



GOVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

DOCUMENT 1

ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES
DE LA FONCTION PUBLIQUE 2022

TOUT COMPRENDRE SUR LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES



À SAVOIR :

Au-delà d'un seuil d'effectifs fixé à **200 agents**, une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail est obligatoirement créée au sein du CSA. En dessous de ce seuil, la création de cette formation spécialisée doit être justifiée par l'existence de risques professionnels particuliers.

[...]

PARTIE 3 PROPOSITION DE MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA POLITIQUE DE FÉMINISATION DU SDIS 57

Après avoir resitué le contexte de l'étude et formulé les hypothèses de recherche dans la première partie, confronter ces dernières par des analyses de terrain dans la seconde partie, il convient désormais, dans cette troisième et dernière partie, de proposer des mesures d'accompagnement déclinant les orientations à mettre en œuvre selon nous.

3.1. La philosophie des préconisations

Nous avons pu précédemment démontrer que si la discrimination positive active et assumée pouvait constituer un point de passage obligé pour initier la politique de féminisation en dépassant les freins intrinsèques, elle ne pouvait s'inscrire dans le long terme. Le SDIS 57 a franchi cette première phase et a donc posé les bases d'une seconde étape. L'acceptation durable du concept d'égalité homme/femme ne peut se baser que sur des mesures elles-mêmes égalitaires. Nos préconisations s'inscriront donc d'avantage dans une politique de féminisation traitant les hommes et les femmes avec égalité afin d'engager des changements peut être moins rapides mais plus pérennes. C'est par ce seul traitement, prenant en considération leurs inéffaçables différences, que la femme est un sapeur-pompier comme un autre et que « l'homme est une sapeuse-pomprière comme une autre ».

3.2. Les préconisations

Sur la forme, après un volet relatif aux mesures organisationnelles, nos préconisations seront déclinées en respectant le fil conducteur des 6 domaines établis par le plan d'action national pour diversifier les recrutements chez les sapeurs-pompiers, dans son volet spécifique « actions en faveur des femmes », à savoir :

- Matériels, casernements et habillement
- Accueil
- Intervention et vie en caserne
- Conciliation vie professionnelle, vie privée et activité SP
- Vie institutionnelle
- Communication

Nous serons donc amenés, sans en reprendre l'intégralité, à distinguer certaines des 22 mesures qui à notre avis, méritent une attention particulière. Grâce à nos travaux de recherche, nous serons également amenés à proposer des mesures complémentaires pouvant enrichir un domaine déjà identifié voire à créer un domaine d'action à part entière. Pour un confort de lecture, les mesures complémentaires issues de la réflexion de notre groupe mémoire seront rédigées en gras.

3.2.1. Mesures organisationnelles

Il convient dans ce premier domaine d'action, « complémentaire » et que nous considérons comme un préalable à tout autre, de poser et conforter le cadre même dans lequel la politique de féminisation doit s'inscrire au sein de l'établissement. Pour faire un parallèle avec les disciplines opérationnelles, l'expression et la rédaction de l'ordre initial du chef et l'activation du poste de commandement, structure dédiée à la conduite de l'opération, sont tout aussi importantes que les actions elles-mêmes. Formaliser le plan d'action départemental devant les instances (CCDSPV et CA) et le diffuser au sein de l'établissement. Même si le SDIS 57 s'est engagé dans une politique volontariste en faveur des femmes auser de l'établissement, la gouvernance a pris le parti d'attendre la publication de la circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles dans la fonction publique⁴³, celle de l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 et celle de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019⁴⁴, avant de décliner en plan départemental, le volet « actions en faveur des femmes » du plan d'action national pour diversifier les recrutements des SPV. Pour autant, nos analyses de terrain ont révélé que si les agents avaient connaissance de l'intention de l'établissement, ils n'en maîtrisaient pas précisément les contours. Cette formalisation permettra d'ancrer la politique de féminisation au sein de l'établissement puis d'en assurer la diffusion en interne afin que chaque agent puisse appréhender plus aisément cette dernière. Mettre en œuvre un réseau dédié à la féminisation. La féminisation est un enjeu clair et affiché du SDIS 57. Cependant en comparaison avec d'autres enjeux de l'établissement comme par exemple la santé et sécurité au travail, il n'existe pas de « réseau » clairement identifié au sein de la structure qui traduit cette politique volontariste. Ainsi, la consolidation de la chaîne fonctionnelle chargée de porter et décliner cette politique serait à prévoir du niveau politique (élu(e) du CASDIS en charge de la féminisation) en passant par l'état-major (conseiller féminisation auprès du DDSIS) jusque dans les territoires (réfèrent à l'échelon compagnie et dans chaque CIS).

Cf : Circulaire interministérielle NOR : CPAF1805157C -ministère de l'Action et des Comptes publics secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Cf : Notamment son chapitre V : renforcer l'égalité professionnelle.

3.2.2. Adaptation des matériels, habillement et casernements

Il convient dans ce domaine d'action de favoriser, d'un point de vue technique, l'environnement dans lequel les sapeurs-pompiers sont amenés à exercer leur emploi ou leur activité. Ainsi, les matériels, les vêtements, les engins et les casernements doivent être compatibles avec la diversité des profils recherchés et moins constituer des obstacles intrinsèques. Opter pour des matériels d'interventions et des engins plus adaptés. Chaque intervenant quel que soit son genre, doit être en capacité d'exercer plus facilement les missions dévolues. A travers sa collaboration avec les 9 autres SDIS du Grand-Est, notamment au sein du « groupement de commandes publiques » créé en 2018, le SDIS 57 doit poursuivre sa politique de choix et d'achat de matériels et d'engins prenant en compte cette préconisation.

- Se doter des effets d'habillement aux tailles et à la morphologie des femmes, conformément au référentiel technique tenue de service et d'intervention « féminin » publié par la DGCGC, le 17/07/2019 ?
- Etablir et présenter devant les instances, un plan de réhabilitation spécifique permettant d'adapter les structures existantes à l'accueil, l'hébergement et le bien-être du personnel féminin et masculin.
- Prévoir lors des projets de nouvelles constructions ou de restructurations importantes, la possibilité de moduler les surfaces en fonction des évolutions des effectifs Hommes/Femmes. Il est souvent difficile d'évaluer précisément la répartition des effectifs attendus en nombre d'homme et de femme dans le cadre des projets neufs. Ainsi les surfaces dédiées pour les zones vestiaires notamment, peuvent se retrouver inadaptées. Ainsi le concept d'un volume global séparé par des cloisons plus légères et modulables peut permettre une adaptation aux possibilités de recrutement.
- Equiper les locaux en mobiliers ou matériels pour garantir des conditions de travail plus ergonomiques, favorables aux morphologies des deux sexes, par exemple en opérant sur les hauteurs des placards ou réduisant le poids des équipements mobiles.

3.2.3. Accueil

L'accueil est un temps crucial dans le processus d'intégration de tout arrivant. La mue des sapeurs-pompiers, « des héritiers » vers « les convertis » (Hervieu-Léger, 1999, cité par Pfefferkorn, 2006) explique en partie l'absence de repères des nouvelles recrues. Ce fait rend indispensable la systématisation d'un processus d'accueil efficace :

- Désigner une marraine ou un parrain pour accompagner au quotidien chaque nouvelle recrue et préciser le rôle attendu au moyen d'une fiche de mission type. Ce parrain/marraine permettra d'une part de guider la nouvelle recrue dans ses premiers pas au sein de la structure mais aussi de jouer un rôle de modérateur vis-à-vis d'éventuels comportements ou postures inadaptés. Le choix de ce parrain/marraine par la hiérarchie est indispensable afin qu'il puisse être légitimé dans sa fonction.
- Sensibiliser les nouvelles recrues, dès les premières séquences de la formation initiale, à la mixité et à la diversité au sein des unités.

3.2.4. Interventions et vie en caserne

Il convient dans ce domaine d'action d'adapter la politique de recrutement à la réalité de nos missions. Pour des raisons de facilité de gestion et d'organisation du travail d'une part mais aussi de principe idéologique d'autre part, le recrutement reste encore trop basé sur les missions de lutte contre l'incendie qui ne constituent pour autant qu'une très faible part de notre activité opérationnelle. Sur la base de ce postulat, de nombreuses femmes et hommes se retrouvent ainsi écartés alors même que les SDIS peinent à recruter. Les préconisations ci-dessous sont de nature à adapter nos besoins aux ressources disponibles et en respectant une égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

- Mettre en œuvre l'engagement différencié dans la politique de recrutement des SPV. Il est nécessaire de mieux faire connaître et mettre en œuvre la possibilité réglementaire de ne pas être sapeur-pompier « toutes missions » et laisser le libre choix du développement des compétences. Dans ce but, ne pas assigner de formation ni de cursus prédéfinis basés sur des stéréotypes de genre est primordial. Comme évoqué précédemment, ce point a été rappelé par le ministre de l'Intérieur comme une mesure permettant d'améliorer significativement le recrutement de SPV.
- Adapter le contenu des épreuves de sélection à cet engagement différencié. Historiquement, les barèmes des épreuves physiques de sélection sont moins exigeants pour les femmes que pour les hommes pour tenir compte des différences physiologiques naturelles entre les deux sexes. Si ce point est de nature à favoriser la sélection des femmes par un barème plus souple, il induit un effet contreproductif sur la capacité d'intégration et d'acceptation de la part des hommes et parfois même des femmes (dévalorisation, stigmatisation de la minorité).

