



## ORGANISATION TERRITORIALE : QUELLE PLACE POUR LES SAPEURS-POMPIERS ?

**A**vec la réforme territoriale et celle, corrélative, de l'administration territoriale de l'État (ATE), l'organisation de l'action publique va évoluer. Cela aura une incidence conséquente sur l'organisation des services d'incendie et de secours, notamment du fait de l'hétérogénéité annoncée des situations concernant les départements : fusion avec les métropoles, remplacement par des fédérations de grandes intercommunalités, maintien des conseils départementaux dans les départements ruraux avec des compétences simplifiées...

Pourtant, la sécurité civile et donc les sapeurs-pompiers sont aujourd'hui absents du débat public, probablement parce que le système issu de l'organisation actuelle fonctionne et n'est donc pas identifié comme un enjeu. Dans ce contexte, et réclamant depuis de nombreuses

années la création d'une gouvernance nationale du système français des secours, la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France a engagé une consultation de ses instances et de son réseau à ce sujet.

Les réflexions ont conduit à établir une analyse de l'organisation actuelle, à identifier les opportunités et menaces de la réforme, ainsi qu'à définir des enjeux structurants pour l'avenir des secours d'urgence français et des sapeurs-pompiers.

À la lueur de ces réflexions, et bien que de nombreuses inconnues demeurent sur la teneur de la réforme territoriale en cours et celle de l'administration territoriale de l'État, différentes possibilités ont été imaginées pour dessiner l'organisation possible de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers de demain.

### Rappel

#### L'organisation actuelle du système français des secours d'urgence

Le système français des secours d'urgence relève du concept de sécurité civile\* qui définit :

- la prévention des risques de toute nature,
- l'information et l'alerte des populations,
- la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes.

La politique publique de sécurité civile, et donc l'organisation des secours d'urgence, est une compétence partagée entre l'État et les collectivités locales.

Les missions de secours d'urgence sont principalement assurées par les sapeurs-pompiers civils, regroupés au sein d'établissements publics départementaux (les services départementaux d'incendie et de secours - Sdis), militaires (Brigade de sapeurs-pompiers de Paris et Bataillon des marins-pompiers de Marseille) et, en complément des Sdis dans une vingtaine de départements, de corps communaux et intercommunaux.

Toutes ces organisations sont identifiées par un vocable commun : les services d'incendie et de secours (SIS).

Aux côtés des 193 000 sapeurs-pompiers volontaires, des 40 400 professionnels, des 12 200 militaires et 11 200 personnels administratifs, techniques et spécialisés, agissent également les moyens nationaux de la sécurité civile regroupés au sein de la Direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises (DGSCGC) : 1 000 agents (administrations centrales, pilotes d'avion bombardiers d'eau et d'hélicoptères, démineurs, etc.) et 1 500 personnels des formations militaires de la sécurité civile (FORMISC)\*\*.

Enfin, ce dispositif est renforcé en cas de besoin par différents services de l'État, les associations agréées de sécurité civile, les réserves communales de sécurité civile et, si besoin, des moyens privés réquisitionnés.

\* Articles L112-1 et L721-2 du code de la sécurité intérieure.

\*\* Source : Ministère de l'Intérieur — les statistiques des Services d'incendie et de secours — DGSCGC — édition 2013

# Un constat : une organisation des services d'incendie et de secours efficace, mais fragile

## 1. Original et hybride, le système français des secours est efficace

Hybride à tous les égards, ce service public :

- assure 24 h/24 une réponse de proximité, en étant capable de se mobiliser immédiatement en cas de crises ;
- associe une richesse humaine composée de sapeurs-pompiers volontaires et professionnels ;
- s'appuie sur les collectivités locales et l'État (compétence partagée) ;
- assuré par les corps de sapeurs-pompiers, se complète d'un réseau associatif dont l'action a été reconnue par la loi.

Ce caractère hybride est la condition sine qua non de l'efficacité des sapeurs-pompiers.

