

Décembre **2016**

# **Le volontariat « cartes sur table »**

—  
Compte rendu synthétique  
du séminaire URBFC de Gray,  
Haute-Saône, 27 avril 2016

## Sommaire

<i>Éditorial du colonel Tailhardat</i>	3
<i>Préambule</i>	4
Thématiques abordées au sein des différents ateliers	4
Méthodologie d'animation des ateliers	4
Oser dire, savoir dire, savoir écouter	4
<b>Production des ateliers</b>	4
<b>Aborder la mixité spp/spv</b>	4
Enjeux identifiés par les participants	5
Propositions phares	5
<b>Recrutement et fidélisation des spv</b>	5
Enjeux identifiés	5
Propositions phares	6
<b>Formation des managers du volontariat</b>	7
Enjeux identifiés	7
Propositions phares	7
<b>Conciliation des temps et des sphères de vie</b>	7
Enjeux identifiés	7
Propositions phares	8
<b>Réseau associatif : l'amicale est-elle toujours « amicale » ?</b>	8
Enjeux identifiés	8
Propositions phares	9
<b>Garde postée et astreintes</b>	9
Enjeux identifiés	9
Propositions phares	10
<b>Les performances des services supports</b>	10
Enjeux identifiés	10
Propositions phares	10
<b>Interventions à caractère social : impact sur le volontariat</b>	11
Enjeux identifiés	11
Propositions phares	11



## Éditorial

Colonel Tailhardat

S'il représente une grande partie du département défendu par le SDIS que je dirige, l'espace rural couvre également la majorité de notre territoire national. C'est un espace dans lequel les Français aimeraient peut-être voir parfois une alternative de nature, de liberté et d'authenticité face à un horizon urbain et immobilier de plus en plus saturé.

Il faut toutefois réfuter toute représentation naïve, car ses habitants savent que les contraintes de vie, parfois rudes, peuvent y être nombreuses : offre d'emploi limitée, coût et durée des transports, éloignements des services publics, difficulté d'accès aux soins, isolement... D'autres contraintes moins perceptibles sont induites par la grande hétérogénéité de sa population et de ses modes de vie. Au travers de la singularité des situations que l'on y rencontre, la ruralité impose donc à nos institutions un fort besoin de contextualisation, et de ce fait, un haut degré de complexité dans l'organisation de leurs missions.

Dans ce contexte, le savoir-faire et l'impact territorial des services départementaux d'incendie et de secours sont incontournables. Grâce à notre capacité à concilier salariat et engagement volontaire, nous sommes aujourd'hui encore en mesure de maintenir un maillage du territoire et une dynamique d'engagement auprès de la population qui permettent de répondre à ces impératifs de proximité. Mais pour combien de temps ? Cet équilibre que nous maintenons avec difficulté est fragile. Il s'agit donc pour nous de nous interroger, de nous remettre en question, et de nous réinventer autour des fondamentaux opérationnels de notre activité.

Ces enjeux sont d'importance : leur déni est délétère et leur compréhension peut permettre de stimuler fortement l'innovation sociale au sein de nos institutions sapeur-pompier. L'Union Régionale Bourgogne Franche-Comté a donc souhaité les aborder en organisant une journée de séminaire autour de thématiques touchant à nos performances autant qu'à nos vulnérabilités, tout en sortant des sentiers battus et des discours convenus. Cette journée conviviale était organisée autour d'une conférence thématique plénière et de travaux de groupe en ateliers.

Plus de 130 personnes ont pris activement part à ce séminaire ouvert aux PUD, DDSIS, ainsi qu'aux membres du réseau associatif désignés par les unions départementales et aux personnels des SDIS chargés du volontariat. Les participants étaient issus de Services

Départementaux d'Incendie et de Secours et des Unions Départementales de Sapeurs-Pompiers de la Nièvre, des Vosges, de l'Aube, de la Haute-Marne, de la Côte-D'Or, du Doubs, du Jura, de la Saône et Loire, de l'Yonne, du Territoire de Belfort et de la Haute-Saône, soit onze départements représentés.

Étaient également présents madame Marie-Françoise LECAILLON, préfète de la Haute-Saône, monsieur Yves KRATTINGER, Président du Conseil départemental de la Haute-Saône, monsieur Robert MORLOT, Président du conseil d'administration du SDIS 70, Monsieur Alain BLINETTE, Président de la communauté de commune du Val de Gray, le Colonel Éric FAURE, Président de la Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France, soulignant un véritable intérêt de la part de nos institutions.

Si la synthèse de ce séminaire n'a pas la prétention de tout aborder ou de tout régler, elle a le mérite de jouer cartes sur table. Nous avons donc souhaité la diffuser afin de vous faire partager le plaisir, les crispations, les inquiétudes, la curiosité, ou encore l'enthousiasme de certains ateliers, et vous encourager à prolonger avec nous les débats initiés lors de cette journée.

Bonne lecture !

**Colonel Fabrice Tailhardat**

Président de l'Union Régionale des Sapeurs-Pompiers de Bourgogne Franche-Comté

Directeur Départemental du Service d'Incendie et de Secours de Haute-Saône

## Préambule

Ceci est une version synthétique et opérationnelle du compte rendu des ateliers du séminaire ayant eu lieu à GRAY le 25/04/2016, et basée sur les enregistrements numériques des participants à chaque table.

