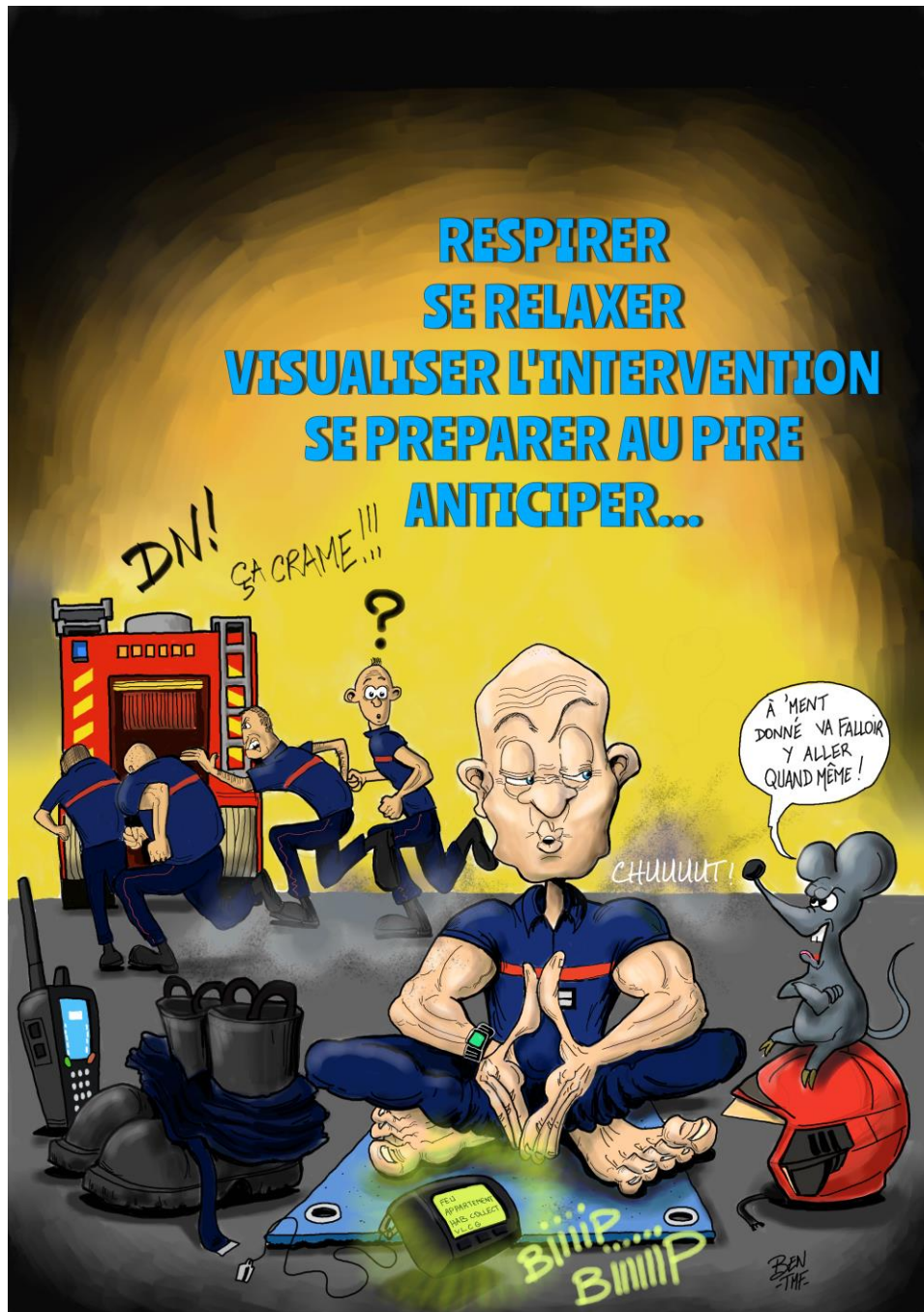


Gestion de projet

Le stress opérationnel : la prise de décision du chef de groupe en sa qualité de COS



FAC 2020-03

Capitaines BALDACCHINO Audrey (SDIS 69), BERTAGNIN Emmanuelle (SDIS 38),
CHOBLET Jérôme (SDIS 17), MAUREL Adeline (SDIS 38), PUTINO Yannick (SDIS 64), SONNICK Yann (SDIS 38)

Remerciements

Nous remercions chaleureusement notre tuteur, Monsieur Landry RICHARD, qui nous a accompagnés durant la conception de ce dossier avec toute sa bienveillance, toutes ses connaissances mais également tout le recul acquis au cours d'une carrière riche et diverse initiée au sein de la gendarmerie puis intégrant notre belle corporation et pour se poursuivre aujourd'hui dans le privé.

Nous témoignons également toute notre reconnaissance à l'ensemble des acteurs qui ont permis la réalisation de ce rapport, nous entendons :

- Les structures militaires du Centre National des Sports de la Défense (CNSD) et du Commandement des Forces Spéciales Terre (CFST) pour nous avoir présenté leurs démarches sur les Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP[®]) et d'Amélioration des Ressources et des Compétences Humaines Opérationnelles (ARCHOs), et en particulier aux personnels du CFST qui nous ont accueillis et ouvert leur porte dans le cadre de ce projet.
- Le commandant Jérôme RAFFI pour son accompagnement et pour les apports théoriques.
- Le commandant Cyril FOURNIER pour le suivi régulier et ses conseils précieux.
- Monsieur Nathan BERNAUDON pour son écoute, sa disponibilité et la qualité de ses renseignements.
- Le lieutenant Hors classe Sébastien BOURDETTE pour son partage de connaissance et d'expérience.
- Le lieutenant Première classe Benjamin BELLEUVRE pour sa disponibilité et son illustration de couverture.
- L'ensemble des SDIS qui ont permis et relayé largement la diffusion de notre questionnaire auprès de chefs de groupe de la France entière.

Tous les chefs de groupe qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire afin d'enrichir les éléments de contexte et guider notre analyse de l'état des lieux.

A tous, nous vous adressons toute notre gratitude pour votre participation à ce projet.

Préface du tuteur

Lorsque j'ai été sollicité pour apporter mon concours aux travaux du groupe 7 de la FAC-2020-03, sur le sujet de la nécessité de former et d'accompagner les chefs de groupe dans leur préparation mentale opérationnelle, je me suis réjoui de la prise de conscience de cette évidence. L'officier de sapeur-pompier en général, le chef de groupe en particulier est soumis à des contraintes mentales exceptionnelles en intervention qui l'oblige à décider dans l'incertitude et dans l'urgence. A prendre des décisions souvent irrévocables dont les enjeux sont parfois de l'ordre de la vie et de la mort.

« La plus grande immoralité est de faire un métier qu'on ne sait pas », disait Napoléon.

Si le chef est celui qui est capable de rester calme en pleine tempête, il reste celui qui doit pouvoir mobiliser ses pleines capacités cognitives en un temps très court avec l'obligation de prendre la « bonne » décision et pour poursuivre sur les mots de Napoléon, cela s'apprend.

Aussi, la question du stress reste centrale, les avis divergent et parfois s'opposent, là où certains estiment qu'il est inéluctable, là où d'autres pensent que l'expérience du terrain en évite ses effets délétères.