Le SDIS 57 a récemment fait évoluer ses tests de recrutement. La différence entre hommes et femmes a ainsi été lissée et ces tests sont généralement bien perçus. Pour autant, en lien avec le point sur l'engagement différencié, il est nécessaire de continuer à faire évoluer les tests de sélection à l'engagement. Cela passe par la mise en place d'épreuves de présélection basées sur le seul besoin de vérifier que le candidat ou la candidate dispose du potentiel minimal à pouvoir atteindre le niveau de performance attendue, au terme de sa formation initiale.

- Adapter l'aptitude opérationnelle finale sur la base d'épreuves similaires entre les hommes et les femmes.

En fin de formation, l'aptitude opérationnelle de la nouvelle recrue sera évaluée sur la base d'épreuves qui s'appuieraient non pas sur le genre du candidat mais sur les missions auxquelles il postule et conformément au guide de doctrine lutte contre l'incendie (Cf. annexe IX, page 115). A travers le contenu de ces dernières, il sera important de définir le geste ou la technique à maîtriser qui fait consensus à la profession et ce en guise de « rituel » permettant à un groupe d'accueillir le prétendant. Ainsi, la volonté de féminisation s'inscrirait dans une stricte et saine politique d'égalité entre les hommes et les femmes, en gommant tous les effets contreproductifs d'une discrimination positive (dévalorisation et stigmatisation de la minorité).

À quoi ressemble le manager de demain ?

Nous reconnaissons tous l'importance de créer des communautés et de bâtir des équipes soudées. Mais nous parlons généralement moins de **l'importance d'investir dans les personnes qui rendent cela possible** : les managers. Véritable leader de son organisation, le manager est le premier à inspirer et influencer la culture de travail de demain. Mais dans un contexte de plus en plus incertain, **les compétences qui sont les siennes sont elles aussi en constante évolution**. Et le manager se retrouve souvent entre deux feux : adopter un mode managérial plus adapté aux attentes des travailleurs et maintenir la productivité ainsi que les performances de son entreprise.

Entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs, difficile de trouver sa place. Pour aider le manager de demain à émerger, il faut donc lui offrir une boussole pour naviguer parmi les différents modèles organisationnels qui coexistent aujourd'hui au sein de son entreprise... C'est ce que nous vous proposons d'explorer dans cet article !

Une pluralité de modèles pour une pluralité de managers

Les études menées sur les conditions de travail des managers dressent souvent un tableau peu enthousiasmant. Selon [un sondage réalisé par Prins](#), ces derniers sont plus à risque d'être confrontés à des symptômes de dépression ou d'anxiété que la haute direction ou le reste de leur équipe. **51 % des managers déclarent ainsi être « constamment anxieux » au travail**. L'une des explications de tels niveaux d'anxiété, c'est peut être **l'évolution rapide et radicale des modèles organisationnels**. Dans son ouvrage [Managers : libérez, délivrez... surveillez ?](#), Frédéric Petitbon, associé au cabinet PwC, illustre bien la coexistence de modes managériales très classiques (hiérarchiques et descendants), et des situations beaucoup plus agiles et ouvertes.

Tout au long de sa carrière, au sein de différentes ou de la même organisation, **le manager est ainsi amené à évaluer rapidement le modèle organisationnel et culturel dominant**, puis à s'adapter à ses codes. Il en résulte une perte de repères faute de pouvoir reproduire les modèles appris lors de ses études ou hérités de sa propre hiérarchie.

Le manager de demain est donc avant tout un manager capable de **faire face à cette situation de rupture**. Il est aussi à même d'accompagner ses équipes vers de nouveaux modes d'organisation et de travail.

Le manager de demain est empathique

Une flexibilité si radicale nécessite avant toute chose des [managers empathiques](#). Pour naviguer dans ce nouvel environnement de travail, **le manager de demain devra mener ses équipes en faisant preuve d'empathie**. Ce qui implique d'établir des relations fondamentalement différentes avec ses employés.

En effet, demain, les modèles organisationnels ne seront plus descendants (l'ordre donné par le manager et appliqué sans discussion par ses équipes). Par ailleurs, **ils auront aussi tendance à s'individualiser**. Le manager de demain ne supervise pas tant un collectif uniforme qu'une somme d'individus, chacun porteur de son propre son bagage professionnel et personnel.

Les avantages à adopter un management empathique sont nombreux. En plus d'assurer le bien-être de ses collaborateurs, **il permet de créer des liens plus profonds et donc d'améliorer la collaboration**. Le manager empathique rencontre son employé à mi-chemin, ce qui le motive d'autant plus à se dépasser pour lui.

Le manager de demain sera également **plus en phase avec les besoins émotionnels et psychologiques de ses employés**. Il pourra les guider à travers les crises répétées qui sont amenées à traverser toute entreprise. Mais aussi, à traverser les difficultés personnelles auxquelles chacun doit faire face, sans que cela ait un impact sur le travail de l'équipe.

Le manager de demain sera agile et s'adaptera aux changements

Le monde du travail est en constante évolution. Les managers ne peuvent plus se contenter d'appliquer les mêmes recettes et s'attendre à ce qu'elles continuent de fonctionner. Mais cette nécessité de s'adapter au changement est plus pertinente que jamais, dans un contexte de récession, de crise diplomatique européenne et de raréfaction des matières premières.

Le manager de demain doit ainsi être **capable d'agir rapidement et de manière réfléchie face aux changements inattendus**. Le tout, en impliquant ses employés dans chacune de ses décisions (notamment grâce aux outils de [DAO](#) développés dans la [blockchain](#) ou le Web3).

De manière générale, la capacité à s'adapter aux nouvelles technologies et tendances du marché sera cruciale pour **maintenir le positionnement et la pertinence de l'entreprise**. Le manager de demain sera un facilitateur de changement pour ses équipes. Il s'imposera comme la ressource vers laquelle se tourner pour aborder ces virages (parfois à 180°) sans pour autant diluer l'identité de son organisation.

Le manager de demain défiera le statu quo

Le monde des affaires n'est pas le seul à subir une profonde mutation. La société (de manière plus générale) se transforme elle aussi plus rapidement que jamais. Le manager de demain devra **tenir compte de ces évolutions pour défier le statu quo**. Il engagera les conversations difficiles autour de l'équité, de la [diversité](#) et de la bienveillance de son environnement de travail.

Ce chantier est indispensable pour créer une culture d'entreprise saine et durable. C'est aussi **une requête de plus en plus forte émanant des consommateurs**, soucieux de soutenir des [marques vertueuses sur le plan social](#). Plus largement, une culture managériale inclusive permettra l'émergence de nouvelles idées. Elle aidera l'entreprise à adapter son offre aux attentes de son marché et à affiner son positionnement.

Les compétences managériales de demain s'obtiennent aujourd'hui

Pour atteindre sa version 2.0, **le manager de demain devra être lui aussi épaulé par son organisation**. Les entreprises qui souhaitent actualiser leur logiciel managérial devront donc développer une culture de l'apprentissage continu. Et surtout, offrir à leurs managers des opportunités de [se former pour acquérir de nouvelles compétences](#) !

En plus d'avoir le goût d'apprendre, **le manager de demain sera aussi un explorateur**. La possibilité de découvrir d'autres environnements de travail et logiques que la sienne peut être très enrichissante. Les partenariats d'une organisation peuvent être autant d'opportunités d'explorer le milieu associatif, sportif, ou tout simplement la culture d'un autre pays. Ces nouvelles pratiques permettront au manager d'affiner ses compétences et plus largement sa compréhension du monde d'aujourd'hui, et de demain !

Ecoute et dialogue

Les exigences d'écoute et de dialogue en termes de management apparaissent tellement évidentes qu'il peut sembler superflu de les développer. Pourtant elles méritent quelques commentaires, tant ces aspects sont essentiels.

L'écoute doit être à la fois collective et individuelle et il faut prendre le temps d'écouter.

L'écoute collective du groupe permet de sentir l'ambiance générale, de rester attentif à la situation et plus encore à ses évolutions : montée de l'insatisfaction, incompréhension, baisse de motivation collective. Elle permet de déceler les changements dans le groupe, les difficultés, les réticences, les fractures, donc de réagir à temps et de mieux répondre aux attentes collectives.

