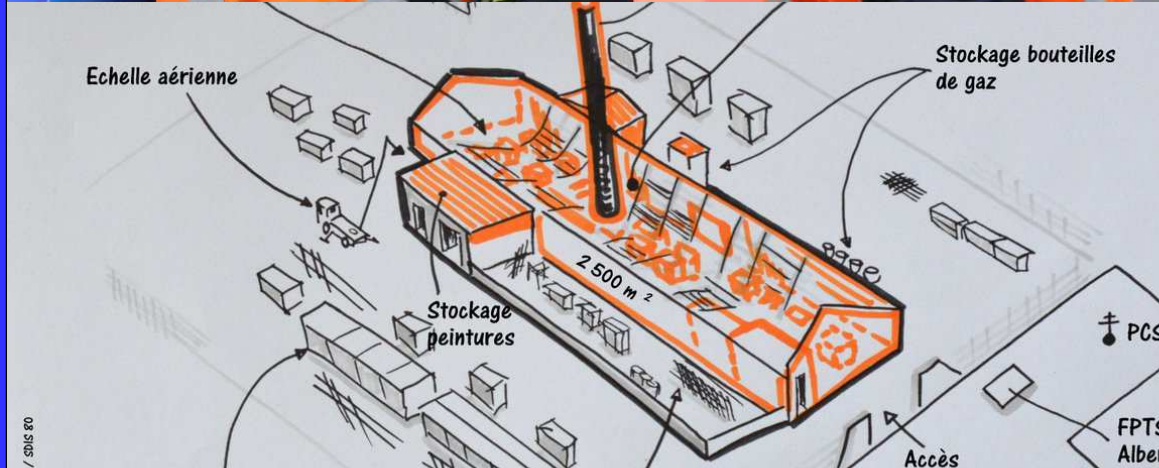




## Exercice du commandement et conduite des opérations



## AVERTISSEMENT

Les documents de doctrine sont conçus et rédigés par un groupe de travail issu des services d'incendie et de secours, de partenaires privés ou publics, et de générateurs de risques.

D'un point de vue juridique, la doctrine relève du droit souple : elle n'a pour objet que de guider l'action et faciliter la prise de décision des sapeurs-pompiers<sup>1</sup> lors de leurs interventions, à partir de la connaissance des meilleures pratiques identifiées lors de retours d'expériences, mais n'a nullement pour objet d'imposer des méthodes d'actions strictes. Chaque situation de terrain ayant ses particularités, chercher à prévoir un cadre théorique unique pour chacune serait un non-sens ; dès lors, seuls des conseils à adapter au cas par cas sont pertinents et nécessaires.

La mise en œuvre de la doctrine requiert du discernement pour être adaptée aux impératifs et contraintes de chaque situation. La décision, dans une situation particulière, de s'écarter des orientations données par les documents de doctrine relève de l'exercice du pouvoir d'appréciation, intégré à la fonction de commandement et inhérent à la mission en cours.

Le présent document a pour objet de proposer aux services d'incendie et de secours une vision harmonisée de l'exercice du commandement et de la conduite des opérations.

En revanche, ce document n'a pas vocation :

- à proposer un dispositif opérationnel type pour la gestion des interventions ;
- à détailler des phénomènes opérationnels et leur stratégie de lutte ;
- à détailler des techniques opérationnelles ;
- à servir les particularités de tel ou tel service d'incendie et de secours, mais bien d'être exploitable par tous.

Le lecteur trouvera dans ce document des renvois vers les guides de doctrine ou de techniques opérationnelles détaillant les thèmes communs.

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le terme « sapeur-pompier » englobe les sapeurs-pompiers de tous les services d'incendie et de secours (BMPPM, BSPP, SDIS, SDMIS et les SIS de Corse).





---

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE  
ET DE LA GESTION DES CRISES

GDO-DSP/SDDRH/BDFE/ NP mai 2019

GUIDE DE DOCTRINE OPÉRATIONNELLE  
EXERCICE DU COMMANDEMENT  
ET  
CONDUITE DES OPERATIONS

DGSCGC/DSP/SDDRH/BDFE/NP mai 2019





DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE  
ET DE LA GESTION DES CRISES

Direction des Sapeurs-Pompiers

Sous-direction de la Doctrine et des Ressources Humaines

## Préface

Paris, le 22 mai 2019

En 2018, les sapeurs-pompiers ont répondu à près de 5 000 000 opérations de secours. Leur gestion ne s'improvise pas et nécessite à la fois une posture et des connaissances techniques.

Ce document a pour objectif d'offrir les grands principes utiles à la conduite de ces interventions.

Ainsi, après avoir mis en lumière les caractéristiques et particularités d'une opération de secours, ce guide a notamment vocation à offrir les savoirs nécessaires, utiles avant, pendant et après une opération.

Commander une opération de secours nécessite aussi des qualités de chef, quel que soit son grade. Celles-ci s'appréhendent et se développent par un long travail d'apprentissage, d'expérience, d'écoute et de remise en question permanente.

Ce guide a vocation à être porté à la connaissance de l'ensemble de vos personnels impliqués dans la conduite des interventions.

Je vous invite également à contribuer à la rédaction de partages d'expérience opérationnelle pour continuer à améliorer ces éléments de doctrine.

Pour le Ministre et par délégation,  
le Préfet, directeur général de la sécurité civile  
et de la gestion des crises

Jacques WITKOWSKI





## Table des matières

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Lexique .....                                                                                      | 13 |
| Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités d'une opérations de secours .....                  | 15 |
| Chapitre 2 : Avant l'opération .....                                                               | 19 |
| 1. Les documents structurants la réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours..... | 19 |
| 1.1. Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR) .....                  | 19 |
| 1.2. Le contrat territorial de réponse face aux risques et aux menaces (CoTRRiM) .....             | 20 |
| 1.3. Les documents de doctrine opérationnelle .....                                                | 20 |
| 1.4. Le règlement opérationnel (RO).....                                                           | 21 |
| 2. La chaîne de direction opérationnelle des secours.....                                          | 21 |
| 2.1. Le poste de commandement communal (PCC).....                                                  | 21 |
| 2.2. Le centre opérationnel départemental (COD) .....                                              | 22 |
| 2.3. Le centre opérationnel de zone (COZ) .....                                                    | 22 |
| 2.4. Le centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC) .....                 | 22 |
| 2.5. La cellule interministérielle des crises (CIC) .....                                          | 22 |
| 2.6. L'Emergency Response Coordination Center (ERCC) .....                                         | 22 |
| 3. Les autres acteurs.....                                                                         | 23 |
| 4. Les centres opérationnels des service d'incendie et de secours .....                            | 23 |
| 4.1. Le traitement des appels d'urgence.....                                                       | 23 |
| 4.2. Le centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) .....                   | 24 |
| 5. La réponse opérationnelle sur les territoires.....                                              | 25 |
| 5.1. La chaîne de commandement métier .....                                                        | 25 |
| 5.1.1. Le chef d'équipe.....                                                                       | 25 |
| 5.1.2. Le chef d'agrès .....                                                                       | 26 |
| 5.1.3. Le chef de groupe.....                                                                      | 26 |
| 5.1.4. Le chef de colonne .....                                                                    | 26 |
| 5.1.5. Le chef de site .....                                                                       | 26 |
| 5.2. Les fonctions appui et soutien .....                                                          | 26 |
| 5.2.1. Le service de santé et de secours médical (SSSM) .....                                      | 27 |
| 5.2.1.1. Les médecins et infirmiers.....                                                           | 27 |
| 5.2.1.2. Les pharmaciens, vétérinaires, psychologues .....                                         | 27 |
| 5.2.2. Les spécialités opérationnelles .....                                                       | 27 |
| 6. La préparation opérationnelle .....                                                             | 28 |

|                                       |                                                                              |    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1.                                  | La vérification des matériels et EPI .....                                   | 28 |
| 6.2.                                  | Le maintien d'une condition physique adaptée .....                           | 28 |
| 6.3.                                  | Un entraînement opérationnel régulier et adapté pour rester efficace .....   | 28 |
| 6.4.                                  | La connaissance de secteur .....                                             | 28 |
| 6.5.                                  | L'utilisation d'outils opérationnels.....                                    | 29 |
| 6.5.1.                                | Les plans d'établissement répertorié .....                                   | 29 |
| 6.5.2.                                | Les consignes opérationnelles .....                                          | 29 |
| 6.5.3.                                | Les ordres d'opération .....                                                 | 29 |
| 6.5.4.                                | Les outils géomatiques .....                                                 | 29 |
| 7.                                    | La posture du chef.....                                                      | 30 |
| 7.1.                                  | Avoir le sens de l'intérêt général .....                                     | 31 |
| 7.2.                                  | Faire preuve de discernement .....                                           | 31 |
| 7.3.                                  | Être courageux et responsable de ses actes .....                             | 31 |
| 7.4.                                  | Développer son intuition.....                                                | 32 |
| 7.5.                                  | Gagner la confiance.....                                                     | 32 |
| 7.6.                                  | Créer la cohésion.....                                                       | 33 |
| 7.7.                                  | Rester humble .....                                                          | 33 |
| 7.8.                                  | Être vigilant.....                                                           | 33 |
| 7.9.                                  | Rester serein.....                                                           | 33 |
| Chapitre 3 : Pendant l'opération..... |                                                                              | 35 |
| 1.                                    | Le cadre spatiotemporel d'une opération de secours.....                      | 35 |
| 1.1.                                  | Phasage d'une opération de secours .....                                     | 36 |
| 2.                                    | L'activité décisionnelle du COS .....                                        | 37 |
| 3.                                    | Commander en opération .....                                                 | 38 |
| 4.                                    | La conduite des opérations au centre opérationnel.....                       | 40 |
| 4.1.                                  | La prise d'appel et le requérant .....                                       | 40 |
| 4.2.                                  | Le traitement de l'appel.....                                                | 40 |
| 4.3.                                  | L'engagement des secours .....                                               | 40 |
| 4.3.1.                                | Coordination des opérations jusqu'à l'arrivée du 1 <sup>er</sup> engin ..... | 40 |
| 4.3.2.                                | Alerte des autres acteurs .....                                              | 41 |
| 4.4.                                  | La couverture opérationnelle.....                                            | 41 |
| 4.5.                                  | La gestion des renforts.....                                                 | 42 |
| 4.5.1.                                | L'origine des renforts .....                                                 | 42 |
| 4.6.                                  | La gestion des relèves .....                                                 | 42 |
| 5.                                    | La conduite des opérations sur le terrain .....                              | 43 |

|          |                                                                |    |
|----------|----------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.     | Avant le départ .....                                          | 43 |
| 5.1.1.   | L'ordre préparatoire .....                                     | 43 |
| 5.1.2.   | L'ordre de mouvement .....                                     | 44 |
| 5.1.3.   | Règles de conduite .....                                       | 44 |
| 5.2.     | L'arrivée sur les lieux .....                                  | 45 |
| 5.2.1.   | Les réactions immédiates .....                                 | 45 |
| 5.2.2.   | Le point de situation .....                                    | 45 |
| 5.3.     | Construction du raisonnement tactique .....                    | 46 |
| 5.4.     | L'analyse systémique .....                                     | 47 |
| 5.5.     | La marche générale des opérations (MGO) .....                  | 47 |
| 5.6.     | La décision .....                                              | 48 |
| 5.6.1.   | La balance bénéfice-risque .....                               | 48 |
| 5.6.2.   | Les ordres initiaux et ordres de conduite .....                | 49 |
| 5.7.     | Les outils de gestion de l'opération .....                     | 51 |
| 5.7.1.   | Les postes de commandement .....                               | 51 |
| 5.7.1.1. | Le PC de colonne .....                                         | 52 |
| 5.7.1.2. | Le PC de site .....                                            | 53 |
| 5.7.1.3. | Le Module d'appui à la gestion de crise (MAGeC) .....          | 54 |
| 5.7.2.   | La situation tactique (SITAC) .....                            | 55 |
| 5.7.2.1. | La charte graphique .....                                      | 56 |
| 5.7.2.2. | Le croquis opérationnel .....                                  | 56 |
| 5.7.3.   | Les ordres de transmissions .....                              | 57 |
| 5.7.4.   | La sectorisation .....                                         | 58 |
| 5.7.4.1. | La sectorisation géographique .....                            | 59 |
| 5.7.4.2. | La sectorisation fonctionnelle .....                           | 59 |
| 5.7.5.   | Le travail d'anticipation .....                                | 59 |
| 5.7.5.1. | L'anticipation réflexe .....                                   | 59 |
| 5.7.5.2. | L'anticipation réfléchie .....                                 | 59 |
| 5.8.     | La remontée d'information .....                                | 61 |
| 5.9.     | L'officier de liaison (ODL) .....                              | 63 |
| 6.       | La sécurité et le soutien aux intervenants sur opération ..... | 64 |
| 6.1.     | Le rôle du COS .....                                           | 64 |
| 6.2.     | Le zonage .....                                                | 65 |
| 6.3.     | L'officier sécurité .....                                      | 66 |
| 7.       | La gestion des désordres opérationnels .....                   | 67 |

|                                                            |                                                              |    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| 7.1.                                                       | Le retard dans la progression des secours .....              | 67 |
| 7.2.                                                       | Les agressions.....                                          | 68 |
| 7.3.                                                       | Les violences urbaines.....                                  | 69 |
| 7.4.                                                       | L'accident ou le décès en service commandé.....              | 69 |
| 7.5.                                                       | La dégradation majeure du dispositif de secours .....        | 70 |
| 7.6.                                                       | Les scènes de crime.....                                     | 70 |
| 7.7.                                                       | Les découvertes diverses .....                               | 71 |
| 7.8.                                                       | Présence de personnalités impliquées.....                    | 71 |
| 7.9.                                                       | Intervention en contexte sensible .....                      | 71 |
| 8.                                                         | La prise en compte des médias sur opération .....            | 72 |
| 9.                                                         | L'usage des médias sociaux en gestion d'urgence (MSGU) ..... | 73 |
| Chapitre 4 : Après l'opération .....                       |                                                              | 75 |
| 1.                                                         | La réhabilitation des personnels .....                       | 75 |
| 1.1.                                                       | Physique .....                                               | 75 |
| 1.2.                                                       | Psychologique.....                                           | 75 |
| 1.2.1.                                                     | Le défusing .....                                            | 75 |
| 1.2.2.                                                     | Le débriefing psychologique .....                            | 76 |
| 2.                                                         | Le rapport d'intervention.....                               | 76 |
| 3.                                                         | Le partage et le retour d'expérience.....                    | 77 |
| 3.1.                                                       | Le partage d'expérience.....                                 | 77 |
| 3.2.                                                       | Le retour d'expérience .....                                 | 77 |
| Annexe A : Charte graphique GOC .....                      |                                                              | 81 |
| Annexe B : Plan type d'un PEX .....                        |                                                              | 83 |
| Annexe C : Plan type d'un RETEX .....                      |                                                              | 84 |
| Annexe D : Composition du groupe technique .....           |                                                              | 85 |
| Annexe E : Demande d'incorporation des modifications ..... |                                                              | 86 |
| Annexe F : Références .....                                |                                                              | 87 |

## Lexique

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CIC</b>     | Cellule interministérielle de crise                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CIS</b>     | Centre d'incendie et de secours                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>COD</b>     | Centre opérationnel départemental                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>CODIS</b>   | Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>COGIC</b>   | Centre opérationnel de gestion interministérielle des crises                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>COIS</b>    | Commandant des opérations des interventions spéciales                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>COPG</b>    | Commandant des opérations de police et de gendarmerie                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>COS</b>     | Commandant des opérations de secours                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>COSSIM</b>  | Centre opérationnel des services de secours et d'incendie de Marseille                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>CoTRRIM</b> | Contrat territorial de réponse aux risques et menaces                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>COZ</b>     | Centre opérationnel de zone                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CTA</b>     | Centre de traitement de l'alerte                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>DOS</b>     | Directeur des opérations de secours, maire ou préfet. Sur le secteur de la BSPP, la direction des opérations appartient au préfet de police ou, le cas échéant, à l'autorité déléguée (préfet des départements 92, 93 et 94).<br><i>Nota : la notion de directeur des opérations (DO) ne s'applique qu'aux préfets.</i> |
| <b>ERCC</b>    | Emergency rescue coordination center                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>GDO</b>     | Guide de doctrine opérationnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>GTO</b>     | Guide de techniques opérationnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>MAGeC</b>   | Module d'appui de gestion de crise                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>MPCU</b>    | Mécanisme de protection civile de l'union                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>OBDSIC</b>  | Ordre de base départemental des systèmes d'information et de communication                                                                                                                                                                                                                                              |

|               |                                                                                                                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBNSIC</b> | Ordre de base national des systèmes d'information et de communication                                                              |
| <b>OCT</b>    | Ordre complémentaire de transmission                                                                                               |
| <b>OI</b>     | Ordre initial                                                                                                                      |
| <b>OPT</b>    | Ordre particulier de transmission                                                                                                  |
| <b>ORSEC</b>  | Organisation de la réponse de sécurité civile                                                                                      |
| <b>PCC</b>    | Poste de commandement de colonne                                                                                                   |
| <b>PCO</b>    | Poste de commandement opérationnel                                                                                                 |
| <b>PCS</b>    | Poste de commandement de site                                                                                                      |
| <b>PEX</b>    | Partage d'expérience                                                                                                               |
| <b>PIO</b>    | Partage d'information opérationnelle                                                                                               |
| <b>PRM</b>    | Point de rassemblement des moyens : c'est le lieu de rendez-vous où les agrès sont rassemblés avant leur engagement sur opération. |
| <b>PT</b>     | Point de transit : point de passage obligé pour se rendre sur une opération. Il permet l'accueil des moyens (extra)départementaux. |
| <b>RETEX</b>  | Retour d'expérience                                                                                                                |
| <b>RT</b>     | Raisonnement tactique                                                                                                              |
| <b>SDACR</b>  | Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques                                                                        |
| <b>SIDACR</b> | Schéma interdépartemental d'analyse et de couverture des risques. C'est le SDACR de la BSPP.                                       |
| <b>SIS</b>    | Service d'incendie et de secours                                                                                                   |
| <b>SITAC</b>  | Situation tactique                                                                                                                 |
| <b>SSSM</b>   | Service de santé et de secours médical                                                                                             |
| <b>ZI</b>     | Zone d'intervention                                                                                                                |

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités d'une opérations de secours<sup>2</sup>

Avant d'évoquer toute notion de commandement ou de gestion opérationnelle, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques et particularités d'une opération de secours.

Parmi celles-ci, on retiendra plus particulièrement :

- **La complexité et le dynamisme d'une opération de secours**

Une multitude d'évènements peut être à l'origine d'une situation opérationnelle : incendie, inondation, accident de voie publique, pollution atmosphérique, pollution aquatique, etc. Bien que de même nature (l'urgence), ces situations n'ont pas nécessairement les mêmes déterminants. En effet, de nombreuses variables impactent la situation opérationnelle : le lieu, la population, l'environnement, la météorologie, etc. Évolutives, elles se modifient au cours de l'action, soit naturellement (sans intervention humaine ; par exemple à cause du changement de direction du vent), soit à la suite des actions de secours mises en œuvre (apport d'air par création d'ouvrant par exemple).

Ces paramètres ne sont pas figés ; ils évoluent dans le temps et dans l'espace et leurs effets sont différents selon les interactions entre eux. Pour la plupart non maîtrisables, ils sont également souvent imprévisibles (explosion, embrasement, panique, etc.).

**Des éléments imprévus pourront déstabiliser l'opération. Ils doivent être pris en compte par le COS qui adapte ainsi ses décisions et les actions qui en découlent.**

- **La non prédictibilité du résultat**

Le caractère imprévisible de l'évolution des paramètres cités au précédent paragraphe concourt à la grande difficulté du COS à prévoir le résultat des actions des secours.

Le COS met en place un dispositif dans lequel il définit les actions à engager et leur chronologie. Pour cela, il prend en compte, analyse et fait un pronostic à partir des informations et des paramètres dont il dispose.

**Cette imprévisibilité des éléments ne lui offre pas un contrôle total de la situation : le COS ne peut pas prédire la réussite de chaque action, ni l'atteinte des objectifs fixés.**

- **L'incertitude**

Selon les situations, le COS aura un accès plus ou moins partiel aux informations. En effet, les informations ne sont pas toujours disponibles au bon moment (situation d'une victime, propagation du sinistre, etc.), et ne sont pas toujours facilement accessibles (nuit, parc de stationnement couvert, etc.). En outre, la contrainte de temps liée au travail dans l'urgence peut en limiter la recherche.

---

<sup>2</sup> Mémoire de Morgane LACROIX : Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers.

Cette opacité concourt à une certaine incertitude de l'analyse de la situation opérationnelle et de son évolution.

**Le COS doit donc souvent prendre des décisions sans avoir l'ensemble des informations nécessaires pour effectuer son choix compte-tenu des délais contraints. Son action est ainsi organisée pour disposer des informations nécessaires et suffisantes pour décider.**

- **La vision partielle du problème**

Même s'il cherche à comprendre le problème dans sa globalité, le COS n'a souvent accès au sinistre qu'à partir du sol, dans son champ de vision. Il ne perçoit que des parties « morcelées » du sinistre.

**Cette vision parcellaire limite d'autant l'accès aux informations et aux signaux, et complexifie la conceptualisation globale du problème.**

- **Des enjeux capitaux**

Les enjeux présents dans une opération de secours sont souvent très forts : les vies humaines, les biens (habitation, voiture, etc.) et l'environnement peuvent être en péril. La gravité de la situation et l'intensité du sinistre peuvent évidemment faire varier ces enjeux : blessure d'une victime ou vies de plusieurs personnes menacées, sinistre d'une habitation ou zone d'intervention de plusieurs centaines d'hectares.