### Le fonctionnement du système a été renforcé par la départementalisation<sup>2</sup>

En effet, le passage d'une gestion essentiellement communale à une gestion départementale a permis de structurer les corps de sapeurs-pompiers, d'en renforcer la gestion, d'apporter des moyens supplémentaires et de moderniser les équipements grâce à leur mutualisation. Elle a, par là même, permis de renforcer la capacité de réponse opérationnelle, dans l'intérêt des victimes et des sinistrés.

### Ses coûts sont maîtrisés

En outre, depuis l'achèvement de la départementalisation, le service public s'effectue à coût maîtrisé, grâce à une bonne gestion et à l'engagement citoyen de tous les acteurs. Aux côtés des moyens nationaux, les sapeurs-pompiers sont ainsi les principaux acteurs de la sécurité civile<sup>3</sup>, ce qui permet une optimisation des coûts.

### Le système permet une mobilisation de grande ampleur

Autre particularité : le modèle français des secours est en capacité de mobiliser, très rapidement et dans la durée, une force qu'aucun autre service n'est en mesure de mettre en place. Cela se vérifie tant à l'échelle du territoire national en cas de crise majeure, qu'à l'étranger en cas de besoin de renforts internationaux.

### Les sapeurs-pompiers sont acteurs de la société...

De par leurs missions, les sapeurs-pompiers sont acteurs de la cohésion sociale, de la préservation des entreprises et de l'emploi. Leurs interventions ont ainsi un impact positif pour l'économie, l'aménagement du territoire, le maintien des solidarités et la préservation de l'environnement. Leur rôle auprès de la jeunesse, l'encadrement des 27 400 Jeunes sapeurs-pompiers, mais aussi leurs actions de prévention et d'éducation du public face aux dangers doivent aussi être mis à leur actif.

### ... et leur action est plébiscitée

Preuve ultime de leur efficacité, l'action des sapeurs-pompiers de France donne satisfaction à la population : selon les sondages réguliers, 99 %<sup>4</sup> des sondés disent apprécier et faire confiance aux sapeurs-pompiers. Dans les faits, dès qu'une urgence apparaît, l'appel au 18 ou au 112 est de plus en plus un réflexe au sein de la population, qui sait que le panel large des missions des sapeurs-pompiers leur permettra d'apporter une réponse.

<sup>2</sup>Transfert par la loi n° 96-369 du 3 mai 1996 de la gestion des moyens humains et matériels à un établissement public autonome, le Service départemental d'incendie et de secours (Sdis), administré conjointement par les représentants du département, de l'État, des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).

<sup>3</sup>Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile.

<sup>4</sup>Source : Sondage publié par l'AFP, le 9 mai 2014



Laurent Iacombe

## 2. Un système cependant fragile

Cependant, cette efficacité des sapeurs-pompiers ne doit pas masquer leurs fragilités, trop souvent ignorées, tant par la population que par les décideurs politiques qui assurent leur gouvernance.

### La gouvernance locale est déséquilibrée

La désignation des conseils généraux comme chefs de file des Sdis à l'issue de leur départementalisation a eu pour effets le retrait croissant des préfets d'une mission pourtant régaliennne, ainsi que le désengagement des maires, pourtant responsables du pouvoir de police administrative. Le plafonnement, depuis 2002, des contributions communales et intercommunales au budget des Sdis a accentué ce phénomène.

### Un déficit de pilotage et de doctrine nationale

La FNSPF pointe régulièrement l'absence de « plan de vol » pour la sécurité civile. Ainsi, la Direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises (DGSCGC), créée en 2011, n'a pour l'heure jamais pris l'ampleur espérée et a vu ses moyens régulièrement rognés. En outre, le caractère purement consultatif de la CNSIS ne contribue pas non plus à dégager un pilotage national.

