent de liaison.

Personnel général : le personnel affecté par le commandement à l'une des quatre zones fonctionnelles ou sections de l'organisation du IMS. Le leader d'une section spécifique est nommé chef.

Plan d'action de l'accident (IAP) : un plan communiqué à l'oral ou à l'écrit décrivant les stratégies et objectifs généraux poursuivis par la gestion de l'accident. Un plan de lutte contre l'accident peut identifier les ressources et missions opérationnelles. Il peut en outre inclure des annexes fournissant des orientations et des informations importantes en matière de gestion de l'accident durant une ou plusieurs périodes opérationnelles.

Plan de communication : un plan utilisé pour documenter les protocoles de communication utilisés dans le cadre de la lutte contre l'accident. Le plan peut inclure une liste du (des) type(s) de radios utilisées, de la fonction de chaque canal radio, la fréquence/le volume sur lequel la radio sera réglée ainsi que l'attribution des radios.

Plan médical : un plan de gestion de la lutte contre l'accident qui inclut une description et l'emplacement des installations médicales sur le site, des infirmeries et des hôpitaux et éventuellement une description des procédures en matière d'urgence médicale.

Poste de commandement de l'accident (ICP) : une structure accueillant le commandement et l'organisation de gestion de l'accident.

Premier intervenant : La première organisation de lutte qui arrive sur le site de l'accident. Il peut s'agir des pompiers, des services d'ordre, des équipes d'urgence médicale, des personnels d'intervention contre le déversement d'hydrocarbure et du personnel de gestion des situations d'urgence.

Préparation : l'ensemble des tâches convenues essentielles nécessaires pour renforcer, maintenir et améliorer les capacités opérationnelles de prévention, de protection, de lutte et de récupération dans le cadre des accidents.

Ressource : le personnel ou l'équipement chargé d'exécuter des opérations tactiques spécifiques dans le cadre d'un accident. Les ressources peuvent être organisées en groupes de travail ou en groupes d'interventions.

Section : le niveau organisationnel responsable d'une des zones fonctionnelles principales de gestion de l'accident, à savoir les sections opérations, planification, logistique, finance/administration et renseignement (le cas échéant).

Section de planification : une des cinq zones fonctionnelles principales d'une organisation du IMS chargée de définir le statut des ressources et l'état de la situation, d'établir le plan de lutte contre l'accident et de mettre des experts techniques à disposition. Une des fonctions centrales de la section de planification consiste à collecter et évaluer les informations opérationnelles sur l'accident, y compris la situation actuelle et celle prévisionnelle ainsi que l'état des ressources attribuées.

Section des opérations : une des cinq zones fonctionnelles principales d'une organisation du IMS qui exécute toutes les opérations tactiques de lutte contre l'accident.

Section finance et administration : une des cinq zones fonctionnelles principales d'une organisation de IMS. Cette section est chargée du contrôle financier, de la conclusion des contrats et des achats, de la gestion des demandes d'indemnisation et des remboursements.

Section logistique : une des cinq zones fonctionnelles principales de l'organisation du IMS chargée de fournir des services ou son soutien aux efforts de lutte contre l'accident en mettant à disposition des effectifs, des installations et du matériel. La section logistique constitue le mécanisme d'appui de l'organisation du IMS.

Situation opérationnelle commune (COP) :

un ensemble unique et global d'informations opérationnelles et de planification pertinentes qui permettent de définir le statut général des priorités, des activités et des ressources. La définition d'un COP permet de renforcer la planification collaborative et les activités de sensibilisation sur la situation. Un COP peut prendre la forme de tableaux de situation et/ou d'écran d'informations numériques qui sont mis à jour par l'unité situation.

Superviseur : une personne chargée de superviser une division ou un groupe particulier au sein de la section opérations.

Unité : l'élément organisationnel formé et placé sous l'autorité de la section possédant une compétence fonctionnelle dans le cadre d'une activité spécifique de planification, de logistique, de finance/d'administration dans le cadre de l'accident.

Unité de commandement : le concept en vertu duquel chaque personne évoluant au sein de l'organisation est placée sous l'autorité d'une seule personne.

Zone de stockage de matériel : un site établi pour le positionnement et la comptabilisation des ressources qui n'ont pas encore été attribuées. Une zone de stockage de matériel peut inclure les services provisoires d'alimentation, de ravitaillement en carburants et de santé, tel que nécessaire.

Remerciements

Marcy Casement a contribué de manière significative à la rédaction du présent document, l'assistance qui lui a été apportée par Michael Leary et Rhianna Macon étant particulièrement appréciée.

La page a été intentionnellement laissée vierge

La page a été intentionnellement laissée vierge

IPIECA

L'IPIECA est l'association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier et gazier. 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 pétrolière et gazière 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