### • Thématiques abordées au sein des différents ateliers

1. Comment aborder la mixité SPP/SPV ?
2. Problématiques liées au recrutement et à la fidélisation des SPV
3. La formation des managers du volontariat
4. La conciliation des temps de vie (pro/famille/SP) chez les SPV
5. L'amicale est-elle toujours « amicale » ?
6. Les régimes d'activité : garde postée et astreintes
7. L'impact des performances des services supports
8. Les interventions à caractère social : impact sur le volontariat

### • Méthodologie d'animation des ateliers

#### Oser dire, savoir dire, savoir écouter

Chaque participant a pu évoquer et réagir autour des thématiques proposées lors d'une table ronde dont l'animation était soumise aux règles suivantes<sup>2</sup> :

#### 1 « Oser dire »

- Ne pas craindre de poser des « questions idiotes », cela peut rendre service à ceux qui n'avaient pas compris et qui n'osaient pas le dire... et à ceux qui croyaient à tort avoir compris.
- Toutes les idées sont bonnes à dire, donc je participe pour enrichir la discussion et pour relancer la participation des autres.

## Production des ateliers

### • Aborder la mixité SPP/SPV

#### Enjeux identifiés par les participants

Beaucoup des échanges des participants à la table ronde pourraient être résumés par le fait que la mixité (accès aux mêmes missions de sapeurs-pompiers) entre SPP et SPV induit un fort besoin de parité (mêmes règles applicables pour tous).

Les participants ont illustré ce propos au travers d'exemples en matière de formation : le groupe a admis que malgré le fait que les SPP et les SPV réalisaient théoriquement les mêmes missions opérationnelles, les formations seraient différentes pour un même diplôme, pour une même fonction. Par exemple : formation à la

Le séminaire s'est articulé autour d'une conférence plénière le matin abordant les thématiques de la journée de manière scientifique (sociologie, psychologie, chronobiologie...), et de huit ateliers participatifs animés par l'équipe du SDIS 70 et de l'URBFC l'après-midi.

#### 2 « Savoir dire »

- En toutes choses, respecter la dignité des personnes.
- Pas d'amélioration sans propositions. Si je m'oppose, je propose.
- Quand un problème est évoqué, on ne cherche pas le (les) responsable(s) et l'on évite les réponses immédiates. Il faut chercher en profondeur les causes et les solutions.
- Toujours faire des propositions concrètes et réalisables

#### 3 « Savoir écouter »

- Une seule personne prend la parole à la fois. Ne pas parler en même temps.
- Ne pas réagir dans l'émotion ou de manière immédiate

8 ateliers regroupaient environ 15 personnes, avec un animateur et un secrétaire de séance par atelier. Les discussions ont fait l'objet d'un compte rendu et d'une présentation en plénière, ainsi que d'un enregistrement numérique.



La réforme de la filière semble également avoir été ressentie comme une vraie distorsion en matière de parité. Les participants relatent à cet effet que les sapeurs-pompiers qu'ils fréquentent dans les centres mixtes perçoivent ou pensent que les SPV auraient aujourd'hui plus de facilités que les SPP à progresser dans les grades et les fonctions opérationnelles. Si l'on ajoute à cela la proportion grandissante de sous-officiers à la garde, cela créerait un climat de conflit et de tension récurrent. L'augmentation du nombre de sous-officiers induirait une baisse de sollicitation opérationnelle, par exemple au poste symbolique de chef d'agrès fourgon, créant, au-delà d'une vulnérabilité en matière de maintien des acquis, des conflits supplémentaires autour des piquets. Ceci rendrait alors in fine le chef d'agrès volontaire indésirable, et semble vrai en particulier lorsque la rotation équitable des piquets fixes n'est pas assurée et que les règles d'attribution des piquets ne sont pas transparentes. À l'échelle départementale, l'équité de la répartition des interventions par le Centre de Traitement de l'Alerte entre les différents centres de secours et le respect des règles d'engagement du règlement opérationnel et du SDACR deviennent ici des enjeux stratégiques qu'il convient de surveiller avec attention.

Mais le groupe remarque que des problèmes proches de ceux touchant à la mixité et la parité apparaissent également entre SPV de centres 100% SPV ayant une grosse activité opérationnelle, et SPV « de petits centres ». Il ne s'agirait donc pas d'un problème uniquement dû aux statuts administratifs de SPP et de SPV, et des facteurs sociologiques plus profonds pourraient en être la cause.

Globalement, toute sensation d'iniquité entre sapeurs-pompiers amènerait les protagonistes à vouloir rétablir le déséquilibre à leur manière, occasionnant des conflits importants.

Le groupe souligne également que le fait d'oublier de reconnaître les efforts ou l'engagement des SPP qui, salariés, « ne feraient que leur travail » serait aussi une cause de conflit et de frustration, et provoquerait un sentiment d'exclusion. Il faudrait donc reconnaître le « don » et l'engagement que réalise le SPP au-delà de sa fiche de poste.

Au-delà de la mixité et de la parité SPP/SPV, le groupe souligne à plusieurs reprises que l'intégration et l'obtention de légitimité chez les sapeurs-pompiers se feraient majoritairement sous le prisme de la compétence opérationnelle. La compétence effacerait en partie l'étiquetage administratif, qu'il s'agisse d'officiers par rapport au rang, de SPV par rapport à des SPP, des recrues dans le groupe opérationnel... Certains officiers constatent par exemple que l'intégration de SPV en tant que chef d'agrès dans des centres historiquement professionnels se sont bien passées à partir du moment où leur passage à ce nouveau statut a été publiquement

associé à un parcours de formation réputé ardu et leur donnant une compétence reconnue par leurs collègues SPP.

L'intégration dans le système de garde, la mixité des équipages sur les premiers départs, le fait de voir les collègues en intervention ferait changer progressivement les mentalités, mais le groupe souligne qu'il s'agit d'un travail de longue haleine qui doit être accompagné au quotidien par les managers.

Les participants à la table ronde ont également évoqué au travers de nombreux exemples le fait que le réseau associatif et la ligne managériale des SDIS gagneraient à prendre la mesure de ce besoin de parité chez les SP, d'autant plus fort qu'il existe une mixité des statuts, SPP, SPV (et PATS, même si l'aspect opérationnel était le plus mis en avant par les participants).