Le travail qu'a effectué ce groupe est impressionnant dans sa pertinence et dans son volume et je dois saluer la précision des recherches. Privilège de celui qui ouvre le propos je souhaite ajouter une dimension à ce travail effectué car pour reprendre les mots du Général Rodriguez, il y a quelque chose dans nos métiers que l'on dit peu, ou à voix basse, ou trop rarement : chaque militaire, chaque subordonné – même soldat dans l'âme, même ayant, chevillé au corps et au cœur, le principe du service des autres et du sacrifice de soi – a bien sûr le devoir de prendre soin des autres, de ses camarades, mais aussi le devoir de prendre soin de lui. Et le cadre de ces travaux invite à la préparation et au travail avec une orientation qui je l'espère sera la première pierre de la mise en œuvre d'un processus de formation à l'ENSOSP.

L'esprit humain a tendance à croire ce que le cerveau lui raconte. L'orientation mentale de la réussite s'appliquant à chaque champ de la vie peut être regardée à l'angle de la pratique des sportifs de haut niveau. À aucun moment le sportif ne s'autorise à se répéter qu'il va échouer, il en est de même pour le chef de groupe. La posture mentale se situe à un autre niveau. Il ne s'agit pas non plus de s'auto-convaincre « bêtement » que tout va bien se passer comme s'il s'agissait de se rassurer avant l'épreuve du feu. On peut aisément imaginer avec humour le jeune officier transi de peur se répéter que tout va bien se passer comme un mantra, le corps tremblant de peur. Même si l'incertitude est maîtresse de l'intervention et que les opérationnels ont tous déjà fait l'expérience des interventions à risque, la mission prend toujours le pas sur la peur en amont de l'action.

Landry RICHARD
Responsable de la sûreté d'ArcelorMittal France

Table des matières

1. Introduction :	2
2. Méthodologie :	4
2.1. Brainstorming et cartes heuristiques :	4
2.2. Choix de notre tuteur :	4
2.3. Phasage du projet :	5
2.4. Les outils d'analyse et de prospective :	6
3. Contexte et état des lieux :	10
3.1. Contexte :	10
3.1.1. L'acte décisionnel :	10
3.1.2. Le poids du contexte et de la décision :	12
3.1.3. Le stress, élément perturbateur :	12
3.1.4. Une charge émotionnelle partagée par beaucoup de professionnels :	13
3.1.5. La situation au sein de la profession :	13
3.1.6. Vers une prise en compte progressive :	13
3.1.7. Une nécessaire appropriation du sujet pour la chaîne de commandement :	15
3.2. Etat des lieux :	15
3.2.1. Etat des lieux des besoins :	15
3.2.1.1. Profil des chefs de groupe ayant participé :	16
3.2.1.2. Facteurs pouvant influencer la prise de décision et aisance dans la fonction :	17
3.2.1.3. Besoins exprimés par les chefs de groupe :	17
3.2.1.4. Les pratiques actuelles et leurs origines :	18
3.2.2. Etat des lieux des pratiques :	18
3.2.2.1. Définition des techniques d'optimisation du potentiel :	18
3.2.2.2. Les bénéfices induits par la pratique des TOP® :	19
3.2.2.3. Les techniques mobilisées par les TOP® :	21
3.2.2.4. Les TOP® chez les sapeurs-pompiers :	21
3.2.2.5. Qui utilise les TOP® :	22
4. Enjeux :	24
4.1. Optimisation de la qualité de la réponse opérationnelle :	24
4.2. Renforcer la position du chef dans toutes ses fonctions :	25

4.3.	Réduction des risques psycho-sociaux :	26
4.4.	Maitriser les initiatives individuelles:	27
5.	Intégration dans le cursus de formation :	30
5.1.	Objectifs :	30
5.2.	Public visé et dimensionnement :	31
5.2.1.	<i>Public visé et nombre de stagiaires :</i>	31
5.2.2.	<i>Contenu pédagogique :</i>	32
5.2.3.	<i>Volume horaire et ressources formateurs :</i>	32
5.2.4.	<i>Aspects financiers :</i>	33
5.3.	Conditions préalables et environnement nécessaire :	33
5.3.1.	<i>Formation des formateurs TOP® :</i>	34
5.3.1.1.	<i>Animateur TOP® :</i>	34
5.3.1.2.	<i>Formateur TOP® :</i>	35
5.3.2.	<i>Maintien du savoir-faire TOP® :</i>	36
5.4.	Proposition de mise en œuvre globale :	36
5.4.1.	<i>Phasage du dispositif :</i>	36
5.4.1.1.	<i>Phase 1 : analyse et préparation</i>	37
5.4.1.2.	<i>Phase 2 : expérimentation</i>	37
5.4.1.3.	<i>Phase 3 : formation des formateurs</i>	38
5.4.1.4.	<i>Phase 4 : déploiement pour les chefs de groupe</i>	38
5.4.2.	<i>Etude des impacts financiers estimés :</i>	39
5.4.3.	<i>Elargissement de la réflexion :</i>	40
6.	Conclusion :	42
7.	Bibliographie :	44
7.1.	<i>Sources réglementaires et doctrines :</i>	44
7.2.	<i>Ouvrages et mémoires :</i>	44
7.3.	<i>Publications et revues :</i>	45
7.4.	<i>Sites internet :</i>	45
8.	Glossaire	48
9.	Annexes	52
9.1.	Annexe 1 : Lettre de cadrage	52
9.2.	Annexe 2 : Diagramme de GANTT	55
9.3.	Annexe 3 : Courrier de madame Caroline BADIOU	56
9.4.	Annexe 4 : Questionnaire soumis aux chefs de groupe lors du diagnostic	59
9.5.	Annexe 5 : Analyse des résultats du questionnaire	67
9.6.	Annexe 6 : Logigramme du processus de formation proposé	79
9.7.	Annexe 7 : Etude comparative des 3 filières de formation	102
9.8.	Annexe 8 : Cursus de formation existants et proposés	108



Photo du groupe projet en compagnie de Monsieur Landry RICHARD, tuteur du projet
(source : FAC-2020-03 groupe 7)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

Introduction

01

Introduction

1. Introduction :

Le sapeur-pompier intervient sur des sinistres variés et imprévisibles présentant des risques importants.

Sur intervention, chaque sapeur-pompier doit réaliser une mission qui lui est propre en fonction de son grade et de son emploi opérationnel.

S'agissant du commandant des opérations de secours (COS), il assure la mise en œuvre technique de tous les moyens, publics, privés, selon les modalités définies par le règlement opérationnel.

Par conséquent, le COS est responsable de la conduite de l'opération de secours. Il doit faire le nécessaire pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues et pour faire face aux problématiques rencontrées enfin d'enrayer le sinistre. Cependant, la conduite d'opération de secours est un art difficile qui ne relève pas de l'inné.

En effet, les opérations de secours menées par les sapeurs-pompiers sont caractérisées notamment par leur complexité et leur dynamisme, la non-prédictibilité du résultat, l'incertitude, la vision partielle du problème, des enjeux capitaux, l'urgence et la détresse, l'exposition aux risques et leur singularité. L'ensemble de ces particularités est révélateur des difficultés que le COS peut rencontrer dans l'exercice du commandement, et plus particulièrement dans la fonction de chef de groupe.

A cela, s'ajoutent d'autres éléments perturbateurs propres à l'agent et à son contexte individuel (état émotionnel, forme physique et psychique, physiologie...). S'il est évident que l'enseignement des outils de raisonnement tactique et les entraînements sont les clefs essentielles pour faciliter la prise de décision dans cette tempête de l'urgence, il semble opportun, à l'aune des découvertes sur le fonctionnement cérébral, de s'intéresser aux techniques d'optimisation des performances cognitives du COS.

Au travers de ce rapport d'analyse, nous souhaitons lancer une dynamique, celle de pouvoir, d'une part établir un constat du présent et, d'autre part, faire des propositions pour l'avenir. Propositions qui émanent de jeunes capitaines qui auraient souhaité bénéficier d'outils pour optimiser ces performances en tant que jeunes lieutenants dans les fonctions de chef de groupe, leur permettant ainsi d'aborder plus sereinement ces premières interventions en tant que COS.