**Le secours, la protection et la sauvegarde des vies, des biens et de l'environnement dépendent concrètement des décisions du COS, dont le discernement ne doit pas être altéré par le poids de ces enjeux.**

- **L'urgence et la détresse**

Une opération de secours se caractérise par la notion d'urgence, mais également par l'inévitable détresse des personnes secourues. Elle implique une confrontation directe à la violence, à la souffrance, à la mort mais également à des détresses psychoaffectives.

**Dans un contexte à la dimension émotionnelle forte, le COS doit conserver une distance suffisante pour décider rapidement.**

- **L'exposition aux risques**

Les opérations de secours sont très souvent des situations dans lesquelles le sapeur-pompier est potentiellement exposé à des risques (feu, effondrement, toxicité, explosion...).

**Le COS doit conserver à l'esprit ce caractère dangereux tout au long de l'opération.**



- **La singularité des opérations**

Chaque opération de secours est unique. Elle peut ressembler à une autre par sa thématique ou par sa localisation, mais si imperceptibles soient les distinctions, l'opération sera toujours différente, unique.

**Si le COS peut s'appuyer sur son expérience et sa connaissance de RETEX, il devra systématiquement se prémunir de toute forme de routine.**

\*\*\*

L'ensemble de ces caractéristiques nous montre les difficultés que le COS peut rencontrer dans l'exercice du commandement et la conduite d'une opération. Ainsi il est capital de s'organiser et de se préparer préalablement.

Les chapitres suivants déclineront cette préparation en suivant une progression chronologique.



## Chapitre 2 : Avant l'opération

### 1. Les documents structurants la réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours

La réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours est définie dans les textes suivants :

- pour les SDIS, SDMIS et SIS en Corse : dans le code général des collectivités territoriales (CGCT), articles L 1424-1 à L 1427-8 du CGCT ;
- pour la BSPP : dans le code de la défense aux articles R 1321-19, R 3222-13, dans le CGCT article L 1424-49 alinéa 1, dans le code de la sécurité intérieure, article L 721-2 ;
- pour le BMPM, le code de la sécurité intérieure (article L. 721-2), le CCGT (articles L. 1424-4, L1424-7 et L.1424-49 II, articles L. 2513-3 à L. 2513-7 et articles R. 2513-5 à R.2513-14-1) et l'arrêté du 26/10/12 relatif à l'organisation et aux modalités d'administration du BMPM.

#### 1.1. Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR<sup>3</sup>)

Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR), défini à l'article L.1424-7 du code général des collectivités territoriales (art. L.731-2 du code de la sécurité intérieure), constitue le socle d'analyse pour construire une politique publique de sécurité civile au niveau (inter)départemental. Outil de pilotage du développement du service, il a une visée prospective et permet de fixer les priorités d'action.

Ce document réglementaire dresse l'inventaire des risques de toute nature pour la protection des personnes, des biens et de l'environnement. Il fixe les objectifs de couverture des risques par le service d'incendie et de secours (SIS). Des objectifs de couverture arrêtés par le SDACR découlent :

- l'organisation territoriale des centres d'incendie et de secours et leur classement en centre de secours principal (CSP), centre de secours (CS) ou centre de première intervention (CPI) ;
- la répartition du personnel et des effectifs de permanence (garde ou astreinte) ;
- la dotation des matériels et équipements.

Élaboré par le SIS sous l'autorité du préfet de département, il est arrêté par ce dernier, après avis conforme du Conseil d'administration. Le SDACR est révisable tous les cinq ans.

---

<sup>3</sup> SIDACR (schéma interdépartemental d'analyse et de couverture des risques) lorsque plusieurs départements sont couverts.

## 1.2. Le contrat territorial de réponse face aux risques et aux menaces (CoTRRiM)

Ces schémas d'organisation, qui ne remettent pas en cause les actuels SDACR, en constituent un complément relatif à l'organisation et l'utilisation des moyens et des spécialités en cas de crise menaçant la sécurité intérieure.

Établi sous l'autorité des préfets de département et de zone de défense et de sécurité, le CoTRRiM est un outil qui doit permettre le partage entre l'ensemble des acteurs de la gestion des crises sur :

- l'analyse des risques et des effets potentiels des menaces ;
- l'identification des réponses capacitaires.

Le CoTRRiM est donc une démarche multi-acteurs visant à connaître les moyens de tous les acteurs concernés. Il ne se limite pas aux frontières des départements ou des régions.

## 1.3. Les documents de doctrine opérationnelle

La notion de doctrine opérationnelle est apparue dans l'arrêté du 23 novembre 2016 portant organisation et attributions de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC). Son article 4 précise notamment que la DGSCGC définit les doctrines et les techniques opérationnelles des sapeurs-pompiers.

La doctrine opérationnelle regroupe plusieurs types de documents, ayant des finalités différentes, correspondant aux :

- **guides de doctrine opérationnelle (GDO)** : ces documents ont pour objectif de permettre au commandant des opérations de secours (COS) de construire son raisonnement tactique. Il existe ainsi des :
  - o guides de doctrine généraux (commandement en opération, etc.), qui portent des dispositions communes à tous types d'interventions ;
  - o guides de doctrine thématiques (SUAP, INC, DIV, RT), qui décrivent les phénomènes globaux et les stratégies de lutte quel que soit le milieu dans lequel se déroule l'opération ;
  - o guides de doctrine spécifiques à des milieux opérationnels, qui ont vocation à préciser les risques et les stratégies à mettre en œuvre dans un milieu particulier (éoliennes, aéronefs, milieu agricole, etc.).
- **guides de techniques opérationnelles (GTO)** : ces documents ont pour objectif de mettre à disposition des services d'incendie et de secours (SIS) l'ensemble des méthodes et techniques opérationnelles utiles à l'atteinte des objectifs du COS en fonction des différents environnements rencontrés en opération.

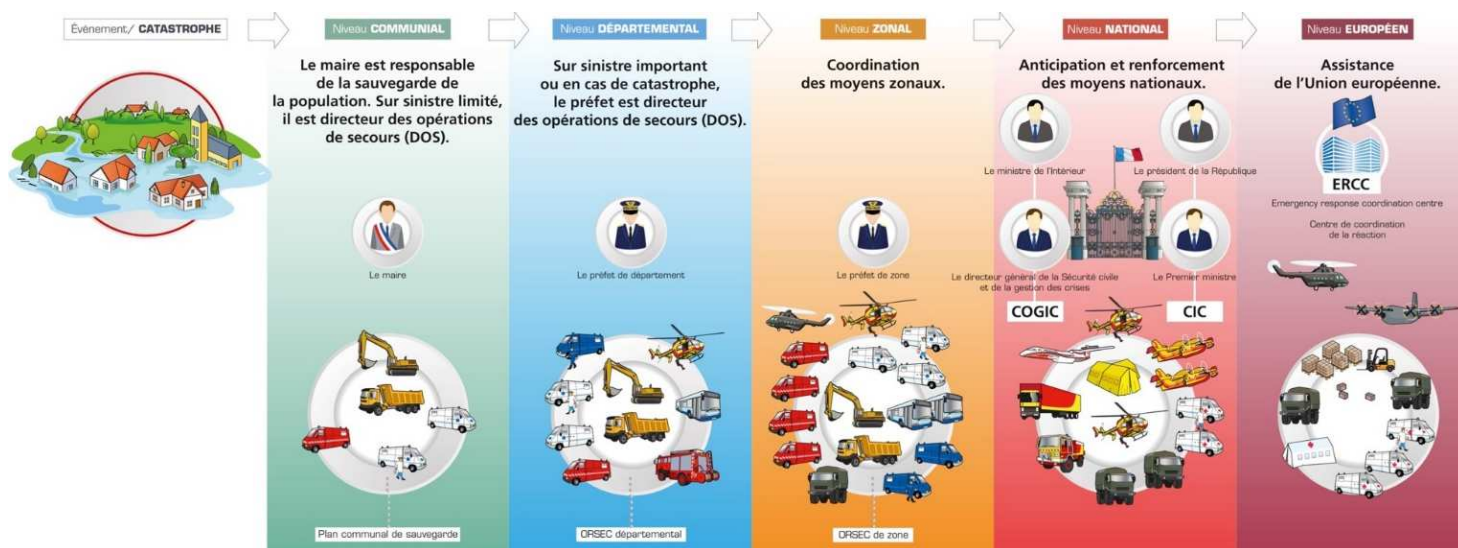
- **partages d'information opérationnelle (PIO)** : ces documents ont pour objectif d'offrir rapidement des éléments opérationnels de manière synthétique sur une problématique nouvelle ou ponctuelle (self stockage, isolation par l'extérieur, etc.).

#### 1.4. Le règlement opérationnel (RO)

Conformément à l'article R 1424-42 du code général des collectivités territoriales (CGCT), ce règlement a pour objectif de fixer l'organisation opérationnelle des services d'incendie et de secours. Il s'applique à toutes les communes du département et s'impose à tous les acteurs du secours, et prend en considération le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques. Élaboré par le SIS et arrêté par le préfet de département, ce document est réactualisé soit à chaque évolution nécessaire des règles relatives à la mise en œuvre opérationnelle, soit à l'initiative du préfet ou à celle du Conseil d'administration.

#### 2. La chaîne de direction opérationnelle des secours

La direction des opérations de secours relève du représentant de l'État sur son territoire de compétences. En fonction de la nature de l'évènement, de sa planification éventuelle par un plan de secours, cette direction peut évoluer. Les notions fondamentales sont reprises dans le schéma suivant :



##### 2.1. Le poste de commandement communal (PCC)

Le PCC peut être mis œuvre par le maire dans le cadre du plan communal de sauvegarde (PCS) pour organiser et coordonner les actions de sauvegarde sur le territoire de la commune.

## 2.2. Le centre opérationnel départemental (COD)

Le COD est un outil de gestion opérationnel à disposition du préfet de département. Il est activé lorsqu'un événement majeur, localisé ou diffus impacte tout ou partie du département. Il rassemble, sous sa direction, l'ensemble des forces de la sécurité civile, des forces de l'ordre, les services de l'État concernés, les représentants des collectivités territoriales et les gestionnaires ou opérateurs publics et privés. Dans certaines circonstances, un poste de commandement opérationnel (PCO) peut être activé par la préfecture dans un lieu proche de l'évènement.

## 2.3. Le centre opérationnel de zone (COZ)

Le COZ est chargé d'assurer une veille opérationnelle permanente sous l'autorité du préfet de zone de défense et de sécurité. Ses principales attributions sont :

- de recueillir et de transmettre l'information opérationnelle au profit des hautes autorités de l'État et des départements de la zone de défense et de sécurité concernée ;
- de coordonner les actions des préfets de départements ;
- d'organiser les colonnes mobiles de secours ;
- de répartir les moyens de toute nature, publics ou privés.

## 2.4. Le centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC)

Le COGIC, à disposition du ministre de l'Intérieur, assure un suivi permanent, permettant de renseigner les autorités de tutelle sur tout événement de sécurité civile jugé important par son ampleur, par sa spécificité, sa sensibilité, ou par son impact médiatique. Il est en mesure d'assurer la gestion et la coordination d'un événement de dimension nationale ou de niveau gouvernemental. Dans le cadre de l'activation de la cellule interministérielle des crises (CIC) par le Premier ministre, il assure son rôle de synthèse des informations de la chaîne territoriale dans le domaine du « métier sécurité civile ». Il s'assure de la transmission des décisions de la cellule interministérielle des crises aux zones de défense et de sécurité. Enfin, il est le point d'entrée des demandes d'aide du mécanisme européen de protection civile via le centre européen de réponse face aux crises.

## 2.5. La cellule interministérielle des crises (CIC)

La CIC est l'organe de gestion interministérielle des crises du Premier ministre. Elle coordonne l'ensemble des centres opérationnels, relevant de chacun des ministères pour assurer la réponse globale de l'Etat. La conduite opérationnelle peut être confiée à un ministre en fonction de la nature de l'évènement.

## 2.6. L'Emergency Response Coordination Center (ERCC)

Le centre de coordination de la réaction d'urgence (en anglais ERCC) dépend de la direction générale à l'aide humanitaire et à la protection civile (DG ECHO), de la Commission européenne. Il favorise la rapidité et la coordination des réponses aux catastrophes, en Europe

et ailleurs, en mobilisant les ressources des pays participant au mécanisme européen de protection civile.

### 3. Les autres acteurs

Nouer et entretenir des relations soutenues avec les autres acteurs présents sur les opérations de secours est indispensable, dans la mesure où le processus de règlement des crises échappe au contrôle du seul sapeur-pompier.

Nos principaux partenaires sont les suivants :

- les forces de sécurité intérieure (police, gendarmerie nationale) ;
- les interlocuteurs du ministère de la santé (SAMU, ARS, etc.) ;
- les experts ;
- les moyens nationaux de la sécurité civile (déminage, moyens aériens, etc.) ;
- les autres acteurs du secours (associations agréées de sécurité civile, accords avec les pays limitrophes, etc.) ;
- les opérateurs du service public et les opérateurs privés ;
- les collaborateurs occasionnels<sup>4</sup>.

Le dispositif ORSEC et ses dispositions spécifiques, intègrent par planification la collaboration interservices.

### 4. Les centres opérationnels des service d'incendie et de secours<sup>5</sup>

On entend par centres opérationnels, les centres de réception des alertes et de traitement des interventions des services d'incendie et de secours.

#### 4.1. Le traitement des appels d'urgence

Le centre de traitement des alertes (CTA) a pour mission de traiter en temps réel tous les appels d'urgence. Il fonctionne en permanence et assure la veille des numéros téléphoniques d'urgence 18 et/ou 112.

Le CTA d'urgence est chargé de :

- recevoir, authentifier, enregistrer et traiter les demandes de secours des n°18 et/ou 112 ;
- transmettre l'alerte vers le(s) centres d'incendie et de secours (CIS) en vue de l'envoi des secours ;
- alerter les services publics susceptibles d'être concernés par les appels reçus ;
- transférer les appels d'urgence aux centres opérationnels de la police, de la gendarmerie ou du centre de réception et de régulation des appels (CRRRA 15) ;
- transférer au centre de coordination opérationnelle et les mesures prises sur le terrain en vue de l'engagement de moyens de secours complémentaires.

---

<sup>4</sup> Cf. GDO « interventions en milieu agricole page 70 ».

<sup>5</sup> Au BMPM, il existe le COSSIM – centre opérationnel des services de secours et d'incendie de Marseille.

#### 4.2. Le centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS<sup>6</sup>)

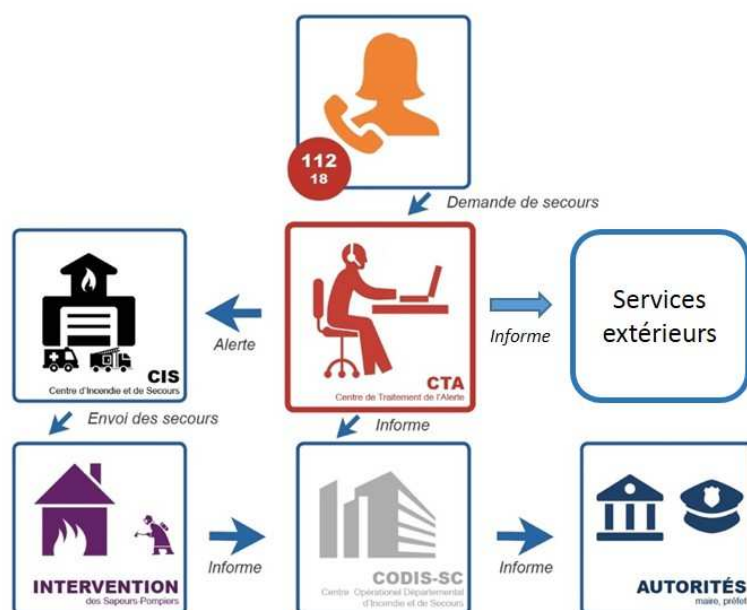
Il est l'organe unique de coordination de l'activité opérationnelle sur l'aire de compétence du service d'incendie et de secours.

Activé en permanence, il permet au directeur départemental des services d'incendie et de secours ou commandant des unités militaires en charge de sécurité civile (BSPP, BPPM), d'exercer en toute occasion les missions dont ils sont chargés, sous l'autorité du préfet ou du maire dans le cadre de leurs pouvoirs de police respectifs de directeur des opérations de secours (DOS).

Le centre opérationnel est chargé de :

- coordonner les opérations de secours se déroulant sur son aire de compétence ;
- répondre aux demandes de renfort du commandant des opérations de secours (COS) ;
- garantir la capacité du service à maintenir la distribution des secours, conformément au règlement opérationnel ;
- informer et rendre compte aux autorités et à la chaîne de commandement par les canaux d'usage (communication téléphonique, ouverture d'un événement SYNERGI<sup>7</sup> sur le portail ORSEC si besoin, compte-rendu immédiat (CRI)).

L'organisation<sup>8</sup> d'un centre de traitement de l'alerte (CTA) et d'un centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) est reproduite sur le schéma suivant :



<sup>6</sup> Centre de coordination des opérations et des transmissions (CCOT) à la BSPP

<sup>7</sup> Système numérique d'échange, de remontée et de gestion des informations (application du portail ORSEC).

<sup>8</sup> Un CTA et un CODIS sont parfois communs dans les SIS.



## 5. La réponse opérationnelle sur les territoires

La réponse opérationnelle d'un service d'incendie et de secours repose sur un ensemble de ressources humaines et matérielles réparties sur un territoire défini.

Avant que les secours ne se présentent sur les lieux d'une intervention, plusieurs maillons intermédiaires composent la chaîne des secours. L'appel d'urgence parvient à un opérateur, assisté le plus souvent d'outils informatiques d'aide à la décision, qui va dépêcher le plus rapidement possible les secours adaptés à la demande sur le lieu du sinistre.

Sur le terrain, cette réponse débute généralement par des réactions immédiates menées par les primo-intervenants, puis par une structuration opérationnelle qui nécessitera ou non des moyens d'appuis spécifiques, comme par exemple des unités spécialisées.

À ce titre, la connaissance du territoire et des risques locaux par les primo-intervenants reste un enjeu fort pour les services d'incendie et de secours.

### 5.1. La chaîne de commandement métier

Le commandement des opérations de secours, sous l'autorité du préfet ou du maire agissant dans le cadre de leurs pouvoirs respectifs de police, relève du directeur départemental des services d'incendie et de secours<sup>9</sup> ou en son absence, d'un sapeur-pompier, officier, sous-officier ou gradé, dans les conditions fixées par le règlement opérationnel conformément à l'article R.1424-42 du CGCT.

Le commandant des opérations de secours (COS) est chargé de la mise en œuvre de tous les moyens publics et privés pour l'accomplissement des opérations de secours. En cas de péril imminent, le COS prend les mesures nécessaires à la protection de la population et à la sécurité des personnels engagés puis en rend compte au DOS.

Dans un centre opérationnel, on trouvera les fonctions principales d'opérateurs et de chefs de salle<sup>10</sup>.

Sur le terrain, la chaîne de commandement comprend les acteurs suivants :

#### 5.1.1. Le chef d'équipe

Le chef d'équipe dirige un équipier et coordonne l'action de son équipe dans le cadre de ses missions de secours, sous l'autorité d'un chef d'agrès.

---

<sup>9</sup> Ou commandant des unités militaires en charge de sécurité civile.

<sup>10</sup> Référentiel des systèmes d'information et de communication (SIC).

### 5.1.2. Le chef d'agrès

Le chef d'agrès dirige un agrès<sup>11</sup> composé d'une ou de plusieurs équipes. Il peut commander une opération de secours nécessitant jusqu'à l'engagement d'un agrès en plus du sien et/ou jusqu'à l'arrivée de l'échelon supérieur. Il peut être l'adjoint d'un chef de groupe. C'est généralement le premier COS d'une opération.

### 5.1.3. Le chef de groupe

Il conduit un ensemble d'engins (2 à 4 agrès hors matériels d'appui) appelé groupe. Il peut commander une opération de secours nécessitant jusqu'à l'engagement d'un groupe en plus du sien et/ou jusqu'à l'arrivée de l'échelon supérieur. Il peut assurer la fonction de chef de secteur sous l'autorité d'un COS. Il peut être l'adjoint d'un chef de colonne.

Il peut également être amené à tenir des fonctions d'officier « moyens » ou « renseignement » au sein d'un poste de commandement (PC) de colonne ou de site, ou d'un centre opérationnel.

### 5.1.4. Le chef de colonne

Le chef de colonne conduit un ensemble de groupes (2 à 4 groupes) appelé colonne. Il peut commander une opération de secours nécessitant jusqu'à l'engagement d'une colonne en plus de la sienne et/ou jusqu'à l'arrivée de l'échelon supérieur. Il peut assurer la fonction de chef de secteur sous l'autorité d'un COS.

Il peut être amené à tenir des fonctions d'officier « action » ou « anticipation » au sein d'un PC de site (PCS), ou d'un centre opérationnel.

Il peut, sur mandat, représenter ou mettre en liaison sa hiérarchie au sein de structure opérationnelle interservices.

### 5.1.5. Le chef de site

Le chef de site commande une opération de secours nécessitant l'engagement de plus d'une colonne. Il peut être amené à tenir la fonction de chef de PCS. En fonction des circonstances, il peut prendre le commandement sur toute intervention.

Il peut, sur mandat, représenter ou mettre en liaison sa hiérarchie au sein de structure opérationnelle interservices.

## 5.2. Les fonctions appui et soutien

Dans le cadre de la conduite des opérations, le COS sera amené à travailler aux côtés d'autres fonctions utiles au sein des SIS, notamment le service de santé et de secours médical (SSSM) et les différentes unités spécialisées.

---

<sup>11</sup> Le terme « agrès » correspond à un engin de secours.