Christophe Reniaud du SDIS 71 dans le cadre de l'animation d'ateliers participatifs au sein du CIS Chalon sur Saône.

#### Propositions phares

- Une meilleure formation des managers sur les problématiques liées à la mixité des statuts, à l'équité dans les SDIS et à leurs impacts directs (enjeux d'intégration et critères de légitimité, enjeux liés à la constitution des feuilles de garde, au traitement de l'alerte et à la répartition des interventions entre centres, conflits, risques psychosociaux et qualité de vie en service...), sur la création de conditions d'échange, de rencontre et de régulation de conflits quotidiens.
- Tout déséquilibre dans la formation, le processus d'intégration dans le groupe ou le recrutement d'un nouveau SP peut aboutir à considérer comme « pompier de seconde zone » ou « au rabais » toute personne n'ayant pas subi les mêmes « règles » d'intégration et d'accès à l'activité opérationnelle que les autres. Dans ce contexte « le rituel d'intégration » doit être autant que possible similaire pour toutes et tous (par exemple critères des tests sportifs).
- Une vigilance accrue vis-à-vis de l'usure des managers face à des problématiques conflictuelles liées à la mixité.
- L'identification et la sauvegarde de fondamentaux du métier opérationnel s'appliquant à tous de la même manière (mixité, parité, équité...) et à partir desquels il faut à nouveau raisonner.

### • Recrutement et fidélisation des SPV

#### Enjeux identifiés

La première partie des échanges s'est focalisée sur l'impact d'une communication non ciblée de type « spot publicitaire » au cinéma. Les SDIS de la table ronde ayant déjà tenté l'expérience constatent un impact faible de ces démarches sur le recrutement, et un impact encore plus faible sur le milieu rural et les centres en difficulté. Dans certains cas, l'effet de ces campagnes de communication non ciblées a été contreproductif. L'exemple pris par les membres de la table ronde concernait les personnes se rendant dans des centres de secours qui n'avaient aucun besoin de recrutement. L'accueil froid qui leur a été réservé a alors créé chez certains une frustration significative, constatant l'écart entre le contenu du message qu'ils avaient reçu du type « les pompiers ont besoin de volontaires » et le refus d'un chef de centre dont l'effectif était déjà au complet. Mais l'accueil froid des candidats peut aussi être constaté au sein de centres de secours qui auraient besoin de recruter, mais où les





sapeurs-pompiers locaux n'ont été ni préparés à accueillir de nouveaux candidats, ni impliqués dans le processus de recrutement.

Un loupé dans l'accueil d'un candidat peut avoir un effet catastrophique au niveau local. La frustration motive alors à faire travailler les « déçus » à contrecourant des efforts de communication du centre et du service. Ceci est particulièrement délétère dans de petites villes et en milieu rural où le bouche-à-oreille et les réseaux locaux ont un impact important, et où la diffusion d'une information peut aller très vite dans un sens comme dans un autre.

Il serait donc nécessaire de tenir compte de la qualité de relation qu'entretiennent les SDIS avec leurs propres sapeurs-pompiers, premiers diffuseurs de l'image ou de l'ambiance du service, et que ces sapeurs-pompiers acceptent de porter un message de recrutement pertinent et auquel ils adhèrent.

Les participants de la table ronde étaient toutefois d'accord pour souligner qu'une campagne nationale ou départementale conserve des avantages : elle montrerait à l'ensemble de l'appareil institutionnel que la profession est mobilisée, qu'elle a besoin de recruter, qu'une dynamique est à l'œuvre. Cela pourrait également permettre de faire passer une information, un message général, simple, visant à faire connaître les traits principaux du monde des sapeurs-pompiers au plus grand nombre (par ex : les sapeurs-pompiers ne sont pas tous militaires, les SDIS s'appuient à la fois sur les SPP et les SPV, etc.). Cet aspect a été souligné, car les participants constatent une forte méconnaissance de la réalité du fonctionnement des SDIS de la part de la population, mais aussi de certains élus ou personnel administratif des SDIS. L'un d'entre eux évoque que lorsqu'il était chef d'un centre de secours de taille honorable, il a dû expliquer à la Mairesse de sa ville (soulignant alors au reste du groupe qu'elle était tout de même directrice des opérations de secours et supposée « sachante »), qu'une grande partie de ses effectifs étaient des SPV. Cette dernière était convaincue que l'ensemble de l'effectif de son centre était professionnel. Un autre participant évoque l'étonnement d'un personnel administratif découvrant lors de son recrutement que son SDIS s'appuyait en majeure partie sur un effectif volontaire pour défendre son territoire.

Le groupe de travail était conscient qu'« aucune solution standard sur étagère » ne fonctionne en milieu déficitaire ou contraint, ce qui obligerait les sapeurs-pompiers impliqués à réinventer localement une démarche tenant compte des ressources et contraintes locales. La contextualisation et la prise en compte de la culture locale du territoire ciblé étaient présentées ici par le groupe comme un point clé de la démarche, y compris dans le choix des supports de communication.

Selon une partie des participants, une campagne de communication visant à développer le recrutement et basé sur un moyen de communication isolé, non ciblé, et non enraciné dans le même terreau que la population locale ne serait pas efficace en matière de recrutement direct. À l'inverse, une multitude de petites choses ingénieuses, ciblées, une démarche adaptée à l'échelon local du territoire et à la culture des habitants, semblerait selon eux plus pertinente. Si ce type d'approche semble facile de prime abord, la réalité de terrain semble plutôt correspondre à « un programme titanesque » lorsque l'on y regarderait de plus près. Ceci impliquerait un engagement réel sur le terrain pour enquêter avant toute mise en œuvre d'une démarche de recrutement, et parler sereinement avec les sapeurs-pompiers et la population des besoins du centre de secours et des contraintes locales. Ceci permettrait d'adapter en conséquence la démarche.

