

S.D.A.C.R. 2019 - 2024

Tome 2

COUVERTURE DES RISQUES



« Ensemble pour un juste secours »

RÉSUMÉ – Tome 2

"Le S.D.A.C.R. qui se borne à dresser l'inventaire des risques et déterminer les objectifs de couverture de ces risques a un caractère uniquement prévisionnel".

S'il s'agit bien d'un acte réglementaire, il appartient à la famille des "schémas directeurs", définissant des orientations fondamentales d'aménagement d'un territoire.

CAA de Marseille du 04.04.2004 (5è chbre, n°01MA02004)

Comme son nom l'indique clairement, le Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques doit comporter deux parties.

Ce deuxième tome est consacré à la couverture des risques.

Il s'agit de définir les orientations fondamentales d'aménagement du territoire, outil de pilotage du développement du Service. La couverture des risques développe une projection qui permet de définir les priorités en termes d'objectifs.

Ce tome est articulé en trois parties :

- ❶ **Les objectifs opérationnels départementaux pour maintenir la capacité opérationnelle du S.D.I.S.**
- ❷ **Leur traduction dans les territoires par une approche fonctionnelle et territoriale centrée sur le cœur de mission.**
- ❸ **Des fiches projets, issues de l'analyse des risques (cf. tome 1).**

La stratégie d'élaboration de ce document est, avant tout, fondée sur une approche réaliste et pragmatique qui vise à s'adapter au contexte décrit dans l'analyse des risques et à inscrire le S.D.I.S. dans une démarche d'adaptation permanente et de résilience.

Sa mise en œuvre prévue sur plusieurs années a été conçue pour donner le temps aux acteurs du S.D.I.S. d'effectuer les nécessaires concertations et d'en définir les modalités.

SENS DE LA DÉMARCHE 2019 - 2024

La notion de démarche qu'incarnerait le S.D.A.C.R. 2011-2018 conserve toute sa pertinence.

En effet, devant l'ensemble des défis à relever (tensions opérationnelle et fonctionnelle, logiques de régionalisation et de mutualisation, Risques & Menaces, transition écologique, évolutions réglementaires et technologiques, mutation sociétale, contraintes financières), et en corolaire les problématiques à résoudre - dont certaines sont sans solution connue- il faudra bien, "chemin faisant", être en capacité d'adapter collectivement notre organisation, nos idées, nos techniques, nos dispositifs.

De tous temps, les organisations ont été confrontées à des périodes de difficultés ou de tensions. Et seules les valeurs de rassemblement et de cohésion ont permis de les surmonter, au risque d'éclater ou de disparaître.

L'adaptation permanente à laquelle nous devons faire face présuppose une "*approche défensive*" prenant en compte les mesures de prévention et de gestion des risques et une "*approche proactive*" pour trouver les solutions adaptées et pouvoir toujours faire face à l'avenir.

Cette résilience ne se décrète donc pas, elle se co-construit et la dimension du temps sera indéniablement un facteur à prendre en compte dans cette mise en œuvre. Elle représentera "le défi interne" du S.D.I.S. 71.

À cette fin, le S.D.I.S. 71 s'appuiera sur sa gouvernance souple et agile, revisitée depuis 2018.

Une organisation fonctionnelle bâtie autour de 2 niveaux – les centres et la direction - qui permette, à la fois la mise en œuvre des politiques publiques tout en sachant sortir du cadre lorsque la situation le nécessite.

Des lieux d'échange et de partage des problématiques, s'organisent dans les groupements territoriaux et les bassins de coopération. Ils permettent de favoriser les coopérations et la solidarité ; tout en sachant faire preuve de pragmatisme, d'ingéniosité, de créativité...

C'est aussi une opportunité pour le collectif : la création d'une vraie culture départementale dans laquelle la **solidarité** et l'**entraide** seront des valeurs concrètement incarnées.

Cet esprit de corps départemental n'est pas inné. Il présuppose l'acceptation de renoncer à une part individuelle, à l'image du contrat social du siècle des Lumières et qui pose la question : "*À quelle part de ma propre identité suis-je prêt à renoncer pour le bien commun ?*".

Le chemin n'est donc pas tracé. Le S.D.A.C.R. pourra, en ce sens, servir de carte, de repère, pour aider à progresser ensemble, à éclairer les décisions, les actions communes et leur évaluation.

Sommaire

| | | |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I. | LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS POUR PRÉSERVER LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DU S.D.I.S. 71 | - 11 - |
| A. | RÉDUIRE LA TENSION OPÉRATIONNELLE | - 11 - |
| B. | AGIR SUR TROIS AXES | - 11 - |
| | 1. Agir en interne | - 11 - |
| | 2. Agir en externe | - 12 - |
| | 3. Développer une stratégie de communication | - 12 - |
| C. | LES TROIS PRINCIPES QUI GUIDERONT L'ACTION | - 13 - |
| | 1. La réponse adaptée au contexte favorisant autant que possible la proximité | - 13 - |
| | 2. La territorialisation | - 13 - |
| | 3. Les coopérations | - 13 - |
| D. | LES POINTS DE VIGILANCE | - 13 - |
| | 1. Le statut du Sapeur-Pompier Volontaire | - 13 - |
| | 2. Les opportunités et contraintes qu'apportera NexSIS | - 14 - |
| | 3. Le S.U.A.P. et le Plan Régional de Santé (P.R.S.) | - 14 - |
| | 4. Le maintien des compétences | - 14 - |
| E. | LA MISE EN OEUVRE | - 14 - |
| II. | UNE APPROCHE FONCTIONNELLE ET TERRITORIALE CENTRÉE SUR LE CŒUR DE MISSION | - 16 - |
| A. | UN VOLONTARISME AFFICHÉ | - 16 - |
| | 1. La pérennisation du volontariat | - 16 - |
| | 2. Un ajustement des ressources humaines | - 16 - |
| | 3. L'affirmation du S.S.S.M. comme un acteur à part entière du S.U.A.P. | - 17 - |
| | 4. Le soutien des politiques d'investissement | - 17 - |
| B. | UN PILOTAGE AGILE | - 17 - |
| | 1. L'adaptation de la gouvernance et de l'organisation fonctionnelle | - 17 - |
| | 2. Une approche managériale tenable, durable et éthique | - 17 - |
| | 3. Une organisation qui crée plus de cohésion et de mieux-être | - 17 - |
| C. | UNE PRIORITÉ À L'URGENCE | - 18 - |
| | 1. Le recentrage sur le cœur de mission | - 18 - |
| | 2. La recherche de solutions partagées | - 18 - |
| | 3. La poursuite de l'aménagement opérationnel du territoire | - 18 - |
| | 4. L'adaptation des pratiques opérationnelles | - 18 - |
| D. | UN SCHÉMA D'ORGANISATION | - 19 - |
| III. | DES FICHES PROJET | - 23 - |
| | 1. Management durable et tenable du volontariat | - 25 - |
| | 2. Pérenniser et renforcer l'action du SSSM | - 29 - |
| | 3. Développer la santé sécurité et la qualité de vie en service | - 31 - |
| | 4. La richesse humaine du SDIS : concilier management tenable et management durable des ressources humaines, en prenant en compte la dimension éthique | - 35 - |
| | 5. Gouvernance et organisation fonctionnelle | - 39 - |

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 6. | Adaptation permanente de nos pratiques opérationnelles | - 43 - |
| 7. | Secours d'Urgence Aux Personnes (S.U.A.P.) | - 47 - |
| 8. | Aménagement du territoire | - 51 - |
| 9. | Évolution, dimensionnement humain | - 53 - |
| 10. | Évolution dimensionnement des matériels opérationnels et des équipements | - 55 - |
| 11. | Inscrire le S.D.I.S.71 dans les évolutions de contextes externes et nationales qui s'imposent progressivement, tout en intégrant les spécificités et caractéristiques du département | - 59 - |
| IV. | LA COUVERTURE DEPARTEMENTALE | - 63 - |
| A. | IMPLANTATION DES UNITÉS TERRITORIALES OPÉRATIONNELLES DU S.D.I.S. 71- | 64 - |
| B. | FAIRE FACE AUX RISQUES ET MENACES | - 65 - |
| 1. | Les Moyens pour Nombreuses Victimes | - 66 - |
| 2. | Les Moyens Nautiques | - 67 - |
| 3. | Les Moyens d'alimentation en eau | - 68 - |
| 4. | Les Moyens de franchissement & d'accessibilité | - 69 - |
| C. | CENTRE DE TRAITEMENT DE L'ALERTE | - 70 - |
| D. | CARACTÉRISTIQUES DES UNITÉS TERRITORIALES OPÉRATIONNELLES DU S.D.I.S.71- | 72 - |
| V. | Conclusion | - 199 - |
| VI. | Glossaire | - 201 - |

LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



pour préserver la capacité
opérationnelle du S.D.I.S.

Le S.D.I.S. 71, au plan local, est un service de proximité efficace. Pour mener à bien ses missions, il s'est doté, au fil des ans, de moyens humains et matériels performants.

