

Sommaire

Remerciements.....	3
Glossaire.....	4
Introduction.....	5
<u>I. La démarche qualité, la réflexivité et l’engagement d’un point de vue théorique.....</u>	<u>7</u>
<u>II. Le Service Départemental d’Incendie et de Secours de l’Yonne en matière d’accompagnement pour les chefs de centre de secours volontaire.....</u>	<u>20</u>
<u>III. Des préconisations pour le SDIS de l’Yonne</u>	<u>30</u>
<u>Conclusion.....</u>	<u>39</u>
<u>Bibliographie</u>	<u>40</u>
<u>Table des matières.....</u>	<u>43</u>

Remerciements

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de ma Licence 3 Administration Publique parcours Management Public en apprentissage dispensé par l'Institut de Management Public et Gouvernance Territorial (IMPGT).

Dans un premier temps, je remercie le président du conseil d'administration du SDIS, monsieur Christophe Bonnefond ainsi que le Directeur départemental le Colonel Sébastien Bertau et son adjoint le Colonel Christophe Guichard-Nihou.

J'adresse également mes remerciements au Lieutenant-Colonel Gilles Roguier et la Lieutenante Lydie Hugué du Groupement des unités territoriales pour leur accueil dans le service Mission Développement du Volontariat. Ainsi que le centre d'incendie et de secours de Tonnerre qui m'a mis à disposition un bureau pour pouvoir effectuer mes travaux.

Les chefs de centre volontaires du SDIS 89 qui ont répondu au questionnaire car c'était avec une double finalité, pour eux afin de recenser les besoins, mais également pour moi afin de montrer ce qu'il se passe au sein de la collectivité et proposer des préconisations.

Je remercie également :

Le Commandant Philippe Commeaux du SDIS de l'Isère

Le Lieutenant-Colonel Patrice Fénéon du SDIS de l'Ille-et-Vilaine

Madame Camille Giraud du SDIS 13, qui m'ont été d'une aide considérable lors du benchmark afin de commencer une démarche d'accompagnement au sein du SDIS 89

Ma tutrice de mémoire Anaïs Saint Jonsson qui m'a aiguillé afin de cadrer le sujet ainsi que Madame Sophie Lamouroux responsable pédagogique de la Licence 3 Administration Publique parcours Management Public en apprentissage.

Avertissements

« Le contenu et les opinions de ce mémoire n'engage que son auteur et ne sauraient en aucun cas être considérés comme écrits sous une autre responsabilité. »

Glossaire

AFNOR : Association française de normalisation

CDC : Chef de centre

CIS : Centre d'incendie et de secours

CODIS : Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours

COS : Commandant des opérations de secours

CPINI : Corps de première intervention non intégré

CSP : Centre de secours principal

CTA : Centre de traitement de l'alerte

ENSOSP : École national supérieur des officiers de sapeurs-pompiers

FMPA : Formation de maintien et de perfectionnement des acquis

GUT : Groupement des unités territorial

MDV : Mission développent du volontariat

MSP : Mise en situation professionnel

OST : Organisation scientifique du travail

SDACR : Schéma départemental d'analyse et de couverture du risque

SDIS : Service départemental d'incendie et de secours

SIS : Service d'incendie et de secours

SMQ : Système de management par la qualité

SPP : Sapeurs-pompiers professionnels

SPV : Sapeurs-pompiers volontaires

Introduction

Le modèle des secours en France repose sur la combinaison de trois statuts qui sont partagés entre les sapeurs-pompiers volontaires, sapeurs-pompiers professionnels et les sapeurs-pompiers militaires. Les sapeurs-pompiers volontaires représentent 79% des effectifs de sapeurs-pompiers, ils constituent le socle de notre modèle de Sécurité civile en proposant un service public de proximité. Les SPV sont engagés sur les mêmes missions que les sapeurs-pompiers professionnels telles que le secours à personne, la lutte contre les incendies, les accidents de circulation et la protection de l'environnement. La loi du 20 juillet 2011 relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires fixe le cadre juridique. Elle est revenue réaffirmer ces grands principes. Ces missions multiples et variées ont l'objectif de protéger les populations. Le sapeur-pompier volontaire par son engagement prend une part essentielle à la pérennisation de ce dispositif.

Cependant l'activité du SPV n'est assimilable, à une activité ni professionnelle ni associative ce qui nécessite un management spécifique. Le management du volontariat est nécessaire d'une part pour appréhender les contraintes liées à l'exercice et d'autre part pour renforcer la cohésion des équipes constituées à la fois de volontaires et de professionnels dans les centres d'incendie et de secours mixtes.

Il est inéluctable de renforcer le management auprès des chefs de centre volontaires pour les mettre dans les meilleures conditions possibles et faire face aux évolutions sociales. Ces dernières sont liées à la montée de l'individualisme, la remise en cause d'un engagement personnel face aux contraintes professionnelles, sur demande d'un proche ou bien le manque de reconnaissance. Il y a trois éléments particuliers à prendre en compte dans le management des sapeurs-pompiers volontaires :

- C'est un acte citoyen fort pris bénévolement, contraignant et surtout qui n'est pas sans risque
- Le sapeur-pompier volontaire a « trois vies » : sa vie de famille, sa vie professionnelle et celle de pompier volontaire
- Il faut fidéliser le SPV pour éviter le flux d'engagement, réduire le coût de la formation et surtout avoir des pompiers volontaires avec de l'expérience

La mise en place d'un accompagnement par le biais d'une démarche qualité va permettre de répondre à leurs attentes et au besoin de reconnaissance qu'ils expriment afin d'assurer la pérennisation de leur engagement.

Cela étant dit, aujourd'hui nous remarquons que les chefs de centre volontaire actuels savent commander mais ne font pas la différence avec manager. Généralement en qualité de chef d'après tout engin au grade d'adjudant ou bien qualité de chef de groupe ou chef de colonne en tant qu'officier, ils sont commandant des opérations de secours. En formation pour ces grades on leur apprend à commander des équipes, un groupe ou une colonne.

Commander c'est conduire une équipe dans l'action ou dans une action difficile, risquée, c'est rechercher à l'occurrence l'efficacité opérationnelle des hommes et femmes que l'on encadre dans l'action. C'est faire preuve d'autorité sur une équipe, en mettant le cas échéant des vies en jeu. C'est assumer pleinement ses responsabilités dans des circonstances « extraordinaires ». Cette définition peu se compléter avec manager qui est le fait de mobiliser un groupe chercher la performance ou tirer le meilleur de chacun au sein d'une organisation. C'est le fait d'organiser, gérer, prévoir dans différents domaines, technique, administratif et humain. Les mœurs du chef de centre de secours sont plus axées sur le fait de commander puisque cela concerne essentiellement l'intervention et moins le management ce qui va englober le recrutement, formation, l'administration, la vie de caserne.

Nous pouvons nous demander est-ce que lors de leur prise de commandement en qualité de chef de centre, les agents sont-ils bien préparés et placés dans les meilleures conditions de réussite possibles ?

Cette question ne répond pas à une problématique méthodologique. Si nous mettons une problématique sur le sujet cela nous emmène à nous questionner : **En quoi la mise en place d'une démarche qualité favorise-t-elle la réflexivité et l'engagement du chef de centre volontaire dans ses fonctions ?**

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la démarche qualité, ainsi que la réflexivité et l'engagement d'un point de vue théorique, en faisant le lien entre ces notions. Dans un second temps, nous analyserons l'existant au sein du service départemental d'incendie et de secours de l'Yonne en termes d'accompagnement des chefs de centre de secours. Avant de conclure, nous démontrerons avec des préconisations que la mise en place d'une démarche qualité est un outil qui favorise la réflexivité et l'engagement du chef de centre volontaire.

I. La démarche qualité, la réflexivité et l'engagement d'un point de vue théorique

I.1.1 Présentation de la démarche qualité

Selon l'Association française de normalisation AFNOR la qualité c'est « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »

Historiquement les outils de qualité ont été inventés par les Japonais lors des cercles de qualité dans les années 1950. Malgré les différents objectifs selon les périodes telles que de 1945 à 1960 l'offre est inférieure à la demande, nous sommes face à une concurrence nationale donc il y a celle volonté de produire plus car le produit se fait rare et les prix sont élevés.

De 1960 à 1975 l'offre est égale à la demande car il y a une concurrence internationale l'objectif est de vendre car les prix sont homogènes. De 1975 à plus tard la demande est inférieure à l'offre il faut faire acheter les clients, il y a de plus en plus d'économie de marché ainsi que des clients plus exigeants, nous retrouvons des prix bas.

L'objectif global est de répondre aux mieux au besoin des clients.

La notion de qualité totale voit le jour à partir de la crise du Fordisme en 1970. Pour recontextualiser le Fordisme c'est de la production en grande série, de produits non différenciés pour la réalisation des économies d'échelle. C'est la mise en place de la standardisation des biens de production, de la production de masse et déposer des pièces interchangeables et standardisées.

Il se traduit par du travail à la chaîne, le produit se déplace sur une chaîne de montage en principe à une spécialisation horizontale. Le processus de production est découpé en tâches élémentaires. Il diminue le cout du travail, l'ouvrier n'est plus maître de la gestion de son temps Ce qui fait un cercle vertueux car la production est moins chère et les pièces sont plus abordables.

(Cours histoire de science de gestion Laurine Basse 2020-2021)

Les entreprises américaines tentent d'apporter des solutions en mettant en place des rotations dans les postes, l'enrichissement et l'élargissement des tâches ainsi que plus d'autonomie dans les équipes. Cela demeure encore insuffisant.

Au Japon naît une nouvelle organisation du travail le Toyotisme il se base sur 2 principes d'organisation :

1) Le « Kan-ban » qui est le fait de produire « juste à temps » la quantité demandée. Elle prend en compte la demande pour déterminer le flux de bien à produire, elle est effectuée en flux tendu c'est-à-dire en fonction de la demande. Aujourd'hui elle est adaptée pour la gestion de projet.

2) L'autonomisation le fait d'utiliser des machines autonomes

Le toyotisme c'est « zéro stock, zéro délai, zéro panne, zéro défaut, zéro papier ». La qualité totale voit le jour avec le miracle économique japonais.

De 1980 à 1990 la qualité totale se met place avec la naissance des normes ISO 9000, elle est centrée sur les préoccupations stratégiques des organisations, l'assurance de la qualité auprès des clients.

L'ISO (International Organization for Standardization) est une organisation internationale indépendante, non gouvernementale, composée de représentants nationaux de plus de 160 pays. Elle est chargée de développer et de promouvoir des normes internationales dans différents domaines.

L'ISO est connue principalement pour ses normes relatives à la gestion de la qualité, telles que la norme ISO 9001 (Systèmes de gestion de la qualité - Exigences), qui établit les critères pour la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans une organisation.

ISO élabore également des normes dans de nombreux autres domaines, tels que l'environnement (ISO 14001), la santé et la sécurité au travail (ISO 45001), la sécurité de l'information (ISO 27001), les systèmes de management énergétiques (ISO 50001), le management de l'innovation (ISO 56002) et bien d'autres encore.

Elles sont élaborées par des comités techniques, composés d'experts et de représentants de l'industrie, qui travaillent ensemble pour développer des normes basées sur les meilleures pratiques et les connaissances disponibles. Une fois approuvées, ces normes sont publiées et mises à la disposition du public.

Ces normes fournissent un ensemble de lignes directrices et de recommandations pour aider les organisations à améliorer leurs processus, à renforcer leur efficacité, à assurer la sécurité et la fiabilité de leurs produits et services, et à répondre aux attentes des parties prenantes.

L'adoption des normes ISO est volontaire, mais de nombreuses organisations choisissent de les mettre en œuvre afin de bénéficier des avantages qu'elles offrent tels que l'amélioration de la qualité, la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle et l'accès aux marchés internationaux.

Aujourd'hui on parle de système de management par la qualité (SMQ). C'est une évolution de la pensée managériale vers un management participatif. L'objectif est d'avoir du personnel engagé, favoriser de la créativité et un personnel qui se sent responsable des résultats.

La démarche qualité qui implique tous les collaborateurs et est déployée dans tous les services de l'entreprise pour améliorer la qualité des produits, des services mais aussi l'amélioration générale des méthodes de travail de production, de gestion. De cette façon l'entreprise fidélise ses clients en garantissant leur satisfaction.

Elle fonctionne sur un système de management de la qualité qui est défini dans la norme ISO 9001 se décline en sept grands principes :

En premier il y a l'orientation client : le but est de satisfaire les besoins de sa clientèle

Second principe le leadership : la direction qui est chargée de mettre la stratégie à suivre les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir

Troisième principe l'implication du personnel : la réussite par une implication de tous les employés c'est à la direction de trouver les moyens de favoriser leur engagement

En quatre l'approche processus : le fait de corréler les processus entre eux afin de renforcer la cohérence et l'efficacité du système

L'amélioration continue : ce principe encourage les entreprises à rechercher les opportunités d'amélioration partout où elle se trouve comme la roue de Deming qui tourne en continu.

Un processus d'amélioration permanent : la roue de Deming

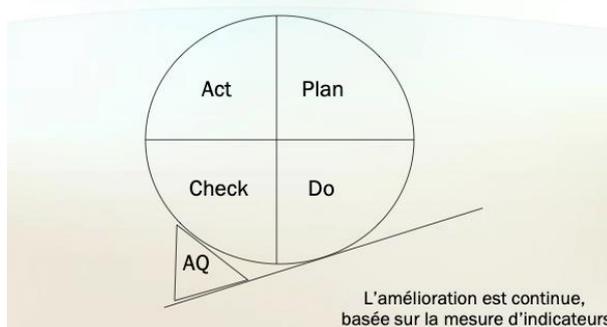


Schéma de la roue de Deming

Plan (planifier) : les objectifs et les processus d'amélioration sont définis. Les problèmes sont identifiés, les données sont collectées et analysées, et des plans d'action sont élaborés.

Do (faire) : le plan est défini, il est mis en œuvre. Les actions planifiées sont exécutées, les processus sont modifiés et les solutions sont mises

en place.

Source : L3.2 - Qualité des services publics // A. Saint Jonsson

Check (vérifier) : les résultats obtenus sont évalués et comparés aux objectifs fixés lors de la phase de planification. Les mesures de performance sont collectées, les données sont analysées et les résultats sont évalués pour déterminer si les objectifs ont été atteints.

Act (agir) : des actions correctives sont prises en fonction des résultats obtenus lors de l'étape de vérification. Si les objectifs n'ont pas été atteints, des ajustements et des améliorations sont apportés sur le plan initial.

AQ (assurance qualité) : il s'agit de consolider l'organisation et de progresser vers les objectifs.

Le sixième principe est la prise de décision fondée sur les preuves l'organisation doit se tourner vers les sources de données et preuves fiables telles que les indicateurs (définir les indicateurs fiches des indicateurs de sapeurs-pompiers) afin de prendre une décision pertinente.

Le management relationnel est le septième principe c'est-à-dire le management avec les parties intéressées. Cela désigne tous les acteurs avec lesquels l'entreprise est amenée à collaborer comme les fournisseurs, prestataires et autres partenaires commerciaux. Il s'agit ici de soigner ses relations car la qualité ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise.

La démarche qualité a pour but de structurer l'organisation et d'en améliorer le fonctionnement quotidien. En définissant les rôles et fonctions de chacun, cela permet à chaque collaborateur de se professionnaliser, d'avoir un domaine d'expertise. Il y a globalement une meilleure communication interne et avec cette nouveauté on peut se concentrer sur une amélioration de la production et réduire les taux de retour client en fournissant un produit ou service de la meilleure qualité possible. Avec cette dernière il y a une amélioration des performances globale et un meilleur positionnement concurrentiel. Elle a permis aussi de faciliter l'importation à l'international parce que les normes sont identiques partout où c'est un gage de qualité et de confiance pour les fournisseurs et les consommateurs.

C'est un outil qui est devenu un levier managérial et cela permet la communication et implication des équipes parce que ce n'est pas que la direction qui choisit car il faut responsabiliser tout le monde car elle implique des processus d'amélioration continue, elle aide à faire évoluer dans le bon sens les pratiques, les méthodes de travail de chacun pour une harmonisation des pratiques. Comme le nom l'indique c'est une meilleure qualité des produits, des services rendus, un meilleur retour client, la fidélisation

I.1.2 La réflexivité et l'engagement

I.1.3 La réflexivité :

La réflexivité est un concept utilisé dans différents domaines, tels que la psychologie, la sociologie et la philosophie, pour décrire la capacité d'un individu à réfléchir sur ses propres pensées, actions et expériences. Ricard-Fersing, É. (2001) Elle implique une prise de conscience et une introspection sur ses propres motivations, croyances, émotions et comportements.

Elle met l'accent sur la capacité de s'observer soi-même de manière objective et de remettre en question ses propres suppositions, biais et préjugés. C'est une démarche qui encourage l'individu à se questionner, à remettre en cause ses propres certitudes, à reconnaître ses erreurs et à apprendre de ses expériences.

Elle permet aux individus et aux équipes de prendre du recul, d'évaluer leurs compétences, leurs forces et leurs faiblesses, et de planifier des actions pour atteindre leurs objectifs de manière plus efficace.

On peut parler de la « fabrique du manager réflexif » qui signifie que si elle n'est pas un attribut « automatique » du manager, la réflexivité s'apprend, se travaille, s'améliore, se construit petit à petit. C'est à un processus de développement continu d'une part, et à l'accessibilité d'autre part que le terme de fabrique fait référence. Quelle que soit l'appétence des individus à la réflexivité, celui qui désire apprendre à être réflexif peut le devenir. (Sylvie Deffay et Davrout et al 2017)

La réflexivité pourrait être une manière tout à fait intéressante pour le responsable d'aujourd'hui d'exercer son leadership dans le contexte contraint et incertain que le monde socio-économique et politique connaît aujourd'hui.

La réflexivité est au service du leadership du manager. Selon House et al en 2004 le leadership peut se définir comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ».

La réflexivité s'associe au *self leadership*, Manz en 1986 fait émerger ce concept car la vision d'un manager doit composer avec des environnements constamment turbulents, l'enjoignant de développer créativité et intuition pour prendre en confiance, les mesures les plus appropriées, quelles que soient les conditions. Il porte l'idée pourtant très ancienne du « manage-toi toi-

même ! ». Mais de l'injonction à la mise en œuvre, il y a un chemin à parcourir qui n'est pas si aisé. Pour Culniffe en 2009 le *self leadership*, comprend non seulement la conscience de soi mais également la conscience de soi par rapport aux autres, c'est à dire la manière dont on impacte les autres et ce que l'on reconnaît en eux. Ce qui fait que grâce à la réflexion critique, nous sommes moteurs du façonnage de notre environnement en prenant en compte les circonstances et les relations de manière critique, pour ensuite ajuster notre façon d'être et d'interagir.

Dans le concept de réflexivité, la notion de *self regulation* est ce qui concerne de son côté la gestion de ses états intérieurs, pulsions et ressources. Le faisceau du Self Management comprend six compétences. Le *Self control* émotionnel et la transparence, ce qui signifie rester intègre et agir en restant fidèle à soi-même, l'adaptabilité, c'est-à-dire la flexibilité dans la gestion des changements, l'accomplissement, soit l'aspiration à l'amélioration ou la fixation de critères d'excellence, l'initiative, qui permet d'être prêt à saisir les opportunités, et pour finir, l'optimisme, soit la persévérance d'atteindre ses objectifs malgré les obstacles et les défaites. Sylvie Deffay et Davrout et al (2017)

La réflexivité fait partie du leadership de soi à plus d'un titre ; Ay et Karakay (2015) démontrent une corrélation entre le leadership de soi et la pensée critique.

« Enfin le *self leadership* n'est pas l'apanage des seuls managers mais est bien utile à l'ensemble des collaborateurs » Dogan, Sahin, (2008).

Elle doit prendre son temps, le temps d'examiner toutes les options, les pensées et donner la parole aux ressentis ; le temps de faire de la place à l'échange avec soi-même et avec d'autres personnes qui elles aussi vont prendre le temps d'écouter et de s'écouter, devenant ainsi des ressources les unes pour les autres.

La réflexivité comme interaction dialogique

Le dialogue devient en lui-même expérience réflexive dans ce que la parole de chacun est réfléchié par les autres membres du groupe renvoyant questions ou remarques qui vont réveiller et potentiellement déranger nos hypothèses.

Le dialogue, au sens de Bohm (1990) permet de dépasser l'échange de points de vue vers l'émergence d'une nouvelle vérité inclusive des vérités individuelles. Bohm définit le dialogue à partir de son origine étymologique grecque : « logos », qui veut dire le mot mais qu'il étend jusqu'à la notion de « sens du mot », et « dia » qui veut dire « à travers ». Le dialogue est ce mouvement d'aller à travers le sens des mots. (Bohm, 1990)

Selon Sylvie Deffayet Davrout et al (2017), la réflexivité comme production.

« La réflexivité est une production de sens et de connaissance. Elle s'élabore à partir du réel, des expériences passées, des enjeux qui s'annoncent. Elle se construit de manière non linéaire, grâce aux fils que le manager réflexif va rencontrer et choisir de tirer. Pour cela, il s'appuiera utilement sur un outil au service de sa réflexion comme un *Learning Journal* par exemple. Avec ce qu'il a dans la tête, ce qu'il ressent, présent et ce qu'il va se noter, c'est un processus actif de formulation qui s'élabore et qui se donne à voir pour ensuite mieux le regarder, d'un peu plus loin et être capable de le formuler à d'autres ; se le rendre intelligible à soi-même pour ensuite le rendre explicite pour les autres. C'est là une compétence essentielle du manager ».

La posture et les pratiques réflexives sont les meilleures armes du manager contemporain. Le manager réflexif porte en lui-même la possibilité d'une transformation organisationnelle, autour de laquelle un potentiel d'investigations et de recherche nous est évident. Avoir de la réflexivité augmente les chances de transformer les relations que le manager entretient avec ses collaborateurs, ses pairs, ses supérieurs. Le manager réflexif porte en lui-même la possibilité d'une transformation organisationnelle, autour de laquelle un potentiel d'investigations et de recherche nous est évident.

La « Pleine Conscience » ou bien *mindfulness* en anglais, est la « conscience qui se manifeste lorsque l'on porte attention intentionnellement du moment présent et de manière non jugeant sur l'expérience du temps » selon l'Association pour le Développement de la Mindfulness. Ces dispositifs proposent des temps d'arrêt dans l'action de retour sur soi et à l'intérieur de soi. Au-delà du refuge que peut offrir la méditation pour des managers débordés, cette discipline est un réel espace de ressourcement personnel. Dans les études de Sylvie Deffayet Davrout elle observe de plus en plus de demandes d'accompagnement des managers et des dirigeants, mais aussi des experts sur cette question d'une pratique professionnelle réflexive. Elle nous affirme également que la réflexivité est une source d'autonomie incomparable dans la mesure où elle va jusqu'à épargner à l'individu la quête d'une ressource à l'extérieur quand celle-ci est bien souvent disponible à l'intérieur de lui-même. En ce sens, elle est « autorisation » et « réhabilitation ». De quoi largement alléger le travail managérial en lui redonnant une attractivité et puissance.