L'écoute doit être aussi bien sûr individuelle et doit s'assortir d'un vrai dialogue. Il faut saisir toutes les occasions informelles pour écouter, échanger. Mais il faut aussi organiser des temps d'écoute, d'échange et de dialogue formels avec chacun, en particulier au niveau du centre. Naturellement toute demande personnelle d'un subordonné à être reçu, afin de pouvoir exposer son cas, ses difficultés et ses demandes doit être accueillie dans les meilleurs délais, au niveau du chef de centre comme auprès des échelons supérieurs. L'entretien doit être organisé et doit se dérouler dans de bonnes conditions, de durée "prendre le temps" et de confidentialité. Il faut montrer, avant de prendre une décision, que l'on a écouté attentivement, que l'on a pris le temps de dialoguer, que l'on a entendu les arguments de celui ou celle que l'on reçoit, en d'autres mots il faut chercher à comprendre son interlocuteur, à bien cerner ses motivations et ses attentes. Il faut ensuite expliquer les décisions suffisamment en détail, quitte à les reformuler plusieurs fois de manières différentes.

Ce dialogue attentif, en prenant le temps d'écouter et d'expliquer, est une des clefs d'un management de qualité. Même si, in fine, on ne peut donner une suite positive à la demande, répondre totalement aux attentes ou résoudre la difficulté, il est essentiel que l'intéressé ait la conviction qu'il a été écouté attentivement, qu'il a pu exposer sa situation et ses arguments en détail. Si cela est important pour lui-même, cela est tout aussi important pour sa famille ou son entourage, qui partage ses difficultés et ses interrogations, d'autant que ce sont bien souvent ses proches qui sont à l'origine de la demande d'entretien. L'intéressé pourra

dire : "j'ai été écouté attentivement, j'ai pu exposer mon cas qui a été examiné avec soin". En fait dans une telle approche du dialogue, réside toute la considération que chacun est en droit d'attendre de l'encadrement et de la hiérarchie, tant vis-à-vis de lui-même que de ses proches. Cela est essentiel quand on connaît aujourd'hui le poids et l'influence de la famille dans les prises de décisions, donc dans la fidélisation des volontaires.

Souplesse et imagination

En gestion des ressources humaines, dans le management comme dans le commandement, les "cas d'école" n'existent pas. Toute situation, tout problème, toute difficulté présente en pratique un cas particulier, fonction de la situation personnelle, de l'environnement, des circonstances du moment.

C'est la raison pour laquelle il faut prendre le temps de l'écoute et du dialogue. Mais il faut aussi adapter : à chaque cas, à chaque situation, une solution, une réponse. La souplesse et l'imagination sont aussi les clefs d'un management de qualité. Il ne faut pas mettre en avant les textes, les règlements, se réfugier derrière leur stricte application, sans inventivité, sans discernement, ni volontarisme. En gestion, il y a toujours des possibilités, des ouvertures, des solutions originales qui peuvent d'ailleurs naître du dialogue. C'est en tout cas ce qu'attend le personnel, d'un chef, d'un cadre, d'un officier responsable : des réponses intelligentes. Si les réponses ne sont pas de son niveau, le personnel attend aussi que ses demandes soient transmises, présentées, expliquées et défendues au niveau supérieur. C'est le rôle d'un officier, et même sa fierté, que de faire preuve d'ouverture, de souplesse et d'imagination dans la gestion et le management de son personnel.

Il est évident que pour faire preuve d'imagination et d'originalité, encore faut-il avoir de très bonnes connaissances des textes, des possibilités qu'ils ouvrent, des marges de manœuvre qu'ils laissent, des réelles limites qu'ils fixent. Ce guide a justement l'ambition d'aider à cette bonne maîtrise des textes. Cela passe aussi par l'emprunt à des solutions trouvées par d'autres, comme "les bonnes pratiques" proposées dans les différentes fiches de ce document. Enfin cet appel à la souplesse et à l'imagination repose aussi sur une bonne appréhension de ce qui constitue la particularité des volontaires, les différences entre leurs diverses catégories (sapeurs-pompiers, personnel du SSSM) et la capacité à s'adapter à chacun de ses interlocuteurs.

Information et communication

Le chef a le devoir d'informer et de communiquer. La communication est même un atout très important dans le commandement et le management, elle est aussi un facteur-clé pour la performance du groupe.

Le chef doit d'abord relayer lui-même dans son groupe les informations externes. Cela permet d'éviter les rumeurs, de redresser les fausses informations, d'expliquer.

Il doit prendre le temps de présenter et de commenter les textes parus concernant les sapeurs-pompiers ou les documents importants, émanant du niveau central, Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises notamment² (circulaires, consignes, ...) ou de la direction du SDIS (directives opérationnelles, notes de services, ...). Il doit aussi commenter les événements importants, les changements, notamment dans la hiérarchie ou concernant le personnel. Cette communication doit être l'occasion d'un dialogue, permettant d'expliquer les termes du problème, les difficultés, les alternatives possibles puis les choix ou les orientations, tout en recueillant l'avis général vis-à-vis de ces informations.

Informé, communiquer oblige, là encore, le responsable, le cadre, le chef, à bien connaître les textes, à s'informer des changements, des orientations, des nouveautés. Cette connaissance du contexte, cette appréhension de la politique et des orientations au niveau central ou au niveau du SDIS, cette bonne maîtrise des textes et de leur application contribuent aussi à asseoir l'autorité : le chef c'est celui qui connaît, qui est capable de répondre aux questions, qui est en mesure d'expliquer...

Communiquer c'est aussi évoquer avec les hommes et les femmes dont on a la responsabilité le sens du projet commun, les valeurs partagées. La communication participe ainsi à la motivation et à la cohésion du groupe et des équipes.

S'engager pour son personnel

Un management de qualité, un commandement efficace ne peuvent aller sans la considération pour le personnel qu'on encadre, et exige même un certain attachement pour celui-ci.

Cette considération, cet attachement pour les hommes et les femmes dont on a la responsabilité vont de pair avec le souci de leurs intérêts et la volonté de s'investir pour eux.

Il est essentiel qu'un chef défende, en conscience, son personnel pour les choix, les décisions, les arbitrages qui ressortent du niveau supérieur, notamment au niveau de la Direction du SDIS. Le chef ne doit pas hésiter à s'engager, à prendre ses responsabilités, à défendre les propositions qu'il fait et les choix qu'il soumet, concrètement à s'investir pour son personnel. Il doit le faire de manière active, en n'hésitant pas à téléphoner, à adresser un message ou même à se déplacer pour aller argumenter ses choix, expliciter ses propositions, défendre son personnel. Au demeurant, une telle attitude ne peut qu'aider et conforter les niveaux hiérarchiques supérieurs (groupement territorial, chef de groupement au SDIS, chargé du volontariat, direction du SDIS) qui devront prendre les décisions : cela leur permet de mieux être informés, de bien comprendre les propositions. En pratique les responsables sont rassurés ou confortés : dès lors que le chef direct, au contact et qui, s'il a la réputation d'un cadre de qualité connaissant bien son personnel, s'engage pour défendre telle ou telle décision, tel ou tel choix, cela facilite la prise de décision.

Le personnel attend un tel engagement de la part de son commandant ou de son manager de proximité : c'est la preuve que celui-ci connaît bien son personnel, qu'il l'a écouté et entendu, qu'il a de la considération pour lui, qu'il est prêt à prendre ses responsabilités auprès des échelons supérieurs, qu'il a à cœur la situation des hommes et des femmes dont il a la charge.

Avec la compétence opérationnelle sur le terrain, une telle attitude, un tel engagement constituent la plus forte des attentes du personnel vis-à-vis de son chef direct. C'est la marque incontestable d'un management de qualité.

Amiral Alain BEREAU

Rapporteur général de la commission

« *Ambition Volontariat* »

Membre du Conseil national
des sapeurs-pompiers volontaires

2. Ainsi par exemple la loi du 20 juillet 2011, relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires et à son cadre juridique, ou encore, plus récemment, le plan d'action pour les sapeurs-pompiers volontaires signé le 11 octobre 2013 étaient-ils des textes qui méritaient certainement d'être présentés et commentés dans tous les centres de secours comprenant un nombre significatif de volontaires.

Forbes

Accompagnement au changement, approche systémique et nuances de psychologie



Dans des situations bloquées et complexes, agir à l'inverse de ce que l'on a toujours essayé peut remarquablement fonctionner.

Il est illusoire de penser que nous créons le changement : le changement est permanent, il se produit quoi qu'il arrive.

La seule chose sur laquelle nous avons prise c'est la façon dont nous pouvons faciliter, fluidifier sa traversée par les individus et les organisations. Cette nuance est importante : « conduire » ou « manager » le changement serait donc, dans les faits, une facilitation plutôt qu'un cadre préconçu à appliquer.

Dans notre monde dit VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) où tout évolue vite, gérer des projets et penser des transformations organisationnelles et/ou digitales par un processus linéaire et peu flexible devient obsolète. Lorsque **l'incertitude est forte**, « *old ways won't open new doors* » : **nos anciennes manières de faire n'ouvriront pas de nouvelles voies.**

Dans ce contexte, il peut donc être intéressant de questionner cette discipline relativement nouvelle : **la conduite du changement dans les organisations**. Evoluant dans des environnements où l'adaptation aux évolutions est essentielle, le terme « accompagnement » me semble plus approprié, plutôt que « conduite », « management » ou « gestion ». Aussi, je propose un partage de pistes de réflexion pour un accompagnement adapté et contextualisé, à travers notamment l'éclairage puissant de l'approche systémique.