Dans un contexte où la charge opérationnelle augmente, et en même temps, la disponibilité de la ressource diminue, notamment en journée, le S.D.I.S. 71 se fixe comme objectif, à travers ce S.D.A.C.R., de pérenniser dans le temps une distribution des secours de qualité sur l'ensemble du territoire de Saône-et-Loire, au travers de trois principes qui guideront l'action :

- **Une réponse adaptée au contexte favorisant autant que possible la proximité.**
- **La territorialisation** en utilisant l'ensemble des forces vives.
- **Les coopérations** avec les autres acteurs et partenaires concernés pour recentrer le S.D.I.S. sur le cœur de métier que constitue l'urgence.

Il s'agira de faire converger la volonté des décideurs, acteurs et partenaires du S.D.I.S. 71, tout en donnant du sens aux actions à entreprendre, pour mieux mobiliser dans le temps les énergies et les moyens sur les enjeux clés.

I. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS POUR PRÉSERVER LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DU S.D.I.S. 71

A. RÉDUIRE LA TENSION OPÉRATIONNELLE

La baisse de la disponibilité accentuée en journée, et la hausse des interventions, notamment du S.U.A.P., provoquent une tension opérationnelle.

Cette charge opérationnelle, et notamment dans son volet de permanence des soins, éloigne le S.D.I.S. de son cœur de métier : l'urgence ; nouvelle réalité opérationnelle qui met le S.D.I.S. 71 en situation de vulnérabilité.

Pour éviter que la situation ne se dégrade davantage, le S.D.I.S. 71 a engagé, dès 2017, une réflexion visant à réduire cet effet tension.

Par conséquent, il s'agit bien, pour le S.D.I.S., de tout mettre en œuvre pour pérenniser dans le temps la distribution des secours sur l'ensemble du territoire de Saône-et-Loire. Cela passe par le maintien de sa capacité opérationnelle :

- En recentrant notamment l'activité opérationnelle du S.D.I.S. sur ses missions d'urgence telles que définies par la loi (article L 1424-2 du Code Général des Collectivités Territoriales).
- En favorisant l'entraide entre les acteurs internes et en adaptant les coopérations avec les partenaires externes.
- En disposant d'indicateurs lui permettant de détecter les variations significatives et ainsi d'être proactif.

Les dimensions du partage, du temps et de la communication seront des conditions de réalisation essentielles dans la mise en œuvre. L'humilité et la persévérance seront des valeurs-attitudes à privilégier dans ce changement de culture.

B. AGIR SUR TROIS AXES

Le S.D.I.S. ne peut plus, aujourd'hui, se contenter d'une unique adaptation de sa propre organisation, il doit agir sur trois axes :

- En interne sur la charge opérationnelle et la ressource du S.D.I.S.
- En externe avec les autres institutions et services partenaires concernés pour se recentrer sur son cœur de métier.
- En développant une stratégie de communication auprès de l'ensemble des acteurs.

1. Agir en interne

- Sur la charge opérationnelle

Notamment en envisageant une meilleure répartition de la charge opérationnelle entre les centres pour enrayer les effets de sur ou sous-sollicitation et en adaptant les effectifs et les moyens pour certaines missions S.U.A.P. dans un esprit de "*juste secours*" par similitude au "*juste soin*" employé dans le rapport IGAS, RAPPORT N°2013-182R / IGA N°14063-13128-01 de juin 2014.

- Sur la ressource

La baisse de la disponibilité n'est pas une fatalité, elle est l'affaire de tous. Il conviendra d'utiliser tous les leviers en recherchant de nouveaux possibles ; que ce soit du point de vue humain, technologique (outils)...

Mais pour cela, une réelle prise de conscience est indispensable, afin de développer un management tenable pour les sapeurs-pompiers volontaires, favoriser davantage les coopérations, que ce soit entre S.P.P. et S.P.V. des C.I.S. mixtes, ou entre structures, voire même via des regroupements de centres lorsque cela est nécessaire et est bénéfique à l'aménagement du territoire.

2. Agir en externe

Même si l'augmentation de l'activité opérationnelle provient principalement du S.U.A.P., c'est avec l'ensemble des partenaires qu'il faudra rechercher des coopérations pérennes et équitables pour développer des complémentarités et, ainsi, optimiser l'ensemble des ressources des acteurs. Aux premiers rangs desquels, ceux de l'urgence pré-hospitalière et de la permanence des soins.

Ces actions devront s'intégrer dans les logiques de régionalisation et de mutualisation qui se mettent en place ; que ce soit au sein de la région Bourgogne-Franche-Comté, de la zone Est ou des départements limitrophes. De manière à limiter autant que possible les demandes d'intervention par carence ou défaut des autres services. L'objectif est bien de conserver de la capacité opérationnelle plutôt que de solliciter une participation financière.

3. Développer une stratégie de communication

Le contexte vécu par le S.D.I.S. est méconnu. La réalisation de ce S.D.A.C.R. est déjà un premier élément pour susciter une prise de conscience de l'ensemble des acteurs concernés par la "distribution des secours" : population, Élus, sapeurs-pompiers, services partenaires...

Des actions de communication seront indispensables pour sensibiliser, expliquer ou fédérer les différents acteurs et publics concernés ; à fortiori lorsque la mise en œuvre nécessite un changement de culture, de vision ou de posture.

La représentation des sapeurs-pompiers qu'on appelle en faisant le "18" et qui viennent rapidement et gratuitement sans se poser de question est aujourd'hui dépassée et n'est plus tenable. Elle a, de plus, généré une forme de déresponsabilisation. Le motif d'intervention ne peut être dicté que par l'URGENCE.

C. LES TROIS PRINCIPES QUI GUIDERONT L'ACTION

1. La réponse adaptée au contexte favorisant autant que possible la proximité

Ce principe dicte les actions du C.T.A., qui peut être amené à ajuster, le cas échéant, les moyens à engager en combinant la réponse sur plusieurs centres, lorsque l'effectif du centre le plus proche n'est plus en capacité de répondre à la sollicitation ; notamment du fait de simultanéité d'interventions, d'indisponibilité des personnels... Cette réponse adaptée au contexte concerne également la chaîne de commandement, les C.I. et C.P.I. non intégrés au S.D.I.S. en fonction de leur localisation, capacité opérationnelle - humaine et matérielle - mais également du degré d'urgence.

2. La territorialisation

Le maillage territorial, différemment réparti sur le département, permet cependant au S.D.I.S. de maintenir un service public de proximité. Les réponses à apporter doivent tenir compte des forces en présence pour développer des complémentarités et des subsidiarités, entre les unités territoriales opérationnelles. Territorialiser les actions et réponses, c'est connaître les caractéristiques de chaque territoire, ses forces et ses faiblesses (interne au S.D.I.S. mais aussi des autres partenaires) pour optimiser au mieux la sollicitation des ressources présentes, tout en ayant à l'esprit la préservation de la capacité opérationnelle.

3. Les coopérations

Le précédent S.D.A.C.R. évoquait "l'équilibre entre l'autonomie et la mutualisation", rendu possible grâce à la connaissance de la disponibilité des compétences en temps réel et des engins polyvalents. Il s'agit plus de coopérations qui ont en fait toujours existées, à des degrés variables et qui peuvent prendre plusieurs formes : mutualisations, rapprochement...

C'est en conjuguant ces trois principes que nous pourrions répondre aux problématiques ou contextes locaux et préserver la capacité opérationnelle sur l'ensemble du territoire de Saône et Loire.

D. LES POINTS DE VIGILANCE

1. Le statut du Sapeur-Pompier Volontaire

Une stricte application aux S.P.V. du statut de "travailleurs" au sens de la Directive Européenne sur le Temps de Travail 2003/88/CE aurait un impact considérable sur le fonctionnement du service. En effet, si l'on peut envisager que la position "d'astreinte" du S.P.V. - c'est-à-dire non présent en caserne - limiterait les conséquences ; en revanche, dès lors que le S.P.V. serait en position de "garde en caserne" ou "en intervention", c'est l'ensemble de ce volume horaire qui devrait être comptabilisé comme du temps de travail par son employeur. Malgré les démarches entreprises depuis de nombreuses années au niveau national ou départemental (recrutement ciblé, convention de disponibilité, communication tout public...), un tel changement verrait une profonde remise en question du modèle de Sécurité Civile français.

2. Les opportunités et contraintes qu'apportera NexSIS

La mise en œuvre du nouveau système national de gestion opérationnelle devrait apporter une possibilité d'exploitation des vecteurs de communication multimédia, une meilleure transversalité entre les différents intervenants de l'urgence et une sécurisation accrue de la chaîne de traitement des demandes de secours.

Le déploiement d'un système unique national pourrait limiter les capacités d'adaptation au contexte territorial.

3. Le S.U.A.P. et le Plan Régional de Santé (P.R.S.)

Avec la régionalisation des C.R.R.A., le Plan d'Action Régional sur les Urgences (P.A.R.U.) et la médecine d'urgence, le S.D.I.S. devra veiller aux impacts potentiels de ces réformes sur :

- La sollicitation de ses ressources sapeurs-pompiers (y compris S.S.S.M.), qui doivent agir en complémentarité et non par carence ou substitution.
- Les délais d'arrivée sur les lieux et les durées d'intervention.