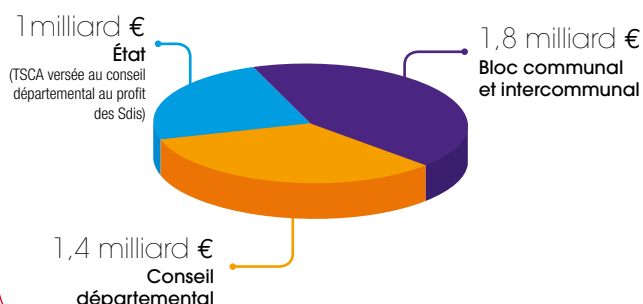
Ce manque de pilotage se traduit par une absence de doctrine nationale qui déséquilibre le pilotage de la politique de sécurité civile au bénéfice du ministère de la Santé, tend les relations entre les agences régionales de santé et les Sdis et impacte le quotidien des sapeurs-pompiers dans leur mission de secours d'urgence aux personnes qui représente 80 % de leurs interventions. Il favorise de plus une remise en cause des prérogatives de l'État alimentée par l'aspiration des élus locaux à plus de responsabilités au nom du principe « qui paye commande ».

### « Qui paye commande » : mais qui paye réellement quoi ?

La contribution des collectivités au budget des Sdis s'élève au total à 4,2 milliards d'euros. Parmi ceux-ci, la contribution du bloc communal et intercommunal est de 1,8 milliard d'euros et celle des conseils départementaux de 2,4 milliards.

En outre, la contribution des conseils départementaux est alimentée à hauteur de 1 milliard d'euros par une fraction de la Taxe spéciale sur les conventions d'assurances (TSCA) versée depuis 2005 par l'État au titre du financement des Sdis. Il y a donc une répartition des contributions entre les trois acteurs de la gouvernance.

#### Répartition des contributions des acteurs de la gouvernance



### Des centres qui ferment

Conséquence de la départementalisation, nombre de centres ont fermé<sup>6</sup> ce qui a conduit à l'éloignement des volontaires et à la baisse de leur disponibilité, ces derniers devant alors parcourir plus de kilomètres et donc mettre plus de temps à rejoindre leur centre en cas d'appel. Cette réduction du maillage territorial a, de plus, conduit à un début de dérive avec le positionnement en garde postée des sapeurs-pompiers volontaires, en décalage avec la nature même de leur activité.

### Des difficultés d'engagement et de fidélisation des volontaires

La perte du lien avec les maires est l'une des raisons des difficultés d'engagement des volontaires. Pesant de moins en moins dans la gouvernance locale des services d'incendie et de secours, les maires n'incitent plus les agents communaux et intercommunaux à s'engager comme cela était traditionnellement le cas.

De plus, ce passage de la gestion à l'échelon supérieur a contribué à l'éloignement des structures de décisions et à la constitution d'une organisation souvent perçue comme trop bureaucratique et hiérarchique, nuisible au management des volontaires et donc à leur fidélisation.

### La contrainte budgétaire conduit à une recherche d'optimisation

Le potentiel opérationnel est le cœur du modèle de secours, dans un contexte persistant de sollicitation élevée. L'organisation des Sdis risque d'être mise à mal face à la contrainte financière durable qui pèse sur leurs budgets. Il convient de trouver des marges de progression à travers de meilleures coopérations entre les Sdis mais aussi en accentuant le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales. Toute réduction de l'autonomie des Sdis à la faveur de mutualisations trop prononcées et trop exclusives entre les Sdis et les Conseils départementaux viendrait fragiliser ce partenariat.

### Les sapeurs-pompiers, service public ultime

La diversification des missions a favorisé un recours toujours croissant de la population aux sapeurs-pompiers, accentué par le désengagement d'autres services publics. Devenus les palliatifs au recentrage des autres acteurs, les sapeurs-pompiers sont progressivement devenus le service public ultime.

La nécessité de remédier aux fragilités de ce service public par ailleurs efficace plaide en faveur d'une évolution de l'organisation pour la mettre en cohérence avec la future nouvelle architecture des collectivités locales et de l'organisation territoriale de l'État, et ainsi renforcer l'efficacité de la politique publique de sécurité civile.

<sup>6</sup> En 1995, la France comptait 9 630 centres d'incendie et de secours (source : Direction de la sécurité civile) ; ils ne sont plus que 7 250 en 2012 (source : DGSCGC).