Le groupe a souligné que l'engagement des sapeurs-pompiers dans les SDIS, qu'ils soient professionnels ou volontaires, aurait un fort impact sur l'organisation de la vie quotidienne et nécessite un véritable apprentissage, souvent implicite, non formalisé. La fragilité des équilibres construits entre les différentes sphères de vie personnelle, professionnelle et sapeur-pompier devrait selon eux conduire les SDIS et le réseau associatif à considérer avec importance toute ressource ou contrainte pouvant impacter ces équilibres. Ceci serait lié à la « tenabilité » de leur engagement. Comprendre les problématiques liées à l'effort effectué par les candidats dans leur parcours d'intégration au sein du service, mais aussi à l'énergie déployée par l'ensemble des personnes concernées (manager compris) lors du recrutement, permettrait de trouver un équilibre les efforts engagés et les résultats réellement produits.

Les participants font également le constat d'un volontariat qui serait aujourd'hui bâti et géré sur un modèle professionnel :

• « Le SPV qui quitte son boulot pour reprendre sa garde retrouve un planning, un temps de travail, des formations, une feuille de vacations et une tonne de démarches administratives... »

Cela contribuerait par ailleurs au départ des profils plus désintéressés, ne recherchant pas a priori ce type de contraintes pendant leur temps libre. Au-delà de la confusion des statuts et des abus connus, en privilégiant cette approche, les SDIS attireraient à l'inverse des personnes qui recherchent précisément ce côté « professionnalisé »...

La conciliation des temps de vie serait certes un problème central, mais certains participants constatent tout de même des disponibilités record de plusieurs milliers d'heures par pompiers dans certains centres de secours, certains à plus de 6000h/an (vérifiées par le service) sur les 8766h que compte une année, montrant qu'il existe également des configurations d'engagement et des bonnes pratiques propice à ladite conciliation : le centre de secours dont il était question permettait par exemple à ses SPV de vivre un engagement « à la carte » avec quelques règles simples de gestion de la disponibilité via une application smartphone et un serveur audiotel.

### Propositions phares

- Réaliser un recrutement des SPV ciblé, contextualisé, sur mesure en fonction des besoins du centre et de ses difficultés, en fonction de la culture locale et de l'environnement politique
- La mise en place d'une période de découverte s'étalant sur plusieurs semaines avant le recrutement a été évoquée comme un bon

moyen de donner le temps aux candidats de prendre leurs marques, mais aussi au groupe opérationnel et à l'équipe de managers d'apprendre à les connaître, à tester leur disponibilité, leur motivation, leur compétence... Il faut aussi vérifier que le candidat est disponible, que ça « colle » avec le groupe déjà présent, que les contraintes et règles du jeu du collectif du centre de secours ont bien été comprises.

- Former les managers sur les démarches de recrutement ciblé et la préparation du groupe opérationnel à l'accueil des nouveaux entrants.
- L'absence d'évaluation de l'impact des actions menées en matière de recrutement reste un problème, car elle ne permet pas de jauger la pertinence des actions entreprises. La mise en place d'un indicateur de suivi (variation de la disponibilité, nombre de recrutements « dans la cible » par ex : disponible en journée, variation du taux d'abandon à 3 ans et à 5 ans...) est indispensable afin d'éviter une dispersion de l'énergie qui y est consacrée.
- Réaliser systématiquement un entretien de départ pour connaître les raisons de l'abandon.
- Travailler sur la conciliation des temps de vie, explorer les bonnes pratiques et les outils favorisant l'agilité dans le planning des SPV.

### • Formation des managers du volontariat

#### Enjeux identifiés

Le groupe fait le constat que les SDIS se sont trop longtemps focalisés sur les seules formations GOC pour leurs sous-officiers ou leurs officiers volontaires, et n'ont pas développé cette capacité à gérer un collectif au quotidien.

Le groupe fait ensuite l'inventaire (non exhaustif) de l'ensemble des missions que l'on peut confier à un chef de centre volontaire : maintenir une ambiance, de la disponibilité, recruter, former, connaître les rouages du département et des réseaux locaux, le cadre juridique, suivre la formation, gérer les commandes et le suivi des EPI, la maintenance des engins et du matériel, et surtout faire partir 24 h/24 7j/7 des engins en bon état avec des gens compétents, formés, en bonne santé et bien équipés à l'intérieur... Le groupe note que l'amplitude du poste est la même que pour un professionnel.

Les participants soulignent également que, pour manager le volontariat sur les territoires, le chef de centre doit savoir « faire de la dentelle, du cousu main, et pas du prêt à penser ». Les recrutements devraient être personnalisés, contextualisés... Lorsque l'on est chef de centre, il faudrait savoir explorer, défricher, expérimenter et construire un projet à partir de ressources locales... Il serait également difficile d'imposer un chef de centre ou une nouvelle recrue contre la volonté locale du collectif. Il faudrait amener les sapeurs-pompiers d'un centre à réfléchir sur les meilleurs candidats possible, sur un profil de disponibilité. « Il faut une discussion collégiale dans le centre, sur quelles seraient les meilleurs candidats en fonction de tous ces paramètres, de cette alchimie un peu compliquée ».

Le groupe note que la charge de travail du manager pourrait devenir difficile à tenir sur le long terme, et il faudrait donc envisager :

- Un travail de plus en plus collectif, en réseau
- La suppression des missions sans valeur ajoutée dans le fonctionnement du centre (redondances, doubles saisies, paperasse inutile, etc.)

- Une montée en compétence en matière d'animation de territoire

La non-prise en compte de ces paramètres bloquerait la capacité d'action sur le long terme des managers, en particulier sur des démarches managériales très contextualisées, voire personnalisées.

Plusieurs SDIS évoquent enfin leurs expériences de formation de leurs managers. L'un d'entre eux évoque une période de découverte du rôle de cadre afin d'éviter « les erreurs de casting », tout comme pour les recrues SPV.