Les travaux des groupes de travail initiés par l'A.R.S., dans le cadre de la mise en œuvre du P.R.S. 2018-2022, doivent permettre :

- De positionner le S.D.I.S. sur ses missions essentielles, l'urgence.
- De développer des complémentarités entre les acteurs dans un esprit gagnant-gagnant.
- D'apporter des réponses adaptées et innovantes en lien avec l'organisation des partenaires de l'urgence.
- D'apporter une meilleure information à la population sur le processus de traitement de l'aide médicale urgente.

4. Le maintien des compétences

La tension opérationnelle amène les centres à se réorganiser, avec plus de flexibilité, pour maintenir un niveau de formation et d'entraînement suffisants malgré la sur-sollicitation du S.U.A.P.

Cette situation nécessite de renforcer la coopération entre les centres.

Le Service veillera à ce que les sapeurs-pompiers puissent conserver un volume nécessaire au maintien des compétences individuelles et collectives.

E. LA MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre du S.D.A.C.R. s'étale sur cinq ans. Cette durée a été retenue conjointement par les autorités en charge du S.D.I.S. pour que les mesures préconisées restent réalistes, réalisables et que les modalités de mise en œuvre puissent être concertées entre les acteurs du S.D.I.S.

UNE APPROCHE FONCTIONNELLE ET TERRITORIALE CENTRÉE SUR LE CŒUR DE MISSION



**Protéger la qualité et l'équité
du secours à la population**

Le S.D.I.S. est aujourd'hui confronté à des évolutions de contexte, à un changement d'équilibre qui demande que la stratégie soit réinterrogée, et les axes d'effort redéfinis.

Cette partie du S.D.A.C.R. vise à présenter le cap stratégique général proposé pour orienter le pilotage du S.D.I.S. durant la période 2019-2024.

Ce nouveau cap s'inspire des orientations du S.D.A.C.R. précédent, et du retour d'expérience, et s'enrichit de la réflexion collective qui a accompagné l'élaboration de ce nouveau schéma directeur.

Au travers de ce cap, il s'agit d'inscrire l'action fonctionnelle et territoriale, et plus largement l'ensemble des parties prenantes du S.D.I.S., dans une approche centrée sur le cœur de mission et visant au final à protéger le modèle de secours à la population construit consensuellement en Saône-et-Loire.

II. UNE APPROCHE FONCTIONNELLE ET TERRITORIALE CENTRÉE SUR LE CŒUR DE MISSION

A. UN VOLONTARISME AFFICHÉ

1. La pérennisation du volontariat

La ressource en sapeurs-pompiers volontaires représente 86 % de la ressource humaine du S.D.I.S. Cette ressource est indispensable pour maintenir la qualité et l'équité du service rendu à la population.

Le S.D.I.S. a su développer une approche managériale innovante permettant de préserver le maillage territorial.

Dans un environnement incertain lié à l'applicabilité de la directive européenne sur le temps de travail, il importe maintenant qu'un nouvel élan soit donné, s'inspirant du rapport de la mission volontariat, pour recruter, fidéliser, reconnaître.

2. Un ajustement des ressources humaines

Le changement de contexte opérationnel, et l'accélération des réformes soumettent les acteurs à une tension opérationnelle et fonctionnelle avérée.

Un travail d'adaptation, d'optimisation, de l'organisation et de l'emploi des ressources est conduit au fil de l'eau. Il trouve ses limites. Il est aussi dépendant d'évolutions statutaires.

L'ajustement des ressources humaines - opérationnelles et fonctionnelles - nécessite une réflexion. Il s'agit bien d'atteindre les objectifs du Service.

C'est par ailleurs un facteur clé pour la santé, la sécurité et la qualité de vie en service.

3. L'affirmation du S.S.S.M. comme un acteur à part entière du S.U.A.P.

Le Service de Santé et de Secours Médical a su trouver sa juste place dans la chaîne des secours, et au sein de l'organisation du S.D.I.S.

Il est essentiel que sa place dans le secours d'urgence aux personnes soit confortée, en bonne intelligence avec les autres acteurs, tout en ne devenant pas un moyen de réponse palliatif aux pénuries de moyens hospitaliers.

4. Le soutien des politiques d'investissement

Grâce à l'engagement financier du Département, le S.D.I.S. a pu soutenir une politique d'investissement ambitieuse, dans le domaine de l'immobilier, des matériels et des équipements. Cet engagement volontariste contribue grandement à la performance opérationnelle, à la santé et à la sécurité des agents.

La poursuite de cette politique, alliée à de nouvelles stratégies d'achats et de contrôle, permettront d'entretenir et de renouveler les biens durablement.

B. UN PILOTAGE AGILE

1. L'adaptation de la gouvernance et de l'organisation fonctionnelle

Les changements annoncés ou constatés, qui constituent en fait de véritables défis, demandent que le S.D.I.S. continue à adapter sa gouvernance et son organisation fonctionnelle.

Il est proposé que le S.D.I.S. affirme son dialogue avec les différentes parties prenantes, ancre une veille partagée des contextes et une véritable culture de l'évaluation.

Il importe aussi que l'adaptation de l'organisation fonctionnelle mise en œuvre début 2018 trouve sa pleine puissance, atteigne l'agilité fonctionnelle et territoriale attendue, et enracine la culture départementale.

2. Une approche managériale tenable, durable et éthique

L'enjeu est majeur, il s'agit de valoriser le capital humain du Service, d'équilibrer le rapport entre le poids des enjeux humains, la recherche de performance au niveau de l'organisation et les valeurs inhérentes à l'institution.

Le développement de cette approche est déterminant pour la préservation de la qualité de vie et la sécurité au travail et pour le capital santé des agents.

En visant la performance collective, en s'appuyant sur un cadre éthique soucieux et respectueux de l'homme, le S.D.I.S. s'inscrit résolument dans une logique de responsabilité sociale.

3. Une organisation qui crée plus de cohésion et de mieux-être

Le S.D.I.S. s'est engagé depuis plusieurs années dans cette voie, pour développer les conditions favorables à l'amélioration de la santé-sécurité des agents, la qualité du lien social et la bonne ambiance au travail.

L'objectif est bien de permettre aux agents de s'épanouir, de participer à la construction de l'avenir et de s'approprier leur capital santé.

C. UNE PRIORITÉ À L'URGENCE

1. Le recentrage sur le cœur de mission

La volonté nationale affirmée de maîtrise des dépenses, les politiques publiques de santé successives, la demande grandissante d'assistance de la population déséquilibrent la capacité opérationnelle du S.D.I.S., et contraignent fortement les finances.

En étant amené progressivement à s'écarter de son champ de mission normal sur le S.U.A.P., le risque est grand de voir le S.D.I.S. se trouver en difficulté pour assurer les missions d'urgence.

Dans ce contexte, il est urgent que le S.D.I.S. se recentre sur son cœur de mission.

2. La recherche de solutions partagées

La problématique du S.U.A.P. est complexe. L'effet induit n'est pas uniforme. Le S.D.I.S. ne détient pas toutes les clés de résolution.

Il est important de mieux connaître cette activité, de poursuivre la démarche de résolution engagée avec l'A.R.S., l'État, le S.A.M.U., les S.D.I.S. de la région, les ambulanciers privés ; et de territorialiser les solutions.

3. La poursuite de l'aménagement opérationnel du territoire

Dans ce contexte de tension opérationnelle alarmante, toutes les solutions visant à conforter le dispositif et la réponse opérationnels, et à mieux répartir l'activité, doivent être explorées.

Ce travail prospectif à visée opérationnelle est lié très directement aux politiques publiques d'aménagement du territoire, qu'il s'agisse de zones urbaines ou rurales.

Le développement de la coopération entre les centres, y compris avec les corps communaux, le regroupement de centres, constituent autant de pistes pour consolider et optimiser l'organisation du secours de proximité.

4. L'adaptation des pratiques opérationnelles

Certaines pratiques opérationnelles sont historiques et méritent d'être revisitées. Les solutions sont multiples, elles supposent fréquemment un véritable changement de culture des sapeurs-pompiers eux-mêmes.

Les enjeux liés aux changements auxquels est confronté le S.D.I.S. aujourd'hui sont majeurs.

Ils questionnent globalement l'équilibre du système de secours.

En adaptant à nouveau sa stratégie et son pilotage, en gagnant encore en agilité et en résilience, en axant son cœur de mission sur l'urgence, en acceptant de remettre en cause ses pratiques, le S.D.I.S. saura faire face aux défis qui s'annoncent, garder son destin en mains, et ainsi protéger la qualité et l'équité du secours à la population.