# Analyse des opportunités et menaces

La départementalisation est une expérience riche dont les services d'incendie et de secours doivent tirer les enseignements afin que la réforme territoriale et la réforme de l'administration territoriale de l'État engagées par les pouvoirs publics permettent de bâtir une organisation de la sécurité civile cohérente (en particulier en ce qui concerne l'avenir des zones de défense et leur articulation avec les préfetures des futures régions, ainsi que la présence de l'État dans les départements).

## 1. La réorganisation de l'architecture territoriale des collectivités et de l'État offre des opportunités

### Pas de solution unique

Ce chantier offre la possibilité de proposer des solutions adaptées à chaque territoire sans rechercher de solution unique, renforçant de fait la proximité.

De plus, rebattre les cartes de l'organisation des services d'incendie et de secours devrait permettre de définir le niveau optimal de gestion des fonctions mutualisables.

### Renouer les liens avec les territoires de proximité

Afin de contribuer aux objectifs de maintien du maillage territorial et d'augmentation des effectifs de volontaires définis par le président de la République, la réforme territoriale offre l'opportunité de renforcer les liens avec les intercommunalités et communes en retissant le lien historique avec les maires.

### Rééquilibrer la gouvernance

La corrélation entre le rôle de l'État et celui des collectivités territoriales gagnera à être rééquilibrée tant au niveau national que territorial : la politique publique doit donc être coproduite et doit renforcer la définition des priorités d'action et leur coordination.

### Réaffirmer la place et l'expertise des sapeurs-pompiers dans la gestion de crise et les situations d'urgence

La réforme territoriale est une opportunité pour accroître l'expertise préfectorale (renforcement par les Sdis des Services interministériels de défense et de protection civiles [SIDPC] dans leur rôle d'assistance opérationnelle et d'expert auprès du préfet), mettre en cohérence les schémas d'organisation de l'action publique (Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques – SDACR / Schéma régional d'organisation des soins – SROS) et professionnaliser les outils de planification. Elle doit aussi permettre de renforcer le pilotage des missions propres. Les missions facultatives pourront aussi être réétudiées.

### Affirmer la place de la sécurité civile dans la sécurité nationale

La réorganisation qui s'opère ouvre la voie à la possibilité de mieux affirmer la place de la sécurité civile au sein de la sécurité nationale, aux côtés de la sécurité publique et de la sécurité économique.

## 2. ...et présente des menaces à écarter

Si la réforme territoriale doit être une opportunité pour organiser les services d'incendie et de secours sur un modèle cohérent, elle est également source de menaces non négligeables dont il faudra se protéger.

### L'instrumentalisation

La première de ces menaces serait que les sapeurs-pompiers de France soient les grands laissés-pour-compte de la réflexion nationale et territoriale et qu'ils servent de prétexte au maintien des conseils départementaux vidés de leurs compétences (collèges, routes...), à travers la résurrection de l'intégration des Sdis au sein des conseils départementaux. Cette évolution, introduite par voie d'amendement sous forme optionnelle en 2002 par la loi Démocratie de proximité, a été supprimée dès 2004 par le Parlement lors du vote de la loi de Modernisation de la sécurité civile, avant même d'avoir trouvé à s'appliquer.

### Le lien prépondérant à des conseils départementaux vidés de l'essentiel de leurs compétences

Si la fusion des conseils départementaux avec les métropoles, le transfert à des fédérations d'intercommunalités ou la

simplification de leurs compétences<sup>7</sup> devaient se confirmer, il serait dangereux de laisser perdurer le lien prépondérant des services d'incendie et de secours à cette collectivité jusqu'en 2020. Cela provoquerait une léthargie et des difficultés de mise en œuvre des politiques publiques (gel des investissements, difficultés de financement bancaire...) très dommageable à la qualité du service public, dans un contexte de sollicitation opérationnelle élevée. L'expérience de l'attentisme survenu entre le vote du principe de la départementalisation en 1992 et sa mise en œuvre effective dans les années 2000 doit servir de garde-fou.

### Une léthargie préjudiciable aux enjeux opérationnels majeurs

La léthargie évoquée ci-dessus, conduirait les sapeurs-pompiers à devenir des primo-intervenants, cantonnés dans leur territoire, affaiblissant la capacité de réponse de notre pays aux nouvelles menaces liées à la globalisation des risques (dérèglement climatique, terrorisme...).