02

Méthodologie

2. Méthodologie :

En réponse à la lettre de cadrage annexée au présent rapport, nous nous sommes efforcés de suivre une méthodologie précise afin d'une part de guider nos recherches, d'identifier et solliciter les personnes ressources et d'autre part d'organiser notre réflexion pour présenter un plan d'action cohérent, ancré dans son environnement.

2.1. Brainstorming et cartes heuristiques :

Avant toute chose et afin de ne pas orienter les débats sans en avoir exploré les différentes facettes, nous avons souhaité pouvoir lister et organiser les idées individuelles de chaque membre du groupe projet. Ce travail nous a permis de collecter une grande quantité d'éléments que nous avons ensuite regroupés et retravaillés collectivement.

Pour y parvenir et organiser au mieux les idées, après avoir collecté les informations sous forme d'un brainstorming, nous nous sommes appuyés sur la réalisation de cartes heuristiques. Ces cartes nous ont permis de créer les rapprochements d'idées nécessaires pour affiner nos objectifs et lister les thématiques à approfondir ou à explorer. Ainsi, nous avons pu construire une représentation graphique des éléments ayant trait à notre sujet facilitant la définition détaillée de notre problématique.



2.2. Choix de notre tuteur :

Landry RICHARD, responsable sûreté du groupe ArcelorMittal France, connaît un parcours aussi varié que riche depuis une vingtaine d'années dans les domaines de la sûreté, de la sécurité et de la performance mentale. Après un début en Gendarmerie Nationale, affecté en zone sensible, il prend conscience des difficultés induites par le stress en situation d'urgence.

En parallèle, sportif impliqué dans plusieurs activités physiques, c'est tout naturellement qu'il s'oriente vers un savoir-faire dans la spécialité de la performance mentale afin de partager, d'enseigner et de développer certaines techniques d'optimisation du potentiel.

Avec sa profession principale assurée pendant plus de 20 ans au sein du milieu des sapeurs-pompiers, il exercera dans une métropole de plus de 300 000 habitants et sera quotidiennement confronté au stress et aux prises de décisions dans un monde d'urgences permanentes.

Ces expériences et son dévouement le pousseront tout naturellement dans la création et la direction d'une ONG, qui une fois de plus le conduira au contact de situations difficiles en interventions à l'international face aux populations en détresse.

Aujourd’hui responsable de la sûreté France du premier producteur d’acier mondial, il doit être en mesure de réagir dans l’urgence face aux différents risques et crises qui touchent son entreprise. Ces différentes expériences l’ont conduit à acquérir les connaissances et savoir-faire dans les domaines de l’optimisation des potentiels pour lesquels il nous est possible de se référer en tant qu’expert reconnu.

Landry RICHARD est l’auteur de plusieurs ouvrages, articles et interviews. Ces différentes interventions abordent les situations de crise au sens large, les outils et les bonnes pratiques adéquats pour l’optimisation des réponses apportées à ces dernières.

2.3. Phasage du projet :

La gestion d’un tel projet dans des délais aussi contraints nécessite un suivi rigoureux et une préparation minutieuse de toutes ses étapes. Pour se faire, nous avons opté pour un pilotage du projet sous la forme d’un diagramme de GANTT (cf annexe 9.2) dont les étapes clés reposent sur l’analyse des impératifs et livrables attendus. Le diagramme a été élaboré en deux étapes :

- Une première étape consistant à poser les échéances fixes, les livrables et les grandes phases thématiques,
- Une seconde étape ayant pour but de détailler chaque phase et vérifier la cohérence entre la durée des tâches projetées, les ressources allouées et le respect des échéances.

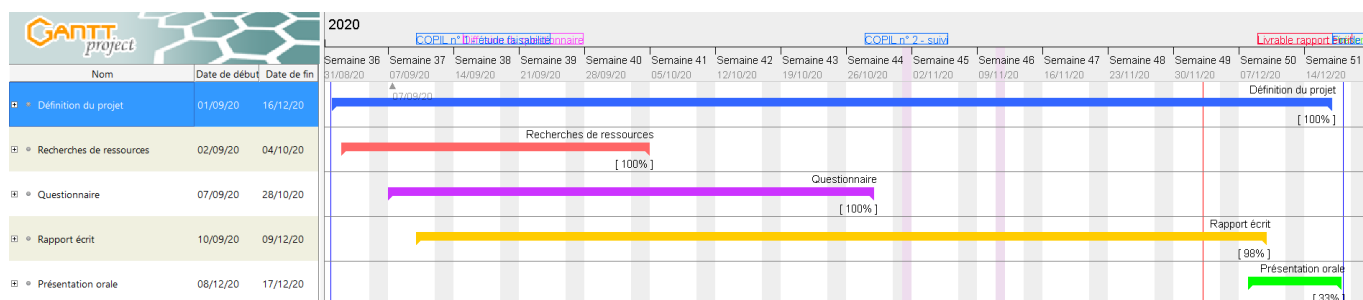


Figure 1 : Extrait de la représentation GANTT du projet (source : FAC-2020-03 groupe 7)

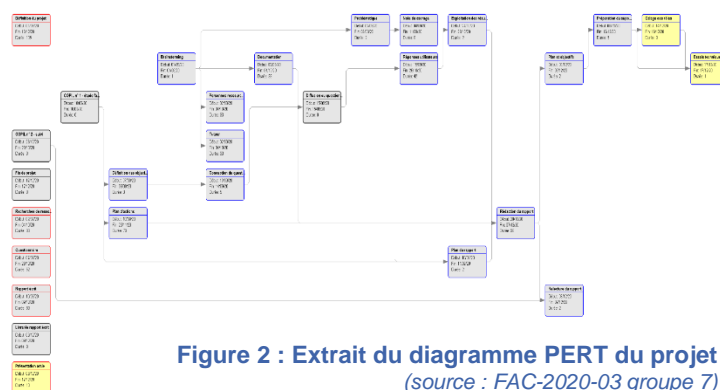


Figure 2 : Extrait du diagramme PERT du projet (source : FAC-2020-03 groupe 7)

A chaque réunion intermédiaire du groupe, l’avancée de chacun des membres sur les missions qui lui ont été attribuées a ainsi pu être suivie par notre chef de projet, assurant ainsi la veille globale du respect des échéances et des objectifs. Cette cohérence globale a pu facilement être surveillée en établissant des liens entre chacune des missions à accomplir, le travail consistant alors à réaliser et suivre un diagramme PERT. ¹ Cette méthode est complémentaire au diagramme de GANTT car elle représente l’enchaînement des tâches et ne

focalise pas sur leur durée ou le calendrier. Elle permet de déceler les chemins critiques d’un projet.

¹ Diagramme PERT (Program Evaluation and Review Technique) : c’est une méthode conventionnelle utilisée en gestion de projet qui permet de décrire, représenter et suivre de manière logique une séquence de tâches à accomplir.

2.4. Les outils d'analyse et de prospective :

La conduite de ce projet a nécessité le recours à différentes techniques ou outils d'analyse.

Premièrement, lors de l'exploitation des données du questionnaire réalisé, nous avons jugé pertinent d'avoir recours à des méthodes analytiques variées afin d'obtenir un certain niveau d'exhaustivité et de pertinence. Afin de traiter les quelques 23751 données collectées, l'usage d'une solution informatique d'analyse de données s'est imposée. La source de données a donc fait l'objet d'une connexion à une solution de pilotage décisionnel AnalySDIS-Oxio puis une analyse via l'appliquatif Qlick Sense.