D. UN SCHÉMA D'ORGANISATION

Le schéma d'organisation fonctionnelle et territoriale s'inscrit dans une logique systémique. Il s'appuie sur les forces du S.D.I.S., sur ses acquis et répond aux besoins d'amélioration du service :

- Une organisation fonctionnelle du S.D.I.S. s'appuyant d'une part sur la Direction Départementale (groupements fonctionnels et territoriaux) et d'autre part, sur les centres d'incendie et de secours.
- La réaffirmation de la place des cadres volontaires.
- La synchronisation entre les groupements fonctionnels et territoriaux pour un meilleur appui fonctionnel aux centres.
- Le développement d'espaces de coopération en interne au travers du C.S.O.S., du dialogue social et de groupes de travail thématiques, complété par la création de bassins de coopération qui constituent des espaces d'échanges et d'innovation de proximité.
- Des relations privilégiées avec les partenaires extérieurs, tels les associations et les acteurs de la sécurité intérieure.

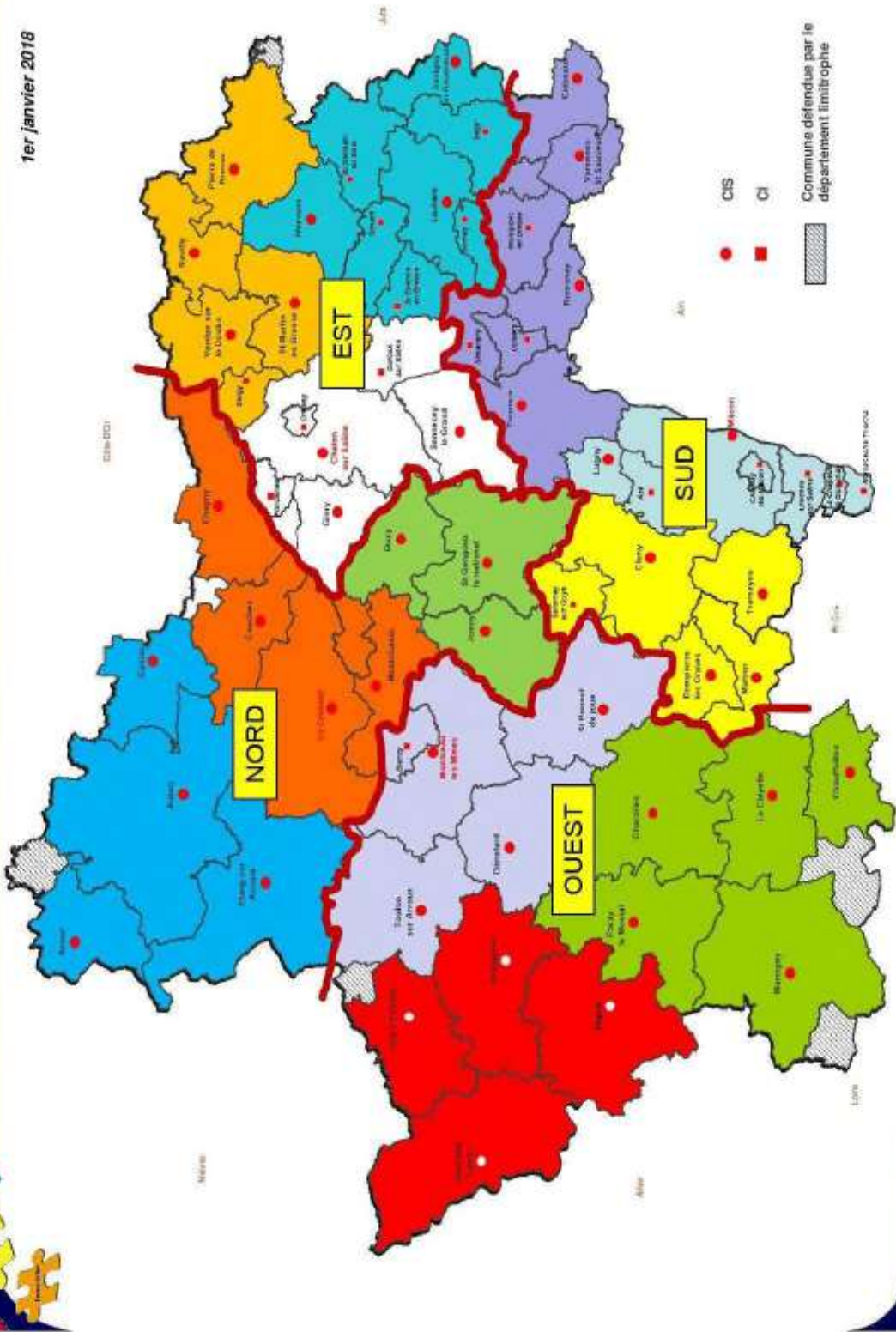
L'essentiel du schéma d'organisation repose sur l'agilité, pour que l'action de l'ensemble des acteurs soit tournée vers le secours d'urgence aux personnes, la protection des biens et de l'environnement.

**SCHÉMA D'ORGANISATION
DU SDIS 71**



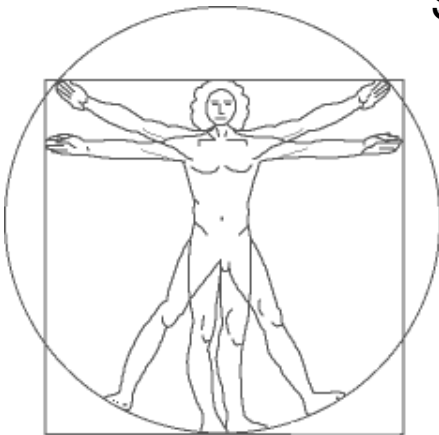
12 bassins de coopérations répartis dans 4 groupements territoriaux

1er janvier 2018



DES FICHES PROJETS

Pour inscrire le
S.D.I.S. dans l'avenir



***Préserver la
richesse
humaine***



***Adapter en
continue
l'organisation
et les pratiques***

***Renforcer les coopérations avec les
partenaires***



Projet n° 1



THÈME : Management durable et tenable du volontariat

PROBLÉMATIQUE :

La ressource en sapeurs-pompiers volontaires représente 86 % de la ressource humaine du S.D.I.S. de Saône-et-Loire. Cette ressource est indispensable pour maintenir (ou pour améliorer encore) la qualité et l'équité du service de secours actuellement rendu à la population.

Ces dernières années, les évolutions rapides de la société viennent fortement impacter la fidélisation de la ressource volontaire et sa disponibilité, sur la majorité du territoire départemental.

En effet aujourd'hui, même si les envies d'engagement existent, il est plus complexe pour un sapeur-pompier volontaire de trouver un équilibre entre le monde sapeur-pompier (où l'on est passé d'une exigence de bonne volonté à une exigence de performance), le monde privé (impacté par une gestion du temps libre en pleine évolution et l'éclatement du noyau familial) et le monde du travail (affecté par la crise économique et sociale).

Les effets de ces mutations sont déjà perceptibles et des difficultés de disponibilité, notamment en journée, sont avérées et fragilisent la capacité opérationnelle du service qui est basée sur la complémentarité entre la ressource professionnelle et volontaire.

Le Ministre de l'Intérieur a commandé, fin 2017, un rapport à la "Mission volontariat" pour examiner les conséquences sur le volontariat des mutations qui traversent les services d'incendie et de secours. Ce rapport, rendu le 23 mai dernier, rappelle la fragilité du volontariat et avance 43 propositions qui s'articulent autour de 5 axes :

- Faciliter l'intégration des S.P.V.
- Porter de nouvelles mesures fortes d'attractivité.
- Initier un choc de simplification.
- Briser le tabou de l'indemnisation.
- Créer une réserve de sapeurs-pompiers.

La grande majorité de ces propositions a été reprise dans le nouveau plan national d'actions en faveur du volontariat pour 2019-2021. Le S.D.I.S. de Saône-et-Loire était certes précurseur dans l'application d'un management tenable des S.P.V., mais doit encore aller plus loin dans la démarche, notamment pour élargir son vivier de recrutement et fidéliser ses agents.

Dans ce contexte agité, complexe et incertain, quelle approche managériale et organisationnelle mettre en place pour mobiliser et fidéliser les femmes et hommes indispensables à la performance du Service ?

ENJEUX :

- **Pour le Service** : pérenniser la distribution des secours et garder une forte capacité d'action (nombre, proximité, compétences, disponibilité, santé, épanouissement de la ressource) pour faire face aux risques avérés et émergents de sécurité civile, tout en contenant l'effet "tension opérationnelle" auquel le Service est confronté : **une baisse de la disponibilité en journée et une augmentation de la charge opérationnelle.**
- **Pour les sapeurs-pompiers volontaires** : fidéliser les sapeurs-pompiers volontaires en veillant à l'attractivité de l'engagement, en garantissant un épanouissement personnel et en assurant la reconnaissance de cet engagement au service des citoyens.
- **Pour la population** : bénéficier des secours de proximité de qualité sur tout le territoire.

CONDITIONS DE RÉALISATION

Le Service doit s'attacher à établir un plan départemental d'actions pour le volontariat qui pourra s'articuler autour de 4 axes :

- Recruter.
- Fidéliser.
- Reconnaître.
- Piloter.