- « Être apte à être chef de centre c'est savoir concilier sa vie familiale et professionnelle à un niveau supérieur... Alors on peut former les gens, leur faciliter la tâche au niveau administratif, mais il faut aussi que les gens se rendent compte qu'il y a des ressources à avoir avant de prendre la fonction ».

#### Enjeux identifiés

- Réaliser une période de découverte du rôle de cadre pendant laquelle les candidats au poste de manager découvrent les contraintes réelles du métier, ainsi que les fondamentaux à faire respecter.
- Développer des formations d'« agent de développement territorial » pour les chefs de centre, mais aussi pour les développeurs du volontariat et basées sur des démarches d'expérimentations, de défrichage à un niveau local permettant de créer du « sur mesure ».
- Proposer des formations de développeur et d'animateur territorial à l'ENSOSP.

### • Conciliation des temps et des sphères de vie

#### Enjeux identifiés

Les débats se sont immédiatement engagés autour de l'impact des accidents de vie sur l'engagement des sapeurs-pompiers, qu'ils soient pros ou volontaires. L'arrivée d'enfants, les séparations, un accident professionnel comme une perte d'emploi, auraient, selon les participants, un impact direct sur l'engagement SP, impact sur lequel les managers ne seraient ni préparés ni formés.

- « On va devoir apprendre à gérer, à un moment ou à un autre, l'impact direct de la séparation d'un pompier sur deux sur son engagement et sur le collectif. L'environnement du couple, le réseau personnel sont aussi impactés, et font également souvent partie du groupe opérationnel »

Dans ce cadre, la standardisation des actions managériales ne serait plus possible, et une partie des participants a exprimé vouloir rendre officielles des pratiques existant de manière informelle et discrète. Elles concernent par exemple des arrangements exceptionnels et ponctuels avec les règles de disponibilité.

La discussion s'engage alors autour de la nécessité d'un recrutement basé sur la diversité de profils de disponibilité, source de fiabilité, profils qui viendront se compléter les uns les autres.

- « Tu as 5 personnes qui sont dans l'équipe de foot du coin et dans la même équipe de garde, à chaque match tu auras des problèmes de dispo... Il faut composer tes équipes de garde en fonction du type de dispo des uns et des autres »



Mais la personnalisation de l'approche managériale occasionne des difficultés en matière d'égalité de traitement. Il serait toutefois possible de les contourner en expliquant tout de suite de manière publique pourquoi on le fait, afin de ne pas donner le champ libre aux polémiques et autres interprétations personnelles.

Concernant la fatigue et les interventions de nuit, les effets du vieillissement ont été évoqués. L'un des participants expose un système ingénieux d'astreinte répartissant la charge liée à l'astreinte et la rendant acceptable à court terme par le sapeur-pompier, mais aussi par les membres de sa famille.

« Moi j'ai banni les semaines d'astreinte d'affilée. C'est des aménagements où ils sont dispo premier départ en 24/72h. Ils sont pompiers tout le temps, mais moins d'affilée. Ça leur laisse le temps de se reposer. Tous ceux qui ont des contraintes professionnelles importantes et qui sont de nuit, les postés, les «brigadous» qui sortent de leur garde, ils ne sont pas en premier départ la nuit d'après. Ça devrait être à eux de le faire, mais ils ne savent pas toujours, surtout quand ils sont jeunes et qu'ils ont le foncier, ils ne sentent pas la fatigue... Le gros avantage, c'est que j'ai retrouvé 20 % de plus de dispo en journée semaine. Un cas concret : une femme avec trois enfants, elle demandait à sa mère de garder les enfants pendant la semaine de garde. Une semaine ce n'est pas possible. Là maintenant elle ne demande plus que de les garder une fois par semaine. Et bien là les grands-parents disent oui... Eh oui ! ça répartit la charge dans le temps... J'ai aussi un gars qui bosse dans les entreprises de BTP. Il sait que 1 à 2 fois par semaine, il fait l'effort de rentrer 1 h 30 plus tôt de son poste et il se met dispo. Il prévient sa femme, il lui dit, "là je ne pourrais pas m'occuper des gamins", mais il lui dit seulement une fois par semaine... 20 % ! J'ai récupéré 20 % de dispo jour ! Ils ne cumulent pas le stress de la semaine de travail avec celui de la semaine de garde, seulement celui d'une journée... Et là c'est toujours de l'astreinte... »

Il y aurait de ce point de vue une hygiène de vie à avoir, à conseiller. Mais les participants ont souligné ici qu'il était difficile de dire aux gens ce qu'il faudrait qu'ils fassent pendant leur temps libre.

### Propositions phares

- La négociation de facilités concernant la garde d'enfants à des horaires atypiques (couvrant les gardes et périodes de disponibilité des parents sapeurs-pompiers) avec les élus, par exemple : des places prioritaires en crèche, systématiques pour les enfants de sapeurs-pompiers.
- Rendre visibles et accessibles aux managers les ressources du SDIS ou du réseau associatif permettant d'apporter un soutien rapide et efficace aux sapeurs-pompiers ayant eu un accident de vie.
- Le centre de secours devrait pouvoir aménager un engagement et donner, un droit à l'erreur aux personnes qui sont touchées par ces événements afin d'éviter qu'ils n'aient à choisir entre leur vie professionnelle, leur vie familiale et leur vie de sapeur-pompier sous conditions négociées avec le chef de centre

« La personne doit juste rester avec un minimum de FMA pour ne pas perdre la main. On les perd un peu, mais on les retrouve dans le temps [...] il faut raisonner à long terme, si on le force, de toute façon on le perdra. C'est difficile, mais il faut savoir dire

« oui, je préfère perdre une intervention que perdre un membre de mon effectif »