Le deuxième outil d'analyse employé nous a guidés pour apprécier les enjeux et les orientations à donner à nos travaux. L'analyse ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs.

Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur.

Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique :

- **S**trengths (Forces): *caractéristiques du projet qui lui donnent un avantage sur les autres,*
- **W**eaknesses (Faiblesses): *caractéristiques du projet qui le désavantagent par rapport aux autres,*
- **O**pportunities (Opportunités): *éléments de l'environnement que le projet pourrait exploiter à son avantage,*
- **T**hreats (Menaces): *éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes au projet.*

En français, cela correspond en réalité au FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Afin de compléter l'analyse SWOT, chacun des items est envisagé sous l'angle de l'analyse PESTEL.

L'analyse PESTEL est un cadre d'analyse en stratégie d'entreprise. L'acronyme, qui signifie **P**olitique, **É**conomique, **S**ociologique, **T**echnologique, **E**nvironnemental et **L**égal, recouvre les facteurs macro environnementaux qui peuvent influencer (positivement ou négativement) une entreprise et son projet. Il s'agit d'une aide mnémotechnique qui permet d'effectuer plus simplement une analyse externe.



Balance bénéfiques / risques

FORCES

- P** ENSOSP = parole commune
- E** Techniques déjà développées et éprouvées (TOP)
- S** Phénomène sociétal de la recherche du bien-être + implication du SSSM et psy
- T** Peu d'apports concernant la préparation mentale actuellement
- E** Formation centralisée
- L** RNAC = compétence transversale

FAIBLESSES

- P** Méconnaissance des TOP en tant qu'outil de gestion opérationnelle chez les SP
- E** Intégration dans le budget de l'école
- S** Manque d'adhésion de certains personnels (résistance au changement)
- T** Difficultés à mettre en place pour les personnes qui sont déjà passées par l'ENSOSP
- E**
- L** Actuellement peu voire aucun créneau(x) dédié(s) au bien être (SSQVS)

SWOT

OPPORTUNITES

- P** Réel besoin identifié auprès des CDG
- Porte d'entrée dans tous les SDIS
- Restructuration de l'ENSOSP
- E** Plus-value identifiée pour les CDG mais également pour tous les grades
- S** Nombreux travaux traitant du stress chez les SP
- Période COVID = recherche ++ du bien-être
- T** Techniques plébiscitées dans des unités comparables (depuis 30 ans dans l'armée)
- E**
- L** Code du travail, préconisations SSQVS

MENACES

- P** Position poussée à l'extrême (« gourous »)
- E** Coût des formations clés en main
- S** Attente d'une solution miracle par certains personnels
- T** Diversité de position due à la pluralité des SDIS
- E**
- L** Formation TOP = marque déposée

Figure 3 : Analyse croisée SWOT / PESTEL permettant d'apprécier la balance bénéfiques – risques (source : FAC-2020-03 groupe 7)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

Méthodologie

01

02

03

04

05

06

07

08

09

Contexte et état des lieux

03

Contexte et état
des lieux

3. Contexte et état des lieux :

Le sapeur-pompier a toujours été confronté aux décisions complexes, dans des domaines variés et bien souvent dans l'urgence. Celles-ci sont nécessairement génératrices de stress, en particulier dans sa dimension émotionnelle.

Si la gestion du stress chez les sapeurs-pompiers a peu été traitée jusqu'à présent, on observe actuellement une amélioration de cette prise en compte, à laquelle la chaîne de commandement doit être associée.

3.1. Contexte :

« Le chef est celui qui est capable de rester calme en pleine tempête »².

Chaque jour, nous sommes amenés à prendre une multitude de décisions. Nos choix sont issus de notre libre appréciation et de notre analyse d'une situation donnée provenant d'un contexte précis. Notre capacité à prendre des arbitrages satisfaisants vient en réponse à un défi qui n'est pas toujours évident à relever.

Dans des situations courantes, la décision est le fruit d'un processus par étapes dont la durée dépend souvent de l'impact qu'elle aura. Le processus décisionnel commencera par une exploration et une analyse des enjeux avant de laisser la place à une phase d'incubation devant permettre d'évaluer les avantages et les inconvénients des options possibles. Enfin, la prise de décision achèvera ce processus pour ne retenir que la solution qui nous convient et qui a du sens pour nous.

3.1.1. L'acte décisionnel :

Ce qui différencie cet acte décisionnel dans le commandement d'une opération de secours de toute autre décision prise dans la vie courante c'est essentiellement l'urgence d'une situation. Cette dernière peut ne pas laisser le temps à une analyse aussi aboutie ou à une réflexion poussée sur la balance bénéfices-risques car bien souvent, la détresse des victimes ou les conséquences d'une inaction nous obligent.

Ainsi chaque COS, dans son style décisionnel qui lui est propre, devra pouvoir mobiliser ses pleines capacités cognitives en un temps très court.

Cependant, une décision n'existe que par le contexte qui la requiert. En effet, selon Morgane LACROIX dans son mémoire intitulé "Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers", dont les propos ont été largement repris dans le Guide de Doctrine Opérationnelle (GDO) Exercice



² DGSCGC – *Exercice du commandement et conduite des opérations*. Guide de doctrine opérationnelle, 2020.

du commandement et conduite des opérations, l'opération de secours peut avoir pour origine une multitude d'évènements (incendie, sauvetage aquatique, accident sur la voie publique, pollution). Si les enjeux sont différents, leur nature est la même : l'urgence et de nombreux éléments imprévisibles pouvant venir perturber le COS qui est néanmoins dans l'obligation de les prendre en compte, de les interpréter et de les traiter.

Baucoup de professions nécessitent d'assumer des arbitrages complexes mais dès lors que le temps disponible pour cette phase de réflexion se réduit ou bien que les enjeux dépassent des enjeux matériels pour impliquer des populations, cette prise de décision revêt un caractère singulier.

Ainsi, dans plusieurs domaines civils ou militaires, on retrouve ce type de circonstances qui conduisent à ces effets. C'est notamment le cas dans les activités liées à la santé, la sécurité intérieure ou à la défense nationale.

Mais si l'on s'attache uniquement à observer des professions pour lesquelles la réponse à une problématique est portée par une équipe, un collectif, on s'aperçoit alors que pour que puisse s'exprimer pleinement l'efficacité collective, les chefs doivent posséder au plus haut degré la compétence dont ils sont, à chaque niveau de la hiérarchie, les seuls détenteurs : l'esprit de décision.

Transposé sur une situation opérationnelle, l'exercice du commandement est alors un exercice intellectuel à fins d'action. Il s'exerce selon un processus cyclique. L'ordre est toujours précédé d'une phase de réflexion avant l'action, elle-même suivie d'un contrôle.