Enfin la réflexivité facilite l'accès au self leadership, pour permettre aux équipes et aux individus de se réinventer et de réinventer l'entreprise Senge, (1990), Laloux, (2015), sans instrumentalisation et en toute conscience.

En résumé, la réflexivité est une capacité cognitive et introspective qui permet à un individu d'analyser, d'évaluer et d'apprendre de ses propres pensées, actions et expériences. Elle favorise la croissance personnelle, le développement professionnel et la capacité à s'adapter dans des environnements en évolution. Maela Paul, (2022)

I.2.1 La théorie de l'Engagement

Selon Joule et Beauvois l'engagement se définit comme une situation donnée aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut-être imputable qu'à celui qui l'a réalisé.

Patrick Amar dans ses *50 petites expériences de psychologie*. Ici l'engagement relève du domaine de la psychologie sociale car elle s'intéresse particulièrement aux phénomènes d'influence entre les personnes et qui peuvent expliquer leur conduite.

La théorie de l'engagement qui est initié par Charles Kiesler mais énormément développé dans les années quatre-vingt-dix par Joule et Beauvois. La théorie de l'engagement va questionner « comment produire de l'engagement chez les personnes ? ». Quand une personne s'engage, il s'assimile à l'acte qu'il a produit et cet acte est susceptible de le transformer. Cela va expliquer, qu'on prend une décision, accomplit une mission, nous avons tendance à nous y tenir, voire à persévérer dans ce sens. Patrick Amar nomme ce dernier « l'escalade d'engagement ». Si la décision et les conséquences sont bonnes ou mauvaises la personne changera ses croyances sur elle-même et le monde pour rationaliser ce comportement. Pour produire de l'engagement chez une personne, nous devons aller chercher à faire faire certains actes et plus ces actes seront engageants, plus la personne va provoquer chez les lui des changements d'attitudes dans le sens désiré. Une célèbre technique commerciale le « pied dans la porte » est ce qui illustre le mieux la théorie de l'engagement.

Nicolas Guéguen (2021) nous explique le « pied dans la porte » c'est une personne qui accepte une petite demande initiale, ce qui la rend plus encline à accepter une demande plus importante par la suite. L'expression "pied dans la porte" fait référence à la tactique de vente où un vendeur tente d'obtenir l'engagement d'un client en lui proposant une petite offre, puis utilise cet engagement pour faire une demande plus importante par la suite. Il nous démontre que l'idée sous-jacente à la technique du pied dans la porte est que les individus ont une tendance à se comporter de manière cohérente avec leurs engagements antérieurs, même s'ils sont de petite envergure.

Dans une expérience de J.Freedman et S. Fraser cette technique est liée à un autre concept connexe appelé "l'engagement et la cohérence". Lorsqu'une personne prend un engagement,

même minime, elle a tendance à vouloir maintenir une cohérence entre ses croyances, ses attitudes et ses actions. Cela peut rendre plus difficile le refus d'une demande ultérieure, car cela remettrait en question la cohérence de son comportement.

Selon une analyse de Patrick Amar, le pied dans la porte n'est pas universel et peut varier selon les individus. Certaines personnes peuvent être plus résistantes à cette technique de persuasion, tandis que d'autres peuvent être plus influencées. Les facteurs tels que la confiance envers la source de la demande, la pertinence de la demande et la perception de liberté de choix peuvent également jouer un rôle dans l'efficacité de cette stratégie. L'acte d'engagement va produire chez celui qui s'engage un travail cognitif plus ou moins important de justification et rationalisation qui impacteront ses croyances et attitudes face à des actions. « Qui vole un œuf vole un bœuf ? » Assurément, selon la théorie de l'engagement !

Cet auteur nous fait retenir cinq éléments essentiels dans l'engagement :

- Nous ne sommes pas tant engagés par nos idées que par nos actions. Lorsqu'un individu s'engage, il s'identifie à l'acte qu'il a produit et cet acte est susceptible de le transformer.
- La théorie de l'engagement prédit que pour provoquer des changements d'attitude chez quelqu'un, il faut lui faire faire certains actes qui l'engagent dans le sens désiré. C'est là que vient la technique du pied dans la porte.
- Il faut maximiser l'engagement de la personne en lui donnant une perception de libre choix, en lui faisant faire un acte important, visible, irrévocable et répété.
- Faire précéder une demande importante d'action moins coûteuse allant dans le même sens crée un « engrenage » qui augmente la probabilité de réponse positive à la demande.
- La théorie de l'engagement montre l'intérêt chaque fois que c'est possible d'un leadership d'influence et persuasion plutôt que de contrainte.

La théorie de l'engagement soutient que les individus ont une motivation intrinsèque à maintenir une cohérence entre leurs attitudes, leurs croyances et leurs actions. Les engagements pris publiquement et volontairement sont particulièrement puissants pour influencer le comportement et favoriser la persistance dans les choix ou les actions, même en présence de dissonance cognitive.

I.2.1 La théorie du don

Afin de favoriser l'engagement nous pouvons également nous intéresser à la théorie du don, dans l'œuvre célèbre de Marcel Mauss intitulé « Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques » en 1925. Il examine le concept du don dans les sociétés traditionnelles et explore les implications sociales, économiques et symboliques des pratiques de don et d'échange. Le don n'est pas simplement un acte de générosité individuelle, mais plutôt un mécanisme complexe qui implique des obligations, des réciprocités et des relations sociales. D'autres auteurs ainsi que d'autres recherches ont été élaborés sur la théorie du don, comme Ilana Silber dans son article *Introduction à la traduction en hébreu de l'Essai sur le don de Marcel Mauss*. La théorie du don, également connue sous le nom de théorie de l'échange social, est une perspective sociologique et anthropologique qui explore les motivations et les dynamiques sociales qui sous-tendent les actes de don. Cette théorie propose que les dons ne sont pas simplement des actes de générosité désintéressée, mais qu'ils sont plutôt le résultat d'un processus d'échange social et de création de liens.

Gérard Mauger affirme que selon la théorie du don, les individus donnent ou offrent des biens, des services ou des faveurs à d'autres personnes dans le but de créer des relations sociales, de renforcer les liens existants ou d'établir des obligations mutuelles. Les dons sont considérés comme des transactions symboliques qui vont au-delà de la simple valeur matérielle et qui contribuent à la construction et au maintien du tissu social.

Cette théorie met en évidence trois aspects clé :

- Le don crée des obligations : Lorsqu'une personne fait un don à quelqu'un d'autre, cela crée une dette symbolique et une obligation sociale pour le bénéficiaire de rendre quelque chose en retour. Cette réciprocité peut prendre différentes formes, allant d'un don direct en retour à un soutien émotionnel ou à une reconnaissance sociale.
- Le don renforce les relations : Les dons jouent un rôle crucial dans la création et le renforcement des liens sociaux. En offrant un don, une personne exprime son intérêt, sa sympathie et son engagement envers une autre personne, ce qui favorise le développement de relations positives et durables.
- Le don établit un statut social : Les actes de don peuvent également servir à établir et à renforcer le statut social d'une personne au sein d'un groupe. En offrant des dons de valeur ou en étant généreux, une personne peut accroître sa réputation, son prestige et son pouvoir social.

Cette théorie trouve des applications dans divers contextes sociaux et culturels. Stéphane Vibert, dans *Revue de Mauss*, reprend que la théorie du don propose que les actes de don ne soient pas simplement des gestes désintéressés, mais qu'ils servent à créer des liens sociaux, à établir des obligations mutuelles et à renforcer le statut social. Les dons jouent un rôle essentiel dans la construction et le maintien des relations sociales, ainsi que dans la création d'un sentiment de réciprocité et de solidarité au sein des communautés humaines.

I.2.3 Le lien entre ces notions

Dans la mise en place d'une démarche qualité, la réflexivité et l'engagement jouent un rôle essentiel. Reprenons la notion de réflexivité qui est une capacité cognitive et introspective qui permet à un individu d'analyser, d'évaluer et d'apprendre de ses propres pensées, actions et expériences. Elle favorise la croissance personnelle, le développement professionnel et la capacité à s'adapter dans des environnements en évolution. Elle va consister à remettre en question ses pratiques, comportements, c'est le cœur de l'amélioration continue. Lorsqu'une organisation va s'engager dans une démarche qualité, elle va encourager ses membres à être réflexifs, à analyser de manière critique le processus dans l'objectif d'identifier les points à améliorer. La réflexivité ici va être une force pour l'apprentissage, l'adaptabilité et l'innovation ce qui va contribuer à l'engagement des agents envers la qualité. Cette volonté de satisfaire les besoins de tous.

Par ailleurs, l'engagement va être une composante dans la démarche qualité, car nous avons pu voir qu'elle implique tous les collaborateurs et est déployée dans tous les services de l'entreprise pour améliorer la qualité des produits, services, mais aussi l'amélioration générale des méthodes de travail de production et de gestion. Les agents et les équipes qui vont s'engager dans la démarche qualité sont motivés à atteindre des normes élevées, à satisfaire les exigences et les attentes des parties prenantes à fournir des produits ou services de qualité supérieure. Nous avons pu voir que la notion d'engagement renvoie à une motivation intrinsèque à maintenir une cohérence entre leurs attitudes, leurs croyances et leurs actions. Nous retrouvons cette volonté de consacrer du temps, fournir des efforts pour améliorer un processus ou bien quelque chose qui est cher à la personne concernée. Non avons pu constater que les personnes engagées sont plus enclin de changer leur comportement dans la mesure où c'est toujours dans leur croyance ou bien a contrario il n'y a pas cette volonté de s'engager lorsque c'est à l'encontre de leur conviction.

On peut retenir une complémentarité entre la réflexivité et l'engagement dans la démarche qualité. La réflexivité va permettre aux personnes et aux organisations d'évaluer de manière objective les performances et les pratiques. De l'autre côté l'engagement va permettre d'apporter des améliorations concrètes.

Dans la démarche qualité, il y a une évaluation régulière des performances avec cette volonté d'amélioration continue. La roue de Deming illustre parfaitement le processus qui permet aux agents concernés de prendre conscience des enjeux liés à la qualité et reconnaître l'importance de leur contribution. On peut parler de réflexivité lorsqu'il y a une prise de conscience des agents à se questionner sur leur propre moyen d'amélioration. Nous pouvons relever que la démarche qualité va identifier des opportunités d'amélioration. L'audit interne permet la vérification en interne. L'objectif est de contribuer à l'amélioration du système de management par la qualité des produits, prestations ou services rendus. C'est prendre le temps de se regarder agir, faire le point processus par processus et détecter les sources de progrès. Pour cela, il faut :

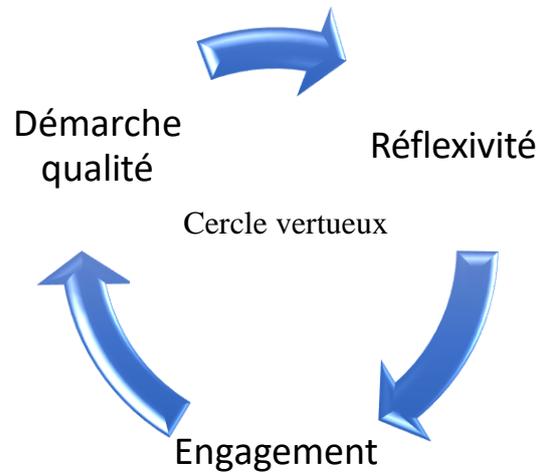
- Définir une équipe d'auditeur
- Programmer puis réparer
- Exécuter l'audit
- Rédiger le rapport
- Enclencher des actions pour corriger les non-conformités

(L3.2 - Qualité des services publics // A. Saint Jonsson)

L'audit va favoriser la communication, le partage d'idée et le travail en équipe. La démarche qualité va renforcer l'engagement envers des objectifs de qualité et un sentiment d'appartenance émane grâce au projet commun. Il est important dans cet élément de valoriser les efforts fournis par les agents. Généralement, les résultats obtenus sont dus à l'engagement et à la réflexivité, ce qui renforce davantage la motivation intrinsèque que nous avons pu voir dans la théorie du don. Les agents continuent de s'investir dans le processus d'amélioration continue.

La mise en place d'une démarche qualité est en lien avec la réflexivité et l'engagement, elle va susciter la prise de conscience, valoriser les efforts, identifier les opportunités d'amélioration. On peut constater un cercle vertueux dans la mesure où la réflexivité conduit à l'engagement et l'engagement va alimenter également la réflexivité ce qui contribue à la progression continue de la continuité de la qualité au sein de l'organisation.

Schéma du cercle vertueux entre démarche qualité, réflexivité et engagement



Source : DURAN Appolinaire

Nous avons pu constater que la mise en place d'une démarche qualité réalise un cercle vertueux entre les notions de réflexivité et d'engagement. La mise en place de cette dernière va inévitablement renforcer les deux autres notions.

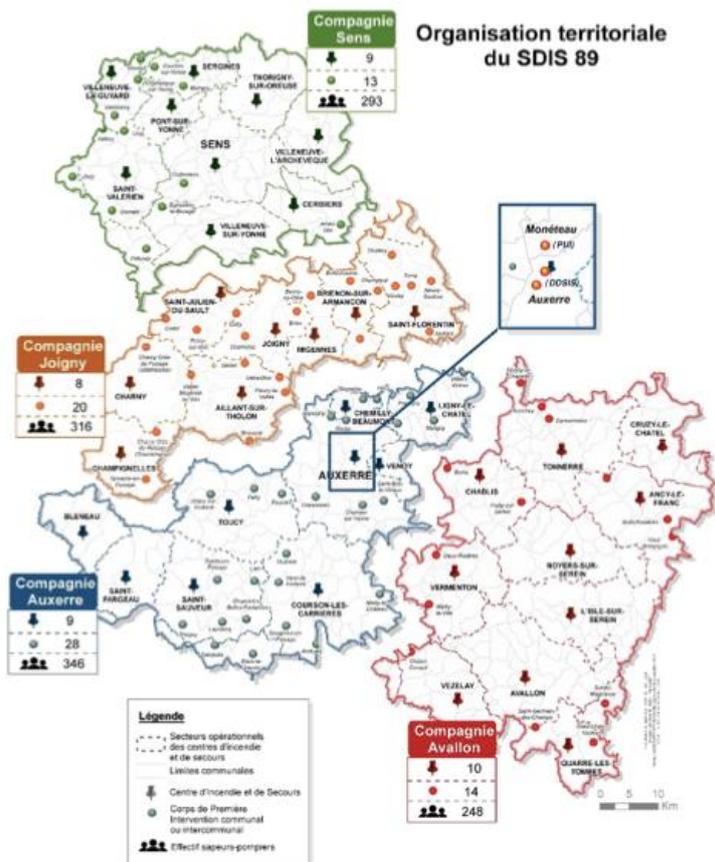
Le service départemental d'incendie et de secours de l'Yonne, prend conscience qu'il y a un manque d'accompagnement envers les chefs de centre de secours de sapeurs-pompiers volontaire. C'est une fonction qui est lourde par le fait que beaucoup de tâches à réaliser leur sont demandées, ce qui entraîne une baisse de l'engagement des chefs de centre dans leur mission, un sentiment d'être débordé et isolé. Ces managers de proximité manquent de réflexivité dans les tâches du quotidien.

II. Le Service Départemental d'Incendie et de Secours de l'Yonne en matière d'accompagnement pour les chefs de centre de secours volontaire.

II.1 Analyse de l'existant et des besoins en termes de démarche qualité

II.1.1 Contexte du sondage

La Mission développement du volontariat (MDV) au sein du SDIS 89 a pour vocation de promouvoir et développer le volontariat sapeur-pompier au sein du département de l'Yonne en travaillant à faciliter le recrutement de profils diversifiés, à soutenir l'activité des sapeurs-pompiers et à fidéliser leur engagement citoyen. Cette mission est rattachée au groupement des unités territoriales (GUT) qui a sous sa responsabilité quatre compagnies avec des chefs de compagnie. Celui-ci est chargé du pilotage, la coordination et l'animation des subdivisions territoriales du SDIS de l'Yonne qui sont les compagnies, les centres de secours principaux (CSP), les centres de secours (CIS) et les corps de première intervention non intégrés (CPINI).



Source : Schéma départemental d'analyse de couverture des risques (SDACR) du SDIS de l'Yonne

Selon l'Article 135.004 du règlement intérieur du SDIS de l'Yonne :

« Le chef de centre assure l'organisation générale et le fonctionnement du centre de secours en se confrontant aux différents règlements et notes de services en vigueur.

Il est chargé :

- De la discipline ;
- De la mise en application des notes de services, instructions et règlements ;
- De fixer les attributions des personnels placés sous leur autorité, en tenant à jour un organigramme écrit du CIS ;
- D'organiser les plannings de travail ou d'astreinte de leur personnel ;
- De contrôler la rédaction des comptes-rendus de sorties de secours ;
- De contrôler la participation aux manœuvres et travaux ; de saisir les indemnités des sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers volontaires civils ;
- De veiller au maintien des connaissances techniques des personnels, à travers la formation périodique ;
- D'organiser et de contrôler les activités physiques des personnels ;
- De veiller à l'affichage des notes, délibération, vacances de postes.

En outre, il formule un avis sur les nominations, engagements, réengagements, changements d'affectation (arrivée et départ), mutations (arrivée et départ), candidatures de stage, les éventuelles demandes de sanctions, les distinctions et les récompenses des personnels placés sous leur autorité »

Placé entre le « terrain » et la direction il est la première ligne de l'encadrement, au centre de toutes les attentions et attentes. Il tient une place névralgique au sein du SDIS car il doit être en relation avec l'ensemble des services (ressources humaines, opération, technique, logistique, relation et communications extérieures, finances, prévention, prévision...)

Nous constatons une désaffection pour ce poste et une difficulté à mieux les accompagner et former ces managers de proximité. Nous avons pu voir précédemment que le sapeur-pompier volontaire a un statut particulier car il n'est assimilable, ni à une activité professionnelle, ni associative ce qui nécessite un management et un accompagnement spécifique. Il est souvent remonté que les chefs de centres ressentent un manque d'outils et d'accompagnement dans leur prise de fonction ce qui conduit à un sentiment de solitude dans des situations complexes.

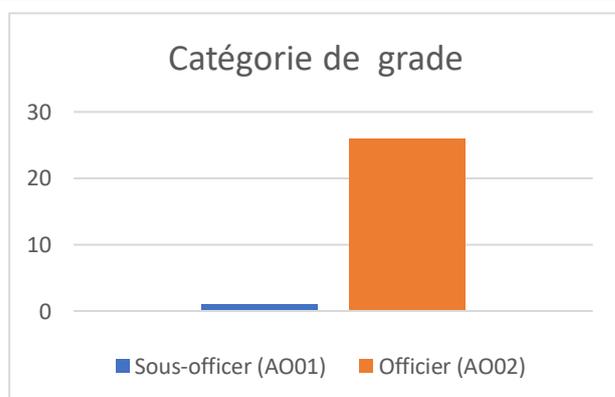
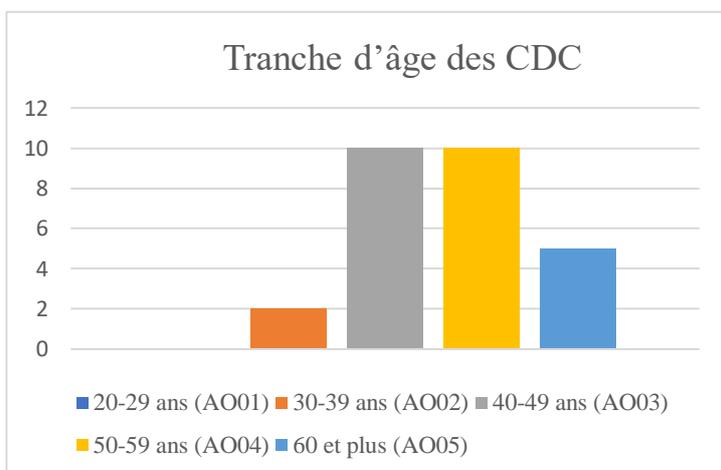
Il existe une formation au sein de l’Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP) qui est dédiée au chef, de centre mais elle n’est pas obligatoire pour tenir la fonction de chef de centre. Les chefs de centre au sein du SDIS de l’Yonne sont majoritairement des officiers, mais également des sous-officiers donc ces derniers sont moins concernés par des formations à l’ENSOSP.

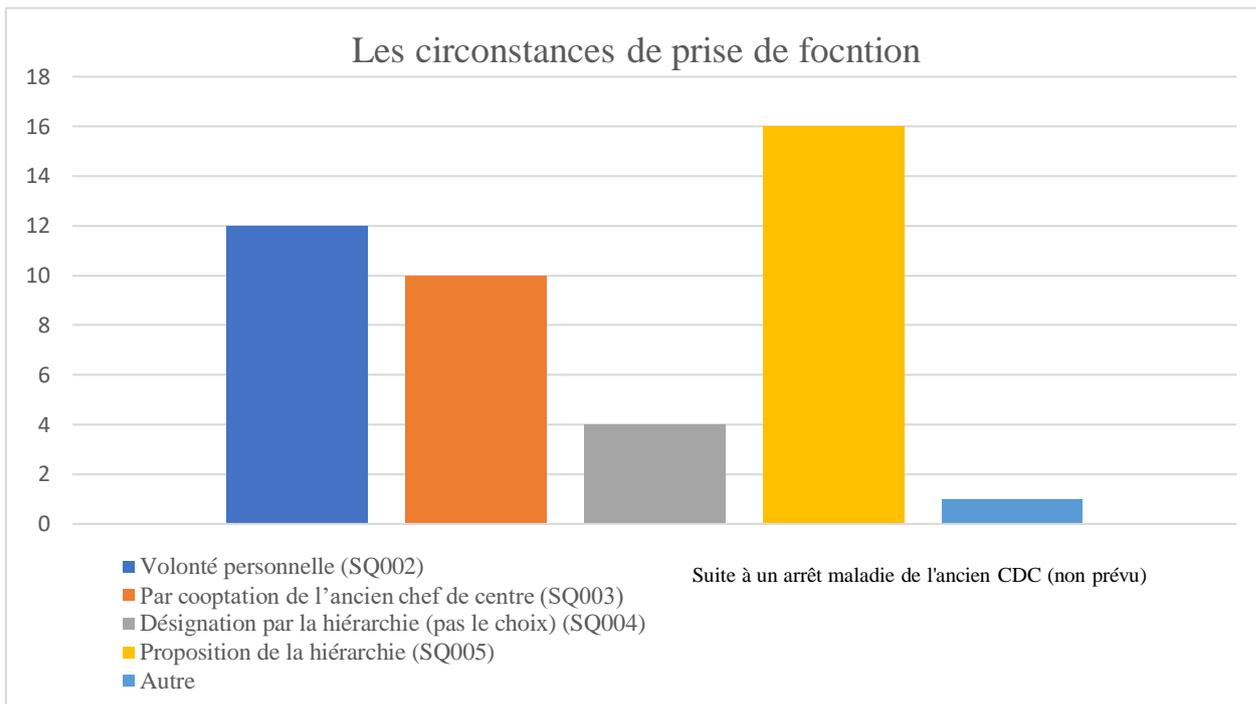
L’objectif de la Mission développement du volontariat est de s’inscrire dans une amélioration continue de l’existant et recenser les besoins en termes d’accompagnement pour mettre en place des outils ou une formation nécessaire pour les chefs de centre de l’Yonne.