Ce plan devra être ambitieux en s'appuyant sur l'expérience acquise, mais aussi en osant proposer des expérimentations innovantes.

☞ CONDITIONS MANAGÉRIALES

- Généraliser le "**recrutement ciblé**", afin d'identifier les candidats potentiels qui permettront de pérenniser la capacité opérationnels des centres sur le moyen et long terme.
- Mettre en place des actions de **fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires** en vue d'allonger la durée moyenne des engagements (besoin de souplesse, prise en compte des contraintes avérées, permettre la réalisation de soi pour les individus, faciliter les passerelles entre le monde S.P.V., celui de la famille et du travail, mieux utiliser les compétences des S.P.V., renforcer l'autonomie, lutter contre le harcèlement et les discriminations...).
- Développer l'expertise en **management tenable de la ressource volontaire** pour adapter les pratiques à la spécificité de la ressource volontaire en formant et en accompagnant les équipes managériales dans leur nouveau rôle de manager (objectifs de performance managériale : recrutement ciblé /formation accessible/fidélisation de la ressource/harmonisation des activités et de l'indemnisation, outils de pilotage, accompagnements personnalisés...).
- Identifier et comprendre les besoins et les attentes des agents, afin de faire évoluer les pratiques départementales tant opérationnelles ou fonctionnelles (Observatoire départemental du volontariat, entretiens individuels, réseau des cadres S.P.V...).
- Décliner les propositions du plan national d'actions 2019-2021 au S.D.I.S. de Saône et Loire.
- Amorcer un **changement de culture chez les sapeurs-pompiers** qui leur permettra d'envisager sereinement l'engagement différencié (prédominance du S.U.A.P.).

☞ CONDITIONS ORGANISATIONNELLES

- **Répartir la charge opérationnelle** en fonction de la disponibilité, de la compétence et de la localisation de la ressource (C.I.S./C.I./ C.P.I. non intégrés au S.D.I.S.).
- Agir sur la ressource en renforçant les **coopérations territoriales** (rapprochements de centre, mutualisations de centres...).
- Mettre en place une organisation qui permettra de gérer des effectifs disposant de domaines de **compétences différenciées** pour assurer des missions uniques (S.U.A.P., O.D.,...).
- Faire évoluer la **communication** à la spécificité du volontariat, le plaisir procuré par l'engagement, chasser les idées reçues...
- Maintenir une **agilité au sein des métiers**, permettant de faciliter le développement tenable du volontariat.

☞ CONDITIONS DE PARTENARIAT

- Développer le **partenariat avec les employeurs** de sapeurs-pompiers volontaires, notamment en améliorant la communication et en valorisant la participation citoyenne des employeurs favorisant l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires.

Projet n° 2



THÈME : Pérenniser et renforcer l'action du S.S.S.M.

PROBLÉMATIQUE :

Au cours de la période qui vient de s'écouler, le S.S.S.M. a trouvé sa place dans la chaîne des secours et au sein du S.D.I.S. Compte tenu du contexte actuel (Tome 1) et de l'expérience acquise par le S.D.I.S. au regard de ses autres missions (S.U.A.P. notamment), comment le S.S.S.M. pourra-t-il développer ou conserver la place qui est la sienne sans être positionné en carence des autres services ?

ENJEUX :

- **La médicalisation du S.U.A.P.** : veiller à maintenir la complémentarité avec les S.M.U.R. selon le schéma existant d'une réponse graduée efficace dans la médicalisation du secours d'urgence aux personnes.

En effet, en raison de facteurs multiples (pénurie de ressources, réforme de la carte hospitalière), les S.M.U.R. deviennent des moyens d'urgence de plus en plus précieux. Le S.S.S.M. ne sera pas en mesure de palier ces demandes qui nécessiteraient alors d'adapter ses effectifs, ses moyens techniques et vraisemblablement ses compétences.

- **Le soutien sanitaire** : développer et fiabiliser ce service d'appui aux forces opérationnelles pour la santé et la sécurité des agents, en s'interrogeant sur l'aide à apporter aux autres services, du fait des partenariats opérationnels induits par la menace quotidienne (violences urbaines, agressions...) ou terroriste.
- **La santé des sapeurs-pompiers** : au travers de la médecine d'aptitude, de la prise en compte des risques psycho-sociaux et de la médecine préventive. Ces actions sont menées par les équipes pluridisciplinaires du S.S.S.M. (médecin, infirmier, psychologues, pharmaciens...) et participent pleinement au maintien de la capacité opérationnelle.
- **Les risques spécifiques** :
 - **Les menaces** : maintenir l'effort d'équipement et de formation pour la prise en charge médicale et secouriste spécifique des victimes d'attentats.
 - **Les risques pandémiques** : rester vigilant face aux risques biologiques mondiaux et à leurs conséquences potentielles humaines et matérielles (prévision budgétaire difficile, matériel de protection adapté).
 - **Le secours animalier** : anticiper l'augmentation inéluctable du nombre de secours et de soins aux animaux blessés car ils deviennent juridiquement des êtres sensibles dans notre société.

CONDITIONS DE RÉALISATION

EN INTERNE

- Pérenniser les effectifs du S.S.S.M. : le volontariat des métiers de la santé est indispensable à l'exécution des missions du S.D.I.S. et sa promotion doit être poursuivie, afin de pérenniser la ressource et d'améliorer la couverture territoriale du département.
- Poursuivre le développement des moyens d'actions du S.S.S.M. :
 - En développant les moyens techniques et médicaux d'action des infirmiers sur protocole (P.I.S.U.), en allant plus en avant dans les possibilités de gestes effectués, en adéquation avec les recommandations scientifiques et médicales internationales.
 - En augmentant les dotations de matériels de diagnostic, de soins et de surveillance médicale afin d'assurer une meilleure qualité de prise en charge des victimes et une meilleure sécurité juridique pour le professionnel de santé et le S.D.I.S.
 - En inscrivant l'action du S.S.S.M. dans le "parcours du patient" via la télétransmission des données médicales, en lien avec les hôpitaux et l'A.R.S.
- Maintenir et développer les compétences des membres du S.S.S.M. : plus particulièrement dans les contextes d'interventions avec menaces, de l'urgence et du secours pédiatrique.

EN EXTERNE

- Optimiser les coopérations : le récent P.R.S. de Bourgogne-Franche Comté a bien mis en évidence l'évolution de la carte hospitalière et la disparition possible de plusieurs S.M.U.R. L'organisation de la régulation médicale à un niveau supra départemental est une éventualité qui devient plus que plausible dans les années futures.
Dans ce contexte, il est fondamental que les liens et les partenariats soient maintenus et renforcés avec les différents acteurs de la médecine d'urgence (S.A.M.U., S.M.U.R.), mais également des hôpitaux au sein de groupements hospitaliers de territoire (G.H.T.) qui deviennent le niveau de coopération tant opérationnel que fonctionnel (formation, matériel biomédical,...), et pour lesquels l'A.R.S. joue un rôle majeur.
Le S.S.S.M, à l'interface du monde pompier et de la santé, est un des maillons essentiels de cette coopération.



Projet n° 3



THÈME :

Développer la santé sécurité et la qualité de vie en service

PROBLÉMATIQUE :

Développer la santé-sécurité et la qualité de vie en service nécessite la prise en compte de la complexité des risques identifiés (risques émergents, agressions menaces...), des tensions opérationnelle et fonctionnelle, d'une société de l'immédiateté... qui génèrent des effets pathogènes générateurs de stress, de mal-être et de maladies.

Dans ce nouveau contexte :

- Comment favoriser la motivation professionnelle et la fidélisation des agents ?
- Comment développer une démarche de qualité de vie au travail pour s'y épanouir ? Favoriser la créativité ?
- Comment préserver le capital-santé de chacun ?

ENJEUX :

Développer les conditions favorables à l'amélioration de la santé sécurité des agents.

Maintenir et développer la qualité du lien social, la bonne ambiance de travail pour combattre le stress opérationnel et fonctionnel et, ainsi, améliorer le travail collectif et la qualité des secours.

Le S.D.I.S. s'est engagé dans cette voie depuis plusieurs années, il convient de poursuivre cette dynamique.

CONDITIONS DE RÉALISATION

AVEC DES INDIVIDUS ÉPANOUIS

Pour "Inventer et co-construire ensemble notre avenir".

- En développant la notion d'appartenance au corps départemental. C'est être fier d'appartenir au S.D.I.S. 71 et de participer à la mission de distribution des secours à la population en partageant les bons et les moins bons moments.
Les journées d'accueil et d'intégration des S.P.V., les parcours de professionnalisation mis en place pour les nouveaux agents du S.D.I.S., les démarches d'accompagnement des managers sont autant d'exemples à poursuivre qui visent à fédérer un collectif départemental.
- En favorisant l'écoute, la valorisation des agents ou simplement en reconnaissant les compétences de chacun (grade, responsabilisation dans la fonction, écoute des propositions d'amélioration...) dans l'intérêt du collectif. Il s'agit de permettre à chacun d'être acteur des démarches d'améliorations -s'exprimer, s'impliquer, s'engager- en apportant sa propre contribution à l'évolution du Service. Ce qui développe le sentiment d'utilité, mais nécessite aussi la prise en compte des autres regards ou points de vue pour faire émerger un consensus.