### 5.2.1. Le service de santé et de secours médical (SSSM)

#### 5.2.1.1. Les médecins et infirmiers

Les médecins et les infirmiers participent au soutien sanitaire des interventions et aux soins d'urgence aux sapeurs-pompiers. Ils peuvent également intervenir seuls ou en équipe, sous l'autorité d'un COS, pour la prise en charge médicale d'une ou plusieurs victimes. Ils sont également garants des soins aux victimes et conseillent le COS dans la chaîne médicale.

Les médecins peuvent occuper des fonctions de directeurs des secours médicaux (DSM) dans le cadre d'un ORSEC NOVI. Placé sous l'autorité fonctionnelle du COS, le DSM a la charge de la coordination médicale de cette chaîne<sup>12</sup>.

#### 5.2.1.2. Les pharmaciens, vétérinaires, psychologues

Autres parties prenantes du SSSM, ils ont un rôle d'expertise auprès du COS sur les mesures à prendre dans leurs domaines de compétence.

### 5.2.2. Les spécialités opérationnelles<sup>13</sup>

Les équipes de spécialités interviennent dans des contextes opérationnels spécifiques. Sous l'autorité du commandant des opérations de secours, le chef de détachement de la spécialité opérationnelle a pour mission :

- de conseiller le COS ;
- d'inscrire l'action de ses moyens spécialisés dans l'idée de manœuvre générale ;
- de coordonner ses moyens selon les doctrines d'emploi spécifiques.

Dans le cadre de sa mission de conseil auprès du COS, ce chef de détachement participe au raisonnement tactique par :

- la lecture de l'évènement et de son évolution dans son domaine de compétence ;
- le concours à la préparation de la décision et à l'élaboration d'une idée de manœuvre.

Il veille à l'exécution de l'idée de manœuvre dans son domaine de compétence et rend compte systématiquement au COS ou un chef de secteur.

Il s'attache à vulgariser les éléments d'information nécessaires au point de situation à destination du COS notamment.

Son expertise, liée à la connaissance du milieu, pourra orienter le COS dans ses choix.

**Les fonctions de chef de détachement de la spécialité opérationnelle et de COS doivent être dissociées.**

---

<sup>12</sup> Les missions du DSM sont développées dans la fiche B du guide ORSEC NOVI de janvier 2019.

<sup>13</sup> Les spécialités opérationnelles sont citées dans les arrêtés relatifs à la formation des sapeurs-pompiers.

## 6. La préparation opérationnelle

La préparation opérationnelle a pour but de préparer à l'intervention les sapeurs-pompiers suivant les doctrines et les techniques opérationnelles en vigueur. Elle repose sur cinq éléments clés :

### 6.1. La vérification des matériels et EPI

La vérification des engins est un des rituels de la profession que ce soit au moment de sa prise de garde ou de son astreinte. Outre l'inventaire du véhicule, elle permet à tout un chacun de se remémorer les emplacements des matériels, dans un souci de gain de temps sur opération. Cette vérification ne doit pas se limiter à un contrôle visuel de présence des outils, mais doit aussi permettre de s'assurer de leur bon état (propreté de l'agrès, tuyaux bien roulés, lance en position fermée, etc.) et/ou bon fonctionnement (test de certains matériels).

Le contrôle visuel des équipements de protection individuelle permet à chacun de s'assurer de leur intégrité et de leur état de propreté.

### 6.2. Le maintien d'une condition physique adaptée

L'activité opérationnelle nécessite des qualités physiques pour supporter les contraintes du métier. À ce titre, le sapeur-pompier doit veiller au développement et/ou à l'entretien des cinq qualités physiques fondamentales que sont la force, l'endurance, la souplesse, l'adresse et la vitesse.

### 6.3. Un entraînement opérationnel régulier et adapté pour rester efficace

L'entraînement s'inscrit directement dans une obligation de préparation opérationnelle. La révision des pratiques doit permettre de conduire efficacement les missions de secours. S'appuyant sur les guides de doctrine opérationnelle (GDO) et de techniques opérationnelles (GTO), elle doit s'inscrire dans une :

- répétition de gestes techniques pour développer les automatismes ;
- manœuvre d'ensemble ou en équipe pour savoir travailler à plusieurs ;
- réalisation de ces gestes dans des contextes différents pour développer la gestion de l'imprévu sur opération ;
- intégration de situations dégradées pour développer l'adaptabilité.

### 6.4. La connaissance de secteur

La connaissance du secteur correspond à l'identification des risques du territoire de compétence. Elle doit être cultivée par tous les personnels. Cette forme d'anticipation permet la prise en compte de toutes les dispositions tactiques et matérielles en amont des opérations de secours, par une meilleure connaissance des infrastructures et des éléments de défense extérieure contre l'incendie (DECI).

## 6.5. L'utilisation d'outils opérationnels

Dans sa mission, le COS pourra s'appuyer sur différents supports lui permettant d'organiser ses actions.

### 6.5.1. Les plans d'établissement répertorié

Les plans d'établissements répertoriés mettent à disposition des intervenants des éléments de contexte permettant une appropriation rapide de l'établissement concerné.

### 6.5.2. Les consignes opérationnelles

Elles ont pour vocation d'apporter de manière ponctuelle ou permanente sur un secteur défini, une réponse ou une posture opérationnelle à une problématique nouvelle ou temporaire, permettant l'accomplissement des missions opérationnelles.

### 6.5.3. Les ordres d'opération

Les ordres d'opération sont rédigés à l'échelon national, zonal et départemental (voire interdépartemental). Ce sont des documents planifiant l'organisation opérationnelle en fonction des effets à obtenir, dans le cadre de renforts saisonniers ou thématiques.

### 6.5.4. Les outils géomatiques

L'objectif de la géomatique est la représentation spatiale des données graphiques récoltées pour identifier un certain nombre d'informations pertinentes pour la conduite des opérations et à la prise de décision.

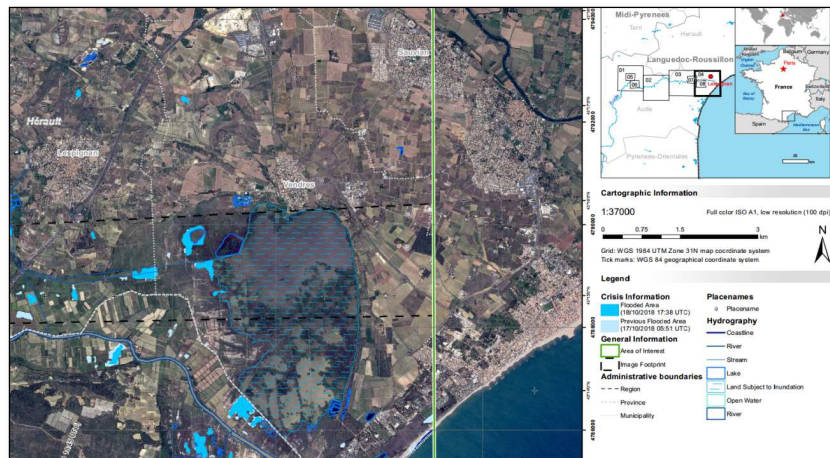


Ces informations peuvent être embarquées sur les terminaux des véhicules.

Parmi ces outils, Copernicus<sup>14</sup> est un service de gestion des urgences qui utilise l'imagerie satellite et d'autres données géospatiales afin de fournir des données cartographiques lors

<sup>14</sup> <https://emergency.copernicus.eu/mapping/copernicus-emergency-management-service#zoom=4&lat=41.92304&lon=17.89688&layers=00B0T>

des catastrophes naturelles notamment. Ce service gratuit peut être sollicité depuis l'échelon zonal, le COZ.



Les images réalisées peuvent être analysées afin de quantifier des dégâts (superficies inondées, nombre de bâtiments détruits, etc.). Réalisées en quelques heures, elles peuvent servir au COS lors de l'élaboration de son raisonnement tactique.

## 7. La posture du chef

*« Si nous voulons que la gloire et les succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue : la doctrine, le temps, l'espace, le commandement, la discipline ».*

Cette phrase tirée de « l'Art de la Guerre de Sun Tzu », ôtée de tout instinct belliqueux est une représentation parfaite de ce qu'on attend d'un commandant des opérations de secours.

La conduite d'une opération de secours repose sur les cinq piliers présentés dans ce guide, qui reste une des références dans le domaine du commandement :

- **la doctrine** : un socle commun de principes qui permet à une équipe sous l'autorité d'un chef de poursuivre le même but ;
- **le temps** : un facteur qui peut avoir une place importante pour le COS dans le cadre de la résolution de la situation opérationnelle ;
- **l'espace** : ou l'étude de la zone d'intervention (ZI) proprement dite ;
- **le commandement** : ou plutôt l'art de commander. Du comportement du chef tiendra beaucoup la réussite de l'opération ;
- **la discipline** : intimement liée au pilier précédent, elle est déterminante pour la conduite des actions de manière ordonnée et sécurisée.

Les interventions quotidiennes permettent d'acquérir de l'expérience, et de faire face progressivement à des situations de plus en plus complexes.

Cette complexité qui nécessite parfois le recours à des niveaux de commandement élevés, impose à celui qui va devenir COS des qualités intrinsèques particulières.

**Un chef est celui qui est en capacité de rester calme en pleine tempête.**

Plus la situation est dégradée, plus les attentes envers le chef sont fortes, et plus le chef devra s'appuyer sur les qualités évoquées ci-après.

L'aptitude au commandement est une capacité qui permet de s'imposer aux autres, pour atteindre un but ou réaliser une mission de secours. Mais cette capacité est loin d'être innée et doit être développée par celui qui est susceptible de commander dans les conditions les plus difficiles. L'apprentissage doit être quotidien et commencer par la culture du rapport aux autres en dehors de la phase dite opérationnelle. Selon Montesquieu (1689 - 1755), « *Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être un si grand génie ; il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux.* »

Les qualités essentielles dont doit faire preuve un chef, décrites ci-dessous sont loin d'être exhaustives. Il appartient à tout sapeur-pompier de faire preuve d'adaptabilité, qualité nécessaire lorsque l'on veut accéder à la fonction de COS.

### 7.1. Avoir le sens de l'intérêt général

Dicté par la mission de service public, le sens de l'intérêt général revêt un double aspect lors des opérations de secours, car il engage le COS à la fois intellectuellement et moralement vis-à-vis de ses subordonnés comme de ses supérieurs.

Au niveau intellectuel, en vue de préserver le sens de la mission et la cohérence d'ensemble dans la durée, le chef doit très rapidement s'approprier l'action en cours, mais également inscrire la sienne dans la continuité de son prédécesseur. Cette posture du chef bannit toute action d'éclat, toujours contre-productive à moyen ou long terme.

Au niveau moral, se rapprochant du sens commun, il s'agit de faire preuve d'honnêteté. Cela consiste à mettre en valeur l'action des secours, sans rien en attendre personnellement en retour.

### 7.2. Faire preuve de discernement

Faire preuve de discernement permet au COS de conserver ses capacités d'analyse et de jugement parce qu'il dispose d'éléments d'appréciation objectifs qui lui sont propres (recueil terrain, RETEX, PEX, emploi antérieur de techniques opérationnelles, etc.). Cela lui permet de se détacher éventuellement de l'opinion commune ou majoritaire pour proposer sa vision.

Cette capacité s'apparente à une prise de recul nécessaire pour réagir, mais en aucun cas à une obstination dangereuse ou à un isolement physique voire intellectuel. Elle permet d'éviter les effets de biais cognitifs, dont l'effet tunnel.

### 7.3. Être courageux et responsable de ses actes

Le courage est la première valeur portée haut et fort par les sapeurs-pompiers, quels que soient leurs statuts.



Bien évidemment, le caractère périlleux des missions donne tout son sens à cette valeur lorsqu'il faut faire des choix qui impliquent une certaine prise de risque. Faire preuve de courage, c'est s'engager, affronter le danger, et le surmonter grâce au sang-froid et à la maîtrise de soi dans des contextes difficiles. Parfois le courage, c'est aussi savoir renoncer.

Au quotidien, le courage c'est aussi assumer pleinement ses propres décisions, même quand elles ne sont pas populaires. C'est aussi d'avoir le courage de reconnaître parfois ses propres erreurs, car nul n'est infallible.

#### 7.4. Développer son intuition

Qualité intrinsèque de la personnalité humaine et complément indissociable de la compétence, l'intuition ne se développe et ne s'entretient que par un lent travail continu de réflexion personnelle. Avant même d'être investi de ses premières responsabilités à la tête d'une équipe, le COS entreprend ce travail préalable, qui accompagne toute sa carrière. Il vise à acquérir puis appréhender un certain nombre d'exemples de situation permettant en temps de crise de réagir très vite et d'éviter des erreurs déjà commises.

#### 7.5. Gagner la confiance

Dans l'action, le chef doit s'attacher à instaurer et entretenir un climat de confiance et de compréhension mutuelles, tant vis-à-vis de ses subordonnés, que de ses supérieurs, ainsi que des partenaires d'autres services publics ou privés.

Pour les supérieurs, il s'agit de s'assurer que les subordonnés ont :

- saisi parfaitement et intégré l'esprit de la mission ;
- adhéré à son bien-fondé ;
- compris qu'ils ont toute latitude pour arriver au but.

Sur ce dernier point, la notion de contrôle est primordiale, et ne doit pas être considérée comme un signe de défiance, mais bien au contraire comme une étape légitime et incontournable du processus d'élaboration des ordres.

S'agissant des subordonnés, il s'agit de montrer que l'intention est parfaitement comprise, c'est-à-dire l'esprit de la mission, et que l'on y adhère. Des relations que l'on entretiendra avec les échelons supérieurs, dépendra directement la marge d'initiative dont on bénéficiera.

Enfin, les relations interservices sur une opération de secours doivent se faire dans le cadre d'une transversalité la plus complète, sous les auspices d'un partenariat efficace. Sans rien imposer, il s'agit plutôt de faciliter la co-construction et l'assistance mutuelle.



## 7.6. Créer la cohésion

La cohésion est un lien, une énergie collective qui surgit lorsque l'ensemble des individualités d'un groupe parvient à s'effacer, avec humilité et solidarité, pour animer dans un même mouvement un esprit de corps un et indivisible. C'est en cela que l'esprit collectif développé dans les SIS, permet de faire face aux situations d'urgences les plus graves.

Cette énergie collective devient alors plus grande et plus efficace que la somme des forces qui la compose.

« Tout seul on va peut-être plus vite, mais ensemble, on va plus loin » (*proverbe africain*).

## 7.7. Rester humble

L'humilité est avant tout une façon d'être et de se comporter. Cette attitude tend à réfréner la tendance naturelle à se survaloriser dans ce qui est fait. Faire preuve d'humilité, c'est aussi accepter le doute comme opportunité de développement personnel et intellectuel.

Pour le chef, l'humilité consiste à délaisser l'arrogance des héros pour cultiver la sagesse des prudents.

## 7.8. Être vigilant

La vigilance est une forme d'attention qu'un individu accorde lorsqu'il accomplit une tâche particulière. Cette attention revêt un caractère intense pour solliciter l'ensemble de ses capacités de perception et les concentrer sur le déroulement de la tâche.

La vigilance est une caractéristique impalpable, relevant moins de l'inné que de l'acquis. Cette qualité doit constamment demeurer à l'esprit du COS, tout au long de sa mission, y compris quand tout semble se terminer, car ses décisions peuvent peser tant sur la sécurité de ses personnels que sur le bon déroulement de l'opération.

## 7.9. Rester serein

Le COS est le garant de la sérénité qui doit régner tant sur le terrain que dans le poste de commandement. Dans les situations de tension, il veillera à réduire le stress ambiant par une attitude calme, sereine et apaisée.

C'est un moyen pour lui de se protéger, pour conserver son sang-froid et prendre la décision la plus adaptée au moment donné. Cela lui permet également de rester crédible vis-à-vis de ses interlocuteurs en donnant de la force à ses choix tactiques.

\*\*\*

Toutes les qualités décrites ici ne seront pas nécessairement utilisées en même temps, ni en permanence. C'est le rôle du chef de savoir influencer sur son environnement, en utilisant, à bon escient, une qualité plus qu'une autre en fonction de la situation à laquelle il est confrontée. Charge à chacun de se cultiver et progresser en fonction de ses besoins.

## Chapitre 3 : Pendant l'opération

Une opération de secours est constituée d'un ensemble d'actions réalisées par les services d'incendie et de secours, éventuellement appuyés par des acteurs concourants.

Pour les SIS, elle débute par la réception d'une demande de secours, qui génère l'engagement de moyens d'incendie et de secours et la réalisation d'actions liées à la nature de l'opération (sauvetage, secours d'urgence aux personnes, extinction, protection, etc.). Elle se poursuit par le retour des engins, la remise en condition des personnels et des matériels, et se termine par la réalisation du compte rendu de sortie de secours et éventuellement le RETEX.

Généralement force menante, les services d'incendie et de secours peuvent se retrouver force concourante selon la nature de l'opération.

En fonction des circonstances, la fonction d'officier de liaison peut être mise en œuvre. L'objectif est alors de disposer d'un relais pour le COS auprès de forces menantes, concourantes, ou dans le cas particulier<sup>15</sup> du déclenchement de plan d'opération interne (POI).

### 1. Le cadre spatiotemporel d'une opération de secours

Quel que soit le contexte rencontré, une opération de secours s'inscrit toujours dans le temps et l'espace, avec une cinétique plus ou moins rapide.

L'analyse du cadre spatio-temporel doit permettre de mieux appréhender le milieu physique et humain dans lequel s'inscrit l'intervention :

- **la zone d'intervention (ZI)** à travers l'étude des ressources et des contraintes de la ZI en intégrant la particularité du moment (saison, nuit/jour) ;
- **les sources de danger** et leurs potentiels, les enjeux humains, matériels mais aussi immatériels et environnementaux contenus dans la ZI ainsi que les relations qui lient ces ensembles ;
- **les axes d'anticipation** au regard de l'évolution des risques et des menaces à venir, les scénarii à étudier devant balayer tous les champs du possible.

Ces facteurs doivent permettre de fixer la mise en œuvre d'actions fondées sur une réflexion préalable adossée au raisonnement tactique.

Une zone d'intervention correspond à l'espace géographique impacté directement ou indirectement par un sinistre. Elle peut évoluer au cours d'une opération. Elle intègre la localisation précise du sinistre, les sources de risque, les cibles potentielles, la localisation spatiale des flux de dangers potentiels, les axes de déplacement et d'accès.

---

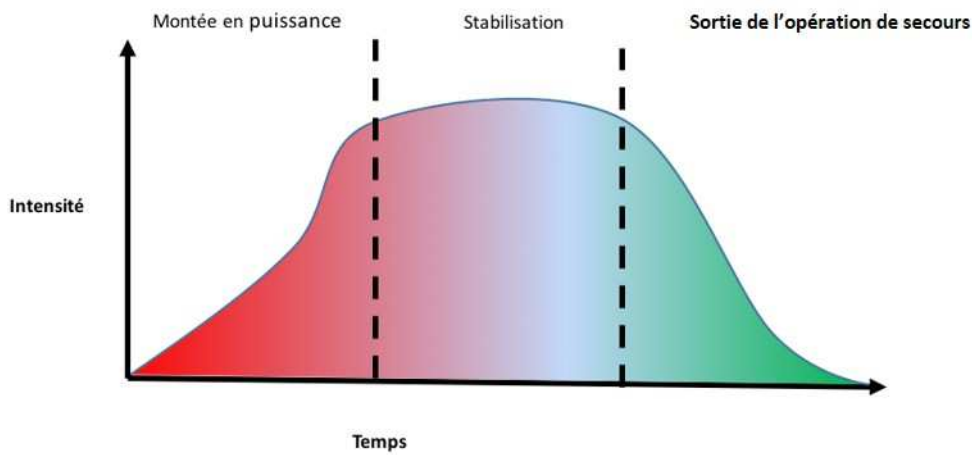
<sup>15</sup> Circulaire du 12 janvier 2011 relative à l'articulation entre le plan d'opération interne, l'intervention des services de secours publics et la planification ORSEC afin de traiter les situations d'urgence dans les installations classées (§4 Mise en œuvre opérationnelle et articulation entre les acteurs).

### 1.1. Phasage d'une opération de secours

Une opération de secours se découpe en 3 phases aux durées variables selon la situation :

- la montée en puissance ;
- la stabilisation ;
- la sortie de l'opération de secours.

Il y apparaît une variation de la contribution des secours en fonction de l'évolution dans le temps de l'intensité du sinistre.



- **La montée en puissance** : c'est la phase prépondérante de l'opération. Il s'agit du temps de la première confrontation avec le sinistre pendant lequel les secours peuvent être soumis à un rapport de force défavorable. L'objectif est de mobiliser des moyens suffisants en qualité et en quantité ; l'adéquation entre les moyens engagés et les moyens nécessaires est recherchée. Les orientations retenues lors de cette phase (modes d'actions, moyens) sont déterminantes pour la suite de l'opération.

Même dans cette phase, l'anticipation doit rester un souci constant du COS quel que soit le niveau de commandement.

→ **Principales actions attendues** : mobilisation de moyens, évaluation de la situation, réactions immédiates, organisation du commandement, étude des situations envisageables, zonage, sectorisation de l'intervention.

- **La stabilisation** : les mesures opérationnelles prises permettent de contenir le sinistre et d'envisager la sortie de l'opération de secours.

→ **Principales actions attendues** : ajustement des moyens et de la mission/état des lieux, contrôle des actions effectuées, anticipation.

- **La sortie de l'opération de secours** : cette phase se caractérise par la mise en place de mesures d'accompagnement vers une situation sécurisée permettant de désengager progressivement les secours.

Le commandement restera vigilant lors de cette phase aussi accidentogène que la phase de montée en puissance, notamment en raison d'une baisse possible d'attention des intervenants.