Ainsi, l'activité décisionnelle du COS peut être représentée sous la forme d'une boucle de gestion de l'environnement dynamique (BGED) mise en évidence par Samurçay et Rogalski dont la représentation est la suivante :

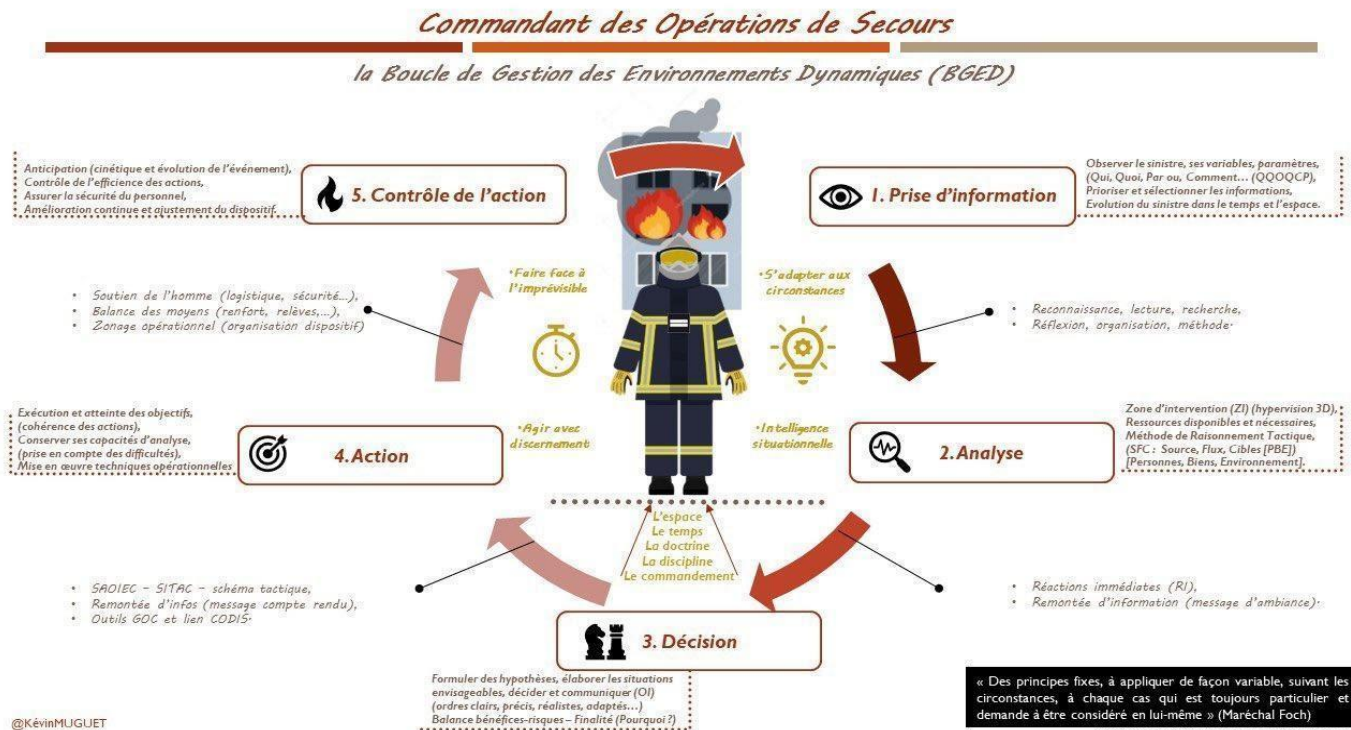


Figure 4 : La boucle de gestion des environnements dynamiques (Source : Cne Kévin MUGUET - SDIS 51)

Cela démontre bien qu'à chaque nouvelle information, la charge mentale que nécessite l'activité décisionnelle est augmentée, proportionnellement au nombre de paramètres à prendre en compte.

3.1.2. Le poids du contexte et de la décision :

Toujours selon Morgane LACROIX, l'essence même d'opération de secours implique que le COS doit prendre des décisions dont les conséquences sont bien souvent irréversibles.

En effet, la responsabilité du COS se décline sur la bonne conduite de la réalisation de l'opération de secours, sur la préservation des vies humaines, sur la sécurité de son personnel et sur la limite de l'impact du sinistre sur les biens et l'environnement.

A cela, il faut ajouter les relations interservices, la médiatisation.

3.1.3. Le stress, élément perturbateur :

De nombreux facteurs viennent affecter les ressources cognitives du chef tel que le bruit, le nombre d'interlocuteurs, la météo, la durée de l'intervention ainsi que la fatigue qui, par accumulation, diminuent les capacités mentales en générant notamment du stress. Ce stress est d'autant plus important que le temps accordé à la réflexion et à la prise de décision est minime : le COS doit ainsi faire face à des dilemmes impliquant des situations d'urgence pour lesquelles la réponse doit être la plus rapide possible.

Le stress peut alors être un élément perturbateur et néfaste dans le commandement. Il est la réponse de l'organisme humain à toute tension continue ou répétée d'ordre mental et (ou) physique. Il s'agit d'une réaction biologique, physiologique et psychologique du corps humain qui mobilise les défenses de l'organisme pour faire face à une agression dans une situation et un contexte particuliers.



Plus précisément, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit le stress lié au travail comme l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités qui remettent en cause leur aptitude à faire face. De nos jours, le stress est reconnu comme une émotion complexe en mesure d'induire des troubles cognitifs et émotionnels pouvant donner lieu à un comportement inadapté. Il concerne actuellement 61% des Français, selon une étude menée par BVA³ pour la chambre française de sophrologie.

³ Société d'études et de conseils spécialisés dans l'analyse

3.1.4. Une charge émotionnelle partagée par beaucoup de professionnels :

Dans certains métiers, l'émotion n'est pas spontanée, mais interprétée, contrôlée, réprimée ou suscitée. Par exemple le policier d'élite, va devoir dégager une attitude de calme, de maîtrise de la situation, voire de neutralité, pendant l'intervention. S'il n'effectue pas ce travail émotionnel, les conséquences pourraient être dramatiques. Le travail émotionnel est un acte qui vise à changer le degré ou la qualité d'une émotion, afin de s'ajuster à une situation. C'est la raison pour laquelle de nombreux corps d'élite ou autres professions à forts enjeux et haut niveau d'exigence se sont intéressés à ce travail des émotions visant à contenir et atténuer les effets du stress opérationnel de leurs personnels exécutants mais aussi de leurs cadres dirigeants. C'est ainsi que des techniques de préparation et l'intégration de ces dernières dans les cursus de formation ont vu le jour il y a plusieurs décennies notamment dans les armées et qu'à ce jour, ces techniques sont toujours enseignées voire ont tendance à se démultiplier.

Qu'en est-il alors au sein de notre profession ? Les SDIS doivent-ils être considérés comme des établissements publics aux missions « classiques » sans enjeux majeurs ?

3.1.5. La situation au sein de la profession :

Sylvain GOBERT dans sa publication intitulée « Pourquoi et comment utiliser les techniques d'optimisation du potentiel chez les sapeurs-pompiers », relève que les sapeurs-pompiers constituent une population soumise à des stress multiformes et omniprésents. Ceux-ci sont d'ailleurs plus stressés que la population moyenne.

Pourtant, cela reste un sujet tabou pour la psychologue Sandrine PONELLE qui explique que le stress est assimilé par les hommes du feu comme un dysfonctionnement, une défaillance dans ce métier.



Il est communément admis que le sapeur-pompier doit posséder des facultés physiques, mentales, d'adaptation et de réactivité pour faire face à la multitude de situations auxquelles il peut être confronté.

Si le maintien de la condition physique semble être reconnu par tous comme une évidence pour assurer une préparation opérationnelle efficace, la préparation mentale commence seulement à se déployer dans un corps aux traditions bien ancrées.

Madame Caroline BADIOU, sapeur-pompier volontaire et coach professionnelle en préparation mentale, nous a confirmé lors des échanges que nous avons pu avoir avec elle que ces constats sont bels et bien réels. Selon elle, la nécessité de développer la prise en compte de l'aspect préparation mentale pour les activités rattachées à nos missions est évidente. Une partie des échanges que nous avons pu avoir avec cette experte est annexée à notre projet.