II.1.2 Analyse de l’existant

Avant de mettre en place des outils et réfléchir comment améliorer ce qui existe déjà, il est nécessaire de mettre en place un sondage et de faire une étude pour évaluer ce qui déjà présent au sein du SDIS. Sur les 36 CIS 7 sont commandés par des chefs de centre professionnel, soit 29 CIS exclusivement commandés par des volontaires.

Sur les 29 CIS 27 chefs de centre ont répondu complètement au questionnaire nous avons pu récolter les réponses suivantes :

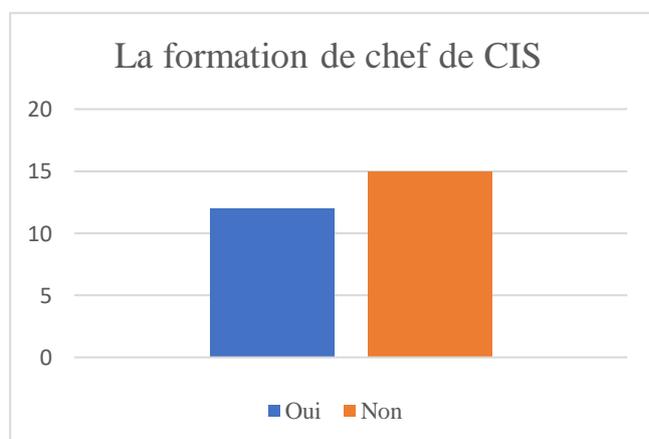




En ce qui concerne l'âge, nous sommes dans une tranche d'âge dominante qui oscille entre 40 et 59 ans. Une vision partagée du management entre jeunesse nouvelle vision et cette tranche d'âge qui a une vision du manager chef. La majorité des chefs de centre sont des officiers proposés par la hiérarchie et d'une volonté personnelle. Cependant, une majeure partie est devenue chef de centre par la cooptation de l'ancien chef de centre.

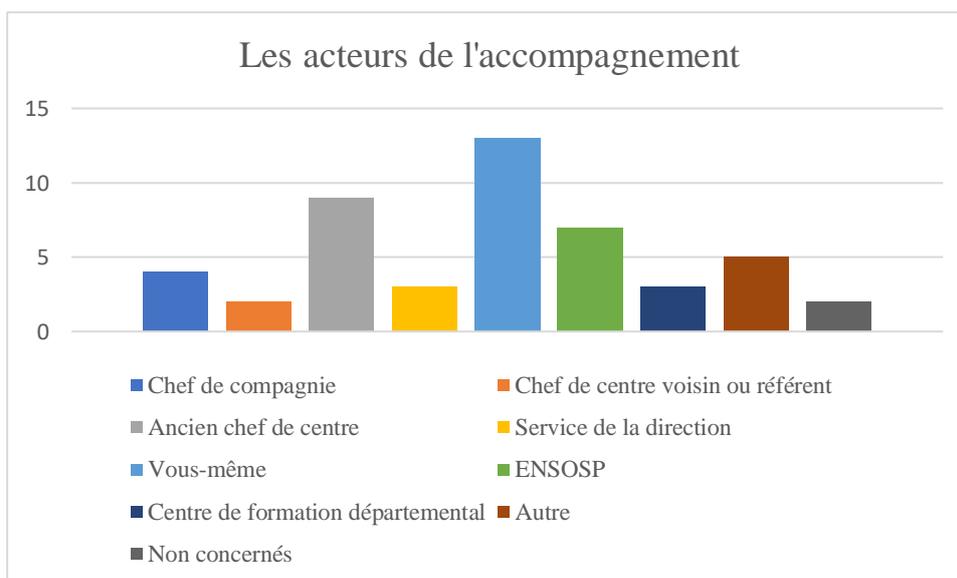
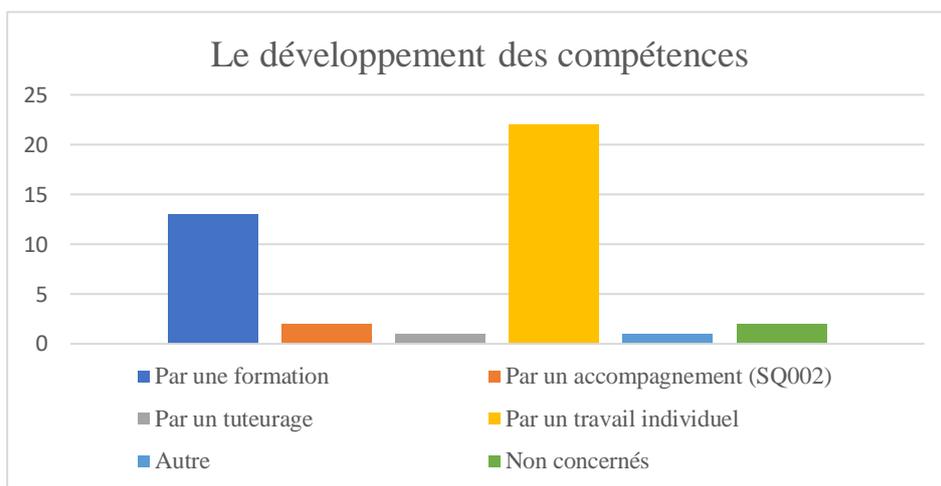
La formation de chef de centre

La formation de chef de centre n'est pas obligatoire. Il n'y a pas de formation à part entière au sein du SDIS de l'Yonne pour exercer cette fonction. Dans ce sondage on recense 15 chefs de centre qui ont été formés à cette fonction contre 12.



Les compétences développées pour cette fonction

En premier lieu, le travail individuel ressort davantage. Ils ont développé ces compétences lors de la prise de poste et essentiellement sur du long terme avec un travail personnel et dans leur milieu professionnel. Un grand travail individuel a été fait de la part des agents, que ce soit en apprenant par eux même en tant que chef de centre ou bien par une formation. Il y a une forte autodidaxie.



En ce qui concerne les acteurs qui ont aidé à développer ces compétences, ce sont souvent les aînés à l'occurrence les anciens chefs de centre qui leur ont donné les outils ou bien pour certains, c'est l'ENSOSP.

En revanche, ce qui revient en premier, c'est le travail personnel et le partage avec l'ancien chef de centre. Les dispositifs d'acquisition de connaissances officielles telles que le chef de compagnie ou bien le centre de formation départemental (CFD) viennent à la suite des autres

acteurs qui ont pu contribuer à l'accompagnement. On peut dès à présent remarquer un manque de formation dans la fonction des chefs de centre volontaires.

L'unité opérationnelle

L'unité opérationnelle est le centre d'incendie et de secours, nous pouvons constater qu'il y a peu de contrôle périodique. Le contrôle périodique est vu sous l'angle d'une évaluation. L'évaluation est un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue de nos actions. C'est aussi un outil de clarification et de valorisation. D'après nos résultats, il y a seulement 9 CIS sur 27 qui font l'objet d'un contrôle périodique. Le contrôle et l'évaluation sont souvent mal perçus par le chef de centre volontaire qui se sent surveillé en permanence : « *Il faut faire attention au sentiment de flicage du chef de centre.* » Contrôleur Général Hervé Énard ancien directeur de l'ENSOSP.

Les outils managériaux à disposition

Nous pouvons remarquer que dans le SDIS de l'Yonne l'outil le plus présent, c'est la réunion des chefs de centre des documents mis à disposition sur l'intranet ainsi que le dialogue et la disponibilité du chef de compagnie. En ce qui relève des outils managériaux, ils sont présents mais, reste assez minimes par rapport à leur attente et leur besoin.

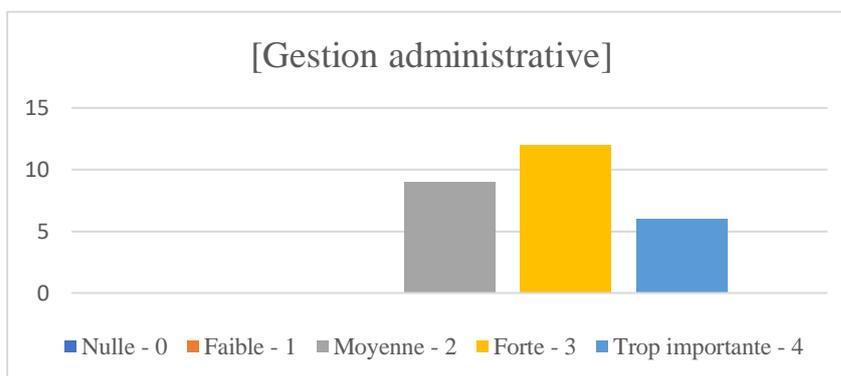
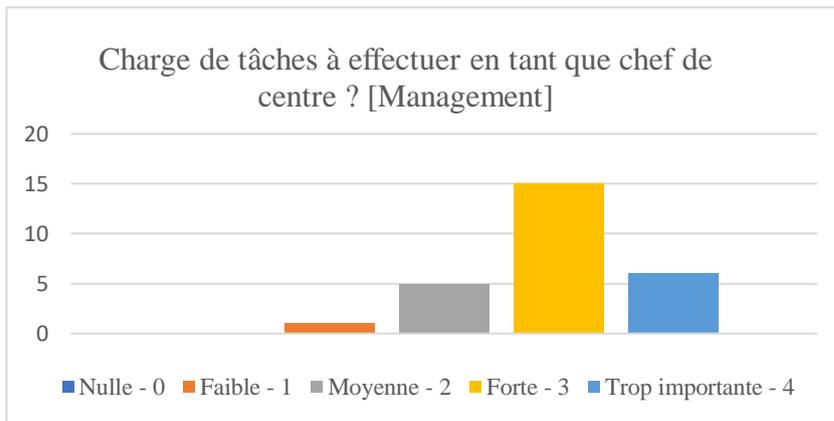
Il existe une multitude d'outils et de forme d'accompagnement qui va solliciter la réflexivité des chefs de centre et mieux exercer leur fonction. Regrettablement, il y a une méconnaissance de ces outils qui ont une plus-value importante pour ces managers de proximité. Cette méconnaissance ou bien ce manque d'appropriation des outils est lié à la contrainte de temps, parfois le manque de volonté et le manque de formation à leurs utilisations. Ces facteurs emmènent ces cadres à un sentiment de solitude, d'inconfort et de désengagement pour cette fonction.

Les tâches à réaliser :

Il est nécessaire de faire en sorte que le management et la gestion administrative soient mieux abordée de la part de nos agents, car c'est ce qui est le plus énergivore.

Sur une échelle de Likert quantifié de 0 à 4 :

Le management se situe principalement à 3 sur 4 et la gestion administrative également. La gestion de l'opérationnel, l'informatique et la logistique se positionnent après en étant à 2 sur 4.



II 1.3 Analyse des besoins

La gestion d'un centre d'incendie et de secours est relativement complexe d'après le sociologue Marc Riedel « L'activité de chef de centre demande une grosse amplitude de travail en complément de sa vie familiale. Ce n'est pas acceptable de tenir cette fonction sans une formation et un accompagnement. »

D'après le mémoire « *Chef de centre de secours : vers un meilleur accompagnement* » les auteurs nous expliquent que :

« L'accompagnement doit être proposé afin de développer, chez un chef de centre, son style, son potentiel, ses compétences et sa capacité à agir dans un environnement complexe. L'intervenant extérieur à l'unité opérationnelle (chef de groupement, de service...), centré sur la réussite de l'individu, permet à l'accompagné, de mieux connaître ses potentialités, ses limites et de prendre conscience de ses modes de fonctionnement, avec un objectif de dépassement de soi, une amélioration de ses pratiques et une autonomisation dans la fonction. »

Pour les auteurs de ce dernier, l'accompagnement c'est :

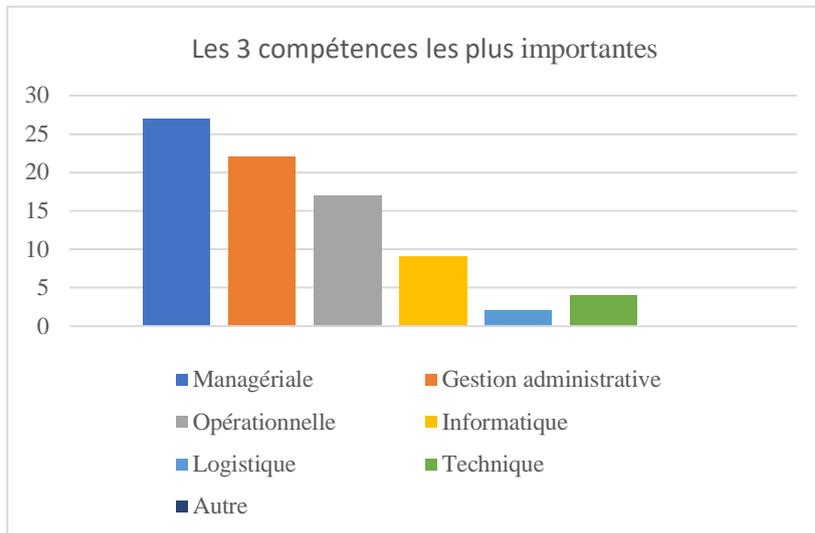
« « être avec » et « aller vers ». L'accompagnement est donc « la présence physique, psychologique et professionnelle d'un intervenant dans une phase d'adaptation, de réadaptation ou d'intégration dans le but d'assurer le bon déroulement de cette phase ». Cette démarche consiste à apporter une réponse aux problématiques rencontrées aujourd'hui par les personnes, de plus en plus livrées à elles-mêmes, pour leur permettre de s'adapter au changement. C'est aussi un espace de rencontre avec elles-mêmes qui induit un questionnement sur la cohérence de leurs actions engagées. La notion d'aide, d'accompagnement est de plus en plus mise en œuvre. »

Par la synthèse des résultats, nous avons pu recenser que les agents souhaiteraient se faire accompagner dans cette fonction de manière présente que ce soit individuel ou collectif. Il en est de même pour les personnes qui ont déjà été accompagnées.

Un travail à priori de la part de l'encadrement est nécessaire et s'adapter en fonction des besoins des agents. Ils ont besoin de relationnel. Le côté individuel sous forme de « tutorat » ressort souvent. L'accompagnement ne doit pas se limiter à un simple développement des compétences. Il doit aussi amener le chef de centre volontaire et son accompagnateur à chercher des nouvelles

solutions pour résoudre les problématiques posées ou améliorer la performance de l'organisation. Ce tutorat doit établir un environnement favorable et bienveillant.

Les compétences nécessaires



Les chefs de centre ont besoin de développer des compétences managériales, en gestion administrative et dans la gestion opérationnelle. Ils ont besoin d'avoir des bases en « management opérationnel », rappelons rapidement ce qu'est le management opérationnel.

« *Le management opérationnel concerne la gestion et l'organisation des activités quotidiennes d'une structure. Il permet de mettre un plan d'action en œuvre afin de s'assurer que toutes les actions requises pour atteindre les objectifs fixés soient bien mises en place* » selon l'IPAG.

Les outils managériaux :

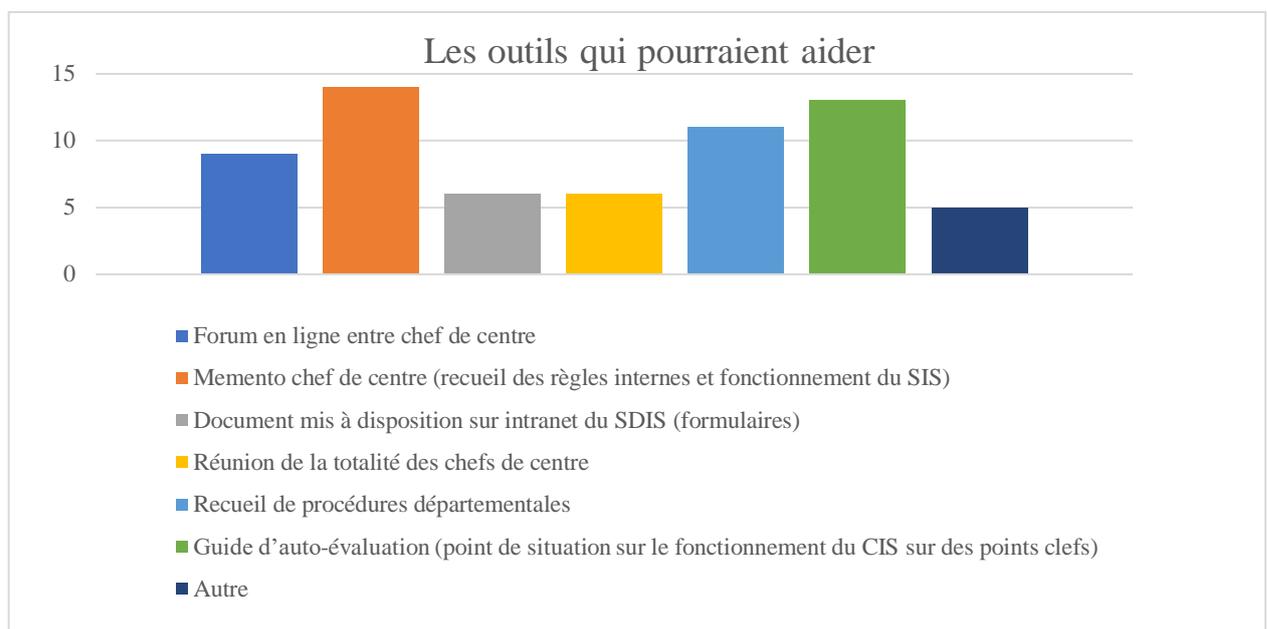
Avant de mettre en place une démarche d'amélioration continue, il est nécessaire de savoir quels sont les outils qui pourraient aider les chefs de centre au sein de leur structure. C'est important qu'ils se sentent écoutés et que les outils soient mis en place avec des idées de pompiers pour les pompiers.

Les outils ci-dessous sont les outils qui ressortent en premier :

- Le mémento du CDC (avec recueil des règles internes et fonctionnement du SDIS)
- Guide d'auto-évaluation sur le fonctionnement du CIS tel qu'une évaluation pour voir si le « contrat moral » entre le CDC et le GUT-MDV ou chef de compagnie est bien rempli

- Recueil des procédures départementales (feuille de mutation, de dossier d’engagement...)
- Forum en ligne entre chefs de centre

Il est important de garder la forme des réunions de compagnie qui est actuellement présente, mais faire en sorte que ce soit plus productif pour échanger autour d’une problématique commune au risque de faire des réunions plus « longues » mais bien productives. Avoir cet effet « Bottom-up ». De bas en haut, cela va être le fait de réaliser une synthèse d’une situation, afin de collecter des données terrain des chefs de centre que l’on fait ensuite remonter à la direction.



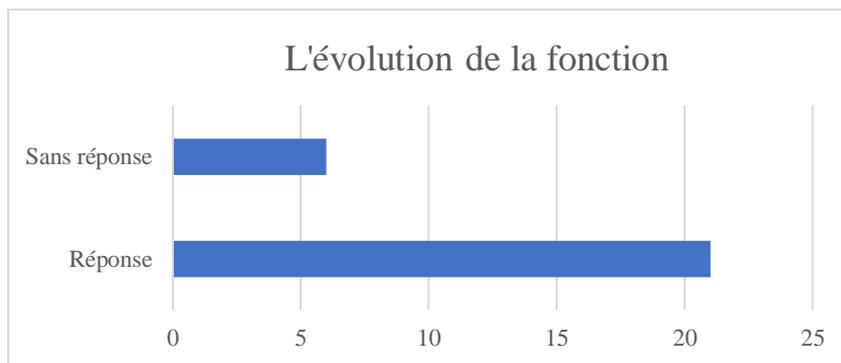
Nous avons pu analyser l’existant ainsi que les besoins exprimés par les chefs de centre. Il y a une multitude d’outils ou bien de forme d’accompagnement possible afin de les préparer au mieux lors de leur prise de fonction dans les tâches du quotidien.

Il est judicieux de préconiser des actions à réaliser en satisfaisant au maximum les besoins puis observer si ces préconisations sont transférables d’un service départemental d’incendie et de secours à un autre.

III. Des préconisations pour le SDIS de l'Yonne

III 1.1 L'évolution de la fonction de chef de centre selon les interrogés

La mise en place d'un sondage et d'une étude pour évaluer ce qui déjà présent au sein du SDIS, a permis de réfléchir comment améliorer ce qui existe déjà et quels outils seraient judicieux pour le service départemental d'incendie et de secours de l'Yonne.



Ce diagramme illustre le nombre d'agent qui se sont exprimés sur l'évolution de la fonction soit 21.

Une majeure partie est partisane sur le fait que cette fonction peut évoluer soit 21 agents se sont exprimés. De façon générale sur l'évolution de la fonction de chef de centre, une forte demande d'un accompagnement personnalisé sous la forme de tutorat revient majoritairement. (voir annexe pour les verbatims)

L'adaptabilité doit être ultime dans un premier temps avant qu'un réel processus d'accompagnement ne se mette en place. Le fait de décharger les tâches administratives en fonction des centres, de la capacité et de la disponibilité, du chef de centre volontaire car des tâches administratives, il y en aura toujours, il est donc important de diagnostiquer quel centre se retrouve en difficulté extrême. C'est pourquoi il faut des tuteurs et vérifier des indicateurs.

Une préparation en amont des fonctions du futur agent ou bien du binôme qui sera à la tête du CIS, car les deux doivent connaître la même chose, si l'un des deux agents ne peut exercer temporairement pour n'importe quelle raison l'autre agent doit être en mesure d'exercer la fonction. Cela renvoie à la volonté du partage d'expérience entre pairs.

La fonction peut évoluer en anticipant les départs et voir qui pourrait être le futur chef de centre compétent prêt à assumer la charge de tâche à effectuer.

- Une préparation à l'administratif est inéluctable, car il y en aura toujours dans cette fonction, il faut faire comprendre le fonctionnement du SDIS, car il y a méconnaissance des différents services.
- Un accompagnement dans les outils progiciel du SDIS, en informatique, management ou bien FMPA (Formation de maintien et perfectionnement des acquis) management lorsqu'une formation ou bien une sensibilisation a été réalisé ou sera réaliser.

Ils ont besoin d'être à jour sur les notes de service temporaire ou permanentes, se les approprier pour mieux comprendre l'environnement. Rencontrer de toutes les instances du SDIS pour mieux comprendre la direction et le fonctionnement de façon générale.