- Créer des moments pour parler ensemble du collectif, de l'avenir du centre, des contraintes des uns et des autres. Réaliser des entretiens réguliers, avec tout le monde. Prendre en compte toutes les demandes de RDV.
- Certains participants trouveraient intéressant de pouvoir intégrer la notion d'intervention de nuit dans la gestion des disponibilités via le logiciel d'alerte pour éviter que les gens ne soient réengagés tout de suite après une sortie en nuit profonde. Par exemple : « ceux qui viennent de rentrer d'intervention à 5 h du matin passent en niveau 2 et ne peuvent pas se remettre en niveau 1 avant 4 h ». Une réflexion autour de la notion de « piquet tournant » (dernier dehors, premier dedans) est également envisageable : cela permettrait de répartir globalement la charge des interventions sur toute l'équipe pendant la nuit.
- Former les gens à la conciliation des temps de vie lors de leur engagement, recevoir les familles, expliquer les contraintes liées aux interventions nocturnes, à une disponibilité 24 h/24, et leur effet sur la vie de famille.
- Diminuer au maximum les contraintes administratives inutiles en partant de l'expérience de terrain quotidienne des SPV (et des SPP) et en remontant vers les services supports du SDIS.

### • Réseau associatif : l'amicale est-elle toujours « amicale » ?

#### Enjeux identifiés

Dès le début des débats, alors que l'animateur exposait les difficultés actuelles du réseau associatif, certains participants ont signifié qu'il leur était extrêmement difficile d'admettre qu'un sapeur-pompier puisse choisir de ne pas faire partie de son amicale. L'un d'entre eux a alors évoqué l'éventuelle utilisation de moyens coercitifs visant à obliger tout sapeur-pompier prenant un engagement avec le SDIS à faire partie du réseau associatif. Pourtant, constat était fait par ailleurs de l'existence d'une tendance significative au désengagement ou au refus d'engagement dans le réseau fédéral, voire parfois de l'existence d'une certaine défiance. Il a été signalé que ce désengagement touchait aussi certaines amicales qui ne souhaitaient plus adhérer à l'union.

Une partie des participants sont tombés d'accord sur le fait qu'il existait une véritable méconnaissance de ce que le réseau pouvait réellement apporter aux sapeurs-pompiers de terrain, qui ne percevaient « que les contraintes ou les avantages directs ». Ceci traduirait également selon eux l'existence d'un fossé existant entre les sphères décisionnelles des unions, et la base de leurs adhérents dans les centres.

Concernant le désintérêt des plus jeunes, les participants ont évoqué le fait que les équipes dirigeantes en place ne leur donneraient pas assez la parole et les moyens d'agir au sein des amicales et des unions, même s'il existe des contrexemples ponctuels. Certains ne se sentiraient pas pris « au sérieux », ou considérés comme suffisamment « légitimes » pour prendre « les vraies places » de dirigeants.

Le turnover touchant les bureaux de l'amicale a été également évoqué comme une source importante d'oubli du sens et des valeurs



profondes du réseau associatif, obligeant à considérer comme fondamental le besoin d'une formation continue et systématique des dirigeants du réseau.

Dans ces conditions, les participants ont alors souhaité évoquer ce qui constituait à leurs yeux les missions de base de l'amicale.

« On a perdu l'idée de ce qu'était une amicale pour un centre de secours. Il n'y a plus de valeurs, de sens qui sous-tendent l'association. Dans l'histoire des amicales, c'est le soutien social mutuel. Revenons aux bases de nos missions, il faut redonner du sens. Notre âme se perd dans les chèques Kadoc... »

Il y aurait une perte de sens, une contre-productivité vis-à-vis des fondements désintéressés et de solidarité de l'engagement associatif, illustrée par exemple par les pratiques de « paiement » ou de « pourcentage » donnés directement aux sapeurs-pompiers sur la recette de leur tournée de calendrier. De la même manière, certaines personnes demanderaient à recevoir « comme un dû » « l'argent du voyage organisé par l'amicale » alors qu'ils n'y vont pas. Le groupe s'est alors senti interpellé par ces témoignages et a vu une similarité avec une logique du management des SPV basé sur le modèle du salariat produisant « des volontaires addicts à la vac ».

« On perd tout lien avec le caractère social, intergénérationnel et on devient peu à peu une fédération de comité d'entreprise ».

En prolongeant cette réflexion sur la perte de sens, la table ronde a également évoqué la politisation du réseau fédéral comme étant un repoussoir vis-à-vis des adhérents « de base », réseau qui ne serait tout simplement plus « dans le cœur de mission premier des amicales... »

L'hyper sollicitation des adhérents a enfin été évoquée, sollicitation là encore contreproductive, car entrant parfois en compétition avec la disponibilité opérationnelle lors des tournées de calendrier, des voyages ou des compétitions sportives.

« il faut peut-être faire moins, mais mieux... »

### Propositions phares

- Organisation de séminaires et/ou de formations sur le réseau associatif pour les nouveaux dirigeants d'amicale, à une fréquence tenant compte du turnover sur le poste.
- Binômer systématiquement les chefs de centre et les Présidents d'amicales lors des recrutements de nouveaux SPV, et travailler sur l'accueil chaleureux du nouvel amicaliste (explication du

fonctionnement de l'amicale, accueil de la famille etc...).

- Recentrer les missions des amicales et leur communication sur le sens premier du soutien social mutuel et lié à l'engagement opérationnel (ex : faciliter la disponibilité en négociant des places en crèche pour les jeunes parents ou les parents isolés, négocier une garde d'enfant ou la cantine en cas de départ en intervention aux heures de sortie d'école, apporter un soutien lors du décès de proches, d'une perte d'emploi, d'une séparation, etc.)

### • Garde postée et astreintes

#### Enjeux identifiés

Le groupe a tout d'abord évoqué les différents régimes de garde et d'astreinte présents dans leurs SDIS ainsi que les différentes raisons expliquant ces choix (histoire, zone urbaine au trafic important, recrutement hors secteur habituel et déterritorialisation...).