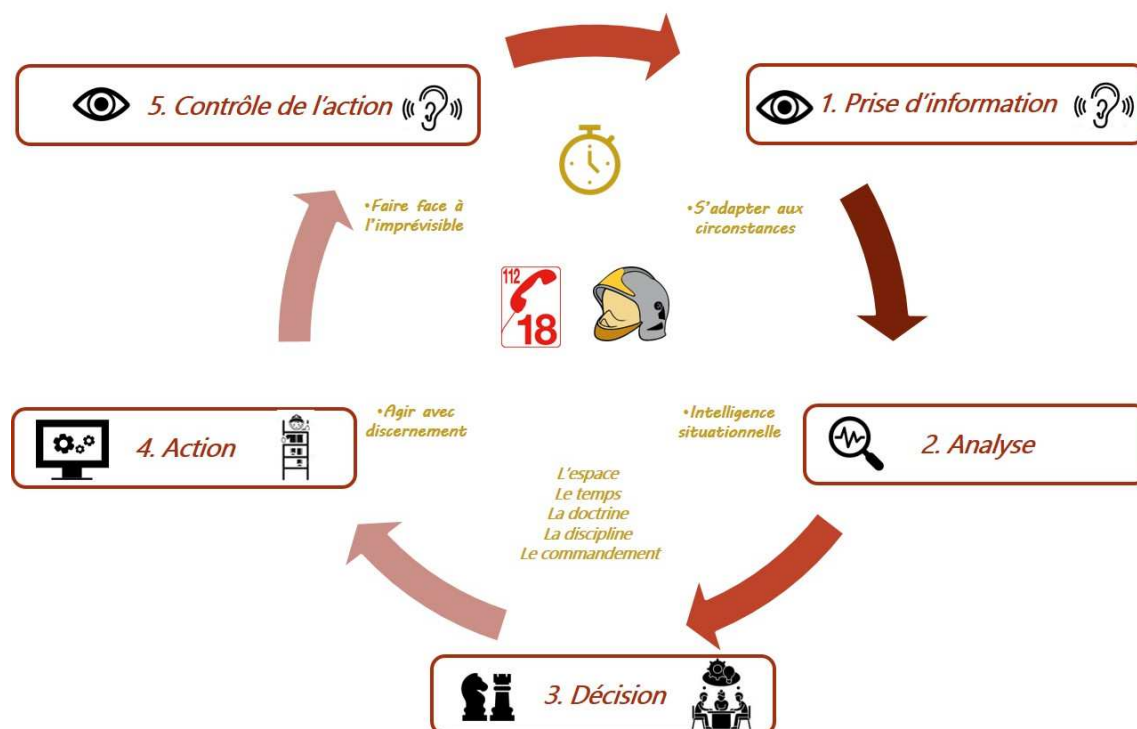
→ **Principales actions attendues** : organisation du désengagement et/ou des relèves, remise en condition des hommes et du matériel, accompagnement et transfert de la mission à d'autres partenaires.

A l'issue de la sortie de l'opération de secours, on parle de retour à la normale. Cette phase peut être très longue et peut parfois solliciter les services d'incendie et de secours, notamment dans le soutien à la population.

## 2. L'activité décisionnelle du COS<sup>16</sup>

En centre opérationnel ou sur le terrain, les coordinateurs d'opération sont amenés à agir et à décider dans des environnements dynamiques et complexes.

Dans ce cadre, le processus d'activité décisionnelle du COS se matérialise sous la forme d'une boucle de gestion :



<sup>16</sup> Boucle de gestion des environnements dynamiques (Samurcay et Rogalski).

Les trois premières étapes sont principalement des étapes de réflexion et de raisonnement tactique réalisées par celui qui dirige ou celui qui devra assurer le commandement à son arrivée sur la ZI. C'est le « non visible » de l'opération. Pour autant, ces étapes sont aussi partagées lors d'échanges et de points de situation pour faire émerger des décisions collectives.

### 3. Commander en opération

Le commandement en opération repose sur quatre grands principes, que chaque échelon doit respecter :

- ne **commander** qu'à 4 subordonnés maximum ;
- n'**ordonner** qu'à ses subordonnés directs ;
- **contrôler** la bonne exécution des ordres ;
- **rendre compte** à son supérieur direct.

Le niveau de commandement, et donc la compétence nécessaire, sont déterminés par l'importance de l'événement, les difficultés rencontrées, voire le dépassement des capacités de commandement d'un COS (nombre de problèmes à gérer, évolution défavorable, apparition d'un désordre opérationnel, etc.). La réussite de la mission relève en partie de la responsabilisation des subordonnés directs afin qu'ils adhèrent aux choix tactiques (définis dans un cadre réglementaire), tout en rendant compte de l'exécution de leurs actions.

Donnant du sens à l'action, ces ordres doivent être :

- clairs, précis, concis ;
- transmis dans un vocabulaire simple et sans ambiguïté ;
- réalistes et réalisables ;
- adaptés à la situation.

Au cours de l'action, « le rôle du chef est de décider le projet commun et de définir la bulle de liberté d'action au sein de laquelle le subordonné pourra exercer pleinement son autonomie. » (Général DESPORTES, *Décider dans l'incertitude*).

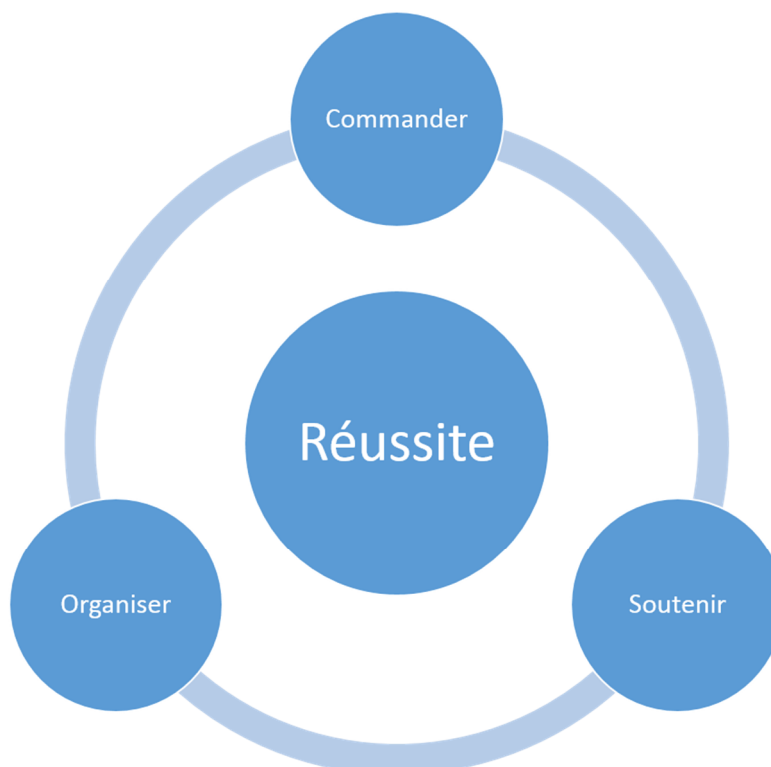
À ce titre, on peut retenir que :

- **Commander, c'est organiser** : sur une opération de secours, le COS doit répartir les rôles et les missions aux différents intervenants. Il ne peut pas maîtriser seul tous les paramètres d'une opération de secours. Pour y parvenir, il est assisté par une équipe, à qui il fixe clairement le périmètre d'action et de missions.
- **Commander, c'est assumer la responsabilité des actions** : le COS a la responsabilité des actions menées. Cette responsabilité ne se délègue pas. Toutefois, selon la fonction occupée, chaque acteur conserve une part de responsabilité, d'initiative et de décision, dans son champ d'action.

- **Commander, c'est accepter de douter** : en acceptant de ne pas tout maîtriser sur une opération de secours, le COS doit pouvoir décider dans l'incertitude. Il s'agit bien de « faire la synthèse entre le rationnel et l'aléatoire<sup>17</sup> ».
- **Commander, c'est créer et entretenir une relation de confiance avec le directeur des opérations de secours** : en synthétisant les enjeux et en vulgarisant les éléments techniques de l'opération au DOS, le COS va lui permettre de prendre les bonnes orientations. Conseiller technique du DOS dans le cadre d'une opération de secours, il déclinera en objectifs et en idées de manœuvre les orientations stratégiques du DOS.
- **Commander, c'est aussi manager** : le COS doit savoir donner du sens à ses ordres et user avec discernement des outils du manager pour créer un sens collectif fort. Il doit avoir pleinement intégré les concepts de facteurs humains en milieu opérationnel.

Dans ce cadre opérationnel et quelles que soient les tensions, le COS doit s'efforcer d'être :

- calme, clair et précis ;
- organisé et rigoureux ;
- attentif aux personnels et aux tiers ;
- crédible et légitime ;
- décideur et fédérateur.



**C**ommander, c'est **O**rganiser et **S**outenir la réussite !

<sup>17</sup> « Décider dans l'incertitude », Général Desportes.

## 4. La conduite des opérations au centre opérationnel

Toute opération de secours débute par la prise en compte d'une alerte par un centre opérationnel. Aussi, cette partie a vocation à faire apparaître les éléments clé indispensables au bon déroulement de la conduite d'une intervention.

### 4.1. La prise d'appel et le requérant

Étape clé de la gestion de l'opération de secours, la prise d'appel permet de prendre les premières décisions, sans avoir vu l'évènement. Ce premier contact avec le requérant peut initier la mise en œuvre d'actions favorables pour la suite du traitement de l'opération (réalisation de gestes de premiers secours, fermeture de porte lors d'un incendie, etc.).

L'attitude, le comportement, l'engagement de l'opérateur et l'efficacité de traitement qui en découle, constituent les préalables indispensables à la bonne réussite des missions des sapeurs-pompiers. Il s'agit alors d'identifier par l'écoute active les premiers signes de la détresse rencontrée.

### 4.2. Le traitement de l'appel

Les objectifs principaux de cette phase sont :

- d'identifier la pertinence de l'appel et le service concerné le cas échéant ;
- de localiser et d'envoyer les engins adaptés à la situation, à la bonne adresse, dans des délais compatibles avec l'urgence ;
- de conseiller le requérant (sécurité, gestes de premiers secours, etc.).

Le centre de traitement des alertes doit pouvoir comprendre et analyser la problématique « en aveugle ». À ce titre, l'opérateur doit identifier des signaux faibles pour construire et affiner son analyse.

Le CTA décide de l'engagement des premiers moyens nécessaires. Au regard de la complexité de l'activité, le personnel du CTA peut bénéficier d'outils d'aide à la décision, mis à disposition par les systèmes de gestion opérationnelle. Il peut aussi s'appuyer sur des expertises complémentaires tels que les conseillers techniques d'unités spécialisées.

### 4.3. L'engagement des secours

#### 4.3.1. Coordination des opérations jusqu'à l'arrivée du 1<sup>er</sup> engin

Avant l'arrivée du premier engin sur les lieux, la coordination des opérations de secours reste confiée au centre opérationnel. À ce titre, il peut compléter les moyens déjà engagés en fonction des renseignements qu'il observe ou reçoit. Le CODIS peut fixer ou proposer tous les points d'engagement (point(s) de transit (PT), point(s) de regroupement des moyens (PRM)), ainsi que l'éventuelle zone de déploiement initiale (ZDI) le cas échéant.



#### 4.3.2. Alerte des autres acteurs

Dès l'engagement des premiers moyens, une coordination interservices se met en place. Ainsi, sur des opérations de secours, les autres services concernés sont avisés (centre de réception et de régulation des appels 15 (CRRRA), centre d'opérations et de renseignement de la gendarmerie (CORG), centre police-secours, etc.).

Dans certains cas, l'interconnexion des services peut être préalable à l'engagement des secours. En effet, en cas d'appel avec notion de fusillade, d'explosion ou d'attentat, les informations doivent impérativement être croisées entre les différents centres de réception d'appels pour préciser la nature des faits et clarifier l'(les) adresse(s) d'intervention(s).

#### 4.4. La couverture opérationnelle

Une des missions du centre opérationnel est de veiller régulièrement au maintien et/ou au renforcement de la couverture opérationnelle sur sa zone de compétence territoriale.

**Le maintien de la couverture opérationnelle** correspond au déplacement ou au redéploiement de moyens pour couvrir une aire démunie temporairement pour un motif opérationnel ou technique. Cette procédure est mise en œuvre au niveau de la zone d'action du SIS, lorsque la couverture opérationnelle n'est plus assurée sur une durée significative, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Elle peut prendre plusieurs formes :

- le renfort en personnels afin de reconstituer le potentiel opérationnel fixé par le règlement opérationnel (RO) ;
- le glissement de véhicules extérieurs non armés (armés par l'effectif du CIS) ;
- le glissement de véhicules extérieurs armés en effectif.

Il est nécessaire de tenir compte du niveau de sollicitation opérationnelle de l'aire de compétence, des moyens et effectifs disponibles sur les autres secteurs (y compris des SIS limitrophes) afin de mettre en œuvre les mesures les plus adaptées.

**Le renforcement de la couverture opérationnelle** permet de compléter le dispositif mis en place par le SIS, par des moyens adaptés si un risque exceptionnel est identifié sur la zone de compétence.

Ce risque peut être lié à une prévision météorologique défavorable (vents, pluies, inondations, etc.) ou à un événement sociétal (trouble de l'ordre public, visite officielle, organisation de grand rassemblement de population, etc.). Le renforcement est alors ponctuel et localisé pour répondre à l'augmentation de l'activité opérationnelle.

#### 4.5. La gestion des renforts

Les renforts identifiés par le centre opérationnel sont envoyés :

- à la demande d'un engin en transit ;
- à la demande du COS arrivé sur les lieux, en fonction de son évaluation de la situation et de l'évolution du sinistre. Cette demande est justifiée, qualifiée et quantifiée ;
- par anticipation par le centre opérationnel ou la chaîne de commandement en raison de la réception d'appels nombreux et complémentaires, de la sensibilité, d'un contexte ou d'une analyse du risque.

##### 4.5.1. L'origine des renforts

Les renforts peuvent être départementaux, zonaux, nationaux (ex : colonnes de renfort feux de forêt pendant la période estivale), voire internationaux (mécanisme européen de protection civile). Ils proviennent :

- du SIS concerné par le sinistre ;
- des départements, zones ou pays limitrophes, au travers de conventions bilatérales (interdépartementales ou internationales) le cas échéant.

Le conventionnement interdépartemental, inscrit dans le CGCT<sup>18</sup>, prévoit notamment la réponse opérationnelle distribuée sur les communes limitrophes entre deux départements.

Les dispositions de commandement des opérations hors secteur doivent clairement apparaître dans le règlement opérationnel de chacun des SIS :

- au niveau zonal, via une demande formulée et justifiée auprès du COZ ;
- au niveau national, via une demande formulée et justifiée par le COZ auprès du COGIC. Ces moyens nationaux sont appelés préventifs ou curatifs ;
- au niveau international, soit par le biais d'accords bilatéraux, soit par le biais du mécanisme de protection civile de l'union (MPCU), soit par le biais de conventions département/pays voisins.

Le dimensionnement des renforts et leurs appellations peuvent varier. À ce titre, la demande de renfort vers le COZ doit faire figurer **la notion d'effet à obtenir** des moyens demandés. Ces renforts peuvent être de toute nature et de toute structure d'origine : sécurité civile, militaires, services publics ou privés, etc.

#### 4.6. La gestion des relèves

La durée et l'intensité des périodes d'engagement du personnel sur intervention donnent tout son sens à la nécessité d'organiser des relèves. Il appartient donc au COS, mais aussi à toute la chaîne de soutien de l'intervenant (officier sécurité, personnel du SSSM, chef de secteur,

---

<sup>18</sup> Art. L.1424-47 du CGCT.

etc.), de déceler les signes avant-coureurs d'une situation dégradée pour le personnel et de fixer la fréquence des relèves.

La relève des personnels est une conséquence de l'analyse du contexte opérationnel. Elle doit concerner, dans la mesure du possible, des équipes et non des individus, ce qui permet de garder la cohésion des hommes et des secteurs.

## 5. La conduite des opérations sur le terrain

### 5.1. Avant le départ

Avant de partir sur opération, le COS est tenu de prendre en compte et de rechercher un certain nombre de renseignements, qui vont l'aider à construire son raisonnement tactique, parmi lesquels :

- l'adresse et nombre d'appels ;
- les éléments nécessaires concernant le lieu du sinistre et les risques environnants ;
- les ressources disponibles et les difficultés à prévoir ;
- tout autre élément jugé utile en fonction du contexte.

En outre, il doit s'assurer de la cohérence de l'envoi des secours.

Certains types d'interventions, de par leur envergure, peuvent nécessiter la rédaction d'un ordre préparatoire et d'un ordre de mouvement.

Enfin, les COS successifs devront également prendre en compte les moyens engagés et renforts éventuels demandés lors du transit.

#### 5.1.1. L'ordre préparatoire

L'ordre préparatoire est principalement utilisé en prévision de déplacement d'un groupe ou d'une colonne. On retrouve son organisation dans le tableau suivant.

|          |                          |                                                                                                                                               |
|----------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b> | Personnel du détachement | Nombre d'officiers, sous-officiers, hommes du rang (X/Y/Z).<br>La liste nominative des affectations (par engin) peut être lue aux personnels. |
| <b>A</b> | Armement                 | Véhicules et matériels du détachement.                                                                                                        |
| <b>T</b> | Tenue                    | Vérification de la tenue de feu complète ou tenue spécialisée. Paquetage, couchage, etc.                                                      |
| <b>R</b> | Radio                    | Vérification des postes mobiles, affectation nominative des postes portatifs. Chargeurs et batteries. Communications à utiliser.              |
| <b>A</b> | Alimentation             | Rations alimentaires, boissons, carburants et ingrédients supplémentaires éventuels. Prévoir une autonomie de 24 h pour le détachement.       |

|          |                   |                                                                        |
|----------|-------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>C</b> | Commandement      | Chef de détachement, adjoint, chefs d'agrès, chefs d'équipe.           |
| <b>D</b> | Déroulement prévu | Phases essentielles et durée prévisible de la mission.                 |
| <b>R</b> | Rendez-vous       | Heure et lieu de rendez-vous des véhicules constituant le détachement. |

### 5.1.2. L'ordre de mouvement

Cet ordre permet un passage de consignes à l'ensemble des chefs d'agrès avant le départ.

|          |                             |                                                                                                 |
|----------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D</b> | Direction générale à suivre | Orientation pour rejoindre un endroit.                                                          |
| <b>P</b> | Point à atteindre           | Point précis où le groupe devra s'arrêter.                                                      |
| <b>I</b> | Itinéraire à suivre         | Déroulement géographique du déplacement du détachement.                                         |
| <b>F</b> | Formation du groupe         | Ordre de marche ;<br>Intervalles ;<br>Vitesse ;<br>Signalisation ;<br>Communications à veiller. |

### 5.1.3. Règles de conduite

Le port de la ceinture de sécurité est de rigueur dans le véhicule dès lors que ce dernier en est équipé.

Les véhicules de secours sont considérés comme des véhicules d'intérêt général prioritaires. Cette priorité, justifiée par la mission, ne doit pas mettre en danger la vie des sapeurs-pompiers, ni celle des autres usagers de la route. Pour bénéficier de cette priorité, les secours doivent utiliser de manière concomitante les avertisseurs sonores et lumineux (art. R415-12 du code de la route).

Attention : la conduite d'un véhicule d'intérêt général prioritaire ne doit jamais occulter les règles élémentaires de prudence, comme par exemple le franchissement d'un feu rouge à vitesse limitée.



Le respect de ces règles est d'autant plus important, qu'à l'abord du sinistre, l'attention du conducteur peut être détournée (ampleur du sinistre, présence de badauds, etc.).

## 5.2. L'arrivée sur les lieux

À son arrivée sur les lieux, le COS doit se faire une opinion aussi exacte que possible de la situation. À ce titre, il prend en compte les informations nécessaires, en interrogeant les premiers intervenants et en effectuant sa reconnaissance.

Les COS successifs, après définition d'un point de rendez-vous, prendront contact avec le COS en titre pour obtenir les éléments nécessaires à la compréhension de la situation et ses enjeux.

### 5.2.1. Les réactions immédiates

Les réactions immédiates correspondent aux actions que le COS doit entreprendre dès son arrivée sur les lieux. Elles précèdent le raisonnement tactique. Ces différents actes peuvent être du domaine :

- de l'action, dont les sauvetages et mise en sécurité ;
- du renseignement ;
- de l'information.

### 5.2.2. Le point de situation

À l'arrivée d'un supérieur hiérarchique un point de situation est réalisé avant son éventuelle prise de commandement.

Une présentation de la situation générale, des risques, des mesures prises et des actions principales (effectuées ou en cours) est réalisée. À ce titre, il convient de préciser :

- la situation à l'arrivée du 1<sup>er</sup> détachement. Cela permet d'expliquer les premières actions entreprises (qui peuvent paraître inutiles ou incohérentes, à l'arrivée du futur COS) ;
- les actions urgentes à mener ;
- les actions immédiatement menées (reprendre les objectifs du SOIEC rédigé) ;
- les résultats obtenus des actions initiales ;
- la situation tactique et l'OCT ;
- les messages de renseignement adressés au CODIS ;
- les actions envisagées ou prévues.

La prise de COS est à formaliser aux personnels sur le terrain, au CODIS, ainsi qu'à tous les acteurs présents (DOS, COPG, COIS, etc.).

Le point de situation peut naturellement être renouvelé en cours d'intervention, et peut se réaliser en présence de différents services (point de situation interservices).