<sup>7</sup> Déclaration de politique générale de Manuel VALLS, premier ministre, du 16 septembre 2014.

*Trois idées fortes se dégagent pour une réorganisation de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers.*

- **pérenniser ce qui fonctionne** : l'hybridisme du modèle et la proximité du service ;
- **changer ce qui ne fonctionne pas et compenser les manques** : rééquilibrer la gouvernance locale, refondre l'organisation bureaucratique inadaptée au management des volontaires et créer une gouvernance nationale ;
- **maintenir le niveau de réponse opérationnelle au juste coût** : adapter l'organisation à la diversité des territoires, développer les mutualisations et coopérations au niveau inter ou supradépartemental.

Fidèle à sa vocation, la FNSPF est soucieuse de saisir l'opportunité de cette réforme pour améliorer l'organisation de la sécurité civile dans son ensemble, dans l'intérêt des victimes et sinistrés.

Dans cette perspective, elle identifie trois enjeux de poids :

## 1. Affirmer une politique globale qui permette d'accroître la définition des priorités d'actions de la politique publique d'incendie et de secours

Trois exemples illustrent ce besoin :

- a) Les secours d'urgence aux personnes représentent 80 % de l'activité des services d'incendie et de secours. Pourtant il y a autant de conditions d'emploi des sapeurs-pompiers que de départements. Une doctrine d'emploi nationale du secours d'urgence aux personnes permettrait aux sapeurs-pompiers de piloter véritablement cette mission.
- b) Les acteurs de la gouvernance des Sdis ont érigé en 2013 le volontariat en priorité par la signature d'un Engagement national. Or, sa mise en œuvre n'est pas pilotée, mais simplement suivie sous l'impulsion du Conseil national des sapeurs-pompiers volontaires (CNSPV).
- c) Dans le domaine opérationnel, chaque Sdis bâtit son propre système de gestion de l'alerte et des appels. La création, à l'instar de la Santé, d'un système national de traitement des appels permettrait de gagner en efficacité et de faire des économies d'échelle. En outre, les Sdis conduisent des actions similaires de manière parallèle dans de nombreux domaines (planification, prévision, systèmes d'information et de communication et fonctions supports). Enfin, leurs relations avec les autres acteurs publics (moyens nationaux et SIDPC) ou privés (associations agréées de la sécurité civile) sont insuffisantes et pourraient être renforcées.

## 2. Conserver la proximité territoriale

Il en va de la qualité du service public, de l'équité des territoires et des personnes face aux secours et de l'assurance de préserver à un niveau élevé l'engagement volontaire.

## 3. Mieux associer les sapeurs-pompiers à l'exercice par l'État de ses missions

La mise en place d'une véritable coproduction permettrait : l'organisation de la réponse aux situations d'urgence, l'animation nationale et la réglementation des services d'incendie et de secours, la planification et l'intervention sur l'ensemble des situations de risques. Les financements devront être fléchés en conséquence.

Bien sûr la FNSPF a conscience que la réalisation de chacun de ces enjeux doit intégrer la contrainte financière qui pèse sur l'ensemble de la sphère publique.



Laurent Iacombe

## Quelles organisations possibles demain ?

La réflexion menée conduit à réaffirmer la pertinence du périmètre départemental sur le plan opérationnel et pour la gestion des moyens. Il apparaît comme le garant d'une réponse opérationnelle de proximité, de la solidarité entre territoires urbains, périurbains et ruraux, et de la pérennité du maillage. C'est sur ce fondement que quatre scénarios ont été bâtis. Ils sont cependant nécessairement amenés à évoluer, tant nombre d'inconnues demeurent sur la forme que prendront la réforme territoriale et celle de l'administration territoriale de l'État.

### Le statu quo

Maintenir l'organisation institutionnelle et financière actuelle reviendrait à conserver toutes ses lacunes : déséquilibres de la gouvernance locale et absence de réelle participation des élus à la gouvernance nationale. Il poserait à moyen terme la question de l'avenir des Sdis dans tout ou partie des départements, notamment là où le conseil départemental semble appelé à disparaître.