Comprendre, engager, ancrer, relayer

Dans les entreprises, les transformations organisationnelles, digitales et de pratiques peuvent être déclenchées brutalement. Elles peuvent se passer douloureusement si aucun jalon ni aucune action de sensibilisation ne sont prévus. Ce qui rend difficile ces périodes pour les individus, c'est de **désapprendre d'anciennes habitudes pour en réapprendre de nouvelles**. Ce mouvement est **inconfortable**, d'où l'importance de procéder par étapes.

Le point de départ se situe dans la prise en compte **du parcours, de la trajectoire que les individus devront emprunter** pour le traverser. Le **changement organisationnel requiert un changement individuel**, et chacun n'exprime pas les mêmes besoins et attentes. Se placer de ce point de vue-là est nécessaire : plus cet effort sera fait d'utiliser ce prisme d'analyse, plus l'adhésion et l'adoption de ce nouvel état seront importantes.

Les réticences et les résistances vis-à-vis de la démarche sont souvent réveillées par un **manque de transparence, de communication et d'implication des parties prenantes** ou une prise en compte trop tardive des acteurs et de l'écosystème initial. Cela est dommageable au niveau individuel, mais également au niveau organisationnel puisque la non-adoption des nouvelles pratiques ou outils aura un **impact fort sur la réussite globale du projet et sa performance**.

Selon moi, on ne peut parler de résistance que lorsque les actions adéquates ont été mises en place pour que le collaborateur, l'utilisateur puisse traverser les différentes étapes d'appropriation du changement en cours

ou à venir. Ces étapes peuvent être catégorisées de différentes manières selon la méthodologie mobilisée, mais il est important de **traverser les phases suivantes : comprendre** (les raisons de la transition, ses bénéfices et ses risques potentiels), **engager** (des actions, notre capacité à faire, les apprentissages), **ancrer** (les nouvelles pratiques, le nouvel outil) et **incarner** (l'adhérence ne peut se faire sans proximité), **relayer** (organiser l'auto-gestion de la transmission du nouveau savoir et des ressources au sein de l'organisation).

Notre cerveau est fait de telle manière que les changements sont perçus comme des risques, une menace potentielle pouvant déclencher notre « mode survie ». Ce mécanisme naturel peut être atténué en veillant à **être progressif dans l'approche** – parce que **plus nous nous crispions et forçons quelque chose qui résiste, plus les résistances sont fortes** – principe fort de l'approche systémique de Palo Alto.

D'expérience, **accompagner progressivement le changement** rend la trajectoire des individus plus fluide et plus sereine, pour des projets qui se déroulent avec plus d'efficacité : nous trouvons collectivement un meilleur chemin pour arriver à destination.

Aller doucement pour aller vite

Plutôt que de la vitesse, **une approche par petits pas vaut de l'or** dans de nombreuses situations. Dans des situations bloquées et complexes, agir à l'inverse de ce que l'on a toujours essayé peut remarquablement fonctionner.

Un exemple intéressant pour illustrer cela : plongeons dans le monde d'Alice Modolo, apnéiste, Docteure en chirurgie dentaire et conférencière. Lors de l'une de ses interventions, elle nous a partagé que c'est mètre par mètre, palier par palier qu'elle a construit ses performances, petit pas par petit pas. Alors le corps s'habitue, et on débloque un palier.

Cette approche par petits pas permet un « déblocage mental ». Une fois que je l'ai déjà fait, mon corps sait le faire, et il me laisse y aller plus sereinement : *« 2mètres par 2mètres le corps prend confiance »*. Petits pas après petits pas.

Notre cerveau fonctionne sur ce même principe : un changement trop brutal déclenche le mode « survie » parce que nous l'identifions comme un danger potentiel. Alors qu'**un changement progressif, par pallier rendra le processus plus acceptable**, plus doux et donc plus efficace parce que le processus sera moins freiné.

D'un point de vue psychologique, la constance de la répétition et la progressivité habituent notre corps, notre mental. Cela permet **réduire l'état d'alerte de notre cerveau** qui identifie comme potentiel danger un changement trop brutal ou une tâche trop nouvelle.

Une certaine magie se dégage de la répétition dans l'accompagnement : comme en pédagogie, les différentes formes de discours et la variété des canaux de communication utilisés rendent le message plus accessible et mieux compris.

En activant ce mode de répétition, avec constance, **le corps et le mental prennent confiance en nos capacités propres, ce qui réduit nos résistances**.

Pour mieux comprendre, j'aime faire le lien avec le sentiment de capacité dont nous parle la psychosociologie : notre état physique et émotionnel est un facteur qui influe positivement sur mon sentiment de capacité face à l'action, dans un contexte spécifique. **Plus je me sens en capacité, plus j'agis. Plus j'agis, plus je me sens légitime**. Et le cercle vertueux s'installe.

C'est pour toutes ces raisons que l'une des clés de l'accompagnement au changement est de se centrer sur ces premiers petits changements, avec cette philosophie d'**aller doucement pour aller vite** – expression chère aux représentants francophones de l'approche systémique de Palo Alto.

En boucle : être itératif plutôt que linéaire

Le temps du changement n'est pas linéaire. Les méthodologies classiques de gestion de projet proposent souvent un déroulé causal, linéaire, qui ne correspond pas réellement aux phases d'évolutions traversées dans les faits. **Une démarche itérative suivant ses cycles d'évolutions semble donc plus adaptée.**

Pour appuyer cela, reprenons ce que Grégory Bateson, anthropologue fondateur de l'approche systémique nous dit :

« Les problèmes les plus importants de ce monde viennent d'une différence entre la façon dont les hommes pensent et celle dont la nature fonctionne ».

Le fil à tirer est là, pour nos organisations, nos approches de gestion de projet et pour nos interactions :

« Nous raisonnons de manière linéaire alors que la nature fonctionne selon des processus circulaires ».

Nos actions produisent des effets qui impactent à leur tour la situation **en boucle de feedback**. La non prise en compte de ces effets sur le système actuel revient à baser nos décisions sur une vision du problème toujours partielle, erronée parce que déjà obsolète.

Comment solutionner cela ?

Plutôt que de tout miser sur notre capacité à planifier (approche occidentale) lorsque nous avons un objectif, Dany Gerbinet – pionnier de l'approche systémique de Palo Alto en Europe, fondateur de l'Institut de l'Inverse recommande de :

« Repérer dans notre environnement les ressorts sur lesquels nous pourrions nous appuyer, les ressources à notre disposition, les processus de changement naturellement à l'œuvre ; de les utiliser au mieux, de les combiner à nos actions pour atteindre la situation que nous désirons ».

Acte de confiance en ses propres ressources et en celle de l'environnement qui nous entoure, ce positionnement incite à porter un autre regard pour solutionner les problèmes que nous rencontrons.

Alors, prenons un peu plus de temps pour faire l'effort d'analyser le contexte avec à la fois **plus de recul** (analyser les interactions globales du système, les parties prenantes, les enjeux macros) et **plus de profondeur** (reconnaitre et s'appuyer sur les ressources locales, prendre en compte les attentes et les besoins par populations).

Choisissons d'accompagner les cycles de manière circulaire et agile. Il existe différentes approches itératives : mobilisons celles qui pourront nous permettre d'**accompagner le plus justement possible les transformations dans nos organisations.**

Publié le 05/03/2017 à 03:52 , mis à jour à 08:02

E.Haillot

Déjà évoqué dans ces mêmes colonnes, le projet de caserne de pompiers est cette fois sûr la rampe de lancement. Et, nouveauté, il pourrait bénéficier d'un financement unique. Entièrement porté par le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS), sur un terrain cependant offert par la Communauté de communes ALPHA, ce projet devrait en effet bénéficier des toutes nouvelles dotations d'équipements des territoires ruraux (DETR). Ce dossier est actuellement « en cours d'analyse afin de voir s'il est éligible à une subvention », nous ont précisé les services de la préfecture. « Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux » (DETR). « Le montage est un peu compliqué mais en résumé, cette subvention serait versée à la communauté de communes laquelle recevrait les sommes relatives aux travaux du Sdis. Elle rétrocéderait ensuite la caserne au Sdis. Au final, c'est 20% du projet qui serait ainsi financé par ces nouvelles dotations, ce que le Sdis lui-même n'aurait pu obtenir. Cette opération est sous contrôle de la préfecture », explique Jean-Marc Dumoulin, président de la communauté de communes ALPHA. Emilienne Poumirol, présidente du Sdis est également très confiante. Pour elle « tout a été fait dans les règles de l'art. Ce montage a été expérimenté dans l'Aude et en Corse et fonctionne. Je pense que l'on devrait arriver rapidement dans la phase de lancement des marchés d'architectes. Cette caserne est très attendue. L'activité y est énorme. Elle permettra aux pompiers de travailler dans de bonnes conditions ! ».