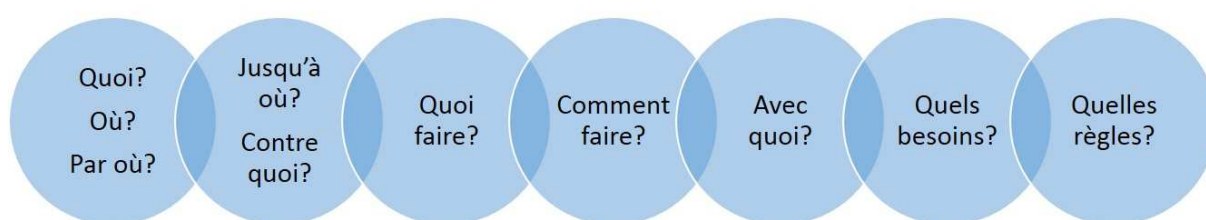
### 5.3. Construction du raisonnement tactique

Le raisonnement tactique est une méthode de réflexion, utilisée par les personnels dès le début de leur engagement. Elle permet de répondre aux problématiques posées par l'enjeu opérationnel, de structurer le commandement et d'organiser la répartition des missions entre les différents moyens engagés.

Le raisonnement tactique s'exprime :

- sous la forme de réactions immédiates ;
- sous la forme d'ordre(s) formalisé(s)<sup>19</sup>.

Le raisonnement tactique permet de prendre des décisions opérationnelles en répondant aux questions générales suivantes :



Toutes ces questions peuvent être aussi complétées par « malgré quoi ? » afin de déterminer d'éventuelles contraintes.

La recherche d'informations peut se faire à travers d'outils de renseignement tels que :

- le renseignement « terrain » ;
- les drones ;
- le réseau de vidéo-protection des communes ;
- les caméras thermiques ;
- les reconnaissances aériennes ;
- etc.

Remarque : l'éventuelle transmission au CODIS des informations ainsi récoltées ne retire en rien les prérogatives décisionnelles du COS.

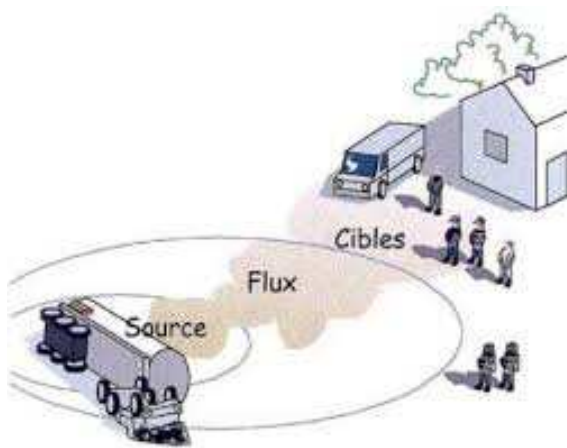


<sup>19</sup> Cf. 5.6.2 les ordres initiaux et ordres de conduite

#### 5.4. L'analyse systémique

En complément du raisonnement tactique, le COS peut utiliser l'analyse systémique (source-flux-cible), offrant une vision globale de la situation.

Ce modèle historiquement repris dans la lutte contre les risques chimiques est représenté par le schéma suivant<sup>20</sup> :



#### 5.5. La marche générale des opérations (MGO)

Parmi les outils à la disposition du COS, il existe aussi la marche générale des opérations. Cette dernière ne remplace pas la méthode de raisonnement tactique (MRT) nécessaire pour chaque opération, mais elle permet, en fonction du type de sinistre, de conserver à l'esprit les différentes phases de traitement d'une opération de secours.

Ces phases ne sont pas toujours chronologiques, en fonction de l'opération et de son contexte. Néanmoins, et quelque soit l'opération, les champs suivants sont communs :

- la reconnaissance ;
- les sauvetages et mises en sécurité ;
- les actions spécifiques au domaine d'intervention ;
- la protection ;
- le reconditionnement.

---

<sup>20</sup> Guide d'intervention face aux risques chimiques (illustration S. Gesret).

Déclinable en fonction des opérations, on trouve par exemple les MGO suivantes :

| Type d'opération        | Phases MGO                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secours routiers        | Sécurisation du site<br>Sécurisation du véhicule<br>Secours aux personnes<br>Sécurisation des techniques SR<br>Sortie de la victime                                                                                  |
| Lutte contre l'incendie | Reconnaissance<br>Placement des engins<br>Sauvetage et mise en sécurité<br>Établissements<br>Attaque<br>Ventilation<br>Protection<br>Déblai<br>Préservation traces et indices<br>Surveillance<br>Remise en condition |
| Sauvetage déblaiement   | Reconnaissance initiale<br>Ratissage de surface<br>Zonage du site d'intervention<br>Localisation<br>Opérations de sauvetage<br>Marquage                                                                              |

## 5.6. La décision

Les responsabilités du COS l'amènent à décider seul. Il intègre alors à sa réflexion la balance « bénéfice-risque ».

Lorsque la situation devient complexe, le COS est aidé dans sa prise de décision par son équipe. Dès lors, la performance décisionnelle provient plus de la qualité de partage des informations par le collectif que par les strictes compétences individuelles.

Le COS favorisera une « posture horizontale » pour faciliter l'analyse et la proposition. Autant que nécessaire, il encouragera le débat contradictoire, la définition du consensus, captera les oppositions, pour sécuriser les décisions.

Au moment opportun, il adoptera une « posture verticale » et décidera des conduites à tenir, qu'il formalisera à travers des ordres.

### 5.6.1. La balance bénéfice-risque

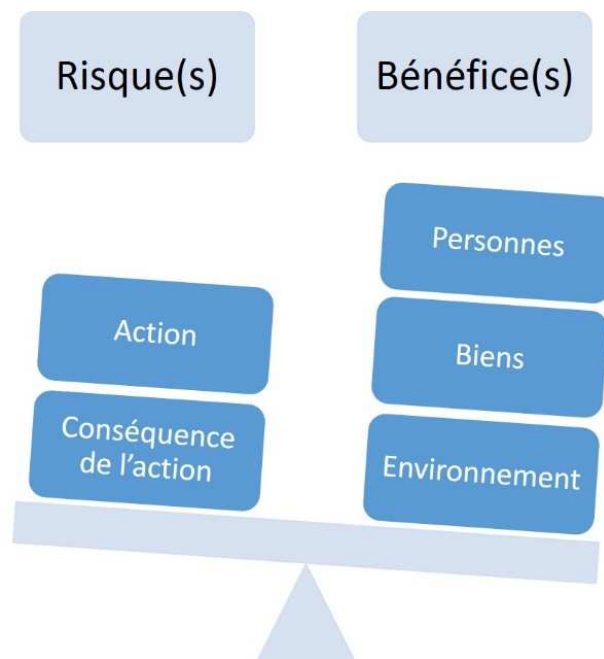
La balance bénéfice-risque constitue le rapport entre les risques encourus lors d'une action, ou générés par une action, et ses éventuels bénéfices pour les personnes, les biens ou l'environnement.



Intégrant cette balance, le processus de réflexion du COS doit impérativement aboutir à des éléments de réponse clairs pour sa prise de décision.

Le COS conduit son analyse de la situation et se base sur son expérience pour répondre aux questions suivantes :

- la prise de risque en vaut-elle la peine ? (la devise « le jeu en vaut-il la chandelle ? » de l'officier sécurité) ;
- l'engagement des équipes est-il justifié ?



#### 5.6.2. Les ordres initiaux et ordres de conduite

Les ordres découlent de la décision. À ce titre, les trois outils proposés ci-dessous, correspondent dans leur emploi aux différents niveaux de gestion opérationnelle.

On retiendra que :

- l'ordre initial permet d'initier l'exécution des 1<sup>ères</sup> actions ;
- l'ordre de conduite permet de lancer les actions suivantes au fur et à mesure de l'évolution de la situation.

Ces ordres peuvent être exprimés à la voix (terrain ou PC) ou par radio, selon les circonstances. Ils faciliteront le point de situation avec le N+1, ou le compte-rendu au CODIS, ou le point de situation à une autorité.

Du plus concis, pour un chef d'agrès qui doit formaliser ses ordres dans l'urgence, au plus complet, pour un COS chef de site qui doit avoir beaucoup de recul sur une intervention, ces trois outils sont les suivants :

**Le « SMES » :**

Les chefs d'agrès et chefs d'équipes utiliseront l'ordre initial et les ordres de conduite suivants. Ils sont formalisés grâce au moyen mnémotechnique suivant :

|          | <b>Signification</b> | <b>Ordre initial / de conduite</b>               |
|----------|----------------------|--------------------------------------------------|
| <b>S</b> | Situation            | Description de la situation                      |
| <b>M</b> | Mission              | Objectifs à atteindre                            |
| <b>E</b> | Exécution            | Expression des ordres                            |
| <b>S</b> | Sécurité             | Mesures de sécurité individuelles et collectives |

**Le « SOIEC » :**

Le chef de groupe utilisera l'ordre initial et les ordres de conduite suivants. Ils sont formalisés grâce au moyen mnémotechnique suivant :

|          | <b>Signification</b> | <b>Ordre initial</b>                                                                          | <b>Ordre de conduite</b>                   |
|----------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>S</b> | Situation            | Description de la situation initiale                                                          | Description de la nouvelle situation       |
| <b>O</b> | Objectif             | Buts à atteindre                                                                              | Nouveaux buts à atteindre                  |
| <b>I</b> | Idée de manœuvre     | Techniques envisagées pour atteindre l'objectif                                               | Nouvelles techniques envisagées            |
| <b>E</b> | Exécution            | Répartition des tâches, sectorisation                                                         | Modification/évolution de la sectorisation |
| <b>C</b> | Commandement         | Transmission, position du COS, adjoint du COS, mesures de sécurité individuelle et collective |                                            |

**Le « SAOIELC » :**

L'ordre initial et les ordres de conduite du chef de colonne et chef de site sont les plus complets. Ils sont formalisés grâce au moyen mnémotechnique suivant :

|          | <b>Signification</b> | <b>Ordre initial</b>                                                                                   | <b>Ordre de conduite</b>                   |
|----------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>S</b> | Situation            | Description de la situation initiale                                                                   | Description de la nouvelle situation       |
| <b>A</b> | Anticipation         | Situation envisageable, évolution possible                                                             | Nouvelle situation envisageable            |
| <b>O</b> | Objectif             | Buts à atteindre                                                                                       | Nouveaux buts à atteindre                  |
| <b>I</b> | Idée de manœuvre     | Techniques envisagées pour atteindre l'objectif                                                        | Nouvelles techniques envisagées            |
| <b>E</b> | Exécution            | Répartition des tâches, sectorisation                                                                  | Modification/évolution de la sectorisation |
| <b>L</b> | Logistique           | Moyens logistiques nécessaires : soutien sanitaire, éclairage, assistance respiratoire, émulseur, etc. |                                            |
| <b>C</b> | Commandement         | Transmission, position du COS, adjoint du COS, mesures de sécurité individuelle et collective          |                                            |

Afin de formaliser au mieux ses ordres, le COS s'inspire du raisonnement tactique :

|                         | Questions du raisonnement tactique | Aide à la formulation       | Contenu de l'ordre                                                              | But                                      |
|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Situation</b>        | Qui ?<br>Où ?<br>Par où ?          | Nous sommes confrontés à... | Evènement<br>Lieu<br>Dimensionnement                                            | Analyse des caractéristiques du sinistre |
| <b>Anticipation</b>     | Jusqu'où ?<br>Contre quoi ?        | Je prévois...               | Analyse ZI<br>Sinistre<br>Situation<br>Envisageable                             | Analyse des risque                       |
| <b>Objectif</b>         | Quoi faire ?                       | Nous devons...              | Personnes<br>Biens<br>Environnement                                             | Définition des enjeux                    |
| <b>Idée de manœuvre</b> | Comment faire ?                    | Je veux que...              |                                                                                 | Définitions des actions                  |
| <b>Exécution</b>        | Avec quoi ?                        | Vous faites...              | 1 chef, 1 mission, des moyens, DTA<br>( <i>différentes tâches à accomplir</i> ) | Définition de la sectorisation           |
| <b>Logistique</b>       | Quels besoins ?                    |                             | Matériels<br>Hommes<br>Soutien sanitaire                                        | Définition du soutien nécessaire         |
| <b>Commandement</b>     | Quelles règles ?                   |                             | Adjoint<br>Transmission<br>Mesures de sécurité                                  | Définition du cadre                      |

## 5.7. Les outils de gestion de l'opération

Les outils de gestion de l'opération, utilisés par les différents COS, permettent d'initier et de guider les premières actions. Ils sont surtout les premiers supports d'information et de partage avec le COS à venir. On y retrouve les postes de commandement, et plus particulièrement la situation tactique, et les ordres de transmission.

Cette liste, non exhaustive, comprend aussi d'autres outils tels que les tableaux de suivi et d'engagement des personnels et des moyens.

### 5.7.1. Les postes de commandement

Un poste de commandement est un ensemble de moyens, plus ou moins importants, à disposition du COS, notamment destinés à l'aider dans l'élaboration des ordres. En fonction de la complexité de l'opération de secours, il peut se matérialiser au sein d'une structure fixe

(cas des plan d'opération interne et plan particulier d'intervention<sup>21</sup> par exemple), ou prendre la forme d'un PC de colonne ou d'un PC de site (structures mobiles).

Le premier poste de commandement est bien souvent le véhicule du chef de groupe, ou d'un simple véhicule de liaison disposant de moyens GOC.

Pour les opérations importantes, l'organisation des secours s'effectue à partir de véhicule poste de commandement plus conséquent.



#### 5.7.1.1. Le PC de colonne

Le chef de colonne dispose d'un PC de Colonne (PCC) comme outil de commandement. C'est en effet à partir de ce niveau de commandement opérationnel qu'une délégation d'une partie des tâches à mener par un chef sur le terrain, devient nécessaire.

Le chef de colonne répartit l'activité en deux fonctions au sein du PCC, dont les prérogatives sont modulables et laissées à sa discrétion, notamment en fonction des compétences des personnels tenant les fonctions de :

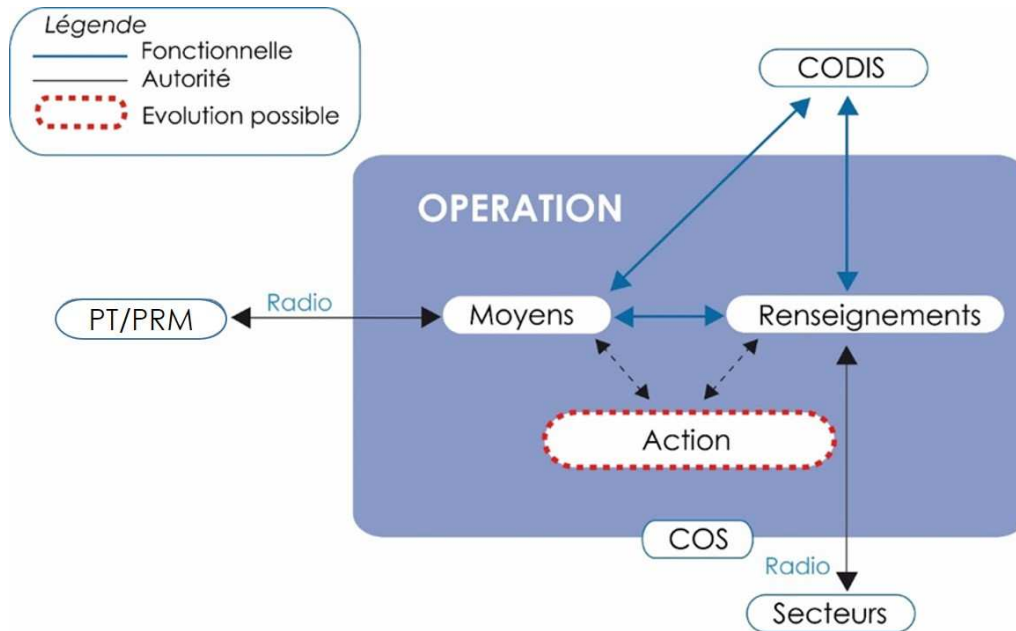
- officier « renseignement », qui est en charge :
  - o de rechercher du « renseignement » ;
  - o d'analyser la zone d'intervention (ZI), du sinistre, des actions en cours, et des moyens engagés, qui va conduire à l'établissement de la situation tactique (SITAC), ainsi qu'à l'ordre graphique de l'instant « T » à « T+  $\Delta$ T » ;
  - o de transmettre les ordres du COS aux chefs de secteurs ;
  - o de transmettre le compte-rendu au CODIS ;
  - o de préparer la communication extérieure (autorités, médias, etc.).

---

<sup>21</sup> POI et/ou PPI obligatoirement mis en place sur certains sites, pour faire face à un risque grave, susceptible de conduire à un accident majeur.

- officier « moyens », qui est en charge :
  - o de proposer au COS le positionnement du PCC et du point de transit (PT) et l'implantation des fonctions support ;
  - o d'organiser et gérer les moyens, puis le soutien logistique ;
  - o de rédiger et tenir à jour l'OCT.

L'organisation possible d'un PCC est la suivante :



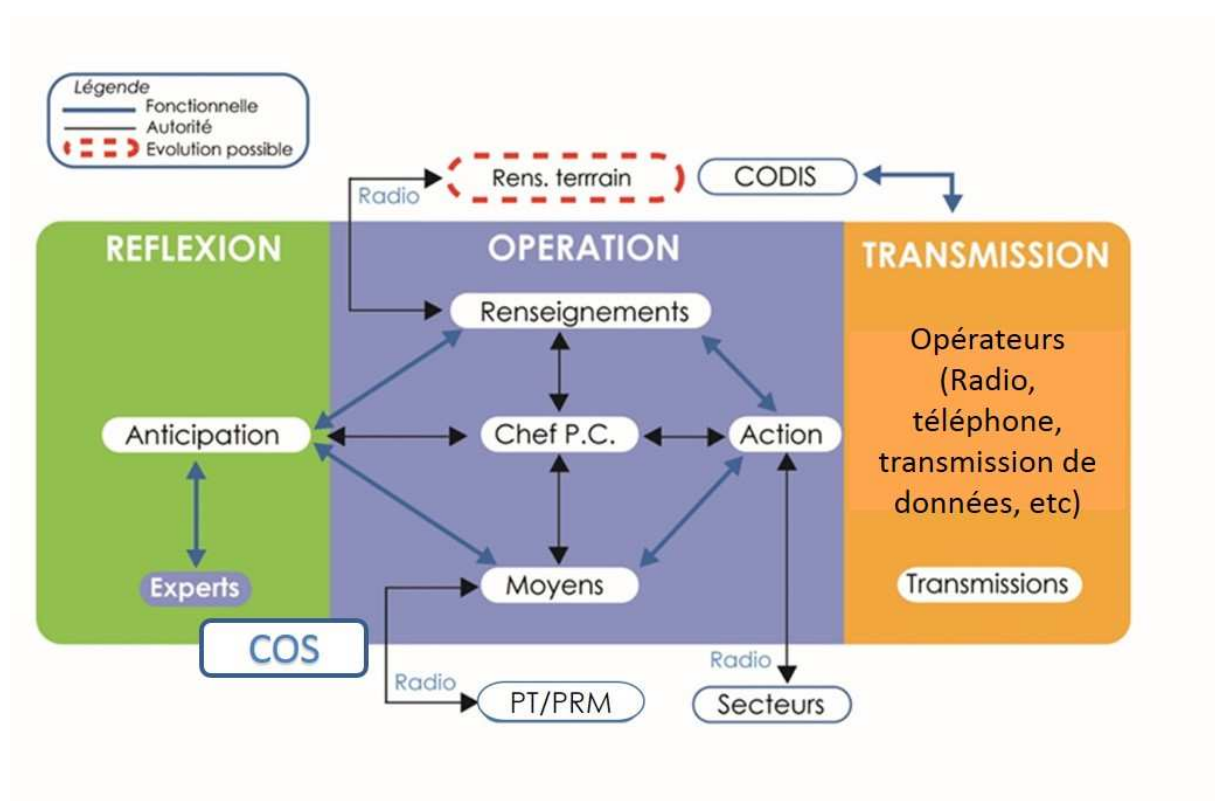
#### 5.7.1.2. Le PC de site

Le chef de site dispose du PC de site (PCS) comme outil de commandement. Il répartit les tâches à cinq fonctions du PCS, dont les prérogatives sont modulables et laissées à sa discrétion :

- la fonction de « CHEF du PCS » : elle est tenue par l'adjoint attitré du COS. Chargé de la coordination des différents acteurs dans le PC, il optimise les synergies ;
- la fonction « RENSEIGNEMENTS », prioritairement chargée de :
  - o la recherche de renseignements ;
  - o la transmission de comptes rendus ;
  - o la préparation de la communication extérieure ;
- la fonction « MOYENS », prioritairement chargée de :
  - o l'organisation et l'engagement des moyens, puis du soutien logistique et de la coordination des relèves ;
  - o l'organisation des transmissions pouvant être confiée à un spécialiste, chargé de mettre en place l'OCT ;

- la fonction « ACTION », prioritairement chargée de :
  - o l'analyse de la zone d'intervention (ZI), du sinistre, des actions en cours, et des moyens engagés, qui va conduire à l'établissement de la Situation Tactique (SITAC) ainsi qu'à l'ordre graphique de l'instant « T » à « T + ΔT » ;
  - o la relation avec les chefs de secteur (remontées d'informations terrain et transmission des ordres vers le terrain) ;
- la fonction « ANTICIPATION », prioritairement chargée de prévoir les évolutions possibles du sinistre, de préparer la décision des autorités et de proposer leur planification<sup>22</sup>.

L'organisation possible d'un PCS est la suivante :



#### 5.7.1.3. Le Module d'appui à la gestion de crise (MAGeC)

Embarquée sur un semi-remorque, cette version compacte du COGIC peut être mise à la disposition des autorités et déployée sur le terrain lors d'une crise de grande ampleur ou pendant un grand événement sportif, culturel, politique ou religieux.

Une fois sur les lieux, il est opérationnel en moins d'une heure.