Pour l'évolution de cette fonction, une multitude de préconisations peut être présente ce qui va nécessiter de l'implication de la part des chefs de centre mais également des services du SDIS.

- Un travail transversal avec le centre de formation départemental du SIS, pour savoir quel type de formation ou bien sensibilisation à mettre en place pour les chefs de centre volontaire.
- Anticiper les départs à la retraite des pompiers volontaires, tel que de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) pour les postes de chef de centre volontaire.
- Solliciter les agents ou bien les futurs agents, c'est-à-dire promouvoir une politique de mobilité au sein du centre de secours en question pour cette fonction.
- Une « Fiche de poste » pour mettre des compétences à acquérir ou bien à développer pour les futurs chefs de centre.

Il faut aller chercher la motivation des agents en leur faisant prendre en compte la « lourdeur de cette fonction », qu'être chef de centre aujourd'hui, c'est être un manager de proximité.

Dans l'anticipation de la prise poste, revisiter les nominations en faisant faire comprendre qu'il y a une différence entre la gestion sur intervention en tant que commandant des opérations de secours et du management en service, le fossé n'est pas large mais il est présent.

La récompense est nécessaire comme leur donner l’insigne du chef de centre homologué par la DGSCGC « matériel et équipements insignes sur les uniformes du 7/12/2022 » pour reconnaître leur investissement dans cette fonction.

Faire comprendre que le chef de compagnie ou bien le secrétariat de compagnies sont présent pour ces difficultés.

- Le chef de compagnie, doit-être le tuteur qui décide de ne doit pas imposer ses solutions à ses chefs de centre volontaires, mais stimuler leurs compétences, leur inventivité et leur sens de l’initiative.

Demander à un chef de centre volontaire de trouver une solution pour résoudre un problème ou atteindre un résultat, va implicitement accroître son implication personnelle. Cette posture favorise le développement de solutions inattendues et originales.

Le tuteur doit rester présent à ses côtés pour l’accompagner avec bienveillance. Cela permet de conduire les chefs de centre vers une certaine autonomisation dans un climat de confiance. Autoriser ce qui n’est pas strictement interdit dans le respect du cadre juridique, pour créer un climat de confiance entre le chef de centre et son accompagnateur ou bien tuteur.

III 1.2 La mise en place d’un cursus d’accompagnement en respectant les besoins

a) Chef de compagnie

Désigner un tuteur pour le futur chef de centre qui dans une logique de proximité doit être le chef de compagnie afin de renforcer la communication.

L’accompagnement individuel par les chefs de compagnie est nécessaire, l’accompagnateur en l’occurrence le chef de compagnie ne doit pas juger, mais être à l’écoute et compréhensif.

Il faut adapter l’accompagnement au contexte du CIS c’est-à-dire faire un diagnostic des besoins du chef de centre lorsque le chef de centre prend sa fonction.

b) L’évaluation

L’évaluation du centre de secours est envisageable dans l’optique d’apporter un soutien au chef de centre, se mettre des objectifs. La finalité n’est pas d’être directif et de questionner pourquoi il n’a pas atteint ses objectifs mais comprendre qu’est-ce qu’il l’a freiné dans l’atteinte de ses objectifs. C’est dans ces instants de démarche qualité, dans une volonté d’amélioration continue

que nous pouvons faire changer la vision péjorative de l'évaluation. Un dicton célèbre dit « il n'y que celui qui fait rien qui ne se trompe jamais ».

Il ne faut pas faire un contrôle pour noter ou bien sanctionner, mais plutôt parler « d'évaluation » pour mettre en place un « contrat moral » avec chacun que ce soient des moments d'échange sur des indicateurs et productif pour chacun.

Ce moment d'échange, d'évaluation pourrait se réaliser 1 fois tous les 2 ans ou bien maximum 1 fois par an.

Cette « évaluation » peut constituer un outil d'aide à la conception et à la réalisation d'un projet d'amélioration de l'unité opérationnelle, une démarche d'amélioration continue.

Utiliser les résultats de l'évaluation pour émettre des recommandations pour l'amélioration future et identifier les forces et les faiblesses

c) La confiance

Le chef de compagnie doit prendre conscience que pour gagner la confiance de ses chefs de centre volontaires, il doit d'abord leur faire confiance. Il est impératif d'établir un environnement favorable et bienveillant.

Il doit être présent sur le terrain, réactif et disponible pour entretenir les relations extérieures telles que les élus, employeurs et pour connaître ses « Hommes ».

L'accompagnement ne doit pas se limiter à un simple développement des compétences. Il doit aussi amener le chef de centre volontaire et son accompagnateur à chercher des nouvelles solutions pour résoudre les problématiques posées ou améliorer la performance de l'organisation. Il doit se réaliser en amont, pour plus de performance et d'aisance pour l'agent dans le management et son audit de prise de fonction.

d) La formation

En ce qui concerne les compétences, la création d'un parcours de formation pour répondre aux nouvelles exigences.

Le développement des compétences relatives à l'activité de chef de centre, doit faire l'objet d'un parcours clairement défini. Il doit aboutir à ce que le chef de centre soit capable, de manière autonome, d'assurer la gestion de sa structure.

Par exemple :

- Autodiagnostic avant la prise de fonction (des compétences nécessaires à la réalisation des activités de CDC SPV) faire le point sur les compétences déjà développées au travers du parcours professionnel/personnel et de celui de SPV.
- Développement des compétences, à travers des mises en situations professionnelles et des ateliers pédagogiques, soit avec le CFD/chef de compagnie. Découvrir les connaissances, habiletés et attitudes que l'agent aura besoin pour exercer cette fonction.

Au sein du SDIS de l'Yonne qui est à taille « humaine » adapter l'accompagnement en fonction de l'agent n'est pas à égarer.

Pour développer ces compétences un travail en amont transversal avec la mission développement du volontariat et le centre de formation départemental est envisageable

À la suite d'un entretien avec madame Camille Giraud du SDIS des Bouches du Rhône Le séminaire de chef de centre est une possibilité. Il doit permettre d'apporter des réponses à des problématiques, des solutions, de faire avancer un projet de fond. Ce projet de fond peut être « la mise en place d'un cursus de formation pour les chefs de centre volontaire » ou bien « création commune d'un mémento ». Un projet pour les chefs de centre fait par les chefs de centre, ce qui renforce l'engagement et du dynamisme pour cette fonction.

Il faut limiter l'autodidaxie car il y a excessivement d'agent qui ont « découvert sur le tas » comment diriger un CIS sans connaître un minimum les services et n'ont pas assez d'accès aux outils progiciels. Les acteurs du SDIS doivent être davantage présents pour renforcer leur engagement dans la fonction.

Les chefs de centre volontaire ont besoin d'outils pour pouvoir être autonome et réflexif dans leur quotidien. La réalisation d'un recueil des procédures administratives du SDIS, des tutoriels, des didacticiels.

La mise en place d'un memento avec ces derniers regroupés, serait l'outil d'aide à la décision qui facilite la tâche au quotidien. L'objectif n'est pas de lire tout le document mais d'aller vers ce qui les intéresse de manière interactive. C'est une occasion, de retravailler l'ensemble des procédures et de les mettre à jour.

Il faut combler le manque de vision sur leur CIS, leur donner plus d'accès aux outils progiciels du SDIS qui donnent des indicateurs. L'objectif n'est pas de leur donner une surinformation, mais plutôt plus de visibilité sur la performance du centre d'incendie et de secours pour une

meilleure autonomisation de l'agent en corrélation avec les « objectifs » ou bien le « contrat moral » mis en place avec l'accompagnateur / le chef de compagnie/MDV ou service du SDIS.

III 1.3 Un cursus d'accompagnement transférable d'un SDIS à un autre SDIS ?

Dans cette partie, le Lieutenant-Colonel Patrice Fénéon du SDIS de l'Ille-et-Vilaine a été d'une aide indéniable car il a présenté son cursus d'accompagnement très complet en faveur des chefs de centre lors d'un entretien. Ce cursus a été adapté afin de proposer un cursus transférable d'un SDIS à un autre.

« Il faut structurer le volontariat pour qu'il puisse avoir la capacité à se gérer, donc il faut élever le niveau de compétence du volontariat. Il faut leur donner un certain nombre de responsabilités ». Patrice Fénéon. C'est important de donner plus d'autonomie aux chefs de centre volontaires et plus de réflexivité pour qu'ils se sentent épanouis et responsables. Leur fournir les attributs, alors de la reconnaissance, de la valorisation et de la responsabilisation.

La fonction de chef de centre est assez lourde et si on s'arrête de dire qu'il faut les soulager dans tous les domaines. « *En clair, nous allons pêcher le poisson pour eux, et on ne va pas leur apprendre à pêcher, donc la question est « comment je les aide ? »* » Lieutenant-Colonel Fénéon.

C'est important d'injecter un soutien managérial sur les fonctions ou les grandes problématiques de management de centre. Pour cela les groupements territoriaux ou bien les compagnies vont jouer un rôle majeur. La mission principale des chefs de groupement et des référents volontariats des compagnies, doit être l'accompagnement l'aide, le soutien au management des autres.

La mission en faveur des chefs de centre est d'animer toutes les ressources qui vont venir sur les centres de secours donc que ce soient les ressources humaines, la formation, la prévision. Il doit être porteur de projets transversaux.

Les chefs de groupement jouent un rôle majeur en termes de management et communication car ce sont eux qui vont s'occuper des relations extérieures avec les élus et maires dans les actions de fidélisation et valorisation du volontariat au sein du territoire avec les chefs de centre.

Mettre une démarche d'accompagnement pour les chefs de centre volontaires nécessite une adaptabilité face aux différents chefs de centre. Il faut réaliser un diagnostic et d'analyse sur les CIS pour savoir quels centres ont besoin de se faire accompagner.

Il faut balayer l'ensemble des données du CIS : les effectifs, la sollicitation, la formation, les moyens du centre, l'organigramme qu'il y a un comité de centre, les relations avec l'amicale etc.

Le chef de groupement ou un adjoint du chef groupement territorial s'entretient avec le chef de centre et puis ils échangent sur tout ça. Il faudrait classer par « thème » car d'un centre à un autre les besoins ne sont pas les mêmes par exemple : le chef du centre de secours X a la maîtrise et l'appropriation des procédures administrative qu'il arrive à les faire appliquer comme il faut l'accompagnement administratif est au vert il n'y a pas besoin à l'instant d'un accompagnement dans ce domaine. En revanche, supposons qu'il n'y a pas de maîtrise des outils informatiques, on a un nouveau chef de centre donc il ne connaît pas non plus les procédures. Il ne sait pas trop comment à qui il faut s'adresser ou autre. Là on va attribuer une couleur jaune et puis, il faut se positionner pour que, au cours de l'année, il puisse bénéficier d'un accompagnement. Ces thèmes devraient être adaptés en fonction des appellations des SDIS et permettent de déterminer les centres qui bénéficieront d'accompagnement dans un domaine.

Des situations particulières peuvent être présentes au sein d'un SDIS comme le fait qu'il n'y a plus de chef de centre, a démissionné ou alors ça fait des années que c'est un caporal qui est chef de centre parce qu'il n'y a pas eu d'anticipation. Mettre en place un système de restructuration au centre concerné avec un chef de centre extérieur et refaire émerger un encadrement chef de centre et adjoints, un binôme qui fonctionne et qui est formé. Faire une « holocratie » du binômage de direction, c'est-à-dire faire une répartition des responsabilités entre le chef de centre et son adjoint, que chaque agent soit autonome et décisionnaire.

La préparation à des mises en situations professionnelles (MSP), des exercices dans lesquels le chef de centre va être apprenant avec le chef de groupement puis au bout d'un certain moment il va être en autonomie. Un exemple courant chez les pompiers mais qui est un frein pour beaucoup de CIS la préparation du comité de centre.

Par exemple :

Le chef de groupement va faire le premier comité de centre de A à Z. La 2e fois, le chef de centre et le chef de groupement se voient préalablement à chaque séquence de préparation du

comité de centre et donne le feu vert dès que le chef de centre se sent prêt à avancer. Il faut essayer de lui faire vivre son comité de centre. Ils échangent sur ces faits ensuite, le comité de centre se déroule, le chef de groupement n'intervient pas, cependant, il fera un débriefing ensuite avec le chef de centre pour des meilleures pistes d'amélioration. L'objectif est de le laisser en autonomie les prochains, dans les SIS il faut définir les thèmes et les exercices de MSP.

Mettre en place de la mobilité pour les chefs de centre, la mobilité « *développe l'aptitude au changement, réduit les couts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir* » (Mignonac, 2001). Un travail de détection et mise en place d'un cursus de préparation et d'accompagnement aux fonctions d'encadrement de centre SPV pour les futurs candidats. Ici on va chercher la motivation de l'agent à vouloir devenir chef de centre. Les chefs de groupement sont baignés au quotidien dans la détection et l'anticipation des chefs de centres qui vont sortir. Les agents candidatent, un courrier est adressé à tous les personnels de centre qui peuvent candidater pour intégrer ce cursus. L'intérêt de faire le cursus d'accompagnement et de préparation en amont de la prise de fonction, c'est qu'il va y avoir une sélection quasiment naturelle. Parce que celui qui ne court qu'après le grade ou la fonction, mais qui n'est pas disponible pour suivre le cursus, il va devenir moins légitime.

Ce cursus de préparation doit inclure une découverte des instances du SDIS pour avoir du recul et mieux comprendre l'environnement on peut l'illustrer par :

- Visiter le CTA-CODIS (centre du traitement de l'alerte – centre opérationnel départemental d'incendie et de secours)
- Venir sur une prise de permanence de l'EMOD de (l'état-major opérationnel départemental)
- Participer à la préparation d'une cérémonie
- Visiter les services fonctionnels, maintenance

Ici c'est réellement comprendre comment fonctionne le SDIS et les différents services que l'agent peu côtoyer.

A l'issu du cursus de préparation, nous avons pu voir que l'accompagnement est demandé pendant la prise de fonction et il est important d'accompagner ces chefs de centre. Une fois que les agents ont pris leurs fonctions, c'est important de faire un maintien des acquis. C'est tout un ensemble de dispositifs qui permettent d'entretenir, de passer de l'information montante et descendante, échanger sur des pratiques. On peut appeler cela du codéveloppement, c'est un

partage d'expérience entre pairs. Les chefs de centre se mettent d'accord sur des sujets qui souhaitent évoquer entre eux, orchestré par les chefs de groupement.

Pour reconnaître les efforts des chefs de centre volontaire il est important de leur consacrer du temps. La prime n'est pas la meilleure option car dès que l'agent la reçoit, le sujet qui suit est d'avoir une augmentation de la prime. Il faut de la valorisation positive, celle qui va durer dans le temps et qui tendent à valoriser la personne, à reconnaître la personne en tant que telle. Il existe des indemnités pour les chefs de caserne mais cette dernière devrait être distribué en fonction de l'investissement et de la réalisation des objectifs par le chef de centre et son adjoint. L'objectif, c'est la motivation intrinsèque, c'est vraiment aller chercher cette motivation intrinsèque et plus se baser sur l'humain, que sur le pécunier et tout ce qui va être matériel. La théorie du don de Mauss illustre bien ce dernier, pour favoriser l'engagement du chef de centre dans sa fonction.

Conclusion

Ce travail de recherche a été particulièrement enrichissant, il a changé le regard sur la façon d'encadrer les chefs de centre sapeurs-pompiers volontaires qui dirigent la grande majorité des centres de secours et concourent au maillage de l'ensemble du territoire national. Force de constater les évolutions de notre société qui impose des exigences de qualité à l'égard des services publics et laquelle les services d'incendie et de secours n'échappent pas. En termes de réponse opérationnelle et d'organisation, il est demandé toujours plus d'efficacité et d'efficience.

Il est impératif que les SIS doivent mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement pour permettre aux chefs de centres volontaires qui exercent des conditions assez complexes, afin encourager leur engagement dans la fonction. La mise en place d'une démarche qualité doit être un outil qui va encourager la réflexivité, le développement des compétences mais également l'engagement pour ce poste vulnérable. Elle doit permettre la résolution des difficultés managériales que ces managers de proximité rencontrent.

Certains agents ont la possibilité de faire la formation officier d'encadrement à l'ENSOSP quand ils sont officier, mais pas tous les chefs de centre volontaires sont officiers. C'est pourquoi dans les SIS il est important de mettre une démarche qualité dans l'optique de mieux répondre aux attentes et aux besoins des chefs de centre volontaires. Une implication des SIS doit être à la hauteur de l'enjeu.

Les mœurs sont difficiles à changer car, on parle de prise commandement et de passation de commandement lorsqu'un chef de centre prend sa fonction pourquoi pas plutôt parler de passation de management ? Il y a une différence pas flagrante mais présente.

Bibliographie

1. Les ouvrages

Amar, P. (2008). *50 petites expériences de psychologie : psychologie du manager : Pour mieux réussir au travail.*

Deffayet Davrout, S et al (2017). Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels,*

Guéguen, N. (2021). *Chapitre 5. La soumission par induction sémantique et non verbale : ces mots et ces comportements qui nous influencent.* Dans : N. Guéguen, *Psychologie de la manipulation et de la soumission* (pp. 177-266). Paris : Dunod.

Laville, J. (2001). 3. Les raisons d'être des associations. Dans : Jean-Louis Laville éd., *Association, démocratie et société civile* (pp. 61-140). Paris : La Découverte

LEBEAU, J. (2015). Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé. Édition AFNOR.

Mauger, G. (2011). Sur « l'idéologie du don »: Note de recherche. *Savoir/Agir*, 17, 33-43

Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations* (pp. 322-352). Macmillan Education UK.

Paul, M. (2020). Introduction. L'accompagnement : une notion floue. Dans : M. Paul, *La démarche d'accompagnement : Repères méthodologiques et ressources théoriques* (pp. 13-21). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Paul, M. (2022). Partie 2. S'ouvrir au paradigme problématisant. Dans : M. Paul, *Accompagner la problématisation des situations professionnelles : Analyser ses pratiques autrement* (pp. 77-133).

Ricard-Fersing, É. (2001). Vers une philosophie de la pratique réflexive. *Carrefours de l'éducation*, 12, 66-81.

Silber, I. (2006). Prologue Sortilèges et paradoxes du don : Introduction à la traduction en hébreu de l'Essai sur le don de Marcel Mauss. *Revue du MAUSS*

Vibert, S. (2005). La communauté est-elle l'espace du don ? de la relation, de la forme et de l'institution sociales (2e partie). *Revue du MAUSS*,

2. Thèses et mémoires

Mémoire de FAE de chef de groupement promotion 2018 « L'accompagnement du sapeur-pompier volontaire chef de centre et l'évaluation de l'organisation de son unité opérationnelle » : Commandant Richard BIGONNEAU-KERVOEL Commandant Jean-Marc RODITIS Commandant Sylvain SAUREL Capitaine Indaroussi SAID

Mémoire de FAE de chef de groupement promotion 2020« Le sapeur-pompier volontaire chef de centre vers l'identification de nouveaux profils » : Capitaine Patrice BORDEZ SDIS2A Capitaine François DULAK – Capitaine Guillaume GEAY – Capitaine David LENOIR – Capitaine Sylvain MOUNIER - Capitaine Alexandre VAUTEY

Mémoire de FAE de chef de groupement promotion 2020« Chef de centre : vers un meilleur accompagnement » : Capitaine Nicola HEMION Capitaine Jason BRILLET Capitaine Jean-Nicolas CLUZEAU Capitaine Frédéric DOUENCE Capitaine Gaël PATIENCE

Mémoire de FAE de chef de groupement promotion 2021 « Management des diversités : quels enjeux et opportunités pour les SIS ? » : Capitaine Lionel CAMBON Commandant Richard FAURE Commandant Lurent FORFAIT Capitaine Jérémy LAVERGNE

3. Les rapports, guides et études

Ministère de l'Intérieur, Rapport « Ambition Volontariat » par l'Amiral Alain BEREAU rapporteur général de la commission. Membre du Conseil national des sapeurs-pompiers volontaires dans « Culture du volontariat et bonnes pratiques » – DGSCGC 2016.

Ministère de l'Intérieur, « Culture du volontariat et bonnes pratiques. Outils en faveur d'une modernisation du management des sapeurs-pompiers volontaires ». Direction des sapeurs-pompiers, Sous-direction des ressources, des compétences et de la doctrine d'emploi. Bureau des sapeurs-pompiers– DGSCGC 2016.

Ministère de l'Intérieur, Rapport « mission volontariat » 2018

4. Webographie

Ministère de l'Intérieur, *Tous volontaires*. <http://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Securite-civile/Tous-volontaires>. <https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Securite-civile/Tous-volontaires>

ISO - *À propos de l'ISO*. ISO. <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

PNRS : *Le croquis opérationnel à l'usage des services d'incendie et de secours*. <http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Operationnel/Actualites/Vademecum-Le-croquis-operationnel-a-l-usage-des-services-d-incendie-et-de-secours>

Table des Matières

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	4
GLOSSAIRE	5
INTRODUCTION	6
I. LA DEMARCHE QUALITE, LA REFLEXIVITE ET L'ENGAGEMENT D'UN POINT DE VUE THEORIQUE	8
I.1.1 Présentation de la démarche qualité	8
I.1.2 La réflexivité et l'engagement	12
I.1.3 La réflexivité :	12
I.2.1 La théorie de l'Engagement	15
I.2.1 La théorie du don	17
I.2.3 Le lien entre ces notions	18
II. LE SERVICE DEPARTEMENTAL D'INCENDIE ET DE SECOURS DE L'YONNE EN MATIERE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES CHEFS DE CENTRE DE SECOURS VOLONTAIRE.	21
II.1 Analyse de l'existant et des besoins en termes de démarche qualité	21
II.1.1 Contexte du sondage	21
II.1.2 Analyse de l'existant	23
II.1.3 Analyse des besoins	28
III. DES PRECONISATIONS POUR LE SDIS DE L'YONNE	31
III 1.1 L'évolution de la fonction de chef de centre selon les interrogés	31

III 1.2 La mise en place d'un cursus d'accompagnement en respectant les besoins	33
III 1.3 Un cursus d'accompagnement transférable d'un SDIS à un autre SDIS ?	36
CONCLUSION.....	40
BIBLIOGRAPHIE	41

Table des annexes

Annexe 1 : Questionnaire à destination des chefs de centre de l'Yonne	2
Annexe 2 : Résultats du questionnaire	6
Annexe 3 : Guide de questionnement pour le benchmark	16
Annexe 4 : SDIS 35 Lieutenant-colonel Patrice Fénéon Directeur des Territoires et de la Logistique	18
Annexe 5 : Camille Giraud chef de service : Service analyse et amélioration Qualité, pilotage et prospective Performance et information	33
Annexe 6 : Commandant Philippe Commeaux SDIS 38 Chef de la caserne d'Echirolles	35
Annexe 7 : Règlement intérieur du SDIS 89	37

Annexe 1 : Questionnaire à destination des chefs de centre de l'Yonne

Ce questionnaire a été réalisé avec l'outil numérique du SDIS de l'Yonne Lime Survey.