Élargir le recrutement

Le déménagement de la caserne n'est en effet pas un luxe. L'actuelle, installée au cœur de BELLE VILLE, n'est plus du tout adaptée. Et c'est une litote ! Trois centimètres séparent à peine les murs des camions qui, au fil des années, ont pris de l'embonpoint. Et c'est sans compter les difficultés accrues à circuler dans les petites rues, et... tout le reste ! Le chef de centre, responsable de la caserne, attend donc avec impatience le transfert. Si tout se passe bien, il devrait avoir lieu dans deux ans. « Nous sommes vraiment à l'étroit ici. C'est sans compter la gêne occasionnée pour les habitants. ! Par ailleurs, cela devrait nous permettre de recruter. Aujourd'hui, le délai pour se rendre à la caserne ne doit pas dépasser les huit minutes. Cela restreint aussi le recrutement des volontaires. En s'installant à Alpha on pourra recevoir des candidatures d'habitants de petites communes voisines par exemple. Et l'on sera prêt d'une zone accidentogène et donc plus réactifs. On est impatient! ».

[...]

Chapitre I : Avant-propos

1. Bases législatives et réglementaires

Le Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (Sdacr) dresse l'inventaire des risques de toute nature pour la sécurité des personnes et des biens dont la couverture relève principalement des missions du Service départemental d'incendie et de secours.

Le Sdacr détermine les objectifs de couverture de ces risques. Ces objectifs constituent des objectifs de résultats pour le Sdis.

Conformément aux dispositions de l'article R1424-38 du Code général des collectivités territoriales, le Sdacr est arrêté par le préfet après :

- avis :
 - du comité technique départemental du Sdis,
 - de la commission administrative et technique des services d'incendie et de secours,
 - du comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires,
 - du conseil départemental,
- avis du collège des chefs de service de l'État,
- avis conforme du conseil d'administration du Sdis.

2. Nécessité de la révision

L'organisation opérationnelle du Service départemental d'incendie et de secours de la Seine-Maritime reposait jusqu'alors sur le Sdacr adopté en juillet 2009 et sur le Règlement opérationnel (Ro) adopté en 2005.

Ces deux documents, conçus à des époques différentes, nécessitent d'être ajustés aux réalités actuelles des risques et d'être homogénéisés.

Par ailleurs, la lettre d'observation de la chambre régionale des comptes de mars 2011 appuie le besoin d'optimisation de ces documents en soulignant les difficultés d'évaluation du Sdacr notamment dues à l'absence de précision des objectifs retenus dans le document.

Enfin, l'activité opérationnelle du service connaît des évolutions majeures qui imposent de repenser l'organisation afin de pouvoir y répondre.

3. Enjeux et objectifs du Sdacr

1. Concept d'accès équitable

Le concept d'accès équitable au service public d'incendie et de secours est le fondement des travaux sur le nouveau Sdacr et le nouveau Ro. Ce concept est défini comme la possibilité donnée à tous les habitants de bénéficier de ce service aux meilleures conditions de délai pour les personnes secourues et de coût pour la collectivité, compatibles avec les caractéristiques géographiques et démographiques du site de l'intervention. Il répond à des objectifs d'équité sociale et de développement durable du territoire, mais aussi de maîtrise de la dépense publique.

Ce principe fondateur a permis d'inscrire la refonte du Sdacr dans une dynamique de progrès autour de deux objectifs majeurs :

- l'équité de la distribution des secours,
- l'efficacité de l'organisation opérationnelle dans un cadre budgétaire maîtrisé.

Confiance et management : une approche sociologique

La confiance au travail est une notion bien plus complexe qu'elle n'apparaît dans les écrits en vogue. Pour la comprendre, il faut prendre en compte la notion du pouvoir inhérente à toute action collective.

Faire confiance aux managers apparaît de plus en plus comme [la solution aux phénomènes de retrait du travail](#) qui s'expriment de façons diverses chez toutes les catégories de salariés. Ce thème de l'importance des [relations de confiance](#) n'est pas nouveau : il a donné lieu, depuis un quart de siècle, à une floraison impressionnante d'ouvrages et d'articles. On peut y voir une alternative aux dégâts causés par la [coercition bureaucratique](#) qui a envahi les organisations et dont l'échec patent pousse à la recherche pour l'encadrement de nouvelles façons d'« animer » son équipe. De même, les difficultés rencontrées par les entreprises pour introduire des [modes de travail coopératifs](#) montrent la difficulté de faire fonctionner de façon plus harmonieuse et pense-t-on plus efficace les collectifs de travail. Ainsi fut créé un « Trust Management Institute », actif en France et en Allemagne (« [Confiance et défiance dans les Organisations](#) », de Roland Reiter et Bernard Ramanantsoa, Economica, 2012).

Plus récemment, cinq auteurs ont publié un livre, « Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique », dont le titre établit une relation entre confiance et bienveillance, renvoyant la première à une « attitude » dans l'exercice des responsabilités managériales (« [Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique](#) », de Fabien de Genser, Paul-Marie Chavanne, Olivier Truong, Emily Wierch, Charles-Henri Besseyre des Horts, Eyrolles, 2020).

La tendance est la même dans le monde anglo-saxon, un ouvrage se détachant là aussi d'une abondante littérature, celui de Ken Ricci, « [Management by Trust](#) » (Citation Book, 2006). Enfin, on peut observer que cette notion de confiance ne se concentre pas uniquement sur le management, mais touche également les relations clients-fournisseurs et plus généralement tout ce qui implique des relations à l'autre ou aux autres. Elle est donc centrale, et il est important d'identifier ce que la sociologie des organisations peut apporter dans la compréhension de la difficulté d'établir, au travail, des relations de confiance. Pour ce faire, nous allons nous focaliser sur la relation manager et managés d'une part et sur les relations au sein d'un collectif de travail d'autre part.

Le dilemme de la confiance

Chacun d'entre nous le sait : on ne peut pas faire confiance à quelqu'un d'imprévisible. Cette imprévisibilité dans les décisions qui vont être prises, comme dans les réponses qui vont être données, crée une méfiance spontanée qui conduit à des stratégies de protection et d'évitement et plus généralement à un sentiment d'insécurité. Faisons simple : Si un salarié pose une question et obtient de la part de son manager la réponse A et que le lendemain un autre salarié pose la même question et obtient la réponse B, alors ce manager est considéré

comme imprévisible, incapable de capter la confiance de ceux dont il a la responsabilité. C'est d'ailleurs bien en ces termes que les salariés expriment leur méfiance à son égard en disant : « il est imprévisible ».

Tout manager ayant compris ce principe simple va-t-il pour autant s'efforcer de devenir prévisible, de surveiller son discours et ses réactions en effaçant tout caractère erratique dans les relations qu'il entretient avec ses subordonnés ?

Pour le dire autrement, va-t-il ainsi adopter une posture éthique puisque c'est ainsi que les philosophes qualifient le fait de renoncer à l'incertitude de son propre comportement ? (« [Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance](#) », d'Afef Chouaib et Ferid Zadem, RHIME, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, 2012).

C'est en fait bien plus compliqué qu'il n'y paraît car la sociologie des organisations nous a montré depuis longtemps que ce faisant le manager acceptera de perdre une grande partie de son pouvoir et se fragilisera dans la réussite de sa mission.

Car le pouvoir n'est pas la hiérarchie, mais tient en grande partie à l'incertitude que l'on détient dans l'utilisation des ressources qui sont nôtres. Le meilleur exemple, toujours d'actualité, en fut donné par Michel Crozier dans « [Le phénomène bureaucratique](#) » (Seuil, 1971).

Étudiant le fonctionnement des ateliers de feu la SEITA, Michel Crozier montre que les ouvriers chargés de l'entretien des machines détiennent un pouvoir incontesté sur les ouvriers de production dont une partie de la rémunération dépend du niveau de productivité atteint. Toujours à même de faire varier à leur guise les temps de réparation ou d'entretien des machines, ces ouvriers d'entretiens jouent sur cette imprévisibilité pour organiser leur travail comme ils le souhaitent, hors de toute intervention d'un chef d'atelier qui, malgré son titre, ne contrôle en fait rien d'important vis à vis de ceux dont il est responsable.

Or, il faut constater que dans la littérature managériale contemporaine, cette notion de pouvoir, pourtant centrale dans la vie des organisations et l'action collective, a disparu de tout le verbiage autour du « leadership » et de la confiance. Pourtant, nous touchons là au « au dilemme du manager », c'est-à-dire au cœur de la difficulté pour ce dernier de remplir son rôle. Il lui faut à la fois accepter d'être prévisible pour établir avec les salariés une relation de confiance tout en conservant par sa maîtrise d'une incertitude pertinente pour son équipe une part de pouvoir nécessaire pour exercer ses responsabilités. Il a donc un arbitrage à faire entre ces deux nécessités.

Or, il n'existe nulle recette sur la façon de réaliser cet arbitrage car celui-ci est éminemment contextuel. Il tient à l'organisation dans laquelle évolue le manager, aux « routines défensives » qui s'y sont constituées, et à la capacité individuelle de ce manager à gérer les relations de face à face (« [Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change](#) », de Chris Argyris, John Wiley & Sons, 1993).