<sup>22</sup> Cf. 5.12 L'anticipation



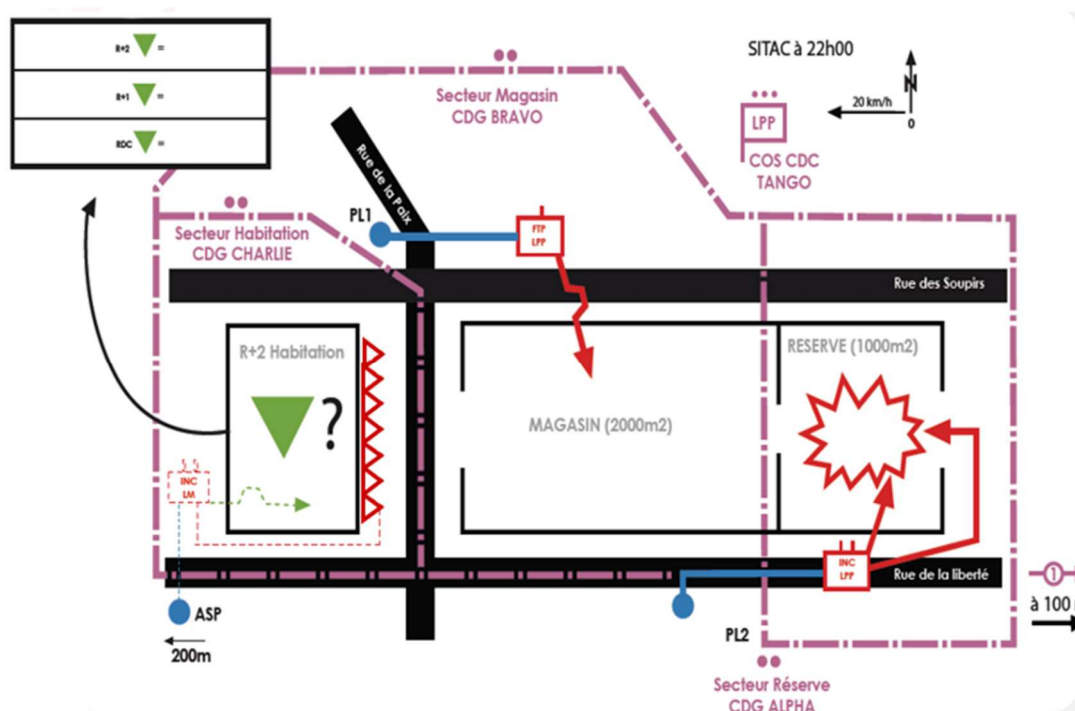


Le MAGeC peut être complété par un ou plusieurs modules additionnels au besoin.

### 5.7.2. La situation tactique (SITAC)

La situation tactique est un schéma décrivant, pour une opération donnée, la zone d'intervention et ses caractéristiques, les moyens engagés/prévus, les actions effectuées/prévues ainsi que l'organisation du commandement.

La SITAC est élaborée à partir d'une charte définissant les éléments graphiques communs (symboles, couleurs, etc.). Un tracé peut ainsi représenter une situation présente ou future, ou une action relative à un ordre donné.



Elle permet au commandant des opérations de secours (ou au chef de secteur) de partager avec ses subordonnés, les autorités, ou avec tout autre opérateur, sa vision de l'opération, des actions en cours et des choix effectués.

Elle doit faciliter la compréhension des risques, des enjeux et des actions opérationnelles en cours et à venir.

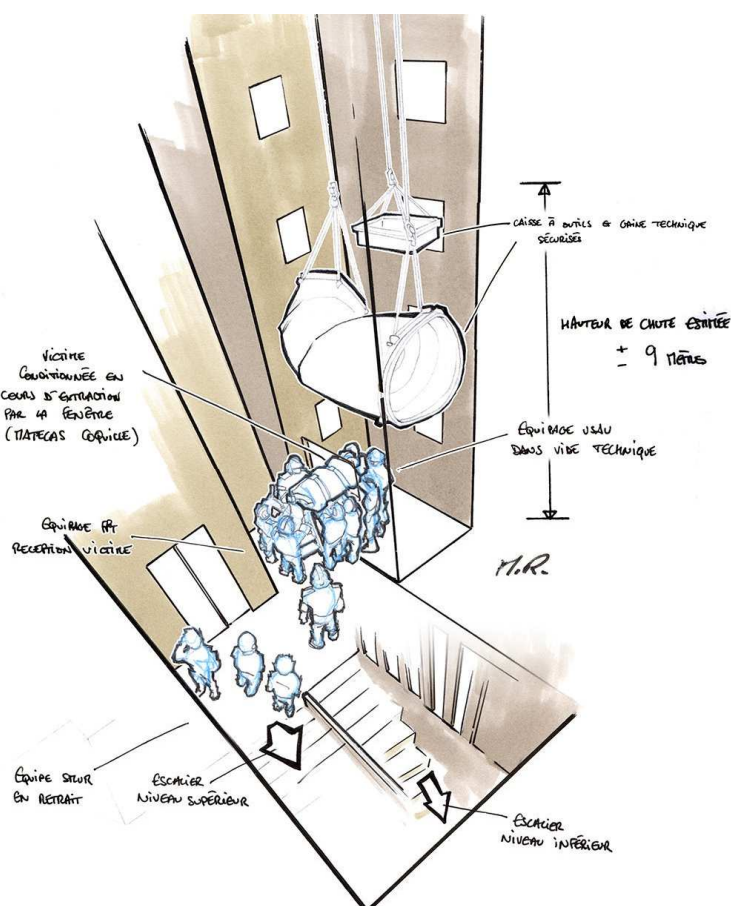
#### 5.7.2.1. La charte graphique<sup>23</sup>

Uniformisant les symboles, la charte graphique permet de schématiser les principales informations opérationnelles relatives au sinistre, en conservant la réactivité imposée par l'urgence.

*« Un croquis clair, complété par des explications simples, qu'on emporte avec soi, vaut mieux qu'un écrit, toujours source d'interprétation voire d'erreurs, et vaut encore mieux que des paroles que l'on oublie. » - Napoléon Bonaparte -*

#### 5.7.2.2. Le croquis opérationnel

Ces croquis permettent au COS de mieux comprendre l'évolution d'une problématique et ce qui est en train de se passer en regardant « à travers les murs ». Ces schémas peuvent être intégrés à la situation tactique.



<sup>23</sup> Cf. annexe A « Charte graphique »



En fonction des ressources des SIS, la formation au croquis opérationnel peut être intégrée au plan de formation et optimiser ainsi la représentation des SITAC ou des schémas produits dans le cadre des PEX et RETEX.

### 5.7.3. Les ordres de transmissions

Au sein d'un service d'incendie et de secours, l'organisation des communications est définie par un ordre de base départemental des systèmes d'information et de communication ou OBDSIC.

L'ordre de transmission est :

- Soit conçu sur l'intervention par un ordre complémentaire de transmission (OCT) ;
- soit planifié par un ordre particulier de transmission (OPT).

Lors de chaque opération, un OCT est mis en place pour permettre à chaque niveau hiérarchique de communiquer avec le niveau supérieur et le niveau inférieur. Cette organisation se formalise par un ordre des transmissions indiquant les moyens et les communications attribués à chaque secteur fonctionnel ou géographique.

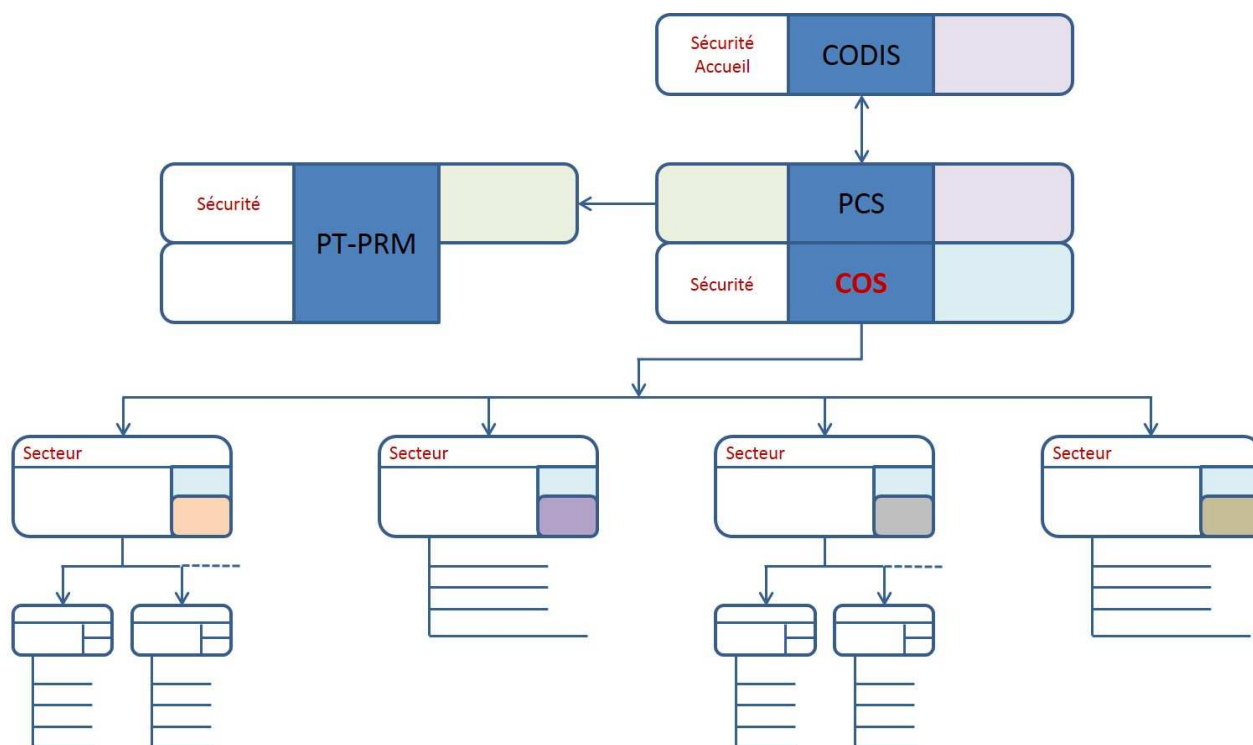
L'OPT définit l'utilisation des réseaux de communication dans le cadre de la préparation à l'opération déterminée ou potentielle. Il est annexé aux dispositions ORSEC, plans d'urgence, aux plans des établissements répertoriés et dispositifs « grands rassemblements ».

Si l'évènement planifié devient une opération de secours, l'OPT devient la base de l'OCT.

Validé par le COS, ce dernier exprime l'OCT en même temps que l'ordre initial. Il s'appuie sur plusieurs niveaux de communications directes ou relayées :

- **une liaison COS / CO** : infrastructure ;
- **une liaison tactique de niveau 1** permet les communications entre le COS, le poste de commandement et les chefs de secteurs ;
- **une liaison tactique de niveau 2** permet les communications entre les chefs de secteurs et les chefs de sous-secteurs ;
- **une liaison tactique de niveau 3** permet les communications entre un chef de sous-secteur et les chefs de groupes d'intervention ;
- **une liaison tactique de niveau 4** permet les communications entre les chefs d'agrès des véhicules d'un groupe d'intervention.

Sur une opération conduite au niveau « site », l'OCT peut reprendre de la conception suivante :



Cet exemple n'exclue pas la création de liaisons complémentaires, notamment entre les chefs d'agrès et leurs équipes ou avec les moyens aériens.

#### 5.7.4. La sectorisation

La hiérarchisation du commandement est le principe de base de l'organisation en opération. Elle est implicite lors de l'engagement d'agrès ou d'éléments constitués avec un chef de groupe.

En fonction de l'importance ou de la complexité de l'intervention, le COS organise son commandement en « sectorisant » l'intervention. La sectorisation est formalisée et mise en œuvre au niveau du commandement de colonne.

Reportée sur tous les outils du commandant des opérations de secours (OI, OCT, SITAC, etc.), elle s'appuie sur les principes de gestion opérationnelle et de commandement abordés précédemment. Elle traduit la répartition des moyens et des missions par secteurs sous l'autorité d'un chef, idéalement d'un niveau de commandement immédiatement inférieur à celui du COS. L'interface entre secteurs est fine et sans discontinuité.

#### 5.7.4.1. La sectorisation géographique

C'est un découpage de la zone d'intervention en plusieurs aires, nommées « secteurs géographiques ». Le chef d'un secteur géographique coordonne les missions et les moyens de tout type qui lui sont affectés sur l'espace concerné.

#### 5.7.4.2. La sectorisation fonctionnelle

La sectorisation fonctionnelle attribue des missions valant sur la totalité de la zone d'intervention et affectée par thématique (alimentation, incendie, secours à personne, etc.). La compétence du chef de secteur fonctionnel n'est pas limitée dans l'espace mais a un effet attendu.

#### 5.7.5. Le travail d'anticipation

L'anticipation n'est pas l'apanage exclusif d'un officier dédié à la fonction dans un poste de commandement de niveau site. Elle est du ressort de tous les commandants des opérations de secours. Aussi, il convient de distinguer deux formes d'anticipation de l'idée de manœuvre :

- l'anticipation réflexe ;
- l'anticipation réfléchie.

##### 5.7.5.1. L'anticipation réflexe

L'anticipation réflexe est conduite par tous les COS, et leur permet d'envisager une évolution de la situation à court terme : propagation d'un sinistre, etc. Elle doit concerner les enjeux prioritaires analysés sur l'opération.

##### 5.7.5.2. L'anticipation réfléchie

L'anticipation réfléchie concerne principalement les enjeux secondaires et plus lointains dans le temps.

Cette anticipation doit permettre au COS de disposer d'un « coup d'avance » sur l'évènement et les moyens nécessaires pour le traiter. Elle concerne des évènements dimensionnants autour de problématique pouvant se développer dans le temps et l'espace (grand feu, risque technologique, opération de longue durée, retour à la vie normale, etc.).

Conduite au bénéfice d'un COS par un chef de colonne et le cas échéant un conseiller technique de spécialité si besoin, la démarche intellectuelle de l'anticipation s'appuie sur les étapes suivantes :

- la prise en compte de l'évènement ;
- l'analyse contextuelle (analyse de la ZI, analyse du sinistre, données météorologiques, etc.) ;
- l'analyse systémique notamment pour les incendies et les opérations avec risque technologique ;

- l'évaluation de la situation ;
- la détermination des actions de phases réfléchies et de retour à la normale.

Il dispose de trois outils majeurs pour formaliser et partager sa réflexion :

- **Le tableau des situations envisageables**, qui permet de présenter très clairement au COS, les conséquences éventuelles d'un sinistre à moyen et long terme afin qu'il puisse définir ses objectifs ;

| TEMPS                               | INITIALE         | ACTUELLE         | ENVISAGEABLE(S)   |                   |                   |
|-------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | SI<br>GH:<br>T0: | SA<br>GH:<br>T0+ | SE1<br>GH+<br>T0+ | SE2<br>GH+<br>T0+ | SE3<br>GH+<br>T0+ |
| Composante du sinistre              |                  |                  |                   |                   |                   |
| Localisation (position du sinistre) |                  |                  |                   |                   |                   |
| Dimension (critères d'évaluation)   |                  |                  |                   |                   |                   |

- **Le tableau des idées de manœuvre** pour traiter les objectifs du COS. Pour chacun d'eux, des idées de manœuvre sont formulées, accompagnées des avantages et des inconvénients de mise en œuvre ;

| OBJECTIF |                  |                |                   | Retenue par le COS/DOS |     |
|----------|------------------|----------------|-------------------|------------------------|-----|
| N°1      | Idee de manœuvre |                | Critères de choix | OUI                    | NON |
| 1.1      |                  | Avantages:     |                   |                        |     |
|          |                  | Inconvénients: |                   |                        |     |
| 1.2      |                  | Avantages:     |                   |                        |     |
|          |                  | Inconvénients: |                   |                        |     |
| 1.3      |                  | Avantages:     |                   |                        |     |
|          |                  | Inconvénients: |                   |                        |     |

- **Le tableau des différentes tâches à accomplir**, qui permet de décliner pour chacune des idées de manœuvre retenue par le COS, les différentes tâches à accomplir pour les mener à terme.

Pour l'accomplissement de chacune de ces tâches, il est nécessaire de préciser, où, quand et par qui. De ces impératifs de lieu et de temps résulte une balance des moyens nécessaires (MN) et disponibles (MD). À ce titre, il faut veiller à la compatibilité temporelle et matérielle des actions.

| Objectif du COS:  |      |     |    |       |    |    |
|-------------------|------|-----|----|-------|----|----|
| Idée de manœuvre: |      |     |    |       |    |    |
| N°                | QUOI | QUI | OU | QUAND | MN | MD |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |
|                   |      |     |    |       |    |    |

## 5.8. La remontée d'information

Les messages ont pour vocation d'informer l'autorité à propos de la situation, des actions engagées mais aussi des difficultés auxquelles les secours peuvent être confrontés. La typologie de messages varie en fonction de la cinétique de l'intervention, de son déroulement, des besoins du terrain. Il existe plusieurs grandes familles de messages :

**Le message de statut lié à l'état opérationnel du moyen** : départ, présent sur les lieux, disponible ou non, etc.

**Le message d'ambiance** : transmis le plus tôt possible, il a pour objectif de décrire une vision globale de la situation au centre opérationnel. La prise de commandement peut être intégrée à ce message.

Il comprend les éléments suivants :

J'ai suis

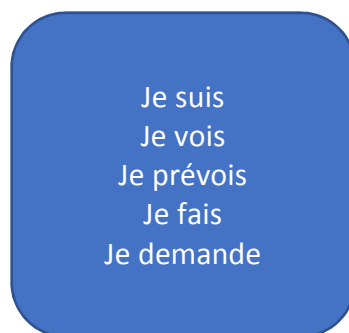
J'ai vois

J'ai demandé

**Le message de commandement** : il permet à l'ensemble des acteurs de terrain ou de gestion d'identifier sans ambiguïté qui détient la fonction de COS.

**Le message d'urgence** : il permet de prendre la priorité des transmissions dans le cas d'une situation de mise en danger. Il peut être associé à la diffusion du signal de repli en cas de risque imminent pour les personnels.

**Le message de compte-rendu** : il permet d'informer l'autorité de la situation en cours, de ses possibles évolutions, des actions entreprises et des besoins supplémentaires. Normés, ces messages de compte-rendu sont déterminants pour permettre aux autorités de comprendre dans les plus brefs délais la situation globale d'un sinistre ou d'une crise, et ce jusqu'à l'échelon national.



Aussi, le COS doit-il veiller à informer régulièrement et autant que nécessaire son centre opérationnel. Il peut compléter ses messages par tout autre support, de type image ou audio, s'il le juge nécessaire.

Si cela est jugé utile au centre opérationnel, ou si l'intervention répond aux critères nationaux d'ouverture d'un événement SYNERGI<sup>24</sup>, ces informations sont ensuite intégrées dans un portail commun, **le portail ORSEC**, afin d'être partagées avec les COD, COZ et le COGIC.

Néanmoins, certaines opérations de secours spécifiques peuvent nécessiter des échanges directs avec la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises. À ce titre, tout chef de corps de SIS peut formaliser un **compte rendu immédiat** afin de communiquer une appréciation personnelle et des informations à caractère opérationnel directement vers le COGIC.

Les procédures de transmission de messages et le vocabulaire radio sont conformes à l'ordre de base national des systèmes d'information et de communication (OBNSIC).



<sup>24</sup> Instruction NOR: INTE1805491J en date du 27 février 2018

### 5.9. L'officier de liaison (ODL)

Un officier de liaison est un cadre qui joue un rôle d'intermédiaire entre son service d'incendie et de secours d'appartenance et une ou plusieurs partie(s) prenante(s) suivant le contexte opérationnel.

On peut identifier ce rôle à celui d'un interprète. À ce titre, il permet une compréhension mutuelle entre les services protagonistes, afin d'optimiser la réponse opérationnelle face à l'évènement. Point de contact privilégié du COS, cet officier doit prévoir les moyens de communication nécessaires et assurer sans délai les échanges d'information.

Afin de faciliter la coordination inter-services, un ODL peut notamment être sollicité dans les situations suivantes :

- déclenchement de plan d'opération interne (POI) ;
- accueil et suivi des renforts zonaux et extra-zonaux ;
- activation d'un centre opérationnel départemental (COD) ;
- activation du poste de commandement opérationnel (PCO) d'une préfecture ;
- tuerie de masse (notion d'ODL développée dans le guide ORSEC NOVI) ;
- activation d'une cellule de crise (inter)ministérielle ;
- etc.