En ce qui concerne la garde postée, les participants ont identifié des avantages liés à la sécurité du personnel et la rapidité du départ en intervention. Le groupe a souligné que « ça n'était pas un détail », avec des départs fourgons annoncés en 2 min. La diminution du risque des accidents de trajet a été également évoquée. Un autre aspect positif de la garde postée serait de permettre de travailler sur la mixité du collectif, sur la rencontre des deux populations. Plus le temps partagé entre SPP/SPV en opération serait important, plus cela contribuerait à une cohésion, des échanges de techniques, un « apprivoisement mutuel », car « quand on ne se connaît pas, on se craint ».

La garde postée permettrait également d'aller chercher de nouvelles ressources humaines au-delà du secteur habituel et de déterritorialiser le recrutement. En cas d'abus, elle faciliterait toutefois l'assimilation du volontariat à une activité salariée et devrait, selon les participants, être plafonnée (le chiffre de 800 h de dispo en garde postée a été évoqué).

En termes de disponibilité, un fonctionnement à la garde postée en 24 h obligerait les volontaires à se rendre disponibles pendant la journée, mais, calquée le plus souvent sur les cycles et les repos de sécurité des professionnels (ex : 24/72) elle ne ferait pas peser le poids de cette disponibilité sur l'organisation familiale pendant toute une semaine, ce qui peut être en revanche le cas de l'astreinte. Le groupe a également souligné un besoin d'implication accru du manager afin de préserver la mixité et parité et de créer des moments de régulation « où les choses se disent entre SPP et SPV ».

Concernant l'astreinte, les participants ont évoqué les contraintes liées à l'augmentation des délais de réponse et au risque d'accident de la route. Le groupe a également échangé autour des variations de la difficulté de l'astreinte en fonction du volume opérationnel, de la situation familiale, de la période de la vie du sapeur-pompier (naissances, premier emploi, installation en ménage, séparations, études...) Mais l'une des plus grosses difficultés liées à l'astreinte serait l'incertitude événementielle (on ne sait pas à quelle heure ni combien de fois on risque de sortir), ce qui limiterait fortement les activités « compatibles » et provoquerait chez les sapeurs-pompiers une certaine forme d'anxiété liée à la peur de louper un départ. L'astreinte restreint par ailleurs fortement le périmètre dans lequel peuvent s'installer les SP, ce qui peut constituer un souci lorsque le prix de l'immobilier est relativement haut et concerne également



les problèmes d'accès au centre liés aux flux routiers à certaines heures (y compris en milieu rural).

Le passage de l'astreinte (difficile d'un point de vue conciliation des temps de vie) à la garde postée (plus facile), associé à un effet de sélection par abandon s'exerçant en fonction des disponibilités et du régime d'activité des pompiers, produirait une sorte d'« effet cliquet ». Revenir en arrière nécessiterait alors une décision coercitive et un fort accompagnement managérial. Elle occasionnera un mécontentement dû à la désorganisation des agendas et à la rupture d'un « contrat psychologique » tacite touchant le cœur même de l'engagement des sapeurs-pompiers.

### Propositions phares

- Réguler les excès en matière de garde postée en instaurant un maximum d'heures effectuées, mais ne pas écarter le recours à la garde postée en cas de contraintes particulières (flux routiers, accès aux centres, etc.) et afin de diminuer les délais d'intervention.
- Présence accrue et vigilance pendant les gardes sur les thématiques de la parité, et éteindre immédiatement les conflits.
- Apprendre aux recrues et à leur famille à s'organiser lors de l'astreinte (ex : plannings de voiture, garde des enfants, activités compatibles...)

### • Les performances des services supports

#### Enjeux identifiés

L'atelier a tout d'abord souligné que l'activité opérationnelle était le cœur de mission du service incendie, mais que certains paramètres liés aux fonctionnements des services supports pouvaient mettre un frein à son fonctionnement ou devenir contreproductifs. Certains aspects techniques ou administratifs initialement faits pour faciliter l'engagement des sapeurs-pompiers en opération pourraient transformer leurs carrières en un véritable parcours du combattant. Ces dysfonctionnements sont généralement connus (formation, logistique, recrutement...) et constituent une charge supplémentaire liée à l'engagement du sapeur-pompier volontaire et du professionnel.

Envisager l'optimisation des flux des services supports afin de diminuer au maximum la charge de travail supplémentaire des sapeurs-pompiers opérationnels et des chefs de centres permettrait également de réduire les dépenses du SDIS. Le groupe a noté qu'une vision systémique des services incendie est nécessaire, et qu'il serait nécessaire de sortir de l'organisation en silo qui leur semble

avoir atteint ses limites. Il y aurait un problème de modélisation de l'organisation, de choix de modèle.

L'évocation du « shunt » éventuel de la hiérarchie classique par l'animateur lorsque ce dernier a évoqué l'optimisation de certains flux a toutefois provoqué une émotion certaine chez les chefs de centres présents. Le groupe a alors débattu du fait qu'il serait souhaitable de diminuer au maximum le nombre d'intermédiaires sans valeur ajoutée pour « le client » (ici, le sapeur-pompier ou le chef de centre) et de respecter une logique « client-fournisseur »

- « Le client est celui à qui est destiné notre travail, le fournisseur celui dont on a besoin pour le réaliser »

Il serait également souhaitable de réaliser toute modélisation de flux avant l'achat de logiciels métier.

- « Même avec un outil magnifique, si l'on ne modélise pas les choses au niveau humain, au niveau organisation avant de mettre en œuvre l'outil, on arrive à des aberrations tout aussi inefficaces. »

La disponibilité des services support ne correspondrait pas toujours aux horaires de disponibilité des volontaires. Par exemple, les bureaux de la direction ferment à 17 h et les volontaires arrivent au centre à 18 h, ce qui ne participe pas à la fluidité de la passation des informations et augmente les délais en bloquant souvent la continuité de service.