Tant que cette notion de pouvoir ne sera pas reconnue ou tout simplement acceptée comme concurrente mais pas antinomique de la notion de confiance, on ne comprendra pas la

difficulté qu'ont les responsables de tous niveaux à établir avec leurs subordonnés des relations de confiance.

Confiance et pouvoir sont ainsi intimement liés et la recherche de l'équilibre entre les deux constitue la vraie difficulté à laquelle se trouve confronté tout manager.

Les règles du jeu

Ce qui vient d'être dit sur la relation manager-managé se retrouve dès lors que l'on s'interroge sur la difficulté d'introduire plus de confiance au sein d'un groupe ou d'un collectif de travail. Là encore apparaît la nécessité de réduire l'incertitude des membres du groupe concerné laquelle, si elle n'est pas maîtrisée, obérerait gravement l'efficacité du groupe en question. Les travaux que nous avons menés sur cette question montrent qu'il appartient au collectif lui-même de fixer ses propres « règles du jeu ».

Pour le dire autrement il lui revient, à lui et non à sa hiérarchie, de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans l'activité menée en commun.

Autant il est de la responsabilité du manager de définir clairement ce qui est non-négociable (les résultats à atteindre par exemple), autant il appartient au groupe de réguler son propre fonctionnement, en excluant ce qui pourrait rester incontrôlable dans le comportement des membres du groupe. La rétention de l'information, par exemple, apparaît comme contradictoire avec le fonctionnement confiant d'un groupe de travail. **Et l'on observera que ces règles du jeu, parce que définies et acceptées par le groupe lui-même, bénéficient d'un haut degré de légitimité.**

On le voit, établir des relations de confiance, aussi bien entre un manager et son équipe qu'au sein d'un groupe, est une démarche complexe. Elle ne relève pas de principes abstraits de management qui s'imposeraient à tous et en toutes circonstances. À l'inverse, elle implique de reconnaître que les relations de pouvoir sont constitutives de toute action collective et qu'elles doivent être prises en compte pour trouver un juste équilibre entre pouvoir et confiance. C'est bien un vrai dilemme que chacun se doit de gérer.

Article de Jean-françois DUPUY publié le 17/11/2023

	Etre à la fois sapeur-pompier professionnel (SPP) et sapeur-pompier volontaire (SPV).
---	--

Nombreux sont les sapeurs-pompiers professionnels à s'engager dans le volontariat, et les sapeurs-pompiers volontaires à passer avec succès les concours de professionnel. Cette double qualité de sapeur-pompier professionnel (SPP) et sapeur-pompier volontaire (SPV) pose parfois problème.

Au sein d'un même corps départemental, la double qualité sapeur-pompier professionnel/sapeur-pompier volontaire est autorisée. En effet, le [décret n° 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires](#) précise les modalités d'engagement des sapeurs-pompiers professionnels en qualité de sapeurs-pompiers volontaires (article 61).

Cependant, dans le respect de ce cadre, **il appartient aux SDIS de fixer les règles d'emploi des agents concernés par cette double appartenance statutaire.** Mais, il faut aussi savoir que dans une telle hypothèse, il peut y avoir un risque important de confusion des responsabilités ou de détournement du dispositif relatif à l'indemnisation des travaux supplémentaires réalisés par le sapeur-pompier professionnel.

Aussi, pour éviter les difficultés, il importe de bien distinguer entre les fonctions occupées en qualité de sapeur-pompier professionnel et de sapeur-pompier volontaire lesquelles ne doivent pas être les mêmes. Dès lors, rien de mieux que de bien séparer les activités, dans le temps, et notamment de distinguer le lieu d'affectation pour l'exercice de la profession de sapeurs-pompiers professionnels et pour l'activité de sapeurs-pompiers volontaires.

Les équivalences de grades

[L'article 62 du décret n° 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires](#) fixe le principe général de supériorité du grade de sapeur-pompier professionnel par rapport au grade de sapeur-pompier volontaire, pour les agents disposant de la double qualité.

Mais attention : ce principe s'applique uniquement aux sapeurs-pompiers professionnels qui ont souscrit un premier engagement en qualité de sapeur-pompier volontaire après la publication du décret (c'est-à-dire le 12 décembre 1999) et non aux sapeurs-pompiers professionnels qui exerçaient déjà, avant cette date, une activité de sapeur-pompier volontaire. Toutefois, le grade de sapeur-pompier professionnel étant le grade de référence, l'évolution de carrière dans les grades de sapeurs-pompiers volontaires est figée jusqu'à correspondance des deux grades. Ensuite, l'avancement dans les grades de professionnels entraîne un avancement identique dans ceux de volontaires.

Par ailleurs, il convient d'ajouter que les sapeurs-pompiers professionnels qui souhaitent désormais s'engager en qualité de sapeur-pompier volontaire peuvent être recrutés au grade qu'ils détiennent déjà en tant que professionnel.

Enfin, les sapeurs-pompiers volontaires qui, après réussite au concours de sapeur-pompier professionnel 2e classe ou de lieutenant de SPP, sont recrutés par un SDIS, peuvent conserver

leur grade de sapeur-pompier volontaire, s'il est supérieur et jusqu'à correspondance des deux grades, ou prétendre à être nommé SP volontaire au même grade que celui de leur recrutement en tant que sapeur-pompier professionnel (après réussite au concours de lieutenant par exemple), s'il est inférieur.

Les sapeurs-pompiers professionnels exerçant une activité de sapeur-pompier volontaire ont-ils un temps de repos obligatoire entre deux gardes ?

Aucun texte sur le temps de travail, notamment concernant les sapeurs-pompiers professionnels, ne prévoit d'interdiction d'accomplir une activité de sapeur-pompier volontaire. L'obligation de repos minimum est directement liée et ne concerne que votre situation et vos obligations professionnelles de SPP et donc ne concerne en aucun cas votre activité de sapeur-pompier volontaire.

Affirmer le contraire, n'est ni plus ni moins qu'une mauvaise interprétation des textes : autrement, pourquoi alors limiter cette conséquence aux seuls sapeurs-pompiers professionnels ? Serait-ce alors la mort programmée du volontariat car toutes les professions (secteur public ou privé) sont aujourd'hui soumises au repos obligatoire ?

Par ailleurs, voici un extrait d'un courrier (14 février 2003) du sous-directeur des sapeurs-pompiers du ministère de l'Intérieur : Le décret du 31 décembre 2001 ne concerne que les sapeurs-pompiers professionnels et ne s'applique pas à eux quand ils s'engagent dans une activité de sapeur-pompier volontaire, comme le leur permet le décret n° 99-1039 du 10 décembre 1999. Le repos de sécurité, auquel il est fait référence, et qui en fait correspond à une interruption de service d'une durée au moins égale au temps de présence, ne leur est pas applicable dans l'exercice de leur mission de volontaire.

Enfin, Nicolas Sarkozy, ministre de l'Intérieur, a déclaré le 31 mars 2003 aux représentants des sapeurs-pompiers de France : "Puisque nous parlons de l'application des 35 heures, il va de soi que l'appel en intervention d'un sapeur-pompier volontaire ne relève pas du code du travail d'un salarié. C'est une initiative personnelle, généreuse et civique qui ne peut voir son exercice entravé par un quelconque plafonnement d'activités journalières défini par le droit du travail."

L'équivalence entre les formations

La vraie différence entre les formations de sapeurs-pompiers volontaires et de sapeurs-pompiers professionnels est que celles des sapeurs-pompiers volontaires sont un peu allégées par rapport au contenu de référence, qui lui, est identique pour tout le monde.

En outre, il y a dans [les textes réglementaires de référence](#), s'agissant de la formation (SPP : arrêté du 18 octobre 2001 modifié; SPV : arrêté du 13 décembre 1999 modifié) des dispositions particulières précisant la compétence du SDIS pour évaluer et délivrer des équivalences pour des formations déjà acquises.

En bref, **un principe d'équivalence** entre les formations sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers professionnels est établi, mais il revient au SDIS de décider d'attribuer les équivalences au cas par cas.

Fiche pratique n° 5 L'inauguration d'un centre de secours des sapeurs-pompiers
A - Pour en savoir plus

- Le terme « pompier » vient de la pompe à bras utilisée auparavant pour éteindre les incendies. Le terme « sapeur » rappelle que le premier corps de pompiers créé par Napoléon Ier était un corps militaire du génie.
- Plusieurs organisations se regroupent en France sous le nom de pompiers. Les sapeurs-pompiers (professionnels ou volontaires) sont des acteurs de la sécurité publique au service de la population. Ce sont des fonctionnaires employés et gérés par un établissement public autonome, le Sdis (service départemental d'incendie et de secours), lui-même géré par un conseil d'administration composé d'élus et dirigé par un colonel des sapeurs-pompiers.
- Bien qu'aujourd'hui ils n'appartiennent pas à l'armée, les sapeurs-pompiers ont gardé les grades et les insignes semblables à ceux de l'armée de terre. Ils se réfèrent au protocole militaire. Une femme s'adressera à un officier ou à un sous-officier des sapeurs-pompiers selon la règle militaire en vigueur, uniquement en l'appelant par son grade sans le « mon » (colonel, lieutenant...).
- La commune a longtemps été l'échelon adéquat pour l'organisation des secours. La réforme de la départementalisation au début des années 2000 a renforcé le rôle pilote des conseils généraux en leur attribuant plus de la moitié des sièges dans les conseils d'administration des Sdis, le reste étant réparti entre les maires et élus des EPCI.