Il serait en outre un facteur de repli sur leur territoire des sapeurs-pompiers, ces derniers devenant des primo-intervenants dévolus à la gestion des risques courants.

Ce scénario poserait la question de la pérennité du rôle des sapeurs-pompiers comme principaux acteurs de la gestion des crises dans le cadre de la solidarité nationale, amenant l'État à assumer la charge de l'entretien à cet effet d'unités et de moyens redondants, à la sollicitation opérationnelle irrégulière.

### La résurgence des Sdis version 1996

Revenir à la définition prévue par la loi initiale<sup>8</sup> permet d'envisager une adaptation totale des Sdis à la nouvelle

architecture territoriale, quel que soit l'avenir des conseils départementaux, notamment en milieu rural.

Néanmoins, ce scénario suppose des retouches : il serait nécessaire d'intégrer la nouvelle architecture territoriale et de supprimer le caractère de chef de file d'une collectivité (comme cela est déjà le cas dans la nouvelle organisation territoriale de la métropole de Lyon<sup>9</sup>).

Il serait également nécessaire de repositionner l'État au cœur de la gouvernance du Sdis.

En outre, il faudrait s'interroger sur une éventuelle entrée de la Région au CA du Sdis, cette dernière étant pressentie pour hériter de compétences ayant un impact fort en termes de risques (gestion des routes et développement économique).

Plusieurs pistes de financement pourraient être envisagées :

- le déplaçonnement des contributions des intercommunalités et communes pour rétablir l'équilibre entre les différentes collectivités contributrices ;
- le financement direct par l'État (versement aux Sdis de la part de TSCA actuellement versée aux départements) ;
- la fiscalisation directe.



Stéphane Gautier / Sagaphoto

<sup>8</sup> Un conseil d'administration composé de représentants du département, des communes et des établissements publics de coopération intercommunale où le Préfet siège de plein droit. Répartition des sièges au prorata des contributions de chaque collectivité, sans chef de file identifié.

<sup>9</sup> Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

## L'émergence d'une gouvernance nationale en coproduction avec des Sdis rénovés

Ce scénario nécessiterait :

**a) une rénovation des Sdis équivalente à celle prévue dans le scénario précédent (résurgence des Sdis version 1996).**

**b) une gouvernance nationale qui pourrait, quant à elle, être pensée selon deux variantes :**

- soit le renforcement de la DGSCGC,
- soit la création d'un établissement public national.

Dans l'une ou l'autre de ces variantes, il s'agirait de coordonner l'activité des Sdis. Cela permettrait la réalisation de nombreuses compétences transverses à un niveau de gestion plus adapté à une optimisation des coûts (prévention, planification, informatique alerte, gestion des risques, RH, juridique).

Les élus gagneraient ici toute leur place que ce soit au sein de l'établissement public et de son CA, ou dans le cadre d'une instance auprès de la DGSCGC.

Enfin, le financement de cette gouvernance nationale serait assuré par une réfaction des dotations d'État assurant actuellement le financement des Sdis (via les collectivités locales).



de proximité et reproduirait les conséquences néfastes de la départementalisation. En revanche, l'échelon régional peut être envisagé comme échelon de mutualisation.

### La mise en place d'une organisation unifiée

Deux variantes peuvent être imaginées :

#### a) La nationalisation

Elle se ferait par la création d'un établissement public national doté d'échelons territoriaux (départementaux déconcentrés issus des actuels Sdis ?), dont il serait garant du pilotage stratégique et de la coordination. Les prérogatives de l'État seraient alors renforcées et une instance de coordination composée de représen-

tants des élus pourrait être adjointe aux échelons territoriaux (conférences départementales ?).

Afin d'assurer le maintien du maillage territorial et la couverture opérationnelle, notamment en milieu rural, les élus intercommunaux et communaux seraient associés à la gestion des services d'incendie et de secours et les sapeurs-pompiers volontaires continueraient à être rattachés à leur territoire. Les sapeurs-pompiers professionnels quant à eux pourraient également continuer à être gérés au niveau départemental via un système de déconcentration. Un choix devrait alors

être opéré quant à leur statut : fonction publique territoriale ou d'État ?