Questionnaire à destination des Chef(fes)de centre ?

Dans le cadre de ma « licence administration publique » et en qualité d'étudiant alternant à la Mission Développement du Volontariat, je vous adresse ce questionnaire afin que de faire un état des lieux des aptitudes et des besoins pour exercer cette fonction dans les meilleures conditions. Cela nous permettra, ensemble, d'apporter des outils pour une organisation optimale.

**Lorsque vous mentionnez la case « Autre merci de bien vouloir justifier votre réponse.*

Mon profil de chef de centre :

Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

Quelle est votre tranche d'âge ?

- 20-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-59 ans
- 60 et plus

Vous commandez quel type de CIS ?

- CIS mixte (SPP+SPV)
- Exclusivement volontaire

Quel est votre grade ?

- Sous-officier
- Officier

Depuis quand exercez-vous cette fonction ?

Dans quelles circonstances ?

- Volonté personnelle
- Par cooptation de l'ancien chef de centre
- Désignation par la hiérarchie (pas le choix)
- Autre

La fonction de chef de centre :

Avez-vous été formé à la fonction de chef de CIS ?

- Oui
- Non

Si non, à quel moment doit se faire l'accompagnement pour cette fonction ?

- Avant la prise de fonction
- Pendant l'exercice
- Jamais
- Autre

Si oui, à quel moment doit se faire l'accompagnement pour cette fonction ?

- Avant la prise fonction
- Pendant l'exercice
- Jamais
- Autre

Sous quelle(s) forme(s) avez-vous été ou souhaiteriez-vous être accompagné dans votre fonction ?

- Présentielle
- A distance
- Individuellement
- Collectivement
- Autre

Quelles compétences vous semble les plus importantes pour assurer la fonction de chef de centre ? (Veuillez en choisir 3.)

- Managériale
- Gestion administrative
- Opérationnelle
- Informatique
- Logistique
- Technique
- Autre

Avez-vous développé ces compétences ? Si, oui de quelle manière ?

- Oui
 - Avant la prise de poste ?
 - Pendant la prise de poste ?
- Non

Comment les avez-vous développées ?

- Par une formation
- Par un accompagnement
- Par un tuteurage

- Par un travail individuel
- Autre

Par qui cela a été fait ?

- Chef de compagnie
- Chef de centre voisin ou référent
- Ancien chef de centre
- Service de la direction
- Vous-même
- ENSOSP
- Centre de formation départemental
- Autre

Selon vous, comment cette fonction peut-elle évoluer ?

L'unité opérationnelle :

Votre CIS, fait-il l'objet d'un contrôle périodique ?

- Oui
- Non

Par qui ?

- Chef de compagnie
- Chef de centre voisin ou référent
- Service de la direction
- Vous-même
- Autre

Avec quelle périodicité ?

- Quotidienne
- Mensuelle
- Trimestrielle
- Semestrielle
- Annuelle
- Selon les opportunités

Les outils managériaux :

Quels sont les outils mis à votre disposition pour aider dans votre fonction de chef de centre ?

- Forum en ligne entre chefs de centre
- Memento chef de centre (recueil des règles internes et fonctionnement du SIS)
- Document mis à disposition sur l'intranet du SDIS (formulaires)
- Réunion de la totalité des chefs de centre
- Recueil de procédures départementales
- Guide d'auto-évaluation (point de situation sur le fonctionnement du CIS sur des points clefs)

- Autre

Quels sont les outils qui pourraient vous aider ?

- Forum en ligne entre chef de centre
- Memento chef de centre (recueil des règles internes et fonctionnement du SIS)
- Document mis à disposition sur intranet du SDIS (formulaires)
- Réunion de la totalité des chefs de centre
- Recueil de procédures départementales
- Guide d'auto-évaluation (point de situation sur le fonctionnement du CIS sur des points clefs)
- Autre

Comment qualifieriez-vous votre charge de tâches à effectuer en tant que chef de centre ?

- Trop importante 4
- Forte 3
- Moyenne 2
- Faible 1
- Nulle 0

	Nulle 0	Faible 1	Moyenne 2	Forte 3	Trop importante 4
Management					
Gestion administrative					
Opérationnelle					
Informatique					
Logistique					
Technique					
Autre					

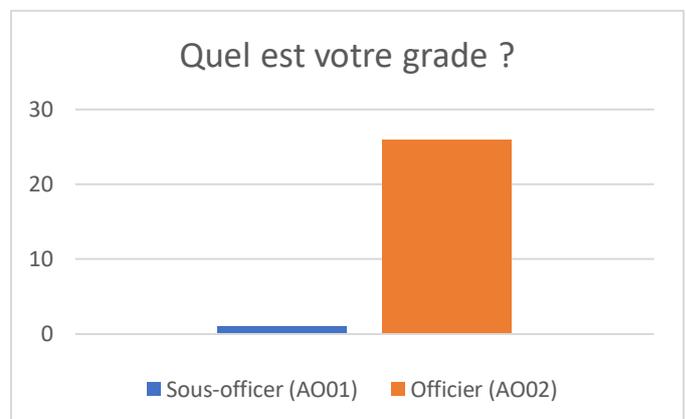
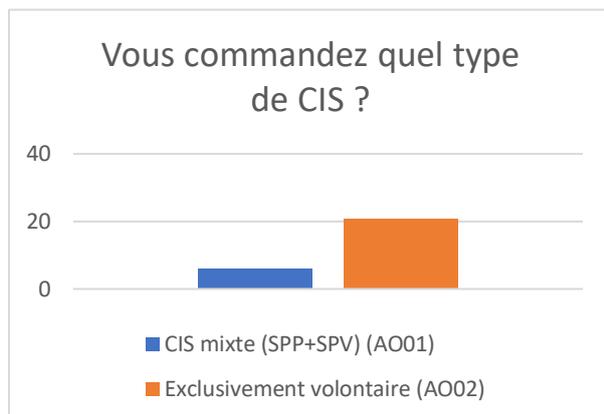
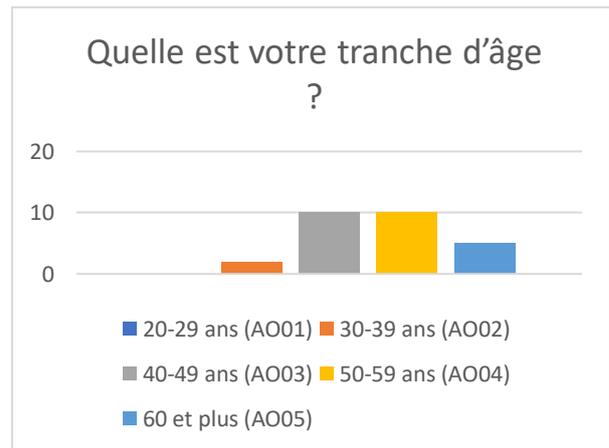
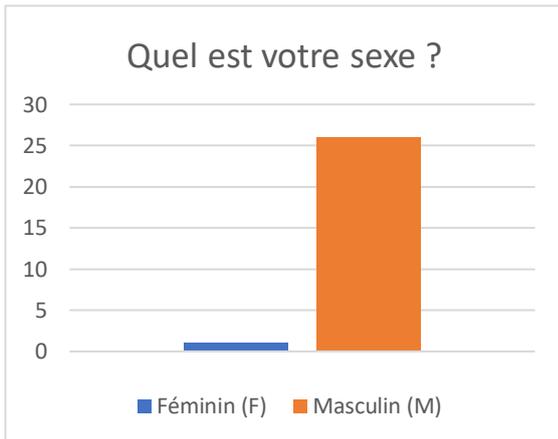
Si vous voulez qualifier d'autres charges de tâches à effectuer qui ne sont pas citées, veuillez les exprimer ici en réponse ouverte.

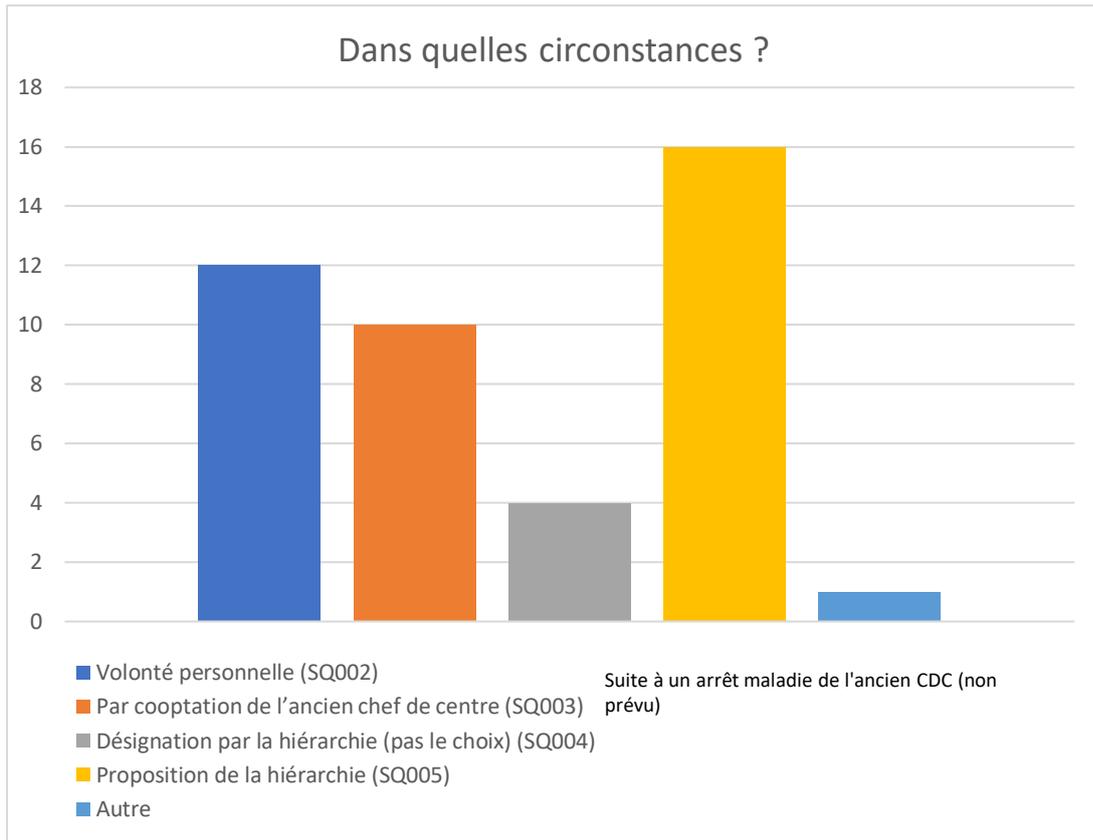
Annexe 2 : Résultats du questionnaire

Nombre de participants : 27

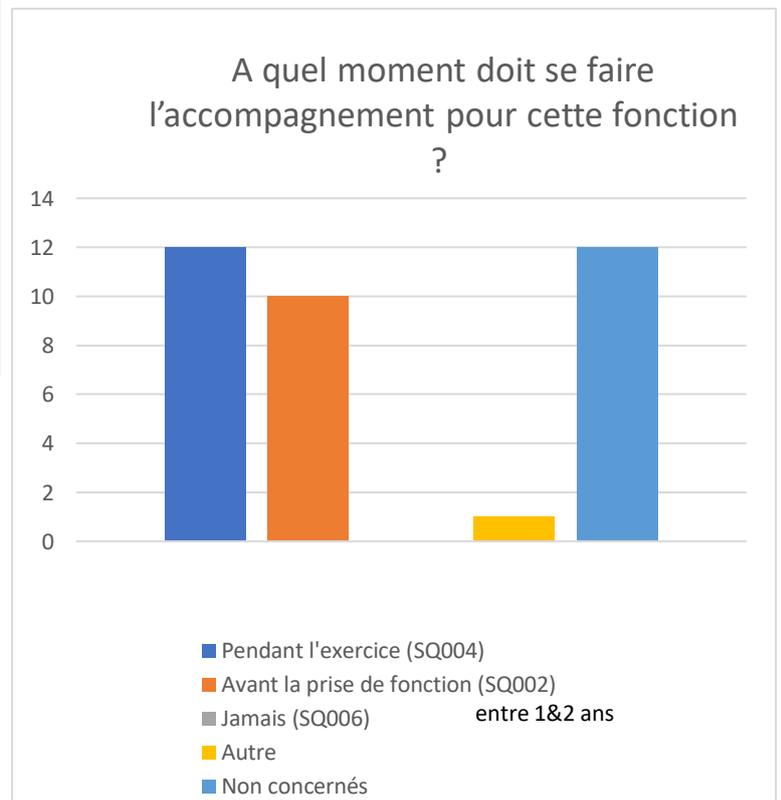
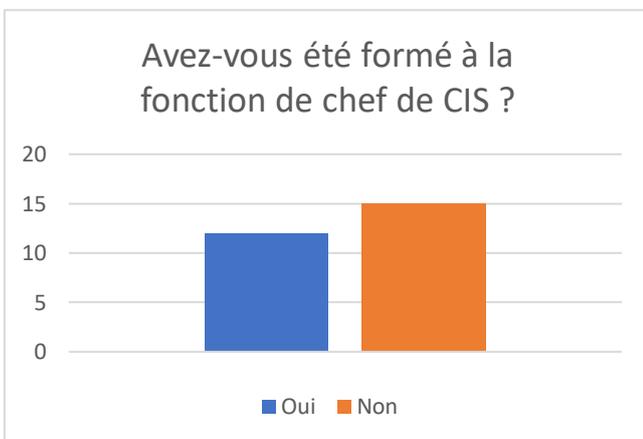
Statistiques du questionnaire CDC

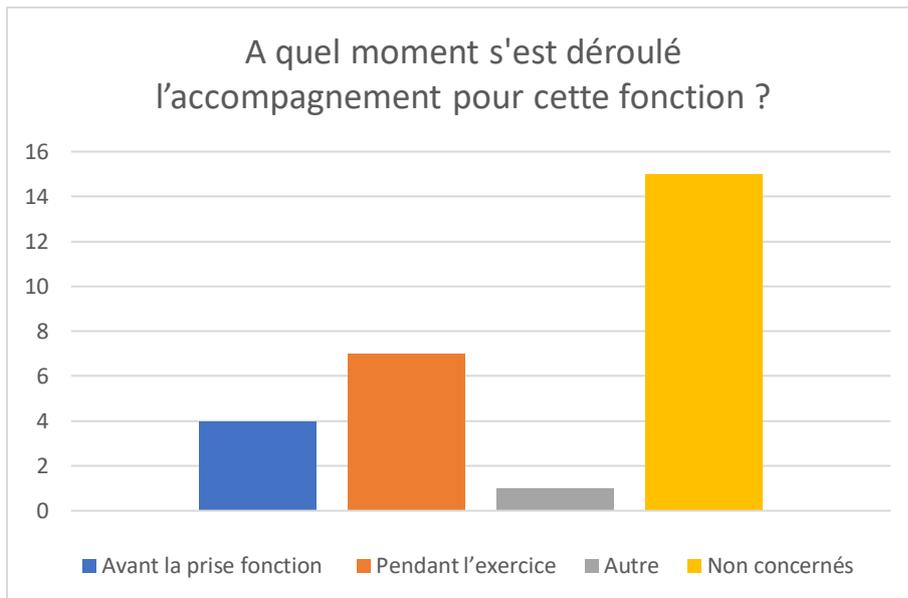
Le Profil de CDC :





La fonction de CDC



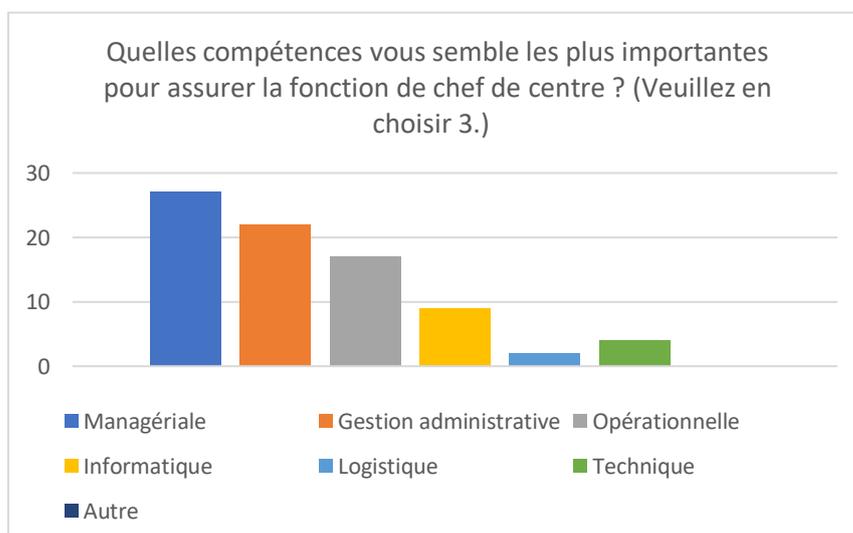
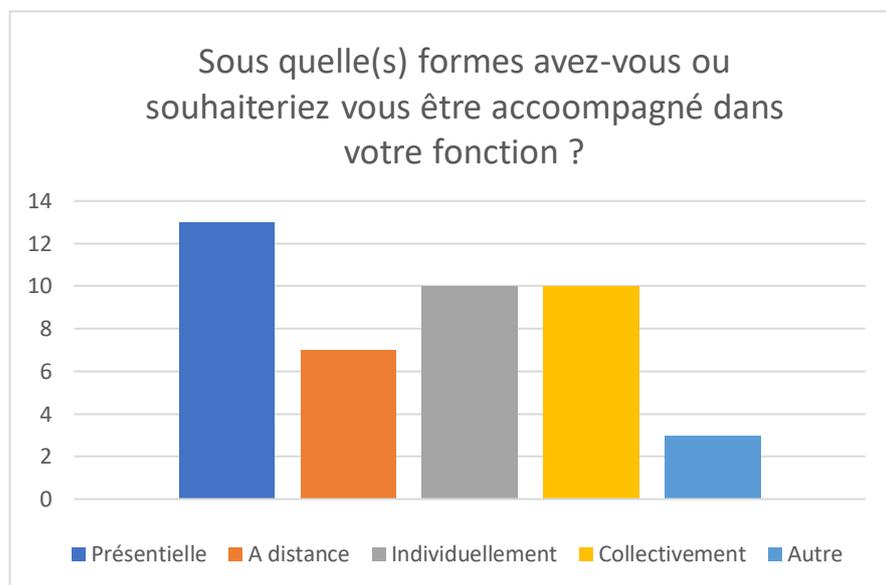


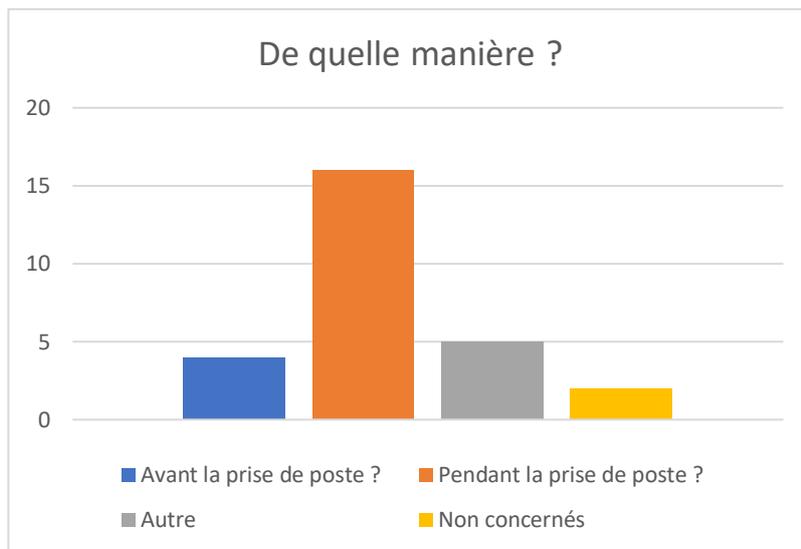
Autre :

Accompagnement tutoré

Plus que 12 mois à faire

Les 4 en fonction des besoins



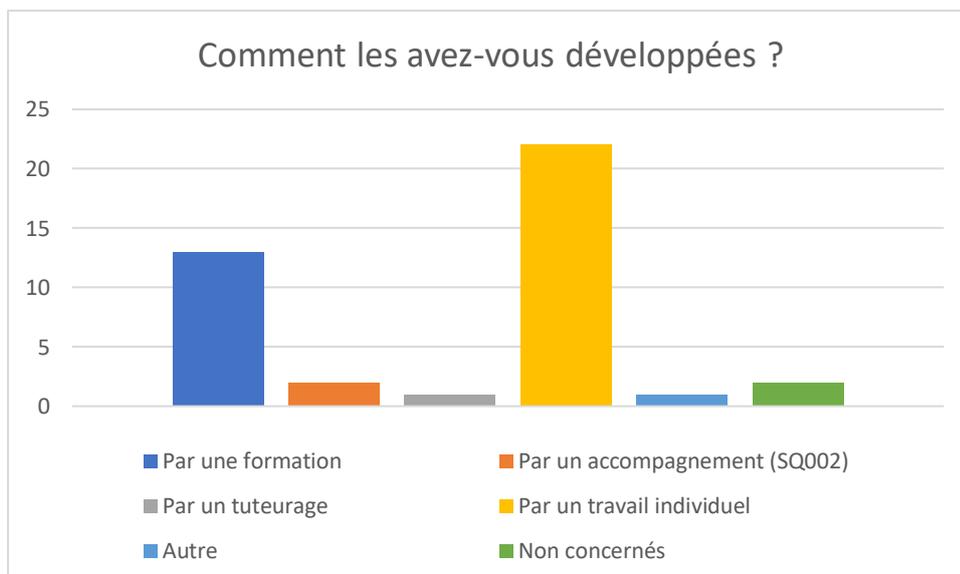


Autre :

Avec ma situation professionnelle
Avant et pendant

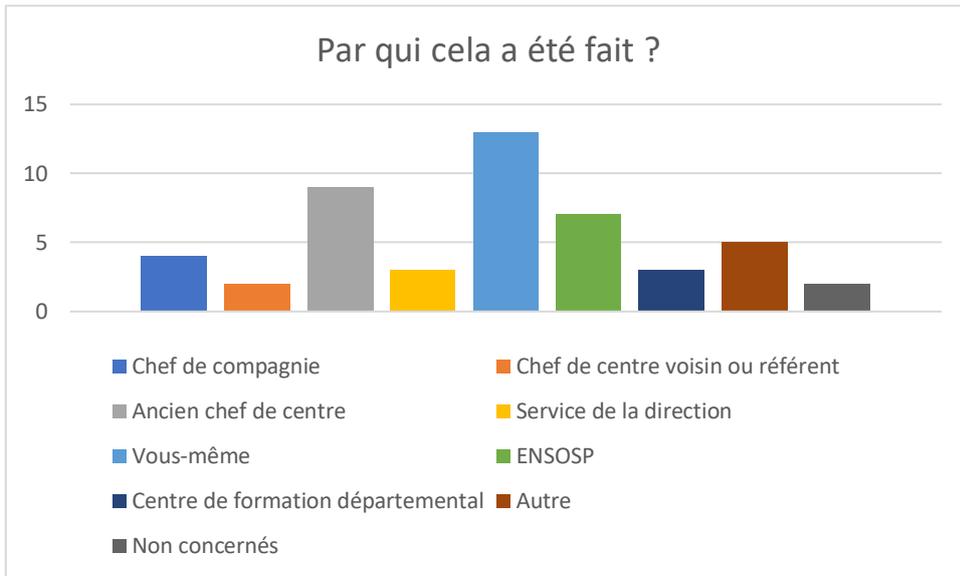
Autodidacte (article 22 !!)