3.1.6. Vers une prise en compte progressive :

Avec la parution en 2015 du guide de la préparation physique chez les sapeurs-pompiers, la prise en compte de l'importance du potentiel physique a été très largement intégrée, dans les activités comme

dans les formations. Ainsi la profession dispose d'une filière dédiée au maintien de la condition physique chez les sapeurs-pompiers qui a considérablement évolué ces dernières années.

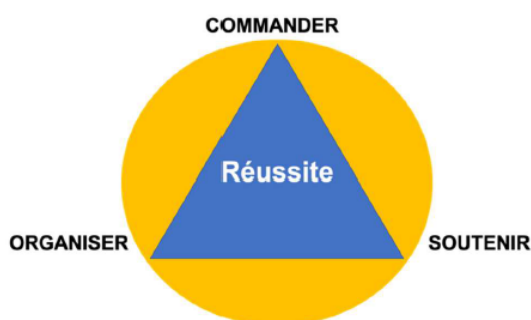
De la simple répétition du geste sportif, il existe aujourd'hui une multitude de pratiques physiques, de théories d'entraînement, de conseils. Mais ce guide a aussi permis d'introduire la notion de qualité de vie en service. De nombreux hauts-responsables ont d'ailleurs souligné, dans la préface de ce guide, l'importance de la prise en compte de cet aspect, faisant écho à un contexte réglementaire en la matière et une démarche Qualité de Vie en Service encouragée dès 2014 par la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC), sur les notions de prise en compte des risques psychosociaux.

Par ailleurs, la circulaire du 25 juillet 2014, relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux (RPS), a pour objectif de prévenir ces derniers au sein des services de la fonction publique. Ces risques sont définis comme « les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Le déploiement de la préparation mentale dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux est une des priorités suggérées par la DGSCGC et a été présenté à la réunion des préventeurs des SDIS à l'ENSOSP en 2018.

Dans ce cadre opérationnel et quelles que soient les tensions, le COS doit s'efforcer d'être :

- calme, clair et précis ;
- organisé et rigoureux ;
- attentif aux personnels et aux tiers ;
- crédible et légitime ;
- décideur et fédérateur.



Commander, c'est organiser et soutenir la réussite !

Figure 5 : extrait du GDO sur l'exercice du commandement
 (source : GDO exercice du commandement et conduite des opérations v2)

On perçoit ainsi dans de nombreux éléments de doctrines diffusés ces dernières années qu'il existe dans la profession une prise de conscience de l'importance de s'approprier le sujet et la gestion du stress opérationnel en fait partie. Que ce soit au travers du guide de doctrine opérationnelle sur le commandement actualisé en juin 2020 ou bien les référentiels de formation relatifs aux sapeurs-pompiers professionnels et volontaires qui dès 2013 allouent des heures de formation à la gestion du stress, posture confirmée dans les référentiels activités compétences de 2019 (notamment dans la partie des compétences transversales) mais encore au travers du guide des bonnes pratiques activités physiques et sportives (APS) de 2015 qui au-delà de la préparation physique élargit la question sur la notion de préservation du capital humain, le contexte semble aujourd'hui favorable à l'intégration de cette problématique dans nos cursus de formation.

3.1.7. Une nécessaire appropriation du sujet pour la chaîne de commandement :

La nécessité d'une préparation des individus dépasse largement l'entraînement technique et physique habituels. Une information rigoureuse et organisée est nécessaire, même si elle ne s'était pas jusqu'alors imposée, bien souvent pour des raisons tenant aux caractéristiques sociales et/ou culturelles de ce corps de métier. Les conséquences possibles du stress du sapeur-pompier sont nombreuses et parfois graves.

Ainsi, selon une étude menée dans la publication de Sylvain GOBERT sur 880 sapeurs-pompiers : 52.7% d'entre eux sont atteints d'insomnies, 40% de symptômes de dépression et 20% font des cauchemars récurrents.

Or si elles sont de mieux en mieux intégrées dans les sensibilisations faites aux hommes du rang, la préparation des officiers à la gestion de ce stress opérationnel éprouvé lors de leur positionnement en qualité de COS reste encore marginale et très hétérogène.

A titre d'exemple, 82% des chefs de groupe (qui commandent une opération de secours comprenant deux à quatre agrès) que nous avons interrogés éprouvent le besoin de suivre une formation complémentaire pour les aider dans la gestion de leurs émotions.

A ce jour, l'offre des programmes de formation ne prend que très peu en compte la dimension mentale de la préparation. 34,7% des chefs de groupe sondés parmi ceux ayant bénéficié d'une préparation l'ont suivi à titre personnel.

Pourtant, l'exposition à des situations très diversifiées et peu prévisibles éprouve le commandant des opérations de secours dans l'exercice de son commandement. S'ajoute à cela, la non maîtrise de tous les éléments externes perturbateurs venant parasiter l'environnement de travail du cadre rendant sa prise de décision extrêmement génératrice de stress.

Alors, dans ces conditions et face aux difficultés cognitives rencontrées par le COS, comment optimiser l'exercice du commandement et la conduite d'une opération du chef de groupe ?

3.2. Etat des lieux :

3.2.1. Etat des lieux des besoins :

Afin de pouvoir objectiver notre analyse des besoins, nous avons fait le choix de procéder à un sondage auprès des chefs de groupe actuellement en activité. Pour ce faire, nous avons consulté ce public au moyen d'un questionnaire accessible en ligne et relayé par les différents SDIS de France (cf annexe 9.4).

Ainsi sur la période du 14 septembre au 26 octobre 2020, nous avons collecté les avis de 629 chefs de groupe représentant 58 départements distincts.

Le questionnaire, qui leur était proposé, comportait 21 questions ayant pour objectif de :

- déterminer le profil du participant,
- apprécier son ressenti vis à vis de son aisance dans les fonctions de chef de groupe,
- évaluer le besoin de formation en matière de préparation mentale,
- recueillir les pratiques qui pourraient déjà avoir lieu.

Ces travaux de collecte des informations et d'analyse ont été annexés (cf annexe 9.5) à ce présent rapport, les données chiffrées présentées ici en sont issues.

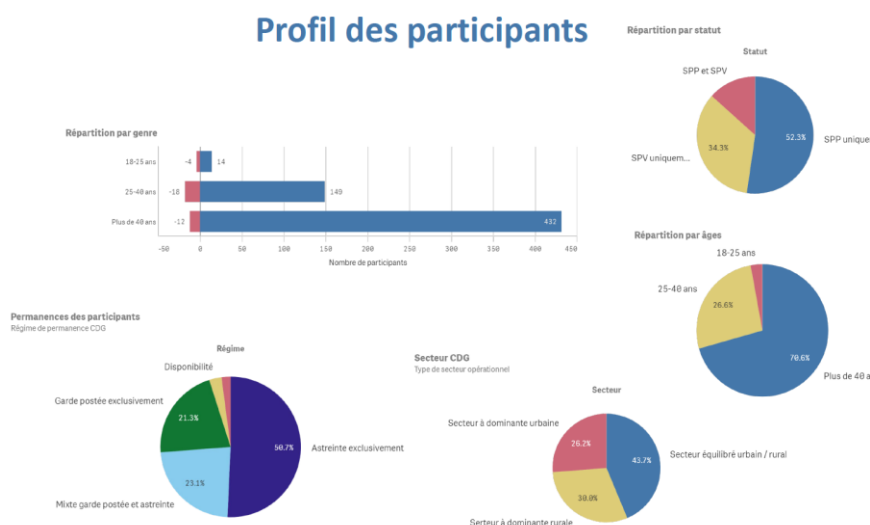


Figure 6 : Extrait de l'analyse du questionnaire des chefs de groupe (source : FAC-2020-03 groupe 7)

3.2.1.1. Profil des chefs de groupe ayant participé :

Parmi l'échantillon de chefs de groupe ayant répondu, 71% d'entre eux sont âgés de plus de 40 ans et 27% se situent dans la tranche d'âge 25-40 ans.