Comme pour celui de COS, le rôle d'officier de liaison se prépare et nécessite plus particulièrement des capacités à convaincre et à vulgariser ses propos. Les aptitudes globales suivantes seront recherchées :

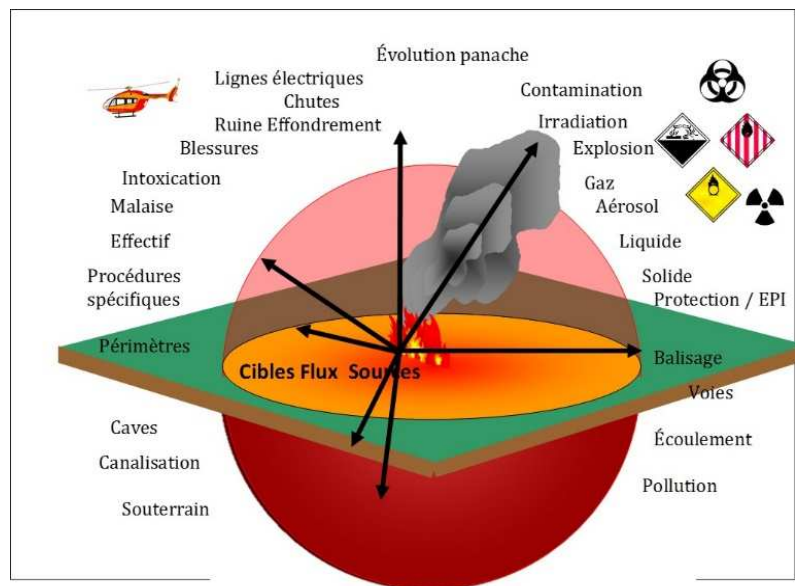
- justifier d'une expérience opérationnelle avérée et des qualités leur permettant de conseiller ;
- partager un langage opérationnel commun permettant de garantir une compréhension immédiate des situations ;
- avoir une connaissance très précise de l'ensemble des capacités de son SIS, ainsi que des renforts susceptibles d'être engagés (SIS limitrophes, moyens zonaux ou nationaux) ;
- maîtriser le dispositif ORSEC NOVI et la doctrine tuerie de masse de la DGSCGC, et dans ce cadre connaître précisément le rôle et les missions du COS ;
- se montrer particulièrement réactif afin d'identifier rapidement la sensibilité des informations portées à sa connaissance, les prioriser et les traiter en relative autonomie ;
- posséder une bonne connaissance des doctrines PN et GN ainsi que des rôles et missions du COPG et du COIS (ex : unités, prérogatives, langage opérationnel, doctrine médicale d'intervention des forces d'intervention spécialisée) ;
- respecter scrupuleusement les obligations de secret, de discrétion professionnels et de réserve qui s'imposent à lui, au vu des informations auxquelles il est susceptible d'avoir accès, que ce soit lors d'exercices ou d'interventions avec les forces de sécurité intérieure.

## 6. La sécurité et le soutien aux intervenants sur opération

Lors des opérations de secours, les sapeurs-pompiers peuvent être confrontés à une multitude de risques pouvant mettre en danger leur sécurité et leur santé. La sécurité est l'affaire de chaque intervenant.

### 6.1. Le rôle du COS

Sur opération, la sécurité des personnels engagés est de la pleine responsabilité du commandant des opérations de secours.



Ainsi, le COS doit :

- assurer la sécurité des personnels engagés (sapeurs-pompiers, agents d'autres services, etc.) ;
- limiter au strict minimum l'engagement des personnels, notamment si les actions à accomplir sont difficiles voire dangereuses ;
- définir les EPI et faire vérifier le port des EPI ;
- définir les règles de sécurité et faire vérifier leur bonne exécution ;
- mettre à disposition une zone de réhabilitation des personnels, si nécessaire ;
- être en contact avec le SSSM pour le soutien sanitaire ;
- prévoir la relève des personnels, si nécessaire.

La situation opérationnelle génère des risques, et le port des EPI lui-même peut entraîner des contraintes (stress thermique, réduction du champ de vision, épuisement, etc.) à prendre en compte.

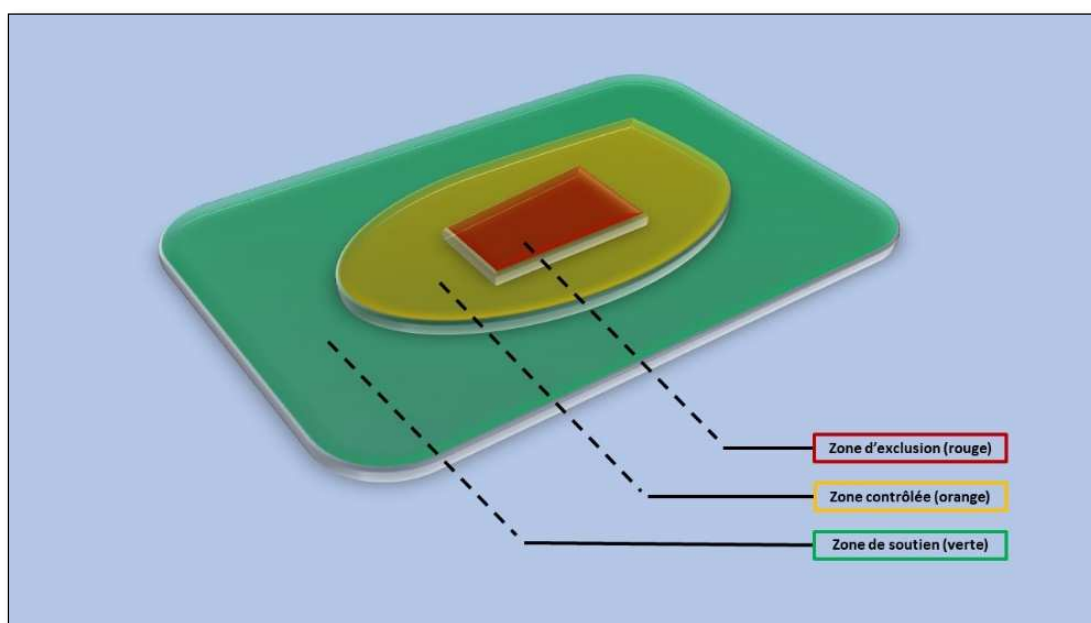


## 6.2. Le zonage

Afin d'assurer la protection du public et des intervenants, il est souvent nécessaire de mettre en place un zonage opérationnel adapté. Mis en place au plus tôt, un ou plusieurs périmètres de sécurité « a priori » permettent de limiter les risques pour les tiers, les impliqués et les intervenants.

Au fur et à mesure de la montée en puissance de l'intervention, ce premier périmètre peut s'affiner et se décliner selon le concept suivant :

- une zone d'exclusion dite rouge ;
- une zone contrôlée dite orange ;
- une zone de soutien dite verte.



Ce zonage peut nécessiter la création d'un ou plusieurs points d'accès et de contrôle (équivalent au principe de sas utilisé dans le cas des risques technologiques), car il(s) présente(nt) un intérêt majeur en termes :

- de gestion des entrées et sorties des intervenants ;
- de gestion des matériels souillés ;
- de contrôle des actions menées.

Le zonage est plus facile à réaliser lorsque les moyens disponibles le permettent. Lorsque le dispositif n'est pas encore complet, le COS peut en utiliser les principes et réaliser notamment :

- l'identification de la zone d'exclusion et de son (ses) point(s) de pénétration ;
- l'identification d'une zone pouvant accueillir les matériels et équipements souillés ;
- le choix de la localisation d'un PRV pour accueillir les éventuelles victimes.

**La zone d'exclusion** est une zone où les intervenants sont directement exposés aux risques. L'accès y est strictement restreint aux équipes disposant des EPI adaptés. En fonction des caractéristiques des interventions et des moyens disponibles, le COS peut mettre en place un zonage facilitant la gestion de l'intervention et par conséquent l'engagement des équipes en sécurité. Le nombre et les missions des personnels engagés doivent être connus du COS et des chefs d'agrès ou de secteurs concernés.

Une certaine partie de cette zone peut être, en fonction de la situation et des risques, interdite d'accès par le COS. Cette zone est amenée à apparaître ou disparaître tout au long de l'opération. L'utilisation de drone ou de robots peut être privilégiée pour mener des actions et recueillir du renseignement.

**La zone contrôlée** est une zone tampon d'où est coordonné l'engagement vers la zone d'exclusion. À ce titre, il y figure les phases d'enregistrement et d'engagement des binômes avec les matériels de suivi adaptés comme par exemple lors des opérations de lutte contre les risques chimiques, ou lors des reconnaissances longues et difficiles dans les parcs de stationnement couverts.

**La zone de soutien** est la zone où se situent les entités de commandement, de soutien et de reconditionnement. C'est une zone à l'écart de tous dangers pour les intervenants.

Il peut être nécessaire, en fonction du contexte, de déterminer une zone « public » où on retrouve les personnes qui n'ont pas de mission liée à l'intervention. Elle se situe au-delà de la zone de soutien. Elle n'est soumise à aucune restriction opérationnelle.

### 6.3. L'officier sécurité

Selon les circonstances, le COS peut mettre en place un cadre plus particulièrement chargé de le conseiller en matière de sécurité globale sur l'intervention.

Le rôle de cet officier dédié consiste à prendre immédiatement en compte la sécurité de l'intervention, après avoir eu connaissance des objectifs du commandant des opérations de secours. À l'issue, il organise la sécurité du personnel en opération selon quatre axes :

- **Humain = soutien sanitaire et logistique**
  - o Il est vigilant sur l'engagement et la gestion des équipes de reconnaissance ;
  - o Il définit une zone d'abri et de repos des équipes ;
  - o Il est vigilant sur le suivi de la logistique des personnels (eau, alimentation) ;
  - o Il reste en relation avec le SSSM pour le suivi sanitaire des personnels ;
  - o Il vérifie si le nombre de personnels est bien compatible avec l'opération ;
  - o Il fait extraire de la zone les personnels inutiles.
- **Technique = Matériel et équipement de protection individuelle**
  - o Il contrôle le port des équipements de protection individuelle (LSPCC, ARI, etc.) ;
  - o Il vérifie si le stationnement des engins par rapport aux structures est pertinent ;
  - o Il s'assure que le balisage de la zone d'intervention et des périmètres de sécurité est réalisé.

- **Organisationnel = emploi des doctrines et règlements**
  - o Il porte son attention sur le positionnement tactique des binômes ;
  - o Il est vigilant sur les relèves ;
  - o Il veille aux règles de sécurité lors des opérations de déblais ;
  - o Il mesure l'application des règlements et des doctrines ;
  - o Il guide la cellule communication (exploitation des images pour la formation et les RETEX) ;
  - o Il participe et/ou pilote le retour d'expérience.
- **Environnemental = conditions climatiques, structure du bâtiment**
  - o Il est vigilant sur la détermination et l'identification des zones à risque (effondrement, explosion, émanation, électricité) ;
  - o Il veille au respect des zones d'exclusions et des périmètres de sécurité ;
  - o Il s'assure que le périmètre de sécurité prend bien en compte le risque de sur-accident ;
  - o Il évalue s'il est nécessaire de matérialiser un périmètre ou un SAS ;
  - o Constatant un danger grave et imminent, il fait prendre immédiatement les mesures de préservation nécessaires et rend compte sans délai au COS.

L'officier sécurité est le conseiller technique du COS pour la sécurité. Sa position opérationnelle est donc située au même niveau qu'un conseiller technique dans le domaine des interventions à caractère technique.

## 7. La gestion des désordres opérationnels

On comprend par désordres opérationnels, tous les événements non souhaités qui peuvent agir sur l'organisation et la conduite d'une opération. Ces désordres peuvent être d'ordre organisationnels, humains ou encore techniques.

### 7.1. Le retard dans la progression des secours

En cas d'accident impliquant un véhicule d'incendie et de secours, le chef d'agrès doit prendre les mesures nécessaires pour limiter les retards en demandant à son centre opérationnel l'engagement d'un autre vecteur.

En cas d'encombrement de la circulation (embouteillage, arrêt à une barrière SNCF, conditions climatiques, etc.), si le chef d'agrès juge qu'il ne pourra se présenter sur les lieux dans des délais raisonnables, il doit demander l'engagement d'un autre vecteur en précisant à son centre opérationnel le secteur routier à éviter. La consignation du message sur la main-courante du centre opérationnel permettra une justification d'un retard dans les secours en cas de contentieux.

En cas d'obstacle à la progression des secours ou de gêne manifeste à leur positionnement sur intervention (stationnement illicite, attroupement, etc.), le chef d'agrès prendra les dispositions appropriées à la situation pour l'accomplissement de sa mission, et fera remonter l'information au CODIS pour un éventuel dépôt de plainte ultérieur.

Lors de son déplacement sur intervention, si le chef d'agrès rencontre une autre situation relevant de l'action des secours, il prend toutes les mesures pour y faire face (demande de secours, personnel laissé sur place, etc.) et reprend sa mission initiale.

## 7.2. Les agressions

Les sapeurs-pompiers ne sont pas épargnés par les outrages, menaces et violences.

Face aux outrages et menaces, le COS évalue le risque d'accomplir la mission dans sa totalité, telle qu'elle aurait pu être entendue en situation normale. S'il estime que le risque est trop important, il prend les premières mesures de sauvegarde de son personnel et demande simultanément l'intervention des forces de l'ordre.

Face à l'agression physique, la fuite est souvent la meilleure des protections et sera privilégiée à la logique d'affrontement. S'il est parfois impossible de se soustraire au danger, le COS prendra les premières mesures de sauvegarde et demandera simultanément l'intervention des forces de l'ordre.

Systématiser les dépôts de plainte après toute agression permet d'exclure la banalisation du phénomène. Il est à noter que, en application des dispositions de l'article 11 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, les agents publics bénéficient à l'occasion de leurs fonctions d'une protection organisée par la collectivité publique qui les emploie.

### 7.3. Les violences urbaines

En cas de violences urbaines, la réponse opérationnelle doit être préparée et adaptée en lien avec les forces de sécurité, en prévoyant notamment :

- un renforcement des secours si nécessaire ;
- la détermination de point de rendez-vous selon la situation ;
- des méthodes d'extinction adaptées pour permettre une extraction rapide de la zone d'intervention ;
- des règles d'engagement favorisant le sens du retour ;
- un renforcement des matériels comme le filmage des vitres ;
- etc.



### 7.4. L'accident ou le décès en service commandé

L'accident, ou le décès en service commandé, fait partie des situations à anticiper au sein d'un service d'incendie et de secours. Cette anticipation permet de réduire autant que possible l'impact de la déstabilisation initiale ; celle-ci est d'autant plus importante que l'effet tunnel<sup>25</sup> peut conduire les secours à des réactions inadaptées. Elle facilite également la prise en compte des familles dans des circonstances parfois douloureuses.

La désorientation des acteurs résulte de la soudaineté, la brutalité et l'irréversibilité de l'évènement. C'est pourquoi une réponse locale doit être préparée dans les SIS à l'aide de directives opérationnelles, et c'est également la raison pour laquelle il faut accompagner l'acculturation de tous les acteurs en intégrant cette problématique dans les exercices.

Le centre opérationnel du SIS est la structure qui doit reprendre la main sur l'évènement, afin de participer à un retour « post crise » en s'appuyant sur les grands principes suivants :

- **soutenir**, en acheminant au plus vite une équipe de renfort pour remplacer les intervenants impactés, afin de prendre en compte et poursuivre les actions engagées ;

---

<sup>25</sup> L'effet tunnel est une réaction psycho-physiologique se caractérisant par une montée d'adrénaline qui provoque une réduction sensible des performances intellectuelles et physiques, et un rétrécissement du champ de vision.

- **relever**, en respectant une phase de consignes et de valorisation des premiers gestes entrepris ;
- **regrouper**, pour ne pas laisser les acteurs concernés livrés à eux-mêmes, en les rassemblant dans un endroit protecteur (salle « en dur », centre de secours, ...), en présence d'une autorité reconnue (chef de corps, adjoint...). Ce dernier peut être accompagné d'un psychologue ou d'un personnel du SSSM ;
- **désamorcer**, en laissant le groupe échanger librement. À la fin de ce désamorçage, il est important de fixer rendez-vous au groupe pour un débriefing ;
- **garantir** un retour au domicile en sécurité, en veillant à ce que celui-ci n'intervienne pas trop tôt.

La place du chef est au côté de ses hommes sur le terrain pour leur assurer le soutien immédiat de la structure. C'est l'élément de repère et il doit conserver la confiance de tous dans ces situations dramatiques. Avec son équipe, il est garant de l'information transmise au personnel (ce qui s'est passé, comme ce qui peut être mis en œuvre).

#### 7.5. La dégradation majeure du dispositif de secours

Un accident en service commandé peut prendre une dimension plus importante avec la dégradation majeure du dispositif de secours. Dans cette configuration, les secours ne sont plus en capacité humaine et matérielle de poursuivre la mission pour laquelle ils ont été engagés. Le risque est de basculer d'une situation de secours classique vers une situation de crise.

Le centre opérationnel du SIS doit reprendre la main sur l'intervention en envoyant sur la zone d'intervention, les moyens nécessaires afin de traiter l'opération en cours et de prendre en compte l'ensemble des sapeurs-pompiers impactés par l'évènement.

#### 7.6. Les scènes de crime

Les sapeurs-pompiers peuvent être les premiers intervenants sur des scènes supposées de crime. La priorité donnée au secours peut avoir pour incidence de polluer cette potentielle scène de crime et rendre ainsi délicat le travail d'enquête des forces de sécurité.



Aussi est-il important que le COS garde toujours cette notion à l'esprit, en particulier lorsque l'opération laisse présager un contexte singulier. La règle demeure de porter secours en

priorité, tout en ménageant la possibilité pour les enquêteurs de réaliser leurs investigations par la suite.

À ce titre, le COS doit veiller à :

- identifier un cheminement unique pour traiter la problématique ;
- protéger la zone par un balisage ;
- engager le personnel strictement nécessaire pour ne pas encombrer la zone ;
- se rappeler de l'état des accès à l'arrivée des secours (porte forcée, ouverte...) ;
- prendre des photos si cela s'avère nécessaire.

Certaines pratiques sont proscrites comme :

- fumer, boire, manger, se gratter les cheveux, cracher, jeter tout objet ou papier ;
- toucher ou déplacer une personne en décès manifeste avant l'arrivée des enquêteurs ;
- toucher ou déplacer des objets ;
- encombrer la zone avec des personnes inutiles ;
- aérer les locaux .

#### 7.7. Les découvertes diverses

Lors des opérations, les sapeurs-pompiers sont susceptibles de découvrir des situations particulières pouvant :

- mettre en péril sans dénonciation, des vies humaines, (maltraitance, signes de radicalisation, etc.) ;
- être répréhensible par la justice (travail dissimulé, culture de produit illicite, etc.).

Il est notamment rappelé que, conformément à l'article 40 du code de procédure pénale, *« toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs »*.

Le COS demandera l'intervention des forces de l'ordre et/ou renseignera le SAMU, sans perdre de vue la priorité initiale de la mission.

#### 7.8. Présence de personnalités impliquées

Une intervention peut prendre un caractère médiatique important en fonction des personnes qui sont impliquées. Dans ce contexte, le devoir de discrétion professionnelle est encore plus marqué et à ce titre, le COS devra adapter sa méthode de remontée d'information.

#### 7.9. Intervention en contexte sensible

Les opérations de secours sont parfois réalisées dans des environnements sensibles (prison, lieu de cultes, etc.), hostiles (zone urbaine sensible) ou encore dans un climat de tension qui peut basculer de manière négative en matière de sécurité pour les victimes et les secours. Si

l'appel des forces de l'ordre est nécessaire, le COS peut aussi décider de quitter les lieux des opérations afin de prendre en compte la ou les victime(s) dans un lieu sécurisé, si la situation le permet.

## 8. La prise en compte des médias sur opération

Le CODIS ou COS peut être amené à renseigner la presse sur une opération en cours. Il faut essentiellement retenir que :

- parler à la presse, c'est parler au public ;
- c'est prouver que l'on n'a rien à cacher ;
- c'est renforcer sa crédibilité.

Si le DOS est présent sur les lieux de l'opération de secours, le COS veillera à partager avec lui en amont, la limite des propos à tenir.

Lors de ces "points presse", il est important de se limiter à l'aspect purement technique de l'opération, en veillant à ne pas fournir d'éléments relevant de l'origine possible du sinistre ou tout autres formes de spéculation.

Il est utile de vulgariser autant que possible ses propos avec les points suivants à évoquer :

1. les premiers éléments circonstanciels ;
2. le bilan connu de la situation ;
3. l'action valorisée des sapeurs-pompiers en restant prudent sur l'évolution (pas de pronostic mais des informations sûres et vérifiées) ;
4. des consignes et des conseils au public.

Le COS ne peut pas à la fois organiser et diriger les secours, recevoir et guider les journalistes. L'intervention d'un officier en charge de la communication renforce la crédibilité de la profession, et valorise les actions des sapeurs-pompiers. Dans le cadre de l'interservices, le DOS déclinera à tous les acteurs, la stratégie de communication de crise. Pour ce faire, la cellule « renseignements » du PCC ou PCS pourra être mise à contribution.

À l'instar d'autres champs explorés dans ce guide, les SIS doivent se préparer à la prise en compte de cette phase de l'intervention, qui ne doit pas être négligée.





## 9. L'usage des médias sociaux en gestion d'urgence (MSGU)

L'usage des MSGU permet d'obtenir une meilleure représentation d'une situation d'urgence en récupérant les messages, photos et vidéos disponibles sur les profils publics de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Waze... et facilite également l'information du public sur la situation de crise en cours, en prodiguant des conseils de sécurité et de prévention et/ou en démentant les fausses informations.

En réception comme en diffusion d'informations, les MSGU peuvent se révéler une véritable plus-value, et notamment :

- contribuer à sauver des vies (géolocalisation, messages de prévention, accélération des recherches, détection de personnes sinistrées/disparues) ;
- accéder plus rapidement à l'information en temps réel ;
- aider et orienter à la fois les autorités de protection/sécurité civile et les citoyens en difficulté ou en panique ;
- relayer la communication des autorités publiques ;
- avoir une meilleure compréhension de l'événement ;
- vérifier, corriger les propos sur l'événement et couper court aux rumeurs ;
- dialoguer et collaborer avec les citoyens ;
- disposer en amont et pendant l'événement de relais/alliés sérieux et fidèles ;
- faire prendre conscience au citoyen qu'il peut être acteur de sa propre sécurité et le sensibiliser à aider toute personne ;
- réduire le nombre d'appels non urgents arrivant au CTA déjà saturé.

\*\*\*

Ce chapitre nous rappelle que la réussite de l'opération de secours tient à la fois à la maîtrise d'outils et à l'acquisition de comportements, utilisables en toutes circonstances. Le rôle du COS se poursuit pourtant après l'opération, dans un rôle à la fois d'accompagnement et de bienveillance auprès de ses personnels.