B - Les mesures préparatoires
1. En relation avec les services concernés du département et de la direction des services d'incendie et de secours

- Établir un conducteur de toutes les actions à entreprendre. Identifier vos interlocuteurs en interne. Noter le nom, le grade et les coordonnées de vos interlocuteurs sur place ainsi que ceux de l'officier commandant le dispositif de la cérémonie.
- Pour la visibilité de votre collectivité, prévoir drapeaux et socles, kakémonos et banderoles.
- Prévoir, si nécessaire, un personnel d'accueil.

2. Le repérage

- Lors de la visite de repérage, prendre connaissance du déroulement prévu pour la cérémonie de forme militaire (revue des troupes et salut au drapeau) ; définir les autorités qui formeront le groupe de revue et faire le circuit de la cérémonie.
- Recenser les divers emplacements (autorités, VIP, invités, public, tribune), au besoin, au moyen d'un plan explicatif.
- Choisir le lieu d'accueil des autorités et les emplacements pour les voitures protocolaires.
- Choisir le lieu du geste inaugural et l'emplacement de la plaque inaugurale ; prévoir ruban, coussin, paire de ciseaux, voile (opaque, aux couleurs nationales), cordelettes pour la plaque inaugurale, hôtesse, porteurs du coussin ; identifier la ou les autorités qui couperont le ruban et dévoileront la plaque.
- Définir le circuit et le timing de la visite du centre de secours ; identifier un maître de cérémonies de la visite (l'officier chef de centre, par exemple), qui pourra également passer la parole lors des allocutions.

- Choisir un lieu pour les allocutions et prévoir une tribune et un pupitre ; si le choix se porte sur l'extérieur, prévoir un lieu de repli en cas de mauvais temps ; identifier la préséance des allocutions, envisager éventuellement l'échange préalable des discours pour éviter les longueurs et les répétitions.

C - L'invitation et la plaque inaugurale

- Vérifier l'ordre de préséance sur le carton d'invitation et la place de votre autorité ; vérifier l'élaboration du texte de la plaque.
- Demander un certain nombre d'invitations pour les faire parvenir à vos élus.
- Enfin, avant la manifestation, se faire confirmer les autorités et les personnalités ayant répondu favorablement pour en informer votre autorité (liste à joindre au discours).

D - Le déroulé

- La cérémonie se déroule en quatre temps :
 - * accueil des autorités, honneur au drapeau et revue des troupes ;
 - * allocutions des autorités ;
 - * geste inaugural (coupure du ruban et dévoilement de la plaque) et visite des lieux ;
 - * vin d'honneur.
- Les hautes autorités sont accueillies en dernier après la mise en place des troupes et l'accueil du drapeau.
- Le groupe de revue est composé du représentant de l'État, des présidents du conseil régional et du conseil général et des maires concernés par l'implantation du centre de secours, accompagnés du président du conseil d'administration et du directeur départemental du Sdis.

Astuces

- *Délimiter un carré super-VIP dans lequel vous placerez les élus qui ne peuvent faire partie du groupe de revue.*
- *Prévoir quelques chaises dans le carré invités pour les personnes âgées.*
- *Si les discours ont lieu à l'intérieur du bâtiment, inverser l'ordre du déroulé : d'abord le geste inaugural, puis la visite et les allocutions avant le vin d'honneur.*
- *Noter les représentants d'autres corps de métier de la sécurité publique souvent présents à ces cérémonies (armée, gendarmerie, direction de la défense et de la sécurité publiques, comités communaux de feux et forêts, forestiers sapeurs...) et en informer votre autorité.*
- *Proposer une visite des lieux soit en petit comité d'élus, soit en sous-groupes encadrés par des sapeurs-pompiers pour une meilleure fluidité.*
- *Choisir pour tenir le ruban et le coussin de jeunes cadets sapeurs-pompiers. Un geste de votre autorité envers eux (tee-shirts, sacs à dos ou autres objets promotionnels) sera bienvenu.*
- *Pour le dévoilement de la plaque inaugurale, prévoir plusieurs cordelettes pour que toutes les autorités puissent y prendre part.*

1. ÉTAT DES LIEUX DES MÉTHODES DE DIMENSIONNEMENT DE LA COUVERTURE OPÉRATIONNELLE UTILISÉES DANS LES SDACR

Les informations sur les méthodes de dimensionnement de la couverture opérationnelle utilisées dans les SDACR ont été obtenues grâce à l'audition de 5 personnes ayant participé directement à l'élaboration d'un SDACR, ainsi qu'à l'analyse de 16 SDACR, dont 2 synthèses. À cela s'ajoute notre participation à plusieurs réunions du *comité SDACR* mis en œuvre à l'occasion de la révision de celui des Alpes-Maritimes.

Analyse des données

Il ressort de cette enquête que la majorité des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) s'attache d'abord à analyser les données opérationnelles réelles. La totalité des SDACR que nous avons consultés traite au moins les données concernant la demande, c'est à dire le nombre d'interventions, le type, la commune où elles ont eu lieu, le nombre de victimes et leur état, etc.

La méthode utilisée est celle de la statistique descriptive à différentes échelles spatiales et temporelles, généralement le département et la commune et une année ou un groupe d'année. Les données sont celles des années précédentes et les résultats sont principalement présentés sous forme de graphiques et tableaux, plus rarement sous forme de cartes.

La moitié seulement des SDACR consultés traite également les données concernant l'offre, c'est à dire les informations concernant le nombre et la nature des moyens intervenus, les délais de route, les délais d'intervention, etc. Lorsque c'est le cas, la démarche consiste à calculer une moyenne des différents délais à l'échelon du département ou de la commune, sur une ou plusieurs années. Les résultats sont présentés, là aussi majoritairement, sous forme de graphiques et tableaux, moins sous forme de cartes.

Évaluation

Une grande partie des SDIS s'attache, en complément ou à la place des analyses descriptives précédentes, à évaluer un certain nombre de paramètres pour lesquels ils ne disposent pas de données brutes. L'objectif est donc de créer des indicateurs synthétiques à partir de plusieurs autres données existantes ou créées pour l'occasion. Le recours à de la modélisation est à ce titre parfois nécessaire.

C'est le cas notamment, en ce qui concerne le niveau d'offre, pour le calcul des zones de couverture ou des isochrones par exemple. Cette technique repose sur la modélisation du réseau routier. La Figure 1 présente par exemple le résultat de la couverture des moyens en 20 minutes au départ des différentes casernes du département de l'Allier.

Certains SDIS se sont également attelés à l'évaluation de la demande en secours. C'est le cas du SDIS 06 qui a combiné plusieurs indicateurs afin d'esti-

mer le niveau de risque par commune en matière de secours à personne. Le niveau de risque est ainsi vu comme la combinaison de cinq classes de niveau d'aléa avec cinq classes de niveau d'enjeux (Figure 2).

Tous ces éléments, que ce soient les analyses réalisées sur la base des données opérationnelles ou bien les différents paramètres évalués, doivent permettre aux décideurs d'apprécier in fine le degré de couverture du risque par les moyens dans leur département, et réfléchir, au besoin, à des ajustements. Cette question n'est pas simple. Il n'existe pas de données brutes pour quantifier le degré de couverture. C'est forcément une synthèse de plusieurs facteurs, modélisés ou non, concernant le niveau de la demande et celui de l'offre en secours.

Ces synthèses, à l'inverse de ce qui se fait dans le cadre des analyses évoquées précédemment, sont toujours effectuées par l'intermédiaire de cartes, généralement en superposant différentes couches d'informations, voire en réalisant des traitements thématiques sur plusieurs variables simultanément.