En revanche, l'ancienneté dans la fonction est relativement homogène tout âge confondu et parmi la tranche d'âge des plus de 40 ans, cette répartition par ancienneté montre que sur les 444 chefs de groupe de plus de 40 ans, 48% possèdent plus de 10 années d'expérience sur cette fonction et 28% moins de 5 ans.

Il conviendra donc d'être prudent avec la manipulation des résultats et nous nous concentrerons plutôt sur la durée d'expérience plutôt que sur l'âge pour exploiter les données.

Avec une proportion de 66%, la part des réponses apportée par les sapeurs-pompiers professionnels est majoritaire mais laisse quand même une participation non négligeable des sapeurs-pompiers volontaires qui pourra permettre d'exploiter les résultats par statut si le besoin s'en fait sentir.

Les contenus pédagogiques évoluant régulièrement, nous avons également souhaité mettre en perspective la période de formation initiale des chefs de groupe interrogés. 51% des personnes ayant répondu ont été formées à l'ENSOSP après 2012.

Parmi les réponses, nous observons également une répartition quasiment équitable des participants selon les dominantes de leurs secteurs d'intervention à savoir, rural, urbain ou mixte.

Enfin, nous observons une majorité de réponses pour l'occupation de la fonction sur un régime d'astreinte (plus de 51% des sondés sont en astreinte uniquement) bien que la proportion d'agents en garde postée ne soit pas négligeable et pourra donc être exploitée le cas échéant pour observer certaines tendances dans les réponses apportées aux autres questions lorsque nous croiserons les données.

3.2.1.2. Facteurs pouvant influencer la prise de décision et aisance dans la fonction :

Lors de l'analyse des résultats, nous avons constaté que 11% des chefs de groupe s'avouent ne jamais avoir été en difficulté face aux décisions à prendre lors du commandement d'une opération de secours. Parmi le restant, seuls 8% se déclarent être régulièrement en difficulté, principalement dans les tranches d'âges basses ou avec une faible ancienneté. Ces statistiques sont plutôt rassurantes mais laissent tout de même entrevoir des axes d'améliorations possibles pour accompagner les quelques difficultés que peuvent ressentir une grande majorité de chefs de groupe.



3.2.1.3. Besoins exprimés par les chefs de groupe :

Si 30% des sondés déclarent que la formation initiale des chefs de groupe est perfectible, 75% d'entre eux auraient souhaité que d'autres thématiques y soient abordées.

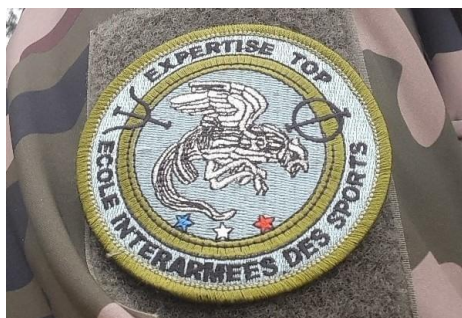
De plus, sur la totalité de l'échantillon sondé, 89% des chefs de groupe se sont déclarés demandeurs de techniques ou d'outils pour optimiser leur prise de décision en tant que COS et 82% se disent favorables à l'intégration d'un module sur la gestion du stress opérationnel. En revanche, nous n'avons pas observé de tendances très marquées en fonction de l'âge, l'ancienneté ou le statut. La répartition des réponses est relativement uniforme.

3.2.1.4. Les pratiques actuelles et leurs origines :

51% de chefs de groupe nous ont indiqué se préparer systématiquement avant d'avoir à prendre des décisions sur intervention et seulement 8,1% affirment ne jamais s'y préparer. Parmi les 578 agents qui déclarent recourir à des techniques de préparation, 46,6% utilisent des techniques de visualisation et 25,3% des méthodes liées à la concentration, ce qui représente la grande majorité des usages, suivi ensuite à 9,3% d'une maîtrise de sa respiration.

En interrogeant ces mêmes chefs de groupe pour connaître les origines de leur initiation à ces techniques, nous nous sommes aperçus que 42,9% ont bénéficié d'une formation dans la sphère privée ou professionnelle, 15,8% relatent des initiatives personnelles, 12,9% ont été formés de manière informelle à l'ENSOSP. Nous notons également que 5% des agents ont bénéficié d'une formation au sein des armées, institution à l'origine des techniques d'optimisation du potentiel.

3.2.2. Etat des lieux des pratiques :



Des techniques et méthodes pouvant concourir à soulager le COS dans sa prise de décision existent; il s'agit des Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP®). Développées à l'École Interarmées des Sports (EIS) de Fontainebleau au début des années 1990 à partir de la problématique de « gestion du stress » dans les armées, elles y sont depuis enseignées dans les armées de Terre et de l'Air. Leur objectif est de favoriser la récupération physique et mentale post mission, aider à la prise de décision, et faciliter la communication au sein du groupe.

3.2.2.1. Définition des techniques d'optimisation du potentiel :

Initialement associées à tort à de la simple relaxation, les Techniques d'Optimisation du Potentiel ont souffert d'une véritable méconnaissance des bénéfices de leur utilisation. Or les pratiquer n'est pas un signe de faiblesse, c'est une forme de préparation mentale qui répond à l'exigence actuelle du métier.

Encore largement méconnues en France, les Techniques d'Optimisation du Potentiel se démocratisent. Ces outils inspirés de la sophrologie et appliqués aux opérations, commencent à intéresser certaines corporations. En effet, les militaires ont commencé à transmettre leurs expériences aux forces de l'ordre, dans certains milieux civils et même à des pays alliés.

Les bienfaits de ces séances, réalisées au retour de mission, avant un examen ou lors d'une épreuve sportive, ont été rapidement constatés et de fait, ont su lever progressivement les a priori qui accompagnaient jusqu'alors ces pratiques. Ces techniques voient ainsi leur enseignement se généraliser au travers du Centre National des Sports de la Défense (CNSD).

Aujourd'hui de nombreuses organisations en bénéficient :

- les personnels soignant pour la gestion de l'impact émotionnel lié à leur travail,
- les membres du RAID ou du GIGN pour leur gestion du stress afin de rester 100% concentrés sur leur objectif,
- les chefs étoilés pour la gestion de la pression et du stress en cuisine prestigieuse,
- les militaires en retour de missions opérationnelles basés pendant trois jours pour suivre la méthode de TOP® afin de limiter/d'éviter le stress post-traumatique permettant leur réintégration dans la société civile,
- les chauffeurs de train pour les aider à réduire le nombre d'erreurs d'application des procédures de sécurité au bénéfice des passagers ;
- les sportifs de haut niveau pour leur besoin de cohésion et d'amélioration des performances et pour permettre de réduire l'écart de performances entre l'entraînement et les périodes de compétitions.

Les Techniques d'Optimisation du Potentiel regroupent un ensemble de techniques appréhendées lors d'une approche pédagogique volontaire; on y retrouve notamment un apprentissage de techniques de respiration, de la relaxation et de l'imagerie mentale. Ces techniques ont pour objectif le développement personnel via l'amélioration du fonctionnement psycho-physiologique et représentent des moyens et des stratégies mentales qui permettent à chacun de mobiliser au mieux ses ressources en fonction des exigences de la situation rencontrée, pour y faire face, s'y adapter rapidement et optimiser ses qualités de réponse à l'évènement.