Dans ce scénario, le transfert des compétences transverses vers l'établissement public national serait également envisageable, ainsi que la création de plateformes de mutualisations.

#### b) L'étatisation

Dans une version plus radicale de ce scénario, souvent perçu avec inquiétude, la gestion des services s'envisagerait en régie, ou par le biais d'un établissement public majoritairement composé de représentants de l'État. Les sapeurs-pompiers seraient ici tous rattachés et gérés directement par l'État.

Enfin, à l'instar du troisième scénario, le financement de cette organisation unifiée serait assuré par une réfaction des dotations d'État assurant actuellement le financement des Sdis (via les collectivités locales).



Patrick Forget / Sagaphoto

Ce scénario est également envisageable à travers l'affirmation de l'échelon régional. À cet égard, le rattachement des services d'incendie et de secours, à l'exception de certains territoires spécifiques (Corse), à la collectivité régionale ne semble pas pertinent. Il se traduirait par une perte du lien

## Conclusion

L'organisation actuelle de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers fonctionne parce qu'elle est hybride à tous les niveaux. Elle fonctionne au service du public, à l'écrasante satisfaction de la population.

Cependant, la force de ce système s'accompagne de fragilités. Il faut donc maintenir et consolider cette organisation qui fonctionne et veiller à ne pas la casser.

La recherche de rationalisation appliquée à de nombreuses organisations ne doit pas conduire, ici, à déconstruire l'hybridisme singulier du modèle, car délocaliser l'activité des centres de secours porterait atteinte à leur niveau de performance et donc à l'intérêt de la victime ou du sinistré.

L'efficacité et l'équité dans la distribution des secours nécessitent, en effet, la combinaison indispensable de quatre facteurs : compétences, disponibilité, moyens, proximité. Et la défaillance d'un seul de ces éléments dégrade la réponse opérationnelle.

C'est l'hybridisme de la ressource et donc la complémentarité entre sapeurs-pompiers volontaires et professionnels, qui permet d'avoir une réponse de proximité et de qualité.

**Pour que ce système continue de fonctionner, il n'y a pas de solution préfabriquée, unique ni uniforme.**

### Il faudra consolider, voire amplifier :

- la proximité des secours ;
- la diversité, par la mise en place d'une organisation différenciée, voire plurielle, adaptée à l'hétérogénéité des territoires ;
- la coproduction entre l'État et les collectivités, dont seul le passage de la compétence partagée à une gouvernance partagée permettra de créer les conditions nécessaires à son existence.

Ce document est issu d'une réflexion fédérale engagée en mai 2014.

Trois axes de travail ont été privilégiés :

- un pilotage effectué par un groupe d'expertise composé de : Patrick HEYRAUD (Secrétaire Général FNSPF - DDSIS 65 - SPP), Jean-Paul BOSLAND (Maire de Gaillard 74 - SPV), Alain BOULOU (Directeur opérationnel Sdis 31 - SPP), Eric FLORES (Président délégué de la commission des directeurs FNSPF - DDSIS 12 - SPP), Philippe HUGUENET (Administrateur FNSPF - Président de l'union départementale 39 - SPV), Michel MARLOT (DD SIS 71 - SPP), Philippe VANBERSELEART (DD SIS 59 - SPP), Jean VIRET (Professeur de droit public), Guillaume BELLANGER (Directeur de cabinet FNSPF), Maïka BILLARD (Attachée aux relations institutionnelles FNSPF).
- une consultation du réseau associatif des sapeurs-pompiers de France (unions départementales et régionales) sous la forme d'un document d'interpellation permettant de solliciter l'avis du terrain sur les éléments constitutifs de la réflexion.
- une cinquantaine d'auditions de personnalités (Élus nationaux et locaux, Hauts-fonctionnaires et sapeurs-pompiers).

Il a été validé par le conseil d'administration de la FNSPF le 11 septembre 2014