Avant pendant et encore
aujourd'hui Tout le temps



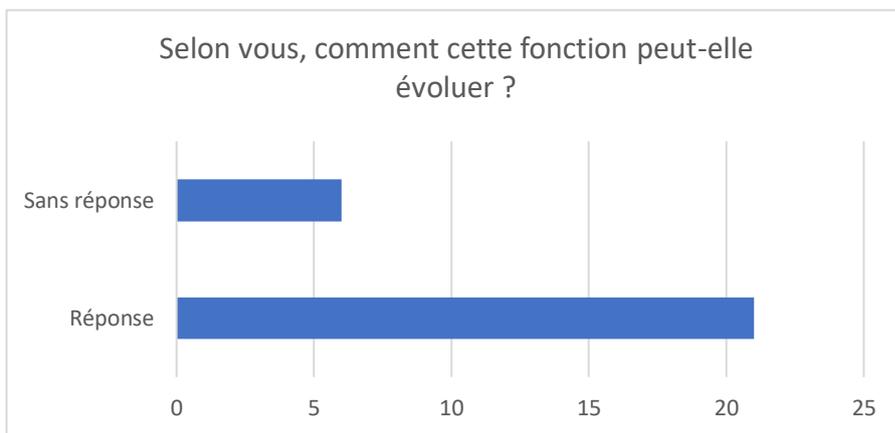
Autre :

Expérience personnelle



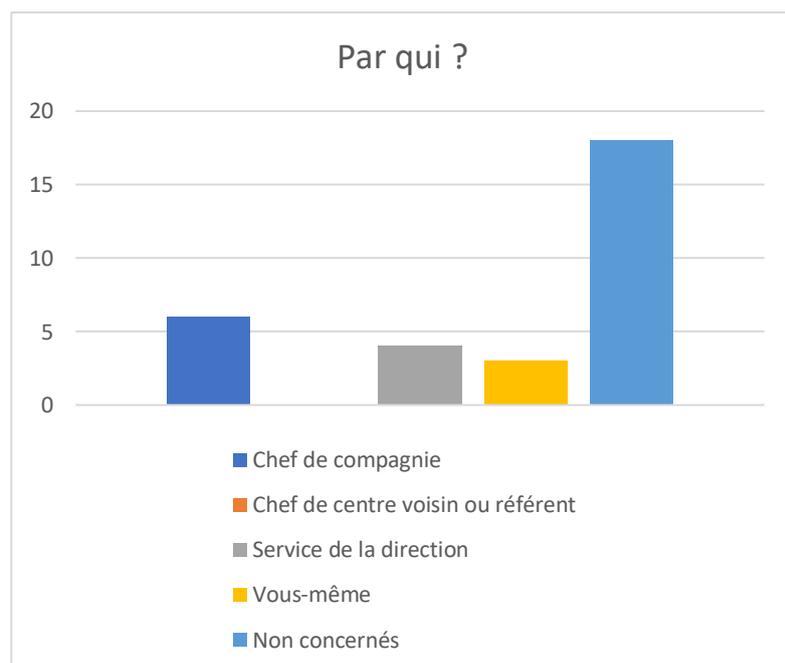
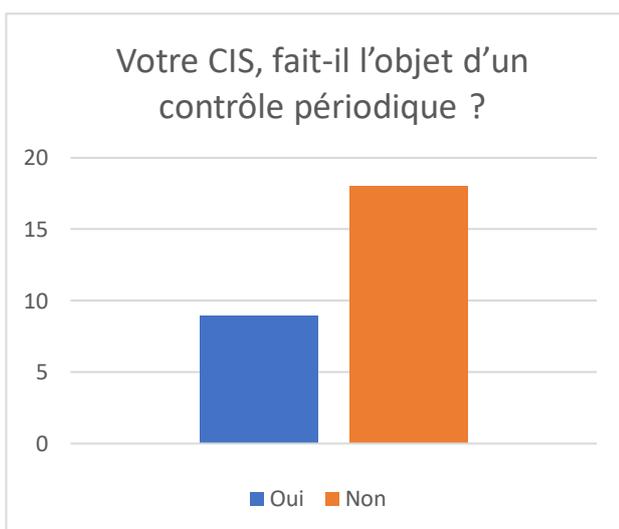
Autre :

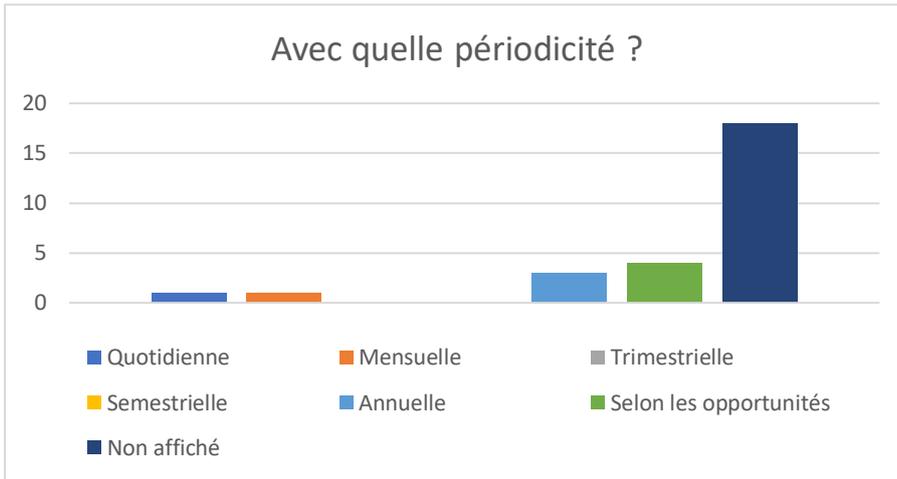
- Formation manager école nationale de l'administration
- Formation personnelle
- Travail
- Enrichissement avec d'autre chef de centre
- CNFPT



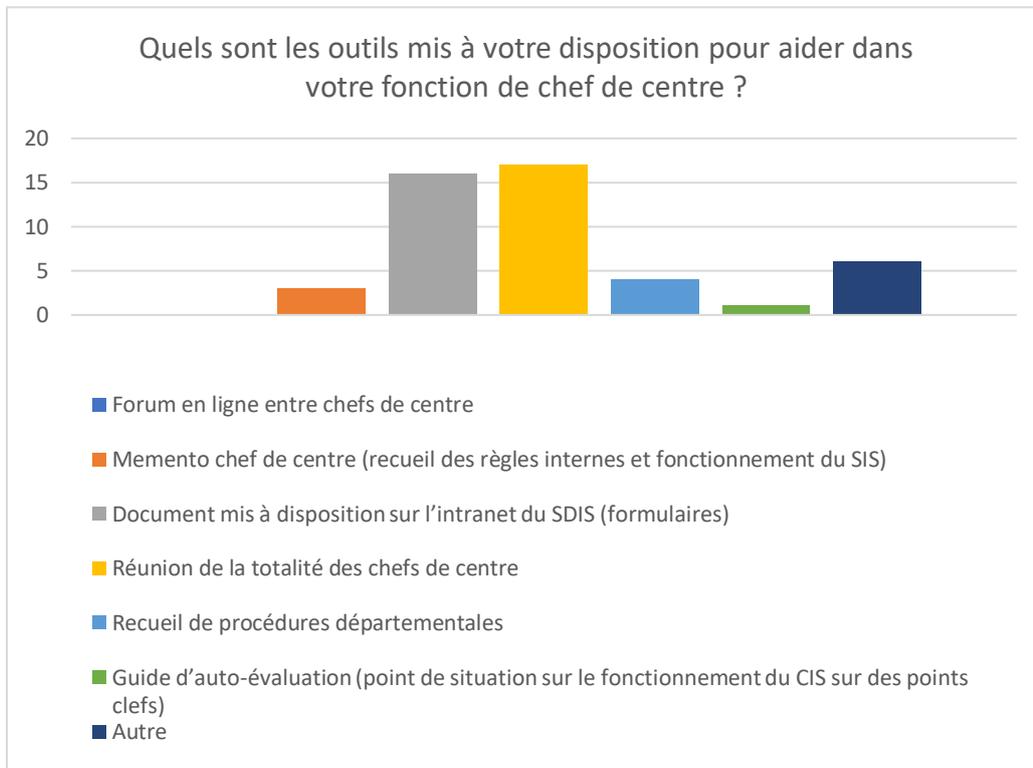
Un accompagnement personnalisé et permanent serait nécessaire
 La place de chef de centre est en majorité prévue de longue date un an ou plus.
 Le chef de centre devrait laisser sa place à son remplaçant tout en restant tuteur au minimum un an.
 Par des formations annuelles
 Management, cours informatique,
 Formation en amont par le SDIS puis formation au sein de l'ENSOSP
 On va réaliser 85% d'administratif
 En restant vigilant au problématique chef de centre et renouer des contacts de la hiérarchie régulièrement avec le chef de centre pour qu'il ne se sente pas seule.
 Formation individualisée pour chaque Chef de Centre
 Il faut pouvoir accompagner les chefs de centre et de prendre en compte les remonter d'informations ou de problèmes internes au CS
 Aucune idée
 Avec plus d'écoute.
 La fonction de chef de centre n'est pas une fonction seule, il faut préparer et amener un binôme ou trinôme à cette fonction par le biais d'adjoints. Un chef de centre doit former une équipe de "direction"
 Il est nécessaire de développer la collaboration entre les chefs de centre afin de partager les problématiques existantes et de créer une doctrine départementale.
 Être bien entouré par son adjoint et ses sous-officiers et être à l'écoute
 Uniformiser la formation qu'elle soit la même au nord qu'au sud, les gestions des CS sont différentes, chacun (fait sa salade)
 Toujours être à la recherche d'info nsp nst réunion etc.
 Il faudrait avoir régulièrement des formations de maintien des acquis en management
 Avec de meilleures formations sur l'accompagnement et gestion du personnel
 En partageant et échangeant les expériences vécues entre chef de centre sur les différents problématiques rencontrés et solutions apportées.
 Par des stages en CFD
 Par la prise en compte individuel et collective des agents en s'adaptent à leur disponibilité et leur contrainte et en suivant l'évolution de la vie, notamment chez les agents jeunes, ne pas avoir peur de sortir de ces habitudes
 Par une organisation transversale des différents services du SDIS.

L'unité opérationnelle :





Les outils managériaux



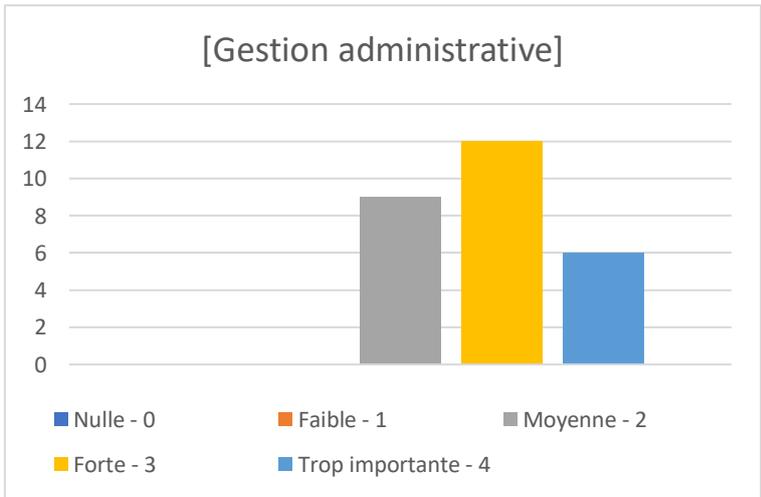
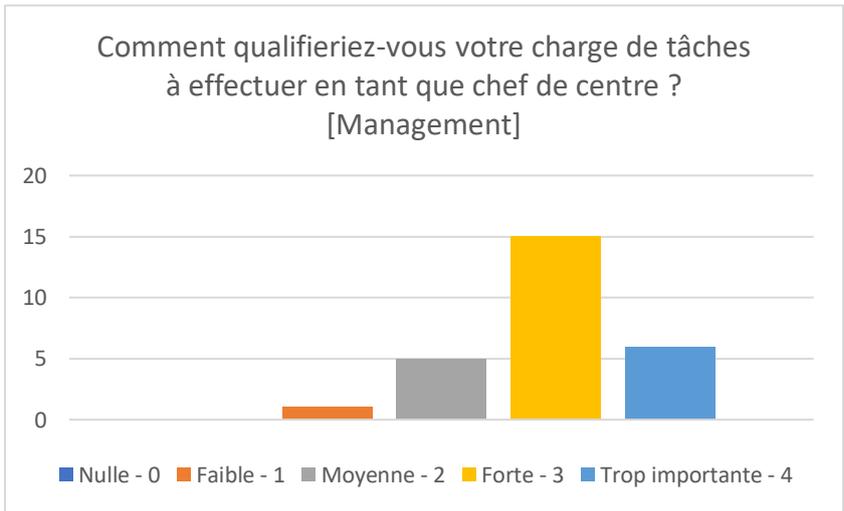
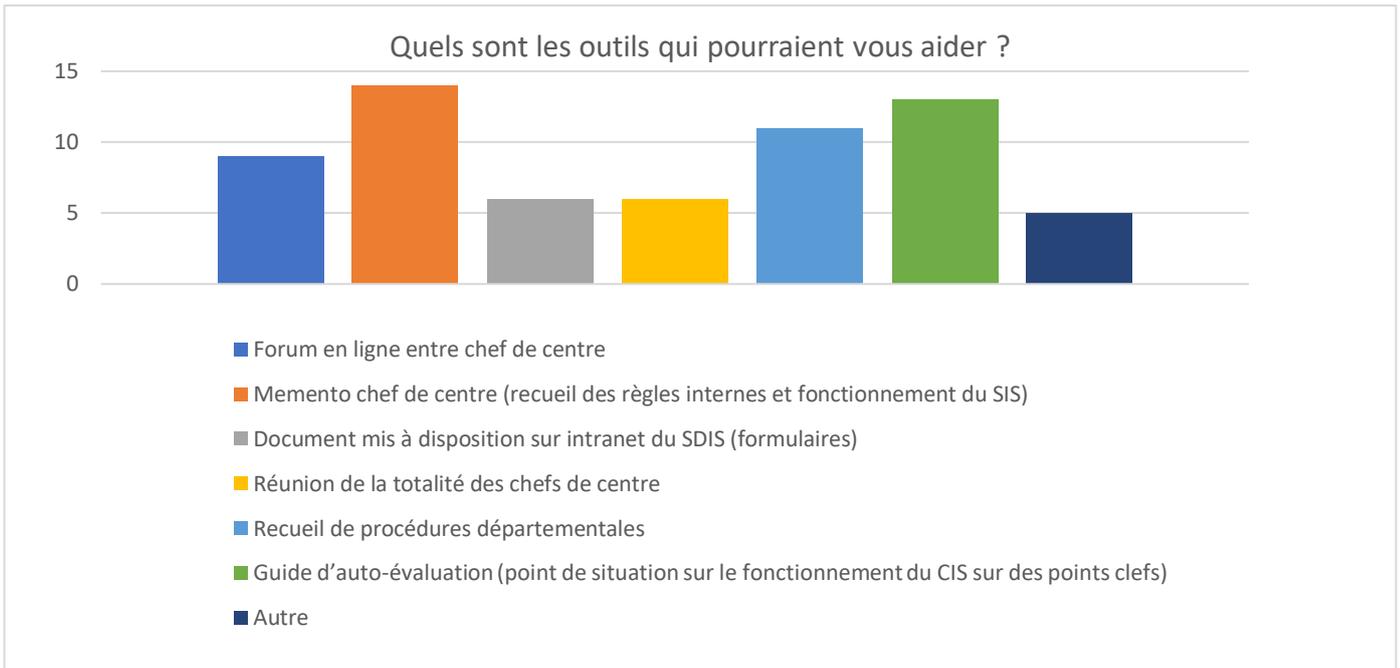
Autre :

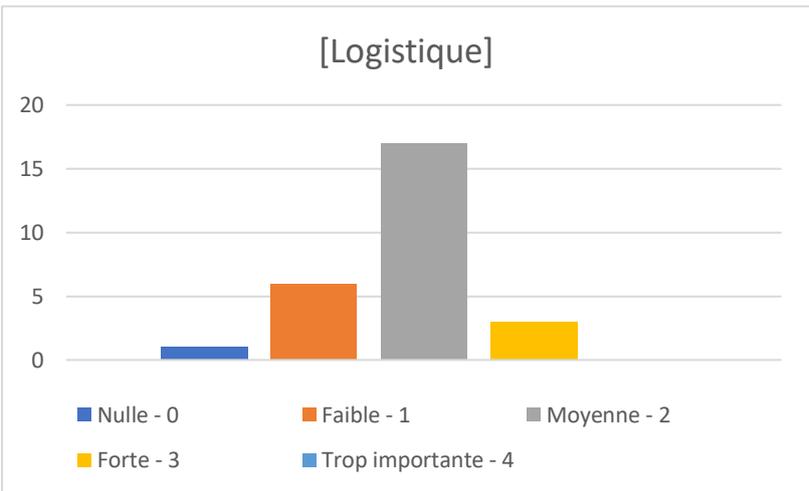
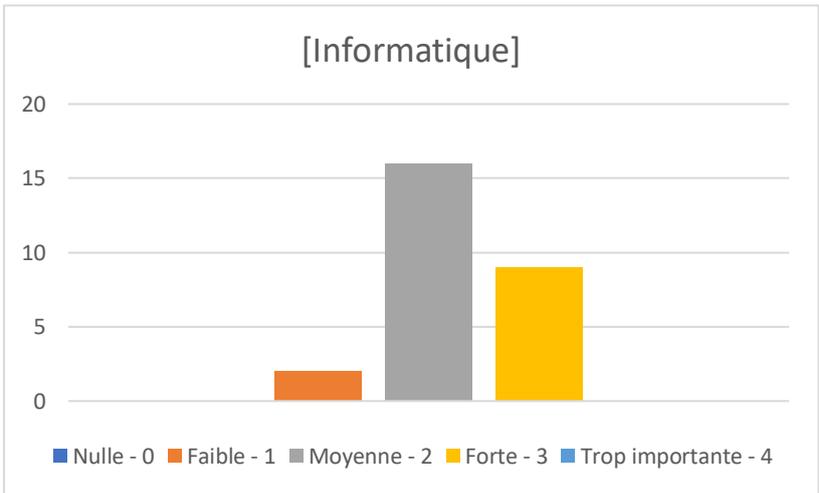
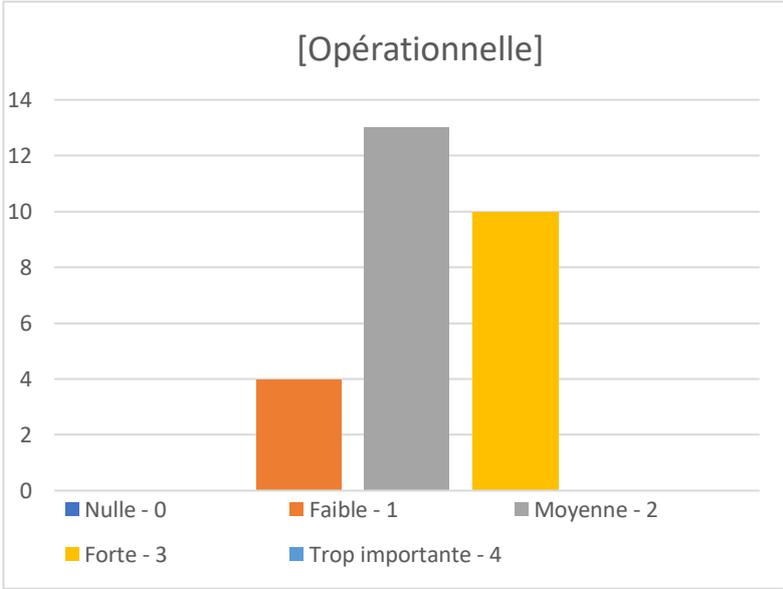
Rester à l'écoute est la meilleur école Réunion de la compagnie et appuis de cette dernière et du GUT

Néant

Je demande et on m'aide

Entretien individuel





Si vous voulez qualifier d'autres charges de tâches à effectuer qui ne sont pas citées, veuillez les exprimer ici en réponse ouverte : (réponse 13, sans réponse 14)

Néant/RAS

La grosse charge de travail après l'administratif c'est la gestion du personnel gérer et être à l'écoute quand on voit même que les SP deviennent aussi des assistés, il faut suivre absolument tout le monde même des fois c'est le SDIS qui faut assister (erreur administratif) ou on nous demande deux fois les mêmes documents.

Le management devient compliqué les mentalités ont bien changé surtout dans la jeunesse

Il est impératif d'être vigilant et à l'écoute

Recrutement / Relation publique / Communication

Ras

Communication externe au CIS (tâches ponctuelles) : élus, établissements extérieurs (écoles, collège, entreprises).

Relation avec la hiérarchie

Protocoles et cérémonies (représentativité / ordre serré / préparatif Ste Barbe)

Les relations extérieures comme par exemple avec les élus, mais aussi les entreprises pour des conventions, ou encore différentes personnes afin de trouver des sites de manœuvres

Promouvoir le volontariat via des actions comme des campagnes de recrutement ou stand information sur des événements

Manque de relationnel ; plus de cohésion avec la direction ; plus de contacts humain l'informatique est plus rapide mais n'aide pas l'encouragement et la motivation des troupes

Pas encore de réponse à cette question

Annexe 3 : Guide de questionnement pour le benchmark

Guide d'entretien pour Benchmark avec le SDIS 35/ 13/38

Dans le cadre de ma licence Administration Publique, j'effectue mon alternance à la Mission Développement du Volontariat au SDIS de l'Yonne. Notre objectif est de valoriser et d'optimiser la fonction de chef de centre de secours volontaire en nous appuyant sur l'aspect réglementaire, ainsi que sur les problématiques sociales et managériales locales.

Ce guide a pour objectif de solliciter un entretien téléphonique afin d'échanger sur la thématique de l'accompagnement et la formation du chef de centre volontaire dans ses fonctions. Le choix s'est porté sur ces SDIS car suite à des recherches dans les mémoires du PNRS de l'ENSOSP où des officiers supérieurs ont travaillé sur cette problématique.