- En transmettant ses valeurs et son savoir-faire. La transmission des savoirs a pris une nouvelle dimension grâce aux nouvelles méthodes pédagogiques. Le S.D.I.S. a ainsi développé, depuis 2015, des formations de formateurs "Approche par la Compétence" (A.P.C.), afin de confronter les sapeurs-pompiers aux situations qu'ils vont rencontrer sur le terrain. Ces formations développent les facultés d'adaptation et, par conséquent, limitent l'apparition du stress.
- En offrant à l'encadrement des formations spécifiques qui leur permettent de travailler sur leur posture et ainsi trouver leur place dans un environnement sociologique en constante évolution (formation coaching, accompagnement des cadres, séminaire...).

☞ AVEC UNE ORGANISATION QUI CRÉE LA COHÉSION ET LE MIEUX ÊTRE

- Au sein du Service, en :
 - Valorisant le caractère "Santé-Sécurité-Qualité de Vie en Service" (S.S.Q.V.S.) des projets départementaux lorsque ces derniers en sont porteurs.
 - Luttant contre les Risques Psycho-Sociaux.
 - Développant la transversalité et les projets d'entité.
 - Faisant évoluer les nouveaux outils dont disposent le S.D.I.S. (réseaux sociaux - YouTube, Facebook et Twitter - Portail interne et site Internet) pour s'adapter à l'organisation qui se met en place et aux nouvelles pratiques. Il s'agit là de renforcer le volet Information/Communication pour que chacun puisse mieux appréhender les politiques départementales et participer à la construction d'une culture départementale.
 - Poursuivant le déploiement des outils de formation à distance.
 - Utilisant la démarche d'amélioration continue pour résoudre les difficultés et tirer parti des retours d'expérience.
 - Élargissant les démarches de dialogue social local aux S.P.V., pour mieux prendre en compte les préoccupations locales et développer les démarches participatives.
- Avec les partenaires associatifs et sociaux, en :
 - Poursuivant le travail collaboratif au sein du C.H.S.C.T.
 - Développant les liens sociaux pour que chacun puisse s'épanouir dans sa structure, mais également au sein du réseau associatif dont il dépend (amicale...).
 - Favorisant la symbiose entre la structure et son pendant associatif pour éviter un tiraillement des agents et des jeux de pouvoirs.
 - Poursuivant l'organisation conjointe de manifestations qu'elles soient locales, départementales ou nationales. Cette mesure a été mise en œuvre et fait partie intégrante des activités du Service (Journées de la Sécurité Intérieure, Journée Nationale des Sapeurs-Pompiers, manifestations sportives...).

☞ AVEC UN SERVICE QUI DONNE LES CONDITIONS A CHACUN DE PRÉSERVER SON CAPITAL SANTÉ

• **La Santé physique :**

- Poursuivre la réalisation des visites médicales réglementaires avec information des agents.
- Poursuivre le développement de la démarche Activités Physiques et Sportives (A.P.S.) en renforçant le lien avec l'aptitude médicale faite par les médecins et infirmiers du S.S.S.M. via la transmission des Indicateurs de Condition Physique (I.C.P.).
- Poursuivre la démarche I.C.P., généralisée depuis 2016, en s'appuyant sur un réseau des Encadrants des Activités Physiques (E.A.P.). En 2016, cette politique a porté ces fruits en faisant baisser l'accidentologie sportive. Cependant, la pérennité étant difficile à obtenir, les formations E.A.P. 1 et 2 pourraient être plus largement étendues dans les centres pour les rendre plus autonomes.
- Développer de nouvelles activités dans le cadre des A.P.S. pour mieux entretenir sa condition physique et être moins accidentogène ; c'est-à-dire revoir les séances d'activités physiques en limitant les sports collectifs.
- Accompagner collectivement les agents en difficulté grâce aux réseaux que constituent les E.A.P., les agents du S.S.S.M., les experts du S.D.I.S. et les accompagnateurs. Ce qui passe par une prise de conscience de l'agent en difficulté.
- Développer "les activités de prévention des accidents" grâce aux deux formateurs en "Prévention des Risques liés aux Activités Physiques" (P.R.A.P.). C'est tout l'intérêt de la transformation de la filière "sport" en filière de "prévention des risques liés aux activités physiques".

• **La Santé mentale :**

- Apprendre à réguler le stress et développer des attitudes permettant à l'individu de faire face à une situation difficile.
- Apprendre à se remettre en question, pour atteindre les objectifs fonctionnels et opérationnels.
- Accompagner collectivement les agents en difficulté grâce aux réseaux de psychologues, du S.S.S.M. et des accompagnateurs. Ce qui passe par une prise de conscience de l'agent en difficulté.
- Adapter les principes de nettoyage des équipements de protection individuelle, afin de prendre en compte la toxicité des suies et des fumées d'incendies.

• **La Santé sociale :**

La notion de santé sociale est associée à l'état de bien-être qu'un agent a selon les conditions de son environnement et du contexte socio-économique. Pour le volet professionnel, on peut constater que les déterminants de la santé sociale sont toutes les circonstances qui entourent la vie professionnelle des agents depuis leur recrutement et qui les accompagnent tout au long de leur carrière dans une institution.

À cet égard, il est important que les agents bénéficient de conditions de travail satisfaisantes et de sources de motivation professionnelle. Ces facteurs contribuent à la performance de chacun et du collectif du S.D.I.S., concourant ainsi à optimiser la qualité du service rendu à la population.



Projet n° 4



THÈME :

La richesse humaine du S.D.I.S. : concilier management tenable et management durable des ressources humaines, en prenant en compte la dimension éthique

PROBLÉMATIQUE :

Dans un environnement mouvant où la tension opérationnelle est prégnante, un mode de management adapté est le garant de la pérennité et de la performance de l'organisation.

Comment concilier les préoccupations des agents et les besoins évolutifs du S.D.I.S. tout en s'appuyant sur les valeurs humaines inhérentes à l'action du Service ?

ENJEUX :

Instaurer des pratiques managériales qui visent à équilibrer le rapport de force entre :

- Le poids des enjeux humains pour les acteurs.
- La recherche de la performance au niveau de l'organisation.
- L'importance des valeurs inhérentes à l'institution.

CONDITIONS DE RÉALISATION

Associer trois axes managériaux : tenable, durable, éthique.

☞ Conduire un management tenable, pour les agents :

Un axe managérial orienté vers les agents qui induit une attention bienveillante pour les femmes et les hommes du S.D.I.S. 71.

Un mode de management qui prend en compte les préoccupations des individus et les associe à la résolution des problématiques de l'organisation.

- Préserver la qualité de vie et la sécurité au travail, ainsi que le capital santé des agents, en agissant sur l'absentéisme, la charge de travail (recrutement/tension opérationnelle, effectifs de garde...), la détection des situations difficiles, la prévention des risques et accidents (lien avec fiche projet n° 3 "développer la santé sécurité et la qualité de vie en service").
- Améliorer les parcours professionnels, en favorisant les mobilités, en agissant sur la gestion de fin de carrière, les reclassements, les accompagnements.
- Développer le volontariat, en agissant sur les actions de fidélisation et de communication et la mobilisation du réseau des cadres S.P.V. (lien avec fiche projet n° 1 : "management durable et tenable du volontariat").

- S'intégrer dans le projet plan d'actions "tension opérationnelle".
- Maintenir des relations sociales de qualité, avec un dialogue social constructif et participatif.

☞ **Conduire un management durable, pour l'organisation :**

Un axe managérial orienté vers les besoins de l'organisation, qui vise une recherche de la performance collective au niveau de l'organisation, induisant la continuité du service, ayant pour objectif le meilleur service rendu à la population.

Il induit, au niveau des individus, une sollicitation et un défi permanents à progresser.

- Poursuivre l'adaptation de l'organisation fonctionnelle.
- Optimiser le recrutement des personnels, en agissant sur les processus, l'attractivité du S.D.I.S., le recrutement ciblé des S.P.V., ainsi qu'en participant à l'organisation des concours de S.P.P.
- Améliorer l'intégration des nouveaux arrivants, en formalisant les parcours d'intégration et en mettant en place des guides adaptés.
- Optimiser l'administration du personnel, en agissant sur le système d'information, l'évaluation des agents, l'évaluation de la masse salariale, la mise en place des accords P.P.C.R., l'adaptation des régimes indemnitaires, le déploiement des guides de gestion (S.P.P., S.P.V., P.A.T.S.).
- Rendre plus lisible les déroulements de carrière pour les S.P.P. et les P.A.T.S. (référentiels grades-emplois, fiches de poste, modalités d'accès aux grades supérieurs, entretien de seconde partie de carrière) et la progression dans l'activité pour les S.P.V. (lien avec fiche projet n° 1 "management durable et tenable du volontariat").
- Promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois en agissant sur la veille statutaire, l'anticipation des besoins, les flux, les formats, les parcours, les emplois sensibles, les outils de pilotage (renforcer la ressource dédiée), pour dimensionner au mieux la ressource humaine aux besoins opérationnel et fonctionnel du Service, en tenant compte notamment de la capacité financière du S.D.I.S.
- Développer le management de la ressource volontaire pour mieux la fidéliser (lien fiche avec fiche projet n° 1 "management durable et tenable du volontariat" et lien plan d'actions tension opérationnelle).