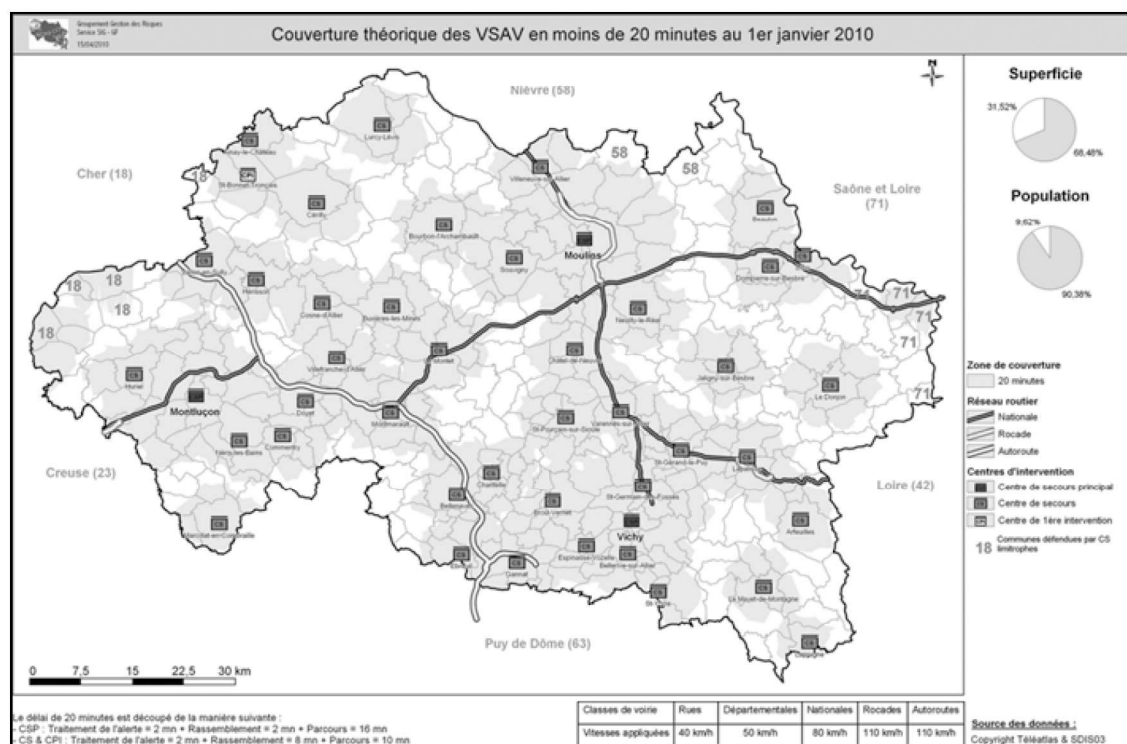


Figure 1 : Exemple de carte de zones de couverture que l'on peut trouver dans les SDACR (source : SDIS de l'Allier).

Niveau de Risque (par commune)		Niveau d'Aléa				
		Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Niveau d'enjeux	Très faible	Très faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen
	Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Fort
	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Fort	Fort
	Fort	Moyen	Moyen	Fort	Fort	Très fort
	Très fort	Moyen	Fort	Fort	Très fort	Très fort

Figure 2 : Exemple d'indicateur que l'on peut trouver dans les SDACR pour prendre en compte le niveau de la demande en secours à personne (source : SDIS des Alpes-Maritimes).

REGLEMENT INTERIEUR

AMICALE DES SAPEURS POMPIERS

Article 1 : But

Le règlement intérieur de l'amicale des Sapeurs Pompiers a pour but de fixer les règles de fonctionnement de l'association qui regroupe les anciennes amicales de :

Article 2 : Avantages de l'amicale

Seuls les amicalistes à jour de cotisation peuvent bénéficier des avantages de l'amicale. Sont amicalistes ceux qui ont fait leur travail au sein de l'amicale : calendriers et divers. Pour les manifestations : tous les SP actifs, tous les anciens SP, tous les nouveaux arrivants.

Article 3 : Cotisation annuelle

La cotisation annuelle est obligatoire pour être adhérent à l'association. Son montant est de vacation et peut être révisé lors de l'assemblée générale ordinaire.

Le règlement de la cotisation devra être effectué dans un délai de un mois avant la date de l'assemblée générale au plus tard.

Article 4 : Les nouveaux arrivants

Le nouveau arrivant dans l'amicale dans le court de l'année, bénéficiera des avantages une fois qu'il sera à jour de cotisation.

Article 5 : Les dépenses

Toutes les dépenses courantes sont gérées par le Conseil d'Administration.

Article 6 : Le repas des anciens

Les anciens à jour de cotisation de 1 vacation d'officier, bénéficient d'un repas annuel d'une valeur de 1.5 vacation d'officier pour le retraité Sapeur Pompier et de 1 vacation d'officier pour leur conjoint.

Les Sapeurs Pompiers qui sans raison justifiée n'ont pas participé à la distribution des calendriers l'année précédente n'ont pas droit aux principaux avantages : manifestations des amicalistes.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut décider d'attribuer ou non un avantage à l'adhérent qui pour raison justifiée n'a pu participer à la tournée.

Article 7 : Le bon d'achat des fêtes de fin d'année pour les enfants et épouse.

Valeur de base révisable par décision du Conseil d'Administration.

Ils bénéficient d'un bon d'achat d'une valeur de 3 vacations d'officier.

Les Sapeurs Pompiers qui sans raison justifiée n'ont pas participé à la distribution des calendriers l'année précédente n'ont pas le droit à ce bon d'achat. Toutefois le Conseil d'Administration peut

décider d'attribuer ou non un bon d'achat à l'adhérent qui pour raison justifiée n'a pu participer à la tournée.

Article 8 : Les calendriers

Tous les membres actifs de l'amicale doivent participer à la distribution des calendriers. Ceux qui ne veulent pas participer à la vente des calendriers ou qui n'effectuent pas correctement cette activité, n'auront pas droit à tous les avantages de l'amicale.

Chaque année, le Conseil d'Administration décidera du nombre minimum de calendriers que chaque amicaliste devra vendre (nombre déterminé lors des réunions des calendriers.) s'il désire bénéficier des avantages que propose l'association tout au long de l'année.

Dans tous les cas, les recettes des calendriers devront être de retour pour le début janvier.

Cette distribution sera faite sans aucun avantage.

Article 9 : Le voyage

L'amicale participe financièrement pour l'amicaliste et pour son conjoint à un voyage organisé par le Conseil d'Administration de l'association.

Les membres qui n'auront pas participé à la distribution des calendriers pourront éventuellement se voir attribuer une réduction sur le prix du voyage par décision expresse du Conseil d'Administration. Aucune participation ne sera attribuée aux membres stagiaires.

Article 10 : Les cadeaux exceptionnels

Après avis du Conseil d'Administration un cadeau exceptionnel peut être offert à des personnes qui rendent service à l'amicale.

Article 11 : Les naissances

A l'occasion de cet heureux événement, un cadeau d'une valeur de **3** vacations d'officier sera offert aux heureux parents. Cette somme est révisable par décision du Conseil d'Administration.

Article 12 : Les mariages

A l'occasion de cette union, un cadeau ou un bon d'achat est offert uniquement aux amicalistes dont la première cotisation est supérieure ou égale à 12 mois.

La valeur de base est de **11** vacations d'officier révisable par le Conseil d'Administration, couple et sapeurs pompiers inclus.

Article 13 : Les médailles

Lors de l'attribution des médailles d'honneur des Sapeurs Pompiers l'amicale offre un bon d'achat afin de récompenser le dévouement des amicalistes décorés :

- médaille d'argent (20 ans) : **5** vacations d'officier
- médaille de vermeil (25 ans) : **10** vacations d'officier
- médaille d'or (30 ans) : **15** vacations d'officier

Les valeurs de base sont révisables par décision du Conseil d'Administration.

Article 14 : Les décès

- Les anciens : une gerbe de fleurs
- Les membres actifs : décision du Bureau
- Autres : décision du Bureau

Article 15 : Les départs (sauf pour raison disciplinaire)

-Les membres, dont la première cotisation est supérieure à 24 mois :

5 ans	Cadeau de 1.5 vacations d'officier, Bouquet et pot de départ
10 ans	Cadeau de 3 vacations d'officier , Bouquet et pot de départ
15 ans	Cadeau de 4.5 vacation d'officier , Bouquet et pot de départ
20 ans	Cadeau de 6 vacations d'officier + étain, Bouquet et pot de départ
25 ans	Cadeau de 10 vacations d'officier + étain, Bouquet et pot de départ
30 ans	Cadeau de 25 vacations d'officier + étain, Bouquet et pot de départ

Pour maladie et accident, le conseil d'administration statuera au cas par cas.

Article 16 : Social

Toute décision sur le sujet donnera lieu à une réunion du Conseil d'Administration pour statuer au cas par cas sur demande écrite.

Article 17 : Le sport

L'amicale peut prendre en charge les frais d'inscription à des manifestations sportives après délibération du Conseil d'Administration.

Pour les manifestations organisées par l' U.D.S.P. ou le S.D.I.S., l'amicale prend en charge le repas de l'amicaliste et de son conjoint à hauteur de 1.5 vacations d'officier par personne. Pour autres activités sportives, les repas seront pris en charge à hauteur de 0.5 vacation d'officier par personne. Pour les autres manifestations, il n'est pas nécessaire de présenter une demande écrite qui sera examinée par le Conseil d'Administration.

Article 18 : Les casses croûtes

L'amicale prend en charge le casse croûte des manœuvres pour les équipes d'astreintes, à raison de d'officier 0.5 vacation par personne et par manoeuvre. Cette somme est cumulable dans le temps. Le casse croûte des manœuvres du centre est également financé par l'amicale.

Article 19 : Ancien (membres délégués)

Un membre délégué des anciens aura un pouvoir consultatif au sein de l'amicale.

Article 20 : Tarif

Le prix de la vacation d'officier sera appliquer selon le tarif en vigueur.