J'ai pu voir que différentes actions ont été mises en place au sein de ces SDIS.

Benchmark : « ensemble d'actions qui vous aident à évaluer et comparer vos produits, méthodes et services à ceux de vos partenaires ou de la concurrence. S'appuyant sur des métriques spécifiques, le benchmarking permet de trouver les meilleures méthodes pour s'assurer un avantage concurrentiel. L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques du secteur afin de déterminer des actions et des améliorations ambitieuses. »

SDIS 35 Lieutenant-colonel Patrice Fénéon Directeur des Territoires et de la Logistique :

Contexte : En 2012 une démarche d'accompagnement a été lancée au sein de votre SDIS qui est relativement orientée vers les supérieurs des chefs de centre.

Ceci est une trame de question m'a permis de m'aiguiller lors l'entretien :

En quoi consiste la démarche de formation des chefs de groupement sur le coaching et le management émotionnel ? Qu'attendez-vous des chefs de groupement dans cette démarche ?

Les animateurs de groupement, les secrétaires de groupement sont-ils d'actualité si oui en quoi consiste leur mission ?

Sont-ils dans des CIS exclusivement volontaire ? Qui sont ces secrétaires ?

Suite à la mise en place des secrétariats qui ont été mal utilisés avez-vous fait quelque chose sur la problématique managériale qui était difficile à déléguer pour eux ?

SDIS 13 Camille Giraud attaché territorial chef de service analyse et amélioration Qualité, pilotage et prospective Performance et information :

Contexte : Suite à une conversation avec madame Anaïs Saint Jonsson, Maître de conférences de l'IMPGT elle m'a orienté vers cette personne, car dans le SDIS 13 a mis en place un memento du chef de centre afin d'aider les agents dans les démarches administratives et opérationnelles.

Questions principales :

Sur quoi vous vous êtes basés pour réaliser ce dernier ?

Quels étaient vos problématiques principales à propos de vos chefs de centre ?

Qu'est-ce que vous voulez leur apporter à travers ce memento ? Comment vous transmettez ce memento par une formation ? sensibilisation ? ou simplement une information ?

SDIS 38 Commandant Philippe Commeaux chef de la caserne d'Echirolles

L'objectif de cet entretien était de voir comment était orchestrer l'accompagnement et le recrutement du chef de centre volontaire au sein de leur SDIS car des travaux avaient été effectué.

Annexe 4 : SDIS 35 Lieutenant-colonel Patrice Fénéon Directeur des Territoires et de la Logistique

La question c'est comment mieux accompagner les chefs de centres volontaires ?

Le constat pour L'Ille-et-Vilaine : c'est une volonté politique très forte que de maintenir un maillage dense en centre de secours sur le territoire donc pour l'ensemble du département, il y a 83 centres de secours dont 73 qui sont volontaires.

Premièrement, cette volonté de d'avoir ce maillage très dense qui permet d'avoir plus de 3000 sapeurs-pompiers volontaires. Qui permet d'absorber les variations sur de l'événementiel comme par exemple la crise COVID, les feux de forêt avec les problématiques de renfort de relève des personnels. Ça nous permet aussi de faire de la sécurisation de couverture, c'est-à-dire que quand on a un centre qui, dans le délai imparti aux SDACR, peut intervenir sur le secteur d'un centre voisin, c'est une occasion de recouvert sûre. En cas de défaillance d'effectif du premier, il y a vraiment cette volonté politique de surtout de ne pas optimiser le nombre de centres de secours mais de maintenir ce maillage très dense, c'est déjà la clé d'entrée.

Ensuite la 2e chose, c'est, c'est là aussi une croyance, une volonté qui est de dire que le volontariat ne peut bien se manager au quotidien qu'avec des officiers de sapeur-pompier volontaire.

« Il faut qu'on structure vraiment le volontariat pour qu'il puisse avoir la capacité à se gérer, donc il faut **élever le niveau de compétence du volontariat. Il faut leur donner un certain nombre de responsabilités et ainsi de suite.** »

Question ? Donc vous êtes dans l'autonomisation des chefs de centre pompier volontaire, c'est ça ?

En tout cas oui, qui fait la capacité à agir et surtout qu'on leur donne les attributs, alors de la reconnaissance de la valorisation de la responsabilisation.

Interprétation : Il y a cette volonté de donner plus d'autonomie aux chefs de centre volontaires et plus de réflexivité pour qu'ils se sentent épanoui et responsable.

3e élément : Là est aussi quelque chose de fort dans notre conduite, c'est de dire, **le problème, c'est la solution**. Bien souvent, le problème que l'on génère avec le volontariat est lié aux solutions qu'on a mises en place :

La réponse basique que tout le monde généralement donne aux problématiques du volontariat, « c'est de dire bon, je vais soulager le volontariat parce que c'est lourd et c'est vrai ». Oui, c'est ce qu'ils expriment que c'est un engagement qui est conséquent et ainsi de suite, mais, soit dit en passant, personne ne les a obligés à venir. Personne ne les oblige à rester.

Il faut creuser un petit peu pour comprendre ce qui est derrière. Si on s'arrête là au fait de dire que c'est un engagement est lourd et que l'on se met à les aider. En clair, nous allons pêcher le poisson pour eux, et on ne va pas leur apprendre à pêcher, donc la question est « comment je les aide ? »

Généralement, un sous-officier professionnel, pour 2 ou 3 centres qui va leur faire l'administratif, la formation ça conduit à quoi ? ça conduit à ce que l'on ait des chefs de centre qui soient de moins en moins impliqués dans le fonctionnement du centre.

Puisqu'il y a un sous-officier professionnel qui va faire ça ou un officier professionnel qui va le faire. Ça conduit à avoir des encadrants volontaires qui sont de moins en moins impliqués dans la formation, ça conduit là aussi à une difficulté de d'acquisition des compétences pour le volontariat. Et puis quand il faut monter des stages on a de moins en moins de volontaires qui se sont appliqués à la formation y a moins en moins qui veulent être formateurs.

Pour la part du SDIS 35, il y a une croyance qui est forte, c'est de dire, il faut que l'on se donne les moyens de former d'accompagner, de suivre des encadrants volontaires dans leurs fonctions de direction de centre. Donc, le corollaire, c'est de dire les centres de secours volontaires sont dirigés par des officiers volontaires.

D'autant plus important que généralement, quand on met un professionnel, il va courir après l'intervention. Il ne s'agirait que des ressources qui sont sur un planning, mais ce n'est pas géré la motivation et ainsi de suite ainsi de suite.

Donc ce n'est pas une bonne approche, mais bien évidemment en général, parce qu'il y a toujours des exceptions. Il y a toujours des, des professionnels qui sont issus du volontariat qui sont restés avec ces valeurs là, mais force est de constater que ça reste une minorité.

Il y a quelques centres de secours dans le département qui ont basculé de volontaires à professionnels, c'est une cata, il y a eu un retour en arrière quoi !

Un constat qui ressortait c'est que le pro qui était en place il ne faisait pas grand-chose pour qu'ils dégagent de la ressource volontaire quoi.

Le maillage territorial fort est de mettre un encadrement par des officiers volontaires. Donc une compréhension de ce qu'ils disent quand ils ont besoin, quand ils disent que la charge est lourde. **Cette compréhension, elle passe par le fait qu'on va injecter coup un soutien managérial sur les grandes fonctions ou les grandes problématiques de management de centre.** Ça, c'est justement le rôle des groupements territoriaux.

Les groupements territoriaux, il y a un encadrement très fort, on retrouve un lieutenant-colonel, un commandant à chaque fois, 2 secrétaires et on a également un commandant où lieutenant-colonel de sapeurs-pompiers volontaires. Ce qui fait que de manière générale il y a chef de groupement et 2 adjoints, un pro et un volontaire.

Leur mission principale c'est l'accompagnement l'aide, le soutien au management des autres.

Le 4e point : Important pour comprendre le fonctionnement qu'on va avoir derrière, c'est qu'on a des chefs de groupements territoriaux qui ne sont pas chef d'un territoire.

Le territoire n'appartient pas à qui que ce soit. Le groupement formation et le groupement prévision, le groupement logistique sont obligés de s'impliquer sur le fonctionnement du territoire, comme le sont nos chefs de groupements territoriaux qu'on aurait aimé appeler « chef de groupement management ». C'est en fait l'esprit, mais comme ça n'existe pas dans les textes, on ne l'a pas fait.

On retrouve sur un territoire donné, le chef de groupement territorial. Le chef de groupement formation, chef de groupement prévision mais tout le monde au niveau départemental se partage la problématique du territoire.

Ça permet d'éviter aussi qu'il y ait des oppositions très fortes entre les groupements territoriaux, avec leurs services formation et groupe en formation avec son approche formation en centrale. Donc tout le monde doit être impliqué sur les centres de secours et la responsabilité devient partagée.

C'est un point qui est, qui est assez important, cela veut dire que maintenant qu'est-ce qu'on appelle par management ? Le chef du groupement territorial. Il va avoir la responsabilité, d'animer toutes les ressources qui vont venir sur les centres de secours donc que ce soit les ressources, formation prévision. C'est un porteur de projets transversaux.

Il va collaborer avec d'autres entités dans le but de stabiliser le fonctionnement d'un centre de secours. Pour faire cette animation sur un centre de secours, il peut en toute légitimité solliciter les ressources des autres groupements, que ceux-ci soient la direction ou qui se sur le territoire.

Quels sont les outils que possède les chefs de groupements territoriaux ? Les chefs de groupement ont 2 grands outils principaux de réponse :

Ils ont à l'attention de l'ensemble des élus, ce qu'on appelle une offre d'ingénierie publique donc.

En clair, c'est un ensemble de dispositifs qui permet aux maires d'agir. Pour, d'une manière générale, l'engagement citoyens sur son territoire, que ce soit par rapport à du volontariat, que ce soit par rapport de l'associatif autre mais en lien avec la sécurité civile. Cette offre d'ingénierie publique à l'intention des maires vise également à proposer au maire des actions d'accompagnement, de sa réflexion pour la mise en place de réserves de sécurité civile, de plans communaux de sauvegarde et ainsi de suite, ce qui va toucher le pouvoir de police générale du maire.

Le 3e volet : Un volet qui permet aux maires d'agir pour favoriser l'exercice du volontariat sur son territoire communal.

Cette 3e gamme de leviers d'action auprès du maire, c'est tout ce qui va toucher l'exercice du volontariat et donc à la manière dont il peut agir, lui, en tant que maire.

Soit en tant que maire employeur, soit en tant que maire, facilitant un certain nombre de choses aux pompiers volontaires. En tout cas, ça touche au volontariat.

Le maire un levier indispensable de l'exercice du volontariat dans sa commune. Tout ça, c'est les chefs de groupements territoriaux. Ils ont-ils ont une cible, c'est les maires et le président du SDIS qui contacte les maires et leur montre qu'il existe une offre d'ingénieur publique si vous voulez mettre en place un certain nombre d'actions, les chefs de groupements territoriaux sont à votre disposition pour vous accompagner sur la mise en place d'un certain nombre d'actions. De manière indirecte, c'est aussi une façon de préparer les maires à la manière dont ils peuvent travailler au soutien du centre local.

Interprétation : Au niveau des chefs de groupement ils jouent un rôle majeur en termes de management et communication car ce sont eux qui vont s'occuper des relations extérieures avec les élus et maires dans les actions de fidélisation et valorisation du volontariat au sein du territoire

La 2e offre : Une offre d'accompagnement managérial qui, sensiblement, va se dérouler en 3 temps.

La première question qu'on va se poser, c'est quels sont les centres qui ont besoin d'être accompagnés dans leur fonctionnement ? Parce qu'il y a des indicateurs de difficultés, donc il y a forcément une phase d'analyse de diagnostic pour faire cette phase d'analyse et de diagnostic. Une grille d'évaluation type qui est « contradictoire » avec les dires du chef de centre et qui balaye l'ensemble des données.

C'est-à-dire : les effectifs, la sollicitation, la formation, les moyens du centre, l'organigramme qu'il y a un comité de centre. Quelles sont les relations avec l'amicale etc.

C'est-à-dire que le chef de groupement ou un adjoint du chef groupement territorial s'entretien avec le chef de centre et puis ils échangent sur tout ça.

Ils se questionnent **exemple :** « bon, tu me dis qu'avec l'amicale ça va bien ! Euh, tu participes aux assemblées de l'amicale ? Ah non, je ne suis pas invité. Ah bon d'accord, des fois ça te met en difficulté ? Ah ouais, des fois ils font chier, ils prennent des décisions à l'encontre des besoins ou bien complexe qui créer des tensions » Ce qui signifie que peut-être dans ce cursus là on n'est pas complètement vert mais on est plutôt on est plutôt intermédiaire. Donc voilà comment se passe l'entretien dans les grandes lignes.

Cette phase d'analyse va durer 6 mois donc, pendant les 6 premiers mois d'une période de 3 ans. Les chefs de groupement et leurs collaborateurs les 2 adjoints passent en revue les 73 centres de secours volontaires il y a un petit rapport d'analyse qu'ils éditent.

Il y a une grille d'analyse qui va éditer un tableau de bord, c'est à dire que les chefs de groupement vont se positionner sur un certain nombre d'items. Si par exemple, l'item accompagnement administratif, le chef de groupement va se positionner bon au niveau du centre, il y a la maîtrise des outils informatiques. Il y a la maîtrise et l'appropriation des procédures, d'une manière générale le respect des échéances sur tout ce qui est demandé et il y a la capacité à rédiger, formaliser un écrit. L'accompagnement administratif tout est au vert il n'y a pas besoin.

Par contre, supposons qu'il n'y a pas de maîtrise des outils informatiques, on a un nouveau chef de centre donc il ne connaît pas non plus les procédures. Il ne sait pas trop comment à qu'il faut s'adresser ou autre. Là on va lui mettre une pastille jaune et puis. On, on va, on va se positionner pour que, au cours de l'année, il puisse bénéficier d'un accompagnement, d'une des secrétaires des groupements territoriaux ou bien d'un des adjoints du groupement.

Un protocole de passage en revue et les secrétaires doivent passer en revue l'ensemble des applications métier ce qui fait qu'il y a l'aparté administratif, la partie opérationnelle, la partie recrutement, formation, la partie délégation, la partie posture, la partie rayonnement.

Ces 6 items là font l'objet d'une évaluation et d'un lieu à un tableau de bord général qui permettent de déterminer les centres qui bénéficieront dans tel ou tel domaine d'un accompagnement.

(Dans la documentation reçue : il y a le tableau avec dans la partie analyse une fiche d'évaluation et le tableau global ensuite, une fois que l'analyse est faite)

3 types de réponses :

Soit c'est un bric-à-brac, c'est complètement déstructuré, il n'y a plus de chef de centre, ça a démissionné ou alors ça fait des années que c'est un caporal qui est chef de centre parce qu'on

n'a pas trouvé mieux. C'est en train de partir en vrille et qu'en clair dans les 2 ans qui suivent, le centre va fermer.

Dans ce cas-là, la démarche c'est ce qu'on appelle le l'officier tuteur. On a une démarche de restructuration donc là on va y positionner un officier qui peut être soit un officier volontaire qui n'est plus affecté dans un centre parce que parce qu'il a souhaité prendre de la distance et plutôt venir avec nous avec la direction pour faire ce genre de mission, soit un officier professionnel.

Une mission de restructuration : c'est généralement sur des périodes entre 2 et 3 ans et le but de cet officier, c'est à l'issue de ces 2 ou 3 ans de refaire émerger un encadrement chef de centres et adjoints, un binôme qui fonctionne et qui est formé ça, c'est le premier niveau d'action.

Le 2e niveau d'action : c'est ce qu'on appelle l'accompagnement thématique.

6 thématiques-là qui ont fait l'objet de l'analyse, elles ont engendré 13 séquences de préparation, d'ajustement à l'intention du chef de centre.

Exemple dans la partie qui relève de la concertation et de la délégation. On va avoir un sujet sur le comité de centre, il y a typiquement une fiche qui permet au chef de groupement, avec 3 séquences, d'avoir une action d'accompagnement du chef de centre à l'animation de son comité de centre. Sachant que toutes les séquences sont prévues de la même façon, systématiquement une mise en situation et coaching par le chef de groupement est faite.

Il peut y avoir 2 niveaux de mise en situation, une mise en situation où le chef de centre est purement apprenant et c'est le chef de groupement qui est en situation de.

Par exemple, il s'agit de préparer, d'animer un comité de centre et dans ce cas-là, le chef de groupement va faire le premier comité de centre de A à Z. La 2e fois, le chef de centre et le chef de groupement voient préalablement à chaque séquence de préparation du comité de centre et donne le feu vert dès que le chef de centre se sent prêt à avancer sur la séquence suivante comme : « Voilà, j'ai préparé l'ordre du jour et les convocations, je vous le soumetts, qu'est-ce que vous en pensez ? Ok, tu y vas ! Après j'ai préparé l'animation du comité de centre, voilà comment je pense organiser mon déroulé ».

Là on ne dira pas si c'est bien ou pas bien, on va questionner comment est-ce qu'il envisage de faire tel ou tel action. « Comment est-ce que tu envisages d'aborder tel dossier ? Est-ce que tu envisages de leur remettre les documents ? ». Il y a toujours se balayage par un jeu de questionnement. Il faut essayer de lui faire vivre son comité de centre. Ils échangent sur ces faits ensuite, le comité de centre se déroule, le chef de groupement n'intervient pas, par contre, il fera un débriefing ensuite avec le chef de centre.

Le 3e temps : c'est plus quelque chose en totale autonomie, c'est à dire que là le chef de groupement ne va rien vérifier du tout, il interviendra lorsque le comité de centre sera réalisé juste en coaching du chef de centre pour l'interroger, le questionner sur ce qu'il a perçu à des moments ce qu'il aurait pu faire.

(Bon donc ça il y a 13 fiches qui sont aujourd'hui conceptualisées qui sont déterminées et qui sur lesquels les volumes horaires sont figés).

C'est important parce que ça permet à tous les chefs de groupement d'avoir le même niveau de réponse, et ne pas négliger d'autres thématiques parce que le comité de centre peut-être le domaine d'un chef de groupement.

(Un exemple de fiche a été préparé et puis ensuite le 3e niveau de réponse les 2 premiers il s'agit de de prendre une situation en cours).

Le 3e niveau de réponse : c'est de dire il faut qu'on se donne un maximum de sens pour que nos encadrants de centre soient préparés avant leur prise de fonction.

Un travail de détection et mise en place d'un cursus de préparation et d'accompagnement aux fonctions d'encadrement de centres SPV, donc là ce cursus il est composé de 4 modules.

Un premier module : c'est un module de découverte, une phase de candidature. C'est dire que les chefs de groupement sont baignés au quotidien dans la détection et l'anticipation des chefs de centres qui vont sortir donc.

Question ? c'est les chefs de groupement qui vont en amont déterminer quelles seront les potentiels chefs de centre à venir, ou alors c'est les chefs de centre, eux, qui postulent ?

Les chefs de groupement ils vont régulièrement dans les centres, ils discutent avec le chef de centre ils sondent le centre pour voir s'il y a une échéance de départ du chef de centre ou pas, sous quel délai. Court terme, moyen terme où long terme ? Mais comme ça, c'est toujours aléatoire parce que ça peut varier instantanément du jour au lendemain selon la vie.

On ne s'arrête pas uniquement à cela et on publie, on informe l'ensemble des personnels du centre qu'il y a un cursus d'accompagnement et de préparation aux fonctions de d'encadrement de centres qui est accessible à tout sous-officier du centre.

Les agents candidatent chaque année, un courrier est adressé à tous les personnels de centre qui peuvent candidater pour intégrer ce cursus, et les candidatures sont à adresser directement au niveau du chef de groupement.

Le chef de centre est préparé, on lui dit : « Bon bah on va publier l'avis de vacance, on va publier l'appel à candidature, il faut que tu l'envoies, il faut que tu l'affiches dans ton centre ». Mais dans le même temps, il y aura un mail qui partira à tous les agents. Le but, c'est d'avoir un visuel plus large, le plus le plus large possible. Dans les candidatures, y a toujours 2 types de candidatures :

Il y a ceux qui ne sont pas très bien avec leur chef de centre et qui vont adresser la candidature en direct, là c'est déjà c'est un premier signe.

Puis vous avez ceux qui vont faire passer par la voie hiérarchique. L'objectif d'avoir cette candidature centralisée, c'est de s'affranchir des interdits qui sont parfois pris par les chefs de centre, c'est à dire qu'il y a des chefs de centre qui bloquent des candidatures. Alors c'est, ce n'est pas problématique s'il bloque des mauvaises mais quand vous avez un mauvais chef de centre, ça arrive qu'il empêche les autres de s'exprimer. Qui est très directif et qui ne veut surtout pas qu'un tel sort du lot. Souvent il a une conception de la délégation qui est proche de 0 parce que tout doit passer par lui.

Problème :

Quand celui-ci part en retraite, il n'y a aucune préparation derrière. Et comme il a interdit à qui que ce soit, de se positionner sur une formation d'officier volontaire, par exemple parce qu'il avait peur d'être remis en cause là, on se retrouve embêter. Depuis une dizaine d'années maintenant, c'est passé dans la culture au début ça n'a pas été simple, mais maintenant c'est passé dans la culture.

Question ? C'est à dire que ce n'est pas spécialement le plus gradé qui est le chef de centre dans les centres de secours ?

Cela peut arriver, que ce ne soit pas spécialement le plus gradé, comprenez :

Ça peut arriver, sachant que c'est aussi ça l'intérêt de faire le cursus d'accompagnement et de préparation en amont de la prise de fonction. Supposons qu'ils soient 3 dans le centre de secours à avoir candidaté. Les 3 vont suivre le cursus de préparation d'accompagnement puis on va voir dans le temps la manière dont chacun aura suivi le cursus. Il va y avoir une sélection quasiment naturelle qui va se faire.

Parce que celui qui ne court qu'après le grade ou la fonction, mais qui n'est pas disponible pour suivre le cursus, il va devenir moins légitime.

Donc le cursus, il est organisé en 4 temps ce cursus d'accompagnement managérial, la phase découverte où on va demander aux agents de venir sur un certain nombre de séquences caractéristiques du fonctionnement de l'établissement public.

Donc les séquences, c'est par exemple :

- Ils vont venir sur une prise de permanence de l'EMOD de (l'état-major opérationnel départemental) chaque vendredi donc, ils vont découvrir comment se fait la prise de garde de l'état-major départemental.
- Ils vont devoir visiter le CTA-CODIS.
- Ils vont devoir visiter les services fonctionnels, maintenance,
- Ils vont devoir participer à la préparation d'une cérémonie.