☞ **Conduire un management éthique, pour le respect des valeurs :**

Un axe managérial qui s'inscrit dans un cadre éthique soucieux et respectueux de l'homme dans le prolongement du management tenable.

Il implique le respect des dispositions légales, et dans la mesure où il pose la question de la place de l'éthique par rapport aux sources du droit, invite à réfléchir du point de vue déontologique à l'action de chacun et du collectif.

- Manager les diversités en recherchant des pistes visant à augmenter les recrutements de personnes handicapées et à réduire l'inégalité femmes-hommes au travail.
- Lutter contre les discriminations dans les processus de gestion R.H. (recrutement, évaluation...) en formant les personnels.

- Prévenir le harcèlement moral et sexuel en sensibilisant les cadres et les agents (lien avec fiche projet n° 3 "développer la santé sécurité et la qualité de vie en service").
- Veiller au respect des obligations de l'employeur en mettant en place les dispositifs réglementaires : Compte Epargne Temps (C.E.T.), Compte Personnel d'Activité (C.P.A.), rapport annuel santé, sécurité, conditions de travail (R.A.S.S.C.T.), Risques Psychosociaux (R.P.S.), télétravail ...
- Rendre davantage transparente ou lisible l'action des R.H. et donner des repères en développant la communication R.H. interne et externe, les guides de gestion.
- Rationnaliser les doubles engagements de S.P.P. et S.P.V. (PRO/VO) et veiller aux bonnes pratiques sur l'outil de gestion de l'indemnisation des S.P.V.
- Mettre en place une charte des bonnes pratiques applicable lors des mouvements sociaux au S.D.I.S.
- Veiller à maintenir une équité entre les agents dans le cadre du déploiement des politiques de management du S.D.I.S.

Projet n° 5



THÈME : Gouvernance et organisation fonctionnelle

PROBLÉMATIQUE :

Le S.D.I.S. est aujourd'hui confronté à des mutations complexes et à des évolutions de contexte qui remettent en question les modèles de gouvernance et d'organisation.

La tension entre charge et disponibilité opérationnelles est alarmante.

La judiciarisation de la société se poursuit.

L'incertitude sur la mise en œuvre de la directive européenne sur le temps de travail est grandissante.

La Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises renforce le pilotage national des S.D.I.S.

La mutualisation des plateformes de réception des appels est envisagée, voire engagée.

Les collectivités territoriales sont soumises à des contraintes financières et juridiques très fortes.

Comment le S.D.I.S. doit-il continuer à adapter sa gouvernance et son organisation fonctionnelle, pour répondre à ces changements constatés ou annoncés ?

ENJEUX :

Les enjeux, liés à ces changements sont majeurs :

- Préserver la qualité de la distribution des secours.
- Pérenniser le volontariat et ajuster les ressources humaines permanentes.
- Garantir la santé, la sécurité, la qualité de vie au travail des agents.
- Soutenir les capacités d'investissement et d'innovation du S.D.I.S.
- Développer/renforcer la coordination opérationnelle départementale et le partage de l'information avec les partenaires de l'urgence du quotidien.
- Intégrer les obligations légales et réglementaires.
- Poursuivre la recherche de performance au niveau de l'organisation.
- Incarner les valeurs inhérentes à l'institution.
- Assurer la protection juridique du Service et des agents.
- Ancrer la culture départementale.

CONDITIONS DE RÉALISATION

UN DIALOGUE AFFIRMÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES

☞ La réaffirmation du rôle du C.S.O.S.

Le Comité Spécial d'Orientations Stratégiques (C.S.O.S.) installé par le S.D.A.C.R. de 2011 a fait ses preuves et demeure une instance utile et efficace pour une meilleure cohérence des orientations stratégiques.

☞ Une liaison renforcée avec les administrateurs du S.D.I.S.

Pour développer l'approche collective des problématiques et des enjeux, et ainsi enrichir la construction des stratégies et des résolutions.

☞ Un dialogue constructif entre les partenaires

Un dialogue constructif s'est installé entre les partenaires institutionnels et les acteurs de l'urgence. C'est un vrai atout dans les circonstances actuelles.

☞ Un processus de décision plus lisible

Il n'est pas toujours bien compris par les sapeurs-pompiers et devra être clarifié pour donner de la lisibilité aux acteurs et renforcer la compréhension mutuelle.

☞ Un dialogue social soutenu

Le dialogue social avec les représentants des sapeurs-pompiers et des personnels administratifs et techniques a, aujourd'hui, trouvé sa juste dimension. Il convient de l'entretenir.

☞ Une communication réactive

La qualité de la communication est un facteur de réactivité et de confiance au sein de l'organisation. C'est un axe d'effort important à renforcer.

UNE VEILLE ET UNE ÉVALUATION ANCRÉES

☞ Une veille et une co-influence régionale

Les S.D.I.S. sont aujourd'hui confrontés à un avenir incertain. Dans cet environnement, il est essentiel que la démarche de veille, d'animation, de réflexion et d'enrichissement communs engagée se développe.

☞ Une évaluation intégrée

L'évaluation est un facteur essentiel d'efficacité, de dialogue et de confiance. Tout comme l'évaluation individuelle est un levier essentiel de management, le retour d'expérience est un moyen déterminant de progrès, ainsi que l'évaluation intrinsèque des projets un facteur clé de réussite.

Le S.D.I.S. 71 a mis en place un dispositif d'évaluation managérial.

L'évaluation reste un axe d'effort important.

La stratégie devra s'étendre aux politiques publiques, projets et expérimentations, et permettre ainsi d'ancrer une véritable culture de l'évaluation.

UNE ORGANISATION FONCTIONNELLE AGILE ET RÉSILIENTE

Dans le prolongement de la transformation mise en œuvre en 2012, l'organisation fonctionnelle a été adaptée début 2018. En rééquilibrant la carte territoriale, en renforçant et mutualisant mieux les ressources humaines et les compétences, l'objectif est d'apporter un meilleur appui fonctionnel et managérial aux centres opérationnels.

Les espaces de résolution et de coopération, installés en 2012, ont été consacrés ; les bassins de recherche et d'action transformés en bassins de coopération. Ces bassins visent à permettre aux centres, proches territorialement, de développer des solidarités et des fonctionnements communs.

Il reste maintenant à faire vivre pleinement cette nouvelle organisation, à atteindre l'agilité fonctionnelle et territoriale attendue, à utiliser complètement les capacités de résilience des acteurs fonctionnels et opérationnels, à ancrer véritablement la culture départementale.



Projet n° 6



THÈME : Adaptation permanente de nos pratiques opérationnelles

PROBLÉMATIQUE :

La baisse de la disponibilité des sapeurs-pompiers, accentuée en journée, et la hausse des interventions notamment du S.U.A.P., provoque une tension opérationnelle alarmante.

Cette charge opérationnelle, dans son volet de permanence des soins, éloigne le S.D.I.S. de son cœur de métier : "l'urgence".

Par ses impacts, cette réalité opérationnelle met le S.D.I.S. en situation de vulnérabilité.

Par anticipation et pour éviter que la situation ne se dégrade sur les prochaines années, le S.D.I.S. a mis en place un plan d'action spécifique sur la tension opérationnelle qui nécessite de revisiter certaines pratiques opérationnelles.

Comment recentrer le S.D.I.S. sur son cœur de métiers que constitue l'urgence ?

Comment optimiser nos ressources – humaines et matérielles – pour préserver la capacité opérationnelle des sapeurs-pompiers ?

Comment développer un esprit d'entraide, synonyme de corps départemental ?

Comment passer d'une culture du "oui on fait systématiquement" à une culture du "on ne fait pas tout", en lien avec les autres partenaires potentiellement concernés ?

Comment faire évoluer nos techniques opérationnelles pour une meilleure performance ?

ENJEUX :

Alors que le précédent S.D.A.C.R. 2011-2018 s'est efforcé de "maintenir la capacité opérationnelle" du S.D.I.S., il s'agira, pour les années à venir, de tout faire pour "préserver sa capacité opérationnelle", afin de garantir une distribution des secours de qualité.

CONDITIONS DE RÉALISATION

Les réponses apportées par le S.D.I.S. 71 dans l'engagement des moyens tiennent compte aujourd'hui de multiples facteurs, comme la nature de la demande de secours (urgence ou non), le maillage des centres (proche ou éloigné), l'armement en matériel (présent ou non, polyvalence) et des personnels (disponibilité, compétences)... qui sont autant de caractéristiques variables d'un secteur à l'autre.