## Chapitre 4 : Après l'opération

### 1. La réhabilitation des personnels

#### 1.1. Physique

En fonction du contexte opérationnel vécu et de l'intensité de l'engagement, le COS ou l'encadrement du CIS, veillera à mettre au repos ses personnels au retour d'intervention. L'intelligence de situation guidera les cadres dans l'organisation des actions à réaliser à la caserne (remise en condition du matériel, des engins, etc.).

#### 1.2. Psychologique

Par réhabilitation psychologique, on entend les méthodes mises en œuvre pour faciliter la prise en charge des intervenants sollicités dans un contexte émotionnel particulier. Deux formats sont plus particulièrement utilisés : le défusing et le débriefing psychologique.

##### 1.2.1. Le défusing

Généralement, le défusing se fait dans les 3 jours qui suivent l'évènement, et idéalement au plus tôt après (dans les 3 à 8 heures).

Les objectifs du défusing sont de diminuer les réactions liées à l'évènement, de normaliser l'expérience, de favoriser le partage des ressentis, d'encourager le soutien réciproque (sans forcer à parler) et de lutter contre le repli. Cela permet aussi d'évaluer le bienfondé de mettre en place un débriefing psychologique, et de réaliser un pré-diagnostic des participants. Ces derniers doivent être volontaires, avoir vécu la même intervention, se connaître.

Lorsque le défusing se réalise en groupe, l'effectif recherché sera de 4 à 10 participants. L'importance est de rassembler ceux qui le souhaitent dans un lieu convivial et sûr dans le but d'échanger et d'augmenter la sensation de soutien social mutuel. L'importance est alors mise sur la convivialité plus que sur le travail psychologique à proprement parler.

Cependant, la verbalisation, favorisant la décharge émotionnelle, contribue au désamorçage de la situation et à la réduction des réactions à court terme.

Conduit par un/des personnel(s) formé(s), le défusing se réalise en trois phases :

- la phase d'introduction ;
- la phase d'exploration ;
- la phase d'information.

### 1.2.2. Le débriefing psychologique

Animé par un professionnel de santé formé, c'est une intervention psychologique précoce, individuelle ou collective, qui s'adresse aux victimes d'un événement potentiellement traumatisant.

L'objectif principal du débriefing psychologique est de réduire l'ensemble des réactions induites chez un individu, ou dans un groupe, par un événement ayant un caractère traumatique.

Le débriefing psychologique vise à permettre à chacun de s'exprimer sans peur du jugement. Il permet de reconstruire l'histoire du traumatisme et de lui donner du sens. Sa réalisation en situation collective accroît la cohérence de cette histoire, les versions de chaque intervenant se complétant mutuellement.

Il peut être l'occasion de dépister précocement des personnels déstabilisés par l'opération, et d'assurer une prise en charge adaptée de ces agents. D'autre part, l'intérêt de cet exercice est aussi de renforcer l'équipe après une situation parfois éprouvante. La verbalisation, dans un cadre de confiance, protégé et confidentiel, évite les non-dits, source d'incompréhensions et de conflits ultérieurs.

Le débriefing psychologique se fait en 3 phases (en référence au modèle d'intervention psychothérapeutique post-immédiate (IPPI) utilisé par les cellules d'urgence médico-psychologiques (CUMP)) :

- la phase d'introduction ;
- la phase d'exploration ;
- la phase de clôture.

La prise en charge psychologique des intervenants est souvent associée aux actions de terrain. Ce soutien est aussi essentiel pour les équipes des centres opérationnels qui doivent en bénéficier.



## 2. Le rapport d'intervention

Pour clôturer une opération de secours, le COS, chef(s) de secteur et chaque chef d'agrès doivent réaliser un rapport d'intervention. Ces documents sont aujourd'hui dématérialisés et permettent d'inscrire toutes les données utiles au sinistre traité.

Cette banque de donnée collectée permet notamment la création de tableaux de bord et d'indicateurs opérationnels dans les services d'incendie et de secours, et constitue la base chiffrée des statistiques nationales et indicateurs nationaux des SIS.

En marge de ce rapport, le COS veillera à rendre compte des éléments nécessaires pour reconnaître et valoriser ces personnels.

### 3. Le partage et le retour d'expérience

Afin de faire progresser les doctrines, il est impératif dans les services d'incendie et de secours de développer la culture du retour d'expérience. À ce titre, deux types de production sont possibles, l'objectif final étant de partager les bonnes pratiques ou d'autres éléments qui permettront de donner de l'expérience au lecteur. A ce titre, une banque de donnée nationale est disponible sur le portail national des ressources et savoirs(PNRS)<sup>26</sup>.



#### 3.1. Le partage d'expérience<sup>27</sup>

Un partage d'expérience (PEX) permet de rendre compte succinctement d'une intervention en rappelant les faits, les difficultés rencontrées et les enseignements à tirer.

C'est un document qui doit rester factuel. Son identité visuelle composée de schémas et d'images de l'intervention doit participer à la bonne compréhension de la situation.

Un partage d'expérience ne doit pas excéder 4 pages, car il permet de diffuser rapidement et, auprès du plus grand nombre une connaissance liée :

- à la gestion opérationnelle ;
- à l'emploi d'une technique et/ou d'un outil ;
- à la sécurité des intervenants ;
- à la valorisation d'une bonne pratique.

Le PEX peut rappeler les références issues des documents de doctrines opérationnelles.

#### 3.2. Le retour d'expérience<sup>28</sup>

<sup>26</sup> <http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RETEX/Documents-RETEX-et-Partages-d-Experiences-PEX>

<sup>27</sup> L'annexe B du présent guide présente un plan possible pour formaliser un PEX.

<sup>28</sup> L'annexe C du présent guide présente un plan possible pour formaliser un RETEX.

Le RETEX est une démarche structurée qui permet de partager à partir d'une expérience vécue et d'apprendre à partir de la compréhension a posteriori de cette situation.

La pratique du retour d'expérience constitue une démarche d'analyse méthodologique de questionnements et de propositions qui permet :

- de partager la connaissance issue de l'activité opérationnelle ;
- de permettre à chacun de s'exprimer et ainsi de susciter une réflexion collective ;
- d'objectiver les décisions prises et les choix opérationnels des acteurs ;
- d'identifier les difficultés et les bonnes pratiques observées pour en tirer des enseignements ;
- d'observer les opérations à partir de leurs diverses composantes : techniques, humaines et organisationnelles ;
- de capitaliser les retours d'expériences afin de les inscrire dans l'histoire de l'organisation ;
- de renforcer les liens transversaux entre les personnels du SIS et les services partenaires ;
- d'instituer une culture d'organisation apprenante ;
- de montrer la volonté de transparence et de réactivité de l'organisation dans le cadre de sa mission de service public.

Il est cependant nécessaire de rappeler la posture du cadre en charge du RETEX. Elle se résume autour de trois piliers qui sont :

- le respect des individus :
  - par la prise en compte que chaque acteur est une source d'informations potentielle ;
  - par le respect de sa liberté de parole ;
  - par la transmission des enseignements issus de cette démarche ;
- le respect des organisations :
  - par le renforcement de la cohésion et l'amélioration du fonctionnement ;
  - par la mise en place d'actions transversales ;
  - par une prise en compte du cadre réglementaire ;
- le respect des informations :
  - par la mise en place de règles de partage et de diffusion ;
  - par le traitement croisé et objectif des informations.

Enfin, les grands principes à respecter pour réaliser un RETEX sont ici résumés :

- développer la notion d'intérêt général, de confiance et de proposition ;
- chercher à comprendre la situation et non pas à désigner un responsable ;
- cultiver l'esprit critique dans une posture constructive et objective ;
- inscrire la pratique du RETEX dans une démarche non disciplinaire ;
- inscrire cette démarche dans une perspective inter-services et de sécurité globale.

\*\*\*

En synthèse, on retiendra que conduire une opération de secours est un art difficile qui ne relève pas de l'inné. Le chef de quel niveau qu'il soit doit l'appréhender dans sa globalité, pour s'y préparer et s'y entraîner.

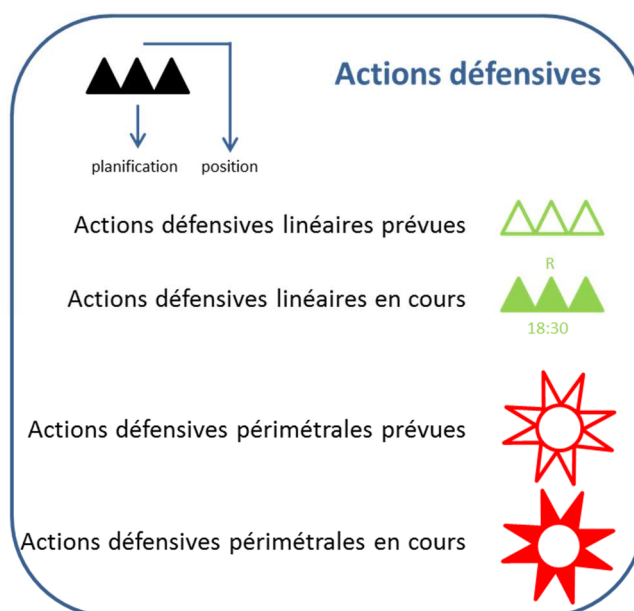
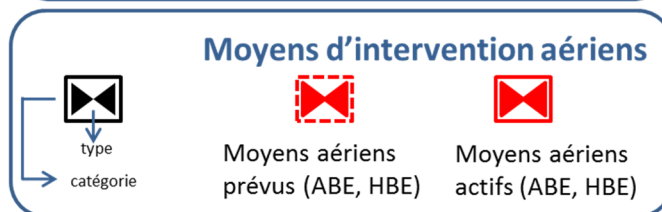
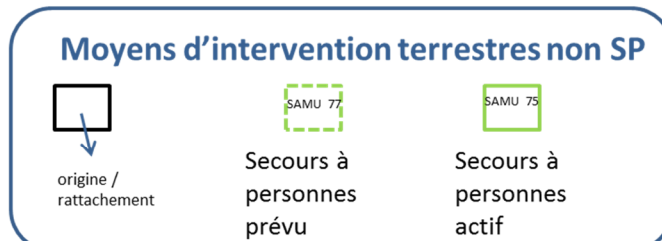
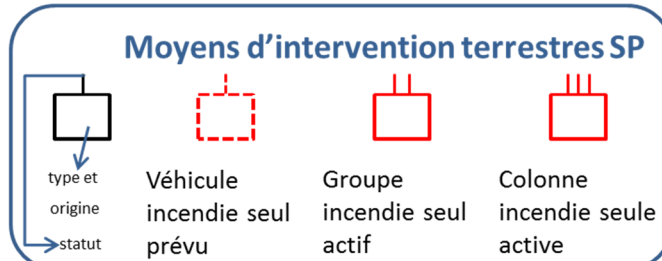
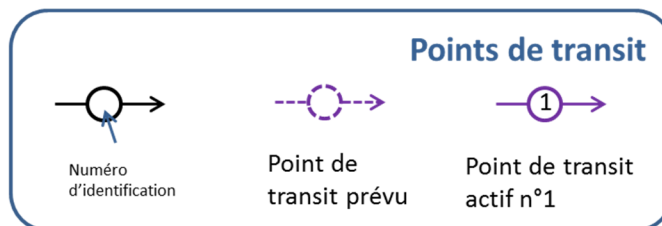
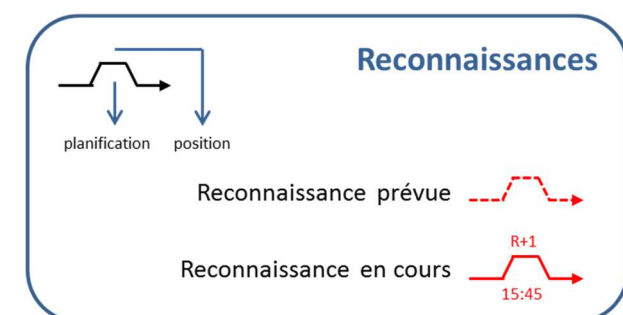
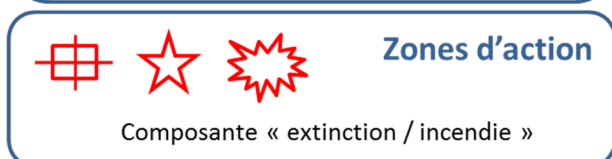
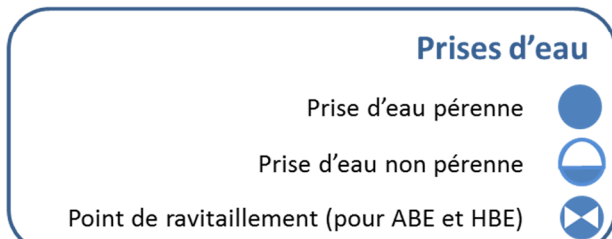
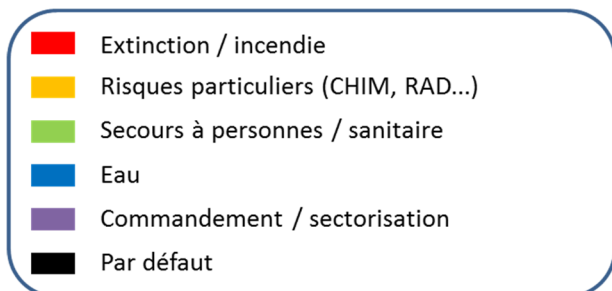
De nombreux facteurs humains interagissent avec des paramètres environnants non maîtrisables, dans les circonstances parfois dramatiques liées aux opérations de secours. Le COS, dans cette tempête de l'urgence, doit savoir décider « vite et bien » avec les éléments dont il dispose sur l'instant.

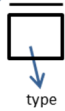
Ce guide a l'ambition de répondre aux interrogations du COS (et du futur COS) sur le comportement qu'il doit adopter en opération comme au quotidien. Il constitue « des principes fixes, à appliquer de façon variable, suivant les circonstances, à chaque cas qui est toujours particulier et demande à être considéré en lui-même. » (Maréchal Foch).





## Annexe A : Charte graphique GOC





## Ressources, infrastructures et logistique OPS

|               |                                    |
|---------------|------------------------------------|
| <b>CH :</b>   | hôpital                            |
| <b>DZ :</b>   | hélizone                           |
| <b>ELEC :</b> | point d'alimentation électrique    |
| <b>EMUL :</b> | réserve émulseur                   |
| <b>MEC :</b>  | logistique mécanique               |
| <b>MED :</b>  | médecin                            |
| <b>MOR :</b>  | morgue                             |
| <b>OIL :</b>  | ravitaillement carburant           |
| <b>P :</b>    | parking                            |
| <b>PHAR :</b> | pharmacien                         |
| <b>PMA :</b>  | poste médical avancé               |
| <b>PRM :</b>  | point de regroupement des moyens   |
| <b>PRV :</b>  | point de regroupement des victimes |
| <b>PSY :</b>  | psychologue                        |
| <b>REST :</b> | unité de restauration              |
| <b>VET :</b>  | vétérinaire                        |

Hôpital prévu



Exemples :

Hôpital actif



PRM actif



## Actions offensives

|                |                         |
|----------------|-------------------------|
| <b>ALIM :</b>  | alimentation des engins |
| <b>EMUL :</b>  | attaque mousse          |
| <b>EPUIS :</b> | épuisement              |
| <b>MED :</b>   | médicalisation          |
| <b>MES :</b>   | mesures                 |
| <b>OBST :</b>  | obstruction écoulement  |
| <b>REC :</b>   | récupération            |
| <b>RECH :</b>  | recherche de personnes  |
| <b>SAUV :</b>  | sauvetage de biens      |
| <b>SD :</b>    | sauvetage – déblaiement |
| <b>SR :</b>    | désincarcération        |
| <b>TRAIT :</b> | traitement pollution    |
| <b>VENT :</b>  | ventilation             |

|            |                                                 |  |
|------------|-------------------------------------------------|--|
|            | Attaque prévue                                  |  |
| Exemples : | Attaque mousse en cours                         |  |
|            | Actions simultanées et concertées (jalonnement) |  |
|            | Actions déclinées en aller-retour               |  |

### **1. Contexte opérationnel**

Date, heure, nature de l'intervention, localisation

Moyens engagés

Situation à l'arrivée des secours

Premières actions et objectifs du COS

Message du premier chef de groupe

### **2. Situation opérationnelle**

Problématiques rencontrées lors de l'intervention (description, caractéristiques)

Ces parties peuvent être illustrées par des photos et des schémas.

### **3. Éléments favorables et défavorables**

Éléments qui ont contribué à faciliter, ou au contraire, à aggraver la gestion de la situation

### **4. Ce qu'il faut retenir**

Enseignements majeurs

Recommandations éventuelles

### **5. Documentation**

Références des documents techniques opérationnels (GNR, notes opérationnelles, ordre d'opérations, fiches réflexes, etc.) utilisés lors de l'opération et/ou à consulter pour compléter ses connaissances.

### **1. Sommaire**

### **2. Objectif(s)**

### **3. Informations générales :**

- Rappels techniques ou réglementaires
- Contexte local, national voire international

### **4. Données :**

- Nature
- Sources
- Méthodes de collecte

### **5. Présentation, description de la situation :**

- Contexte
- Zone d'intervention ou de l'événement
- Eléments favorables / défavorables
- Chronologie des faits
- Situation « initiale » et à la prise en compte
- Actions et les moyens engagés (immédiate(s) et coordonnée(s) )
- Problématique(s) rencontrée(s)

### **6. Analyse de la situation, de la problématique :**

- Risque(s)
- Pratiques
- Justification
- Argumentation de la ou des méthodes retenues
- Développement
- Résultat de l'analyse

### **7. Enseignements à tirer**

- Bonnes pratiques
- Axes d'amélioration
- Propositions
- Plan d'action

Annexes

## Annexe D : Composition du groupe technique

| NOM PRENOM        | SERVICE        |
|-------------------|----------------|
| BIGONNEAU Richard | ENSOSP         |
| BLANCHARD Magalie | BMPM           |
| COMES Nicolas     | DGSCGC - BDFE  |
| DEMAY Régis       | SDIS 35        |
| DUMONT Fabien     | SDIS 80        |
| FERRAND Djamel    | SDIS 89        |
| GERBER Patrice    | SDIS 67        |
| GUENANTEN David   | BSPP           |
| GUIDAT Raymond    | CGDIS          |
| LINCK Jérôme      | SDIS 84        |
| LOPEZ Patrice     | SDIS 66        |
| MALHER Luc        | DGSCGC - COGIC |
| MONDOT Patrice    | SDIS 83        |
| POMERET Rémi      | SDMIS          |
| SANSA Philippe    | SDIS 04        |
| SEFFRAY Nicolas   | DGSCGC - BDFE  |
| VARLET Philippe   | SDIS 44        |

## Annexe E : Demande d'incorporation des modifications

Le lecteur d'un document de référence de sécurité civile ayant des remarques ou des suggestions à formuler pour améliorer sa teneur, peut saisir le bureau en charge de la doctrine en les faisant parvenir (sur le modèle du tableau ci-dessous) au :

- **Ministère de l'intérieur**  
**Bureau en charge de la doctrine, de la formation et des équipements**  
Place Beauvau, 75 800 PARIS cedex 08
- ou en téléphonant au : **01.72.71.66.32**
- ou à l'adresse [dgscgc-bdfe@interieur.gouv.fr](mailto:dgscgc-bdfe@interieur.gouv.fr)

| N° | PROPOSITION DE MODIFICATION | ORIGINE | DATE |
|----|-----------------------------|---------|------|
|    |                             |         |      |
|    |                             |         |      |
|    |                             |         |      |

Les modifications validées par le bureau en charge de la doctrine seront répertoriées en **rouge** dans le tableau de la présente annexe.

## Annexe F : Références

De nombreux documents ont servi de base de travail à ce GDO, mais les principaux sont :

**L'art de la guerre** (Sun Tzu)

**Décider dans l'incertitude** (Général Vincent DESPORTES)

**BSP 118-1 et 118-2** (brigade de sapeurs-pompiers de Paris)

**Le soutien de l'intervenant** (Djamel BEN MOHAMED, Pascal DAVY, Jacques KOESSLER, Nicolas VOILLIOT)

Crédit images et photos :

Cellule communication DGSCGC

Cellule communication police nationale

Croquis opérationnels (Guillaume VERMEULEN SDIS 80 et Mathieu ROBERT SDIS 85)

Modèle BGED (Kevin MUGUET SDIS 51)

## Résumé

En 2018, les sapeurs-pompiers ont répondu à plus de 5 000 000 opérations de secours. Leur gestion ne s'improvise pas et nécessite à la fois une posture et des connaissances techniques.

Ce document a pour objectif d'offrir les grands principes utiles à la conduite de ces interventions.

Ainsi, après avoir mis en lumière les caractéristiques et particularités d'une opération de secours, ce guide a notamment vocation à offrir les savoirs nécessaires, utiles avant, pendant et après une opération.

Commander une opération de secours nécessite aussi des qualités de chef, quel que soit son grade. Celles-ci s'appréhendent, se travaillent, se développent par un long travail d'apprentissage, d'expérience, de curiosité et de remise en question permanente.



05/2019

Ce document est un produit réalisé par la DGSCGC, bureau en charge de la doctrine. Point de contact :  
Ministère de l'intérieur  
Bureau en charge de la doctrine, de la formation et des équipements  
Place Beauvau, 75 800 PARIS cedex 08  
Téléphone : 01 72 71 66 32    Mel : dgscgc-bdfe@interieur.gouv.fr

Ces guides ne sont pas diffusés sous forme papier. Les documents réactualisés sont consultables sur le site du ministère. Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés que sur des réseaux protégés.

La version électronique des documents est en ligne à l'adresse :

<http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Operationnel/Documents-techniques/GUIDES-DE-DOCTRINE>