- Ils vont devoir participer à un séminaire de chef de centre 1 ou 2 séminaires de chef de centre
- Ils vont devoir participer à une réunion, pour le SDIS 35 c'est tous les 2 mois, les chefs de centres sont réunis à l'échelle départementale mais au niveau de chaque groupement sur un support qui est préparé en central, donc ils vont devoir participer à ces réunions-là,
- Ils vont devoir participer à un Comité Consultatif Départemental de Sapeurs-Pompiers Volontaire

Ce qui fait que 6 ou 7 thématiques qui sont identifiées les candidats viennent librement sur celle-ci ou alors ils appellent le chef de groupement et ils disent : « écoutez ce que je peux venir voir le groupement fonctionnel ». Il n'y a rien à préparer, c'est simplement prendre connaissance de l'organisation, visiter, faire connaissance avec les agents qui y sont. Établir des liens avec les principaux acteurs avec lesquels ils pourraient travailler, donc ça, c'est le module découverte. Ce module, il est fait à leur rythme. Il y a un livret de suivi, un livret d'apprenants, il est fait à leur rythme.

Ensuite un module fonctionnel : ce module fonctionnel dure 3 jours-là, on remarque que dans les formations de chef de centre du SDIS, soit à l'ENSOSP qu'on est très conceptuel sur le fait de :

Comment on gère les conflits, comment on fait ci. Mais, concrètement, quand le chef de centre retourne dans son centre de secours, il faut qu'il saisisse la permanence opérationnelle sur le système de traitement d'alerte, il faut qu'il fasse des CRSS. Il faut qu'il prépare des envois en formation qu'ils saisissent sur le site formation. Il faut qu'ils déclarent des activités ou des agressions quand il y en a, mais ça personne ne leur apprend.

Ce module fonctionnel, c'est ça. Le programme, c'est l'ensemble des services fonctionnels qui concourent à ce module là en présence systématiquement d'un animateur territorial. Donc, soit un chef de groupement, soit un de ses adjoints. Pendant 3 jours ils vont balayer concrètement : « vous êtes chef de centre, il y a un accident de circulation avec un de vos véhicules, vous devez prendre la fiche qui est là, la compléter comme ça et l'envoyer à tel endroit »

C'est complètement adapté à structure, on expérimente ces 3 jours-là pour la première fois ce module.

Un module managérial : celui-ci dure 5 jours, par le biais d'une société extérieure, toutes les problématiques managériales de gestion de centres, comment je délègue, comment je gère les conflits, comment j'organise mon temps, comment se communiquer, toutes ces thématiques-là avec un volet managérial. Là c'est une exigence très forte. On aborde le sujet du management sous l'angle du développement personnel, c'est-à-dire se questionner sur qui je suis moi, et qu'est-ce que j'ai fait pour en arriver à ça ?

En clair, quand je dis comment je gère des conflits, mon souci n'est pas de savoir au final comment je vais faire pour faire changer l'autre. Plutôt comment je me suis pris pour en arriver là ? Et comment je peux changer mon approche pour ne pas réitérer les choses ? Donc qu'est-ce qui fait que dans ma personnalité, je génère par exemple tel type de clivage.

Si on part du principe que dans toute relation il y a au moins 2 personnes. Celui sur lequel on a le plus de chance d'obtenir un changement, c'est soi-même et, partant du principe ou soi-même, on change l'approche, on peut envisager et espérer que ça fait également changer l'autre personne qui est en face.

Au lieu de se fatiguer à vouloir changer l'autre sans changer soi alors disons qu'on commence par soi.

(Un cahier des charges du module managérial est disponible qu'il y a dedans).

Un 4e module : dans ce cursus, là on est en situation plus établie. Une fois que les agents ont pris leurs fonctions, c'est ce qu'on appelle le module de maintien des acquis. Qui est la participation aux différents COTER, séminaires, séquence de partage entre pairs qu'on organise au niveau territorial.

Le chef de groupement réunit les chefs de centre de son groupement sur lequel il est réuni, le chef du service prévision territorialisé, le chef du service formation territorialisée, les secrétaires et sur la base du PowerPoint qui est préparé sur le plan Départemental échange avec l'ensemble des chefs de centre.

C'est tout un ensemble de dispositifs qui permettent d'entretenir, de passer de l'information descendante voir d'échanger sur des pratiques.

Bah en tout cas, je vous remercie beaucoup, Ben pour toutes ces informations là qu'on m'avait transmis ça m'a permis aussi encore de d'éclairer aussi une vision que je ne pensais pas spécialement et qu'on va pouvoir encore échanger avec le collaborateur.

On a 2 séminaires par an, 4 réunions par an de coordination territoriale

Les séances de partage entre pairs il faut vraiment différencier les choses. Il y a un temps pour tout, il y a un temps où la structure a besoin d'avoir, de donner des instructions de fonctionnement à ses chefs de centre. Et là, on peut difficilement faire autrement que sur du descendant. Les réunions territoriales sont là pour faire de la pédagogie sur toutes les notes de service qui peuvent être produites.

Parallèlement, les chefs de groupement, travaillent avec des groupes de 5 ou 6 de centres, ce qu'on appelle du codéveloppement, c'est un partage d'expérience entre pairs. Les chefs de centre se mettent d'accord sur des sujets qui souhaitent évoquer entre eux, par exemple : L'intégration des personnes du 3SM dans le fonctionnement quotidien du centre et puis le chef de groupement se met en situation d'animation et puis d'échanger et facilite les échanges.

« Mon infirmier pique ma VL pour faire son départ de d'infirmiers ou alors il va en stage, il prend la VL, est ce que toi tu fais la même chose ? Comment est-ce que vous organisez la VL est-ce que vous mettez un conducteur ? ». Des échanges sur une problématique commune.

Question ? Par rapport à la valorisation, est-ce que vous donc vous avez des indemnités en plus pour les chefs de centre ou pas spécialement ?

« Le moins possible je m'explique »

C'est les fausses bonnes solutions il y a 2 éléments de valorisation :

Il y a ce qu'on appelle les éléments de valorisation positifs et les éléments de valorisation négatifs, sachant que les 2 contribuent à la valorisation, à la reconnaissance.

Les positifs sont ceux qui vont durer dans le temps et qui tendent à valoriser la personne, à reconnaître la personne en tant que telle. **Exemple d'éléments de reconnaissance et de valorisation positive** : « en tant que sous-directeur, je participe à la formation du cursus d'accompagnement et de préparation du chef de centre. Ma présence. À cette formation sur 2 séquences, traduit pour les agents qu'ils ne sont pas rien dans l'établissement puisqu'ils sont suffisamment quelque chose pour qu'un sous-directeur leur consacre du temps. Sur un établissement qui fait 4000 agents tout le monde n'a pas cette configuration-là. » C'est tout ce qui va de la reconnaissance de la personne ceci est durable, ils font de la cohésion.

Les éléments de reconnaissance négative sont tous les éléments de reconnaissance matérielle. L'argent, le bureau qui tant qu'ils ne sont pas présents empêchent d'avancer, mais dès qu'ils sont présents, s'efface tout de suite. Explication « dès que j'ai ma prime 3 mois plus tard, mon sujet, c'est d'avoir une augmentation de la prime ». Surtout si je me suis aperçu que finalement, je fais 2 fois plus que mon collègue.

« Depuis 2014, on est assez strict là-dessus, Les chefs de centres il y a une indemnité de direction de centre, une indemnité forfaitaire de direction de centre. Le forfait a été calculé sur la base de mission. Qui sont précisément listés, qui ont été précisément quantifiées par **exemple** : Entretien avec les agents, planification des visites médicales ainsi de suite.

Une page de mission qu'ont été listées ces missions ont été identifiées, les missions qui étaient déléguable de celles qui ne l'étaient pas. Et tout ce qui n'est pas déléguable a constitué le socle de l'indemnité mais la conséquence, c'est que quand le chef de centre réalise ces missions-là il ne peut pas faire un état de frais ou un État d'indemnité.

Mais cette indemnité, elle est paramétrée sur le binôme de direction et il appartient aux chefs de centre de définir comment elle doit se répartir entre le chef de centre et l'adjoint.

« Parce que en fait, il y a des chefs de centre qui perçoivent à l'indemnité mais qui ne font rien. Par contre par contre quand les États de frais arrivent sur des missions qui ne sont pas déléguable et que c'est l'adjoint qui les fait, nous on refuse de les payer ». Cela les force à être cohérent entre eux.

Et l'argent faut se méfier en fait le management du volontariat par l'argent, c'est une erreur.

Constat : L'objectif, c'est la motivation intrinsèque, donc là objectif, c'est vraiment aller chercher cette motivation intrinsèque et plus se baser sur l'humain, que sur le pécunier et tout ce qui va être matériel.

« Oui bah d'ailleurs, si vous voulez, si vous voulez creuser sur le plan sociologique, hein, ça répond à quelque chose qui s'appelle le **don pour don.** » **Théorie du don voilà théorie du don**

En clair « Moi, volontaire, je veux bien te donner du temps à la structure, si toi professionnel tu donnes du temps pour moi ». « Si je ne te vois que pour me faire de l'injonction, pour me dire qu'il faut que je sois disponible parce que le POJ ne tient pas », non, ça ne marche pas.

Par contre, si tu viens sur le soir à nos manœuvres, que tu discutes avec moi, là oui effectivement ce je serais beaucoup plus enclin naturellement à te donner du temps.

« C'est ça qui est compliqué et c'est d'autant plus compliqué avec les officiers professionnels. M'enfin, vous allez croire que je suis un anti professionnel, mais ce n'est pas ça, c'est qu'on est sur 2 modes de gestion qui sont différents ».

La Théorie du don voilà théorie du don

Annexe 5 : Camille Giraud chef de service : Service analyse et amélioration Qualité, pilotage et prospective Performance et information

Ce service réalise tout ce qui est la procédure enquête de satisfaction rapport d'activité. Le point d'entrée pour tout ce qui est enquête demandée par la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

Le mémento du SDIS 13

Lors des séminaires des années précédentes, il avait été remonté le besoin pour les chefs de centre d'avoir l'ensemble de procédures, administratives qui permettraient de soulager ce côté administratif. Par exemple recruter une nouvelle personne, comment cela se passe, etc. Donc ce service a été mandaté sur ce projet là et ils ont construit un mémento. Il a été construit en constituant un groupe de travail. Avec donc des chefs de centre volontaires, mais aussi des chefs de centre, sapeur-pompier professionnel, des chefs de centres « jeunes » et des chefs de centre qui avaient cumulé déjà des années d'expérience pour avoir vraiment la vision de chacun et les besoins aussi de chacun.

Donc, grâce à ce groupe de travail, il a constitué ce que l'on appelle donc le « mémento du chef de centre ». Le SDIS 13 ne vise pas que les volontaires, il vise l'ensemble des chefs de centre des Bouches du Rhône. C'est mémento disponible sur l'intranet et il est interactif.

Les procédures telles qu'elles étaient écrites jusqu'à présent étaient très stricte, ça ne fonctionnait pas. Les chefs de centre n'avaient pas très envie de les lire, ce n'était pas très communiquant, le service a repensé cette façon de présenter ces procédures.

Sous forme de chemin de pensées que fabriqué sur PowerPoint, et c'est interactif. Des petits post-it ont été collé sur lesquels il est écrit par exemple, « cliquez ici pour avoir plus d'informations ». Cela les emmène directement à la note qui fait référence à la procédure ou ça les envoie sur un 2e guide qui est un peu plus approfondie sur la thématique en question. Il est organisé sous différentes thématiques, donc il y a par exemple, l'Engagement citoyen, Statut Management, Administration finance, Logistique, patrimoine, SSSM et Formation. L'objectif n'est pas de lire tout le document mais aller vers ce qui les intéresse.

Une occasion, de retravailler l'ensemble des procédures, de les mettre à jour. Ils les ont simplifiés au maximum, par contre, il faut assurer la mise à jour de ces procédures. C'est un document auquel ça va faire plusieurs années qu'ils demandaient à chaque fois, ça revenait à chaque séminaire.

Un petit Retex à la fin de l'année a été mis en place pour savoir justement ce qu'ils en avaient pensé, s'ils l'avaient utilisé, est ce qu'il leur manquait des procédures, etc. Des retours positifs en sont sortis.

Ce document, est aussi utilisé également par les SOG et les différentes strates à l'intérieur du centre de secours. C'est l'outil principale utilisé pour optimiser la fonction du chef de centre volontaire, si le chef de centre se sent un peu seul peu perdu, c'est une bonne piste. À l'intérieur il y a l'organigramme du SDIS.

Le séminaire :

Il faut que ce séminaire puisse permettre d'apporter des réponses à une des problématiques, des solutions, de faire avancer un projet de fond.

Exemple

« Le matin, on va faire des ateliers où on va justement travailler sur la problématique choisie. Et l'après-midi, on va faire des épreuves sportives, vous voyez, on va sortir de, on va sortir des cours, on va sortir des salles de classe quoi. »

Il faut faire simple, il va y avoir un challenge comme un challenge sportif avec constitution d'équipes, c'est tout le temps des équipes mixtes, donc il y a femme-homme, agent administratif avec sapeur-pompier. Mélanger les équipes permet vraiment de sortir du quotidien, mais aussi de parler en fait d'échanger et se connaître davantage. A l'intérieur de nos propres SDIS, on ne sait pas trop à qui on parle, l'information circule beaucoup mieux avec ce type d'exercice.

Un conseil : les activités, ils essayent de faire sous forme un peu ludique, c'est-à-dire utiliser les nouvelles pratiques managériales, par exemple : « on ne demande pas aux gens de faire un tour de table classique plutôt quelle est votre humeur aujourd'hui »

Pour ne pas frustrer des gens, il faut toujours qu'il y ait un compte rendu après chaque séminaire, c'est à dire qu'il y est un retour sur ce qu'ils ont fait. Pour pas qu'ils aient l'impression qu'ils ont juste passé 2 jours dans le vent comme ça et que ça n'a servi à rien.

Annexe 6 : Commandant Philippe Commeaux SDIS 38 Chef de la caserne d'Echirolles

Le SDIS 38 a mis en place une formation dédiée aux chefs de centre volontaire qui n'ont pas l'eu l'opportunité d'aller à l'ENSOSP.

« Donc cette formation, on la dispense depuis 2000 ça fait quelques années. Et en fait, on s'était dit que ça serait bien de la transporter dans les départements afin de pouvoir amener les gens qui n'allaient pas à l'ENSOSP ça leur permettrait d'avoir un peu un couteau Suisse pour commencer à se débrouiller en tant que chef de centre dans un département. »

En général une session par an, voire 2 suivant les demandes. Après, c'est des choses qui sont adaptées à l'Isère, puisque maintenant tous les SDIS ont des intranets, donc le plus dur souvent pour les nouveaux chefs de casernes, c'est bien de pouvoir se retrouver à l'intérieur de cet intranet. Pouvoir avoir aussi les bons interlocuteurs. Quand y a des problèmes en casernes, des problèmes juridiques, des problèmes techniques. L'objectif est de monter 2 jours de formation où on leur donne des cas concrets à traiter. Ils essaient de les résoudre et après on fait une institutionnalisation avec en général des gens de l'état-major, des chefs de groupement, des chefs de service qui vont leur apporter la bonne parole et leur montrer éventuellement comment il faut faire pour aller accéder aux différents documents au SharePoint et cetera, qui sont liés à leur, à leurs services ou au groupement en question.

Question ? Vous êtes plus sur une formation en tant que telle, c'est ça ?

« Oui on est sur une formation de 2 jours à peu près ». Il y a, on a une assistance technique qui permet quand même aux chefs de casernes. De pouvoir s'en sortir c'est-à-dire du tutorat est essentielle pour ne pas se sentir seul dans les tâches du quotidien. Cette formation de 2 jours qui est à destination de tous les nouveaux chefs de casernes ou adjoint.

Question ? Est-ce qu'elle est l'obligatoire ou pas cette formation ?

Elle n'est pas obligatoire mais elle est fortement conseillée par les chefs de groupement territoriaux.

C'était, voilà, c'est un j'ai piqué quelques trucs en fait dans les programmes que j'ai. Il y a le programme, mais en fait, il est adaptable en général. Je garde un certain nombre de choses, mais il y a un certain nombre de choses qui changent.

Là on est en train d'en mettre en place, il y a des études managériales qui permettent d'établir les profils, de manager qu'on peut retrouver, le but, ça serait en fait de pouvoir inscrire les nouveaux chefs de casernes là-dedans.

Le « Disc de couleur » :

C'est basé sur les couleurs, les couleurs par rapport à si l'agent est autoritaire, s'il est participatif, donc on a tous un panel de couleurs et derrière ça permet quand on sait comment on est de mieux aborder les gens qu'on a en face de soi. C'est un questionnaire qui est envoyé. Et après, on leur donne leur profil managérial, il y a un document de plusieurs pages et il y a un debrief

pour expliquer ce qu'il faut faire quand on est plutôt comme ça, comment il faut aborder les gens. C'est dans les tuyaux pour les mois prochains une formation devrait arriver.

Interprétation : L'objectif ici est de mettre en place une formation qui va faire de l'introspection sur même car manager les autres c'est savoir se manager soi-même il est important de se connaître. Il est important que les chefs de centre puissent avoir des accès et comprendre les outils progiciels pour plus de réflexivité dans leur quotidien.

Les, les chefs apprennent, apprennent à mieux se connaître et justement, apprennent à mieux appréhender les gens qui ont en face d'eux.

« Sur la dernière formation on a fait un moment convivial entre les 2 jours, le soir, ils ont eu un Escape Game. »

Interprétation : Les moments conviviaux sont nécessaires pour renforcer la communication et la solidarité entre les agents, ils vont s'exprimer différemment on peut l'appeler le « temps de travail non productif. »

Annexe 7 : Règlement intérieur du SDIS 89

Chapitre 5 Les CIS/ Notions importantes pour les chefs de centres

Article 135.002

Les CIS sont commandés par un chef de centre qui a autorité sur l'ensemble du personnel du centre.

Le chef de centre est assisté d'un adjoint. En cas d'absence ou d'empêchement du chef de centre le chef de centre adjoint remplace dans l'ensemble de ses fonctions.

Article 135.004

Le chef de centre assure l'organisation générale et le fonctionnement du centre en se conformant aux différents règlements et notes de services en vigueur.

Il est chargé :

- De la discipline ;
- De la mise en application des notes de services, instructions et règlements ;
- De fixer les attributions des personnels placés sous leur autorité, en tenant à jour un organigramme écrit du CIS ;
- D'organiser les plannings de travail ou d'astreinte de leur personnel ;
- De contrôler la rédaction des comptes-rendus de sorties de secours ;
- De contrôler la participation aux manœuvres et travaux ; de saisir les indemnités des sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers volontaires civils ;
- De veiller au maintien des connaissances techniques des personnels, à travers la formation périodique ;
- D'organiser et de contrôler les activités physiques des personnels ;
- De veiller à l'affichage des notes, délibération, vacances de postes.

En outre, il formule un avis sur les nominations, engagements, réengagements, changements d'affectation (arrivée et départ), mutations (arrivée et départ), candidatures de stage, les éventuelles demandes de sanctions, les distinctions et les récompenses des personnels placés sous leur autorité.

TITRE IV - LES INSTANCES CONSULTATIVES

Article 140.001

Le SDIS dispose des instances consultatives suivantes

Comité technique

Commission administrative et paritaire

Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail

Comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires

Commission administrative et technique des services d'incendie et de secours

Article 140.002

Il peut être créé, sur décision du Président du Conseil d'administration, au sein de chaque centre d'incendie et de secours et/ou de chaque groupement, un comité consultatif de centre ou de groupement des sapeurs-pompiers volontaires.

Article 140.003

Les compétences de ces organes consultatifs sont celles prévues par les textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Article 140.004

Chacun de ces organes consultatifs dispose d'un règlement précisant ses modalités de fonctionnement.

Chapitre 1-Le CHSCT

Article 141.001

Le CHSCT comprend, en plus des membres réglementaires, deux sapeurs-pompiers volontaires, avec voix consultative, un officier et un sapeur-pompier non officier.

Ces deux personnels sont désignés parmi les membres titulaires et suppléants du CCDSPV.

Les personnels affectés à la mission " santé-qualité de vie en service" sont également membres de droit du CHSCT.

Chapitre 2 - Le comité consultatif de centre des SPV

Article 142.001

Il peut-être créé au niveau de chaque centre de secours disposant de sapeurs-pompiers volontaires, un organe consultatif, sous-commission déconcentrée du CCDSPV, dénommé "comité de centre"

Il est chargé de donner son avis sur :

- l'engagement, le refus de renouvellement d'engagement des sapeurs-pompiers volontaires ;
- les propositions de changement de grade ;
- la validation de l'expérience des personnels ;
- l'organisation administrative et opérationnelle du centre ;
- la priorisation des envois en formation des personnels du centre ;
- les demandes particulières à formuler au chef de centre.

Dans les centres de secours mixtes, le comité de centre ne concerne que les sapeurs-pompiers volontaires.

Article 142.002

Les avis favorables du comité de centre concernant l'engagement de sapeurs-pompiers volontaires sont transmis pour information au CCDSPV.

Les refus d'engagement et de renouvellement d'engagement, les propositions de changement de grade et les dossiers de validation de l'expérience des SPV sont transmis au CCDSPV pour avis avant décision de l'autorité de gestion.

Article 142.003

Le chef de centre est membre de droit et préside le comité de centre. En cas d'égalité de voix, suite à un vote, celle du président est prépondérante.

La représentation des SPV au comité de centre s'effectue de la manière suivante :

Effectif du CS à la date de l'élection (chef CS compris)	Officier (hors chef CS)	Sous-officier	Caporal ou sapeur
Moins de 20 SPV	1		1
De 20 à 30 SPV	1	1	1
De 30 à 40 SPV	1	1	2
De 40 à 50 SPV	1	2	2
Plus de 50 SPV	1	2	3

Dans le cas où le centre ne compterait pas suffisamment d'officier, l'effectif officier augmenterait d'autant l'effectif sous-officier.

Dans les centres où des membres du SSSM seraient affectés, un médecin ou un infirmier du centre, coopté par ses pairs, peut assister, avec voix consultative aux réunions du comité.

Le chef de groupement territorial peut également assister à ces réunions, avec voix consultative.

Les maires des communes relevant du CS ou leur représentant sont invités à assister aux réunions du comité.

Article 142.004

Les représentants des personnels participant à ces comités sont élus dans les mêmes conditions et aux mêmes dates que celles du CCDSPV.

Dans le cadre de la création du comité au sein d'un centre, des élections spécifiques seraient organisées. Dans ce cas le mandat des membres élus durerait jusqu'au prochain renouvellement du CCDSPV.

Chaque titulaire dispose d'un suppléant qui peut assister aux séances, mais n'a voix délibérative au comité qu'en l'absence de ce dernier.

Article 142.005

Le comité de centre se réunit au moins 2 fois par an, à l'initiative de son président.

Le procès-verbal, établi par le président, est adressé au chef de corps, par la voie hiérarchique.

Le comité de centre peut être saisi ponctuellement par le chef de corps et/ou à la demande écrite de la moitié au moins des personnels du CS.

Article 142.006

Le comité de centre ne peut en aucun cas se substituer aux compétences des comités et commissions consultatifs réglementaires.