De plus, l'évolution de la réglementation vers une part plus grande du "droit souple" apporte une assise et une plus grande autonomie aux S.D.I.S. pour organiser la réponse opérationnelle en fonction de leur organisation et de leurs moyens.

Enfin, les outils d'aide à la décision dont disposent le C.T.A.-C.O.D.I.S. – S.G.O., mur d'images... et plus particulièrement son S.I.G. – permettent d'apporter une réponse efficiente grâce à une analyse de chaque situation. Le C.T.A.-C.O.D.I.S. joue ainsi un rôle de pivot dans la mise en œuvre opérationnelle des principes retenus.

Afin de préserver sa capacité opérationnelle, le S.D.I.S. 71 pourra ainsi s'appuyer sur les principes suivants :

☞ **Maintenir une réponse rapide de proximité pour les missions d'urgence (départs réflexes, incendie, accident de circulation...)**

- En engageant le centre le plus proche car la notion de proximité doit prévaloir. Cette réponse qui peut être incomplète (en effectif ou en compétence) sera alors renforcée par un autre centre.
- En faisant évoluer l'engagement de la chaîne de commandement dans une plus juste complémentarité, afin de participer à la capacité opérationnelle des centres (occupation de l'emploi n-1).

☞ **Territorialiser les réponses pour les missions non urgentes.** Lorsque l'urgence n'est pas avérée, la proximité ne sera pas obligatoirement privilégiée

- Ainsi, dans le domaine du S.U.A.P., et avec la classification en 4 grandes typologies (Départ-réflexe et Conditions Particulières de l'Urgence/Urgences médicales à domicile/Relevages simples de personne non blessée/I.T.S.P.), la réponse apportée pourra être ajustée.
- En fonction de la nature de l'intervention (urgence ou non) et du maillage du territoire (présence de C.I., C.P.I. non intégrés au S.D.I.S.) la suppression des doublons est effective. Elle devra être poursuivie, notamment sur le S.U.A.P., en distinguant le secours et le transport.

☞ **Mieux répartir la charge opérationnelle en sollicitant l'ensemble des ressources disponibles – humaines et matérielles - (CIS-CI-C.P.I. non intégrés au S.D.I.S.)**

- En développant le complément d'effectif grâce à la pratique du "rapprochement de centres" qui permet d'engager un engin avec des effectifs provenant de plusieurs centres.
- En s'appuyant sur les C.P.I. non intégrés au S.D.I.S. pour les missions qu'ils peuvent effectuer en autonomie sur leur territoire communal, telles que les opérations diverses, mais également les relevages de personne ou les feux extérieurs de faible importance, sous réserve d'une formalisation par convention.
- En ne mobilisant pas systématiquement, pour une même intervention, l'ensemble des moyens en provenance d'un même centre.
- En privilégiant, en premier départ pour le risque courant, l'engagement du moyen spécifique (F.P.T.S.R. et E.P.A.) sur les centres ne pouvant assurer un départ simultané de deux engins.

☞ **Adapter au juste besoin les demandes de renfort**

- En utilisant l'ensemble des moyens incendie disponibles, y compris ceux des C.I. lors des demandes de renfort.
- En sensibilisant ou sollicitant les C.O.S. sur la précision des moyens demandés dans leur formulation de demande de moyens.

☞ **Poursuivre la coopération interservices**

- En distinguant pour le S.U.A.P., le secours et le transport.
- En s'appuyant sur les moyens des autres partenaires pour éviter les doublons d'engagement. Par exemple, sur la R.C.E.A., l'engagement d'un moyen de protection sapeurs-pompiers devra prendre en compte la présence ou non des moyens des autres partenaires concernés, comme la DIR Centre-Est.

☞ **Adapter nos techniques opérationnelles aux situations rencontrées**

- Dans le domaine de l'incendie, le choix des moyens hydrauliques impactera le potentiel humain et matériel mobilisé sur les lieux de l'intervention. Par exemple, en secteur rural, privilégier la mise en aspiration d'une M.P.R. sur un point d'eau inépuisable plutôt que des norias de C.C.F., utiliser du mouillant-moussant pour réduire les durées d'extinction...
- En utilisant des lots spécifiques pour éviter l'engagement systématique d'un moyen spécialisé (Lot DÉTECTION au lieu de V.CH...).

☞ **Limiter au maximum les interventions qui ne relèvent pas des missions du service public**

- Il s'agit notamment de revoir le périmètre des prestations payantes, services de sécurité qui pourraient être effectués par d'autres acteurs publics ou privés.

☞ **Développer une communication ciblée envers l'ensemble des acteurs concernés (sapeurs-pompiers, S.A.M.U., ambulanciers privés, Élus, population...)**

- Les principes ci-dessus, également cumulables entre eux, ne favorisent pas une compréhension claire pour les acteurs concernés, car il n'existe pas de réponse unique ou "standardisée". Lors des mises en œuvre, le S.D.I.S. devra être très attentif au relais de ces pratiques sur le terrain pour faciliter la compréhension des acteurs qui devront faire preuve d'agilité.

ENJEUX :

Opérationnel : être en capacité opérationnelle suffisante pour assurer les missions relevant de l'urgence (détresse vitale, incendie, accident...).

Humain : motiver les S.P. en recentrant leur activités sur leurs missions propres, et répartir la charge opérationnelle entre les centres.

Politique : éclairer les décideurs dans leurs choix des différentes mesures qui pourront être mises en œuvre.

Financier :

- Maîtriser les dépenses du S.D.I.S. pour les missions S.U.A.P. qui ne relèvent pas de l'urgence.
- Mieux indemniser le S.D.I.S. 71 pour les missions S.U.A.P. qui relèvent notamment de la permanence des soins.

CONDITIONS DE RÉALISATION

☞ Le S.D.I.S. en interaction - coopération avec les autres S.D.I.S. de la Région BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ (B.F.C.)

Les S.D.I.S. B.F.C. sont engagés dans une démarche de contribution commune pour faire évoluer l'organisation opérationnelle en matière de S.U.A.P. de manière à conserver la qualité de service public attendue par la population.

Ces orientations et/ou décisions devront permettre des adaptations locales propres à chaque département, du fait de leur spécificité.

☞ Territorialiser les actions au sein du S.D.I.S.

Les actions qui seront mises en œuvre devront prendre en compte les particularités de chaque territoire. En effet, l'uniformité en matière de S.U.A.P. est difficilement envisageable, compte tenu de la diversité des centres de secours (effectif, disponibilité, matériel), tout comme la couverture sanitaire départementale (centre hospitalier, S.A.U., offre ambulancière...).

Ainsi, que ce soit au niveau régional ou en interne au S.D.I.S. 71, il s'agira de s'inscrire dans une démarche "Penser global, agir local" pour que les orientations qui doivent être communes et partagées puissent se décliner dans les territoires en fonction de leurs particularismes ou spécificités.

☞ Mieux connaître l'activité S.U.A.P. pour la contenir

Aujourd'hui, le S.U.A.P. n'est catégorisé que par 2 typologies d'intervention : « le prompt-secours » (engagement décidé par le C.T.A. avant régulation) et « le S.A.P. suite à régulation » (demandes du S.A.M.U. après régulation médicale).

Cette catégorisation n'est plus adaptée à la réalité de terrain car les réponses à apporter peuvent être diverses et variées. En conséquence, pour permettre une meilleure adaptabilité du S.D.I.S. et du S.A.M.U., il sera nécessaire de revoir les typologies de S.U.A.P. de manière à mieux distinguer :

1. Les Départ-réflexe et Conditions Particulières de l'Urgence.
2. Les Urgences médicales.
3. Les Relevages simples de personne.
4. Les Indisponibilités de Transporteurs Sanitaires Privés (<1 heure et >1 heure).

Adapter les effectifs et les moyens engagés

Aujourd'hui, en fonction de la typologie du S.U.A.P., du contexte opérationnel, du lieu de l'intervention et des autres acteurs du secours, le S.D.I.S. explorera toutes les solutions envisageables pour réduire les durées d'intervention, mieux répartir l'activité opérationnelle...

Pour cela, il pourra s'appuyer sur les pistes suivantes :

- Distinguer le secours et le transport par la mise en place d'un relais transport ambulancier privé.
- Étudier l'engagement d'un moyen de proximité en autonomie par les C.P.I. non intégrés au S.D.I.S.
- Différer l'engagement de moyens du S.D.I.S. sur des missions non urgentes (relevage, I.T.S.P...) laissant ainsi à la régulation la possibilité de solliciter les moyens d'autres partenaires.

Une coopération interservices

Les changements en cours, notamment décrits dans le P.R.S. sur le vieillissement de la population, la désertification médicale, les projets de restructuration de plateaux hospitaliers nécessiteront la mise en place d'une forte coopération interservices (S.A.M.U., A.R.S., État...) pour que chacun contribue à cette évolution, s'y prépare et ne subisse pas de décisions arbitraires. ...