L'un des participants a également observé que la spécialisation des officiers de groupement dans un domaine particulier (formation, logistique, etc.) pouvait créer des « goulots d'étranglement » de l'information.

- « Lorsque le responsable formation est absent, personne ne peut régler les problèmes de formation. C'est gênant lorsqu'il y a des stages un peu partout dans le département... »

En redevenant des généralistes capables d'aborder les problématiques territoriales de manière « systémique », ces derniers pourraient s'occuper des dossiers des autres et ajouter à la fiabilité du modèle.

Le groupe est alors tombé d'accord sur le fait qu'avec ce type d'approche, il est nécessaire « d'éviter les problèmes de casting au niveau RH ». Il faudrait, là encore, mettre en place des profils de managers facilitateurs, formés à l'accompagnement de ce type de démarches.

Les participants ont également insisté sur le fait que dans le service rendu à des centres de secours tous différents, qu'il ne pouvait pas exister de solutions toutes faites « parachutées depuis l'extérieur », et que les améliorations des flux devaient se réaliser « sur mesure », sur le terrain, au plus proche du problème.

Pour cela, il serait alors nécessaire de changer la philosophie de l'organisation pour le recentrer sur la fiabilité et la fluidité du service support, mais aussi d'organiser le recrutement ou formation des managers en conséquence.

### Propositions phares

- Passer d'une logique hiérarchique à une logique « client-fournisseur » dans les services support, le client interne final étant le sapeur-pompier opérationnel, professionnel ou volontaire

- Ne pas supprimer les groupements par principe, ou « pour copier le voisin » attendre de modéliser les flux avant de rechercher les redondances, irritants, et gaspillages
- Création d'un guichet unique, un seul interlocuteur pour les chefs de centre ou sapeur-pompier du rang, selon le workflow
- Créer des plages horaires de disponibilité administrative aux heures de disponibilité des volontaires...

### • Interventions à caractère social : impact sur le volontariat

#### Enjeux identifiés

Le groupe s'est attaché tout d'abord à réaliser le constat de l'existence et de l'augmentation du nombre d'interventions à caractère social dans l'activité opérationnelle de chacun des SDIS présents.

Le SDIS y a été défini comme un service public « ultime », le dernier que l'on appelle lorsque les autres ne répondent pas, et à ce titre devant se poser sérieusement la question de la réalisation de ces missions au-delà d'un simple refus.

Les sapeurs-pompiers opérationnels, formés pour l'urgence et recrutés parfois maladroïtement avec une promesse implicite d'interventions liées majoritairement à l'incendie, se sentiraient désarmés devant ce type d'interventions, pour lesquelles ils ne se sentent mal préparés. Ceci ajouterait au trouble et à la perte de sens ressentie lors de la réalisation de ces missions, sensation aggravée si la récurrence de ce type d'intervention n'est jamais abordée de manière explicite lors du recrutement, et si le mode d'engagement opérationnel est fait dans les mêmes conditions qu'une urgence (bip, ticket de départ, etc.). Ceci contribuerait alors au désengagement et à l'usure du sapeur-pompier, à une prise en charge des victimes « banalisées » voir parfois défaillante ou maltraitante, mais aussi à l'usure de l'employeur de SPV conventionné (qui peut légitimement se poser des questions lorsque l'intervention

n'a pas de caractère urgent). L'agacement ressenti serait toutefois le fait d'abus répétés.

Les interventions de ce type désarmeraient par ailleurs les centres au détriment des interventions urgentes. Toutefois, elles ne sembleraient pas être la cause directe de l'abandon des SPV.

Les participants notent enfin qu'en milieu rural, le maillage territorial et le retrait progressif des autres institutions surexposent le SDIS à ce type d'intervention. La baisse du nombre de médecins, l'éloignement des structures hospitalières, la fermeture du service public de proximité, l'hospitalisation à domicile, le soutien familial défaillant ou l'isolement géographique et social des populations de la campagne contribueraient à transformer le SDIS en guichet unique de l'aide à la personne pour la population rurale, ainsi qu'en acteur incontournable des stratégies d'aménagement et d'animation des territoires ruraux. Cette transformation progressive pose la question de son rapprochement avec d'autres parties prenantes (intercommunalités, services sociaux...) en amont de l'intervention afin de ne pas avoir à supporter seul le poids de missions qui ne lui incombent pas toujours, ou pas encore...

### Propositions phares

- Régulation par CRRA 15 et envoi d'un véhicule sans capacité de transport (VL prompt secours, ou VTU plutôt que VSAV) afin de ne pas augmenter le temps d'intervention, tout en assumant la nécessité de présence humaine auprès des populations rurales et isolées.
- Inclure des modules de formation spécifiques lorsque la contrainte est inévitable
- Parler de l'existence de ces interventions dès le recrutement.
- Amorcer une réflexion en amont de l'intervention aux côtés des parties prenantes du territoire rural.

<sup>1</sup>Ce format est dérivé de celui développé par le service volontariat du SDIS 77 et mis en œuvre par le Commandant Christophe Leclerc et le Capitaine Julien Jouffroy dans le cadre de journées d'animation de leur réseau.

<sup>2</sup>Cette méthodologie a été développée et utilisée par le Capitaine Christophe Reniaud du SDIS 71 dans le cadre de l'animation d'ateliers participatifs au sein du CIS Chalon sur Saône.

Ce compte rendu a été rédigé par Marc Riedel, consultant senior pour le cabinet Bélier HRO. Cette journée organisée par l'Union Régionale Bourgogne Franche-Comté (URBFC) a également été animée par le cabinet Bélier HRO.

Informations complémentaires : <http://www.belier-hro.fr/>



32 rue Bréguet  
75011 Paris