3.2.2.2. Les bénéfices induits par la pratique des TOP® :

Grâce à des méthodes de respiration, de relaxation et de projection, on apprend à mieux contrôler son corps et son esprit avant, pendant et après la mission. A une époque où la performance durable est au cœur des préoccupations des organisations et devient un enjeu sociétal, la méthode des Techniques d'Optimisation du Potentiel peut être considérée comme l'une des réponses appropriées à ce nouveau défi. En effet, en intégrant aux compétences professionnelles les dimensions psychologiques, cognitives, physiques et émotionnelles, trop souvent négligées l'agent pourra potentiellement atteindre la performance optimale recherchée.

Les apports positifs des TOP® se basent sur deux constats :

- le besoin de bien-être,
- le besoin d'augmenter ses performances.

Un stress mal géré peut être atténué par les Techniques d'Optimisation du Potentiel, faisant de la pression ressentie une force et non une faiblesse.

En prenant pleine conscience de ces techniques éprouvées dans les situations les plus extrêmes, l'individu va atteindre un état optimal d'activation. Cet état, à mi-chemin entre l'hypo-stress et l'hyper-stress, va canaliser la pression en énergie positive permettant d'être à 100% de ses capacités physiques et

cognitives. Cet état optimal est non seulement utile, mais absolument nécessaire en situation de conflit ou de mission complexe.

Ces techniques peuvent être mises en œuvre rapidement afin de se placer sans délais dans un état optimal aux moments où nous en avons le plus besoin. Elles sont applicables en tous lieux et toutes circonstances, brèves et personnalisables, par et pour chacun.

Développés depuis plus de 20 ans par l'armée française, le déploiement des TOP® dans toutes les armes et à tous les niveaux hiérarchiques atteste de l'intérêt des programmes de gestion du stress. De plus, l'engouement des armées d'autres pays européens, des unités d'élite des forces de l'ordre et des milieux sportifs laisse à penser qu'il ne s'agit pas que d'un simple phénomène de mode.

Par ailleurs, M. Romain OBRY, dans sa thèse pour le diplôme d'Etat de docteur en médecine de la faculté de Créteil faisait référence, aux bénéfices démontrés chez les pilotes, les étudiants et les sous-mariniers à travers le suivi de cohortes par le service de santé des armées. Dans l'armée américaine, des profits concernant l'outil de cohérence cardiaque sont également mis en évidence de manière analogue. Afin d'objectiver les bénéfices de ces méthodes, il a procédé à un essai clinique randomisé contre placebo.

Dans celui-ci, il évalue l'intérêt de deux programmes de gestion du stress, basés soit sur des techniques cognitives, soit sur des techniques émotionnelles, sur la perception du stress et sur l'humeur négative chez des travailleurs confrontés à des stressseurs opérationnels multiformes.

Pour cela, 180 jeunes pompiers de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP) volontaires sont inclus au cours de leur période de recrutement à l'essai clinique randomisé contrôlé.

Ils sont randomisés dans trois groupes :

- un groupe entraîné pendant deux mois avec une technique de gestion du stress cognitive, ou Techniques d'Optimisation du Potentiel (Gr TOP®),
- un groupe entraîné pendant deux mois avec une technique de biofeedback émotionnelle, ou Cohérence Cardiaque (Gr CC),
- un groupe sans apprentissage (Gr témoin).

Les trois groupes reçoivent pendant la durée de l'entraînement, y compris le groupe témoin sans entraînement, un placebo per os quotidiennement, présenté comme un alicament afin de contrôler l'effet placebo. Chacun des deux entraînements de deux mois, nécessite une heure par semaine d'apprentissage en groupe avec des recommandations de pratique quotidienne, idéalement d'une heure. Le critère de jugement principal est le stress perçu, et le second critère de jugement est l'humeur négative.

L'efficacité de l'intervention, ses bénéfices à long terme (un an), et l'effet de l'anxiété sur son impact sont évalués. Concernant les résultats, M. OBRY peut conclure que les deux programmes, TOP® et CC, réduisent le stress perçu et l'humeur négative. De plus, des bénéfices à long terme perdurent.

Enfin, l'anxiété influence la réponse des sujets aux programmes et entraîne un effet placebo sur le stress des sujets n'ayant pas bénéficié d'un programme.

Pour conclure, un programme d'entraînement de courte durée à la gestion du stress apporte des bénéfices psychologiques à court terme. A long terme, cette efficacité est partiellement maintenue. Le

statut anxieux apparaît être un facteur modulant les réponses au stress et aux programmes évalués. Ces résultats sont importants dans le cadre de la gestion du stress en situation professionnelle chez les militaires.

3.2.2.3. Les techniques mobilisées par les TOP® :

Les techniques utilisées rassemblent respiration, relaxation, imagerie mentale et dialogue interne.

- La respiration : les premiers apprentissages commencent par la respiration qui est notre base physiologique et émotionnelle. Les amplitudes, durées, intensités de nos inspirations et de nos expirations ont une influence directe sur nos rythmes biologiques (rythme cardiaque, tension artérielle, température corporelle...) et nos émotions. Le système fonctionne dans les deux sens, c'est-à-dire que les émotions peuvent également influencer nos rythmes biologiques et notre respiration.
- La relaxation : cette pratique intervient ensuite par un apprentissage de différents outils pour la relaxation ou à l'inverse pour la dynamisation. Il faut être capable de se relaxer mais aussi de se dynamiser physiquement ou mentalement pour une échéance immédiate ou ultérieure. Il existe plusieurs méthodes de relaxation, le but étant de trouver celle qui nous correspond le mieux.
- L'imagerie mentale et dialogue interne : enfin le travail de préparation mentale peut être développé. Cette pratique peut se faire en autonomie afin de se donner de bonnes habitudes ou de chasser les mauvaises.



Les TOP® regroupent différentes techniques, adaptées aux situations diverses que l'agent peut être amené à rencontrer, en opération comme en management :

- avant la mission, les techniques de régulation permettent d'optimiser les compétences et savoir-faire acquis ;
- pendant la mission, les techniques de dynamisation aident à mobiliser ses capacités physiques et psychologiques au bon moment ;
- après la mission, les techniques de récupération favorisent le retour au calme, et permettent de régénérer l'organisme.

3.2.2.4. Les TOP® chez les sapeurs-pompiers :

L'intérêt des TOP® est de délivrer une méthode de préparation mentale permettant à chacun de mobiliser au mieux ses ressources physiques et psycho-cognitives afin de faire face et de s'adapter à toutes ces situations. Les TOP® contribuent à retarder l'apparition de l'état de fatigue et à améliorer la récupération ainsi que la restauration des performances. En ce sens, les TOP® revêtent un intérêt certain pour aider le sapeur-pompier à optimiser la mobilisation de ses ressources physiques et psychologiques en fonction des exigences imposées par la situation.

En 2019, le SDIS 42 a initié une formation de Techniques d'Optimisation du Potentiel et de récupération. C'est au travers de cette méthode spécifique, inspirée de l'ostéopathie, que les agents ont bénéficié d'un enseignement sur la gestion du stress et de certaines douleurs et inconforts rencontrés par les sapeurs-pompiers dans l'exercice de leurs missions.

Parallèlement, aux huitièmes journées scientifiques européennes du service de santé, madame Elodie VERDENAL, psychologue au SDIS 95, a présenté les TOP[®] lors du forum des métiers de la santé des SDIS.

Le rôle d'un formateur TOP[®] est de faire connaître ces outils. De ce fait, il appartient à chacun de les personnaliser, de les adapter à ses besoins pour utiliser la bonne technique au bon moment en toute autonomie.

Les TOP[®] relèvent d'un travail par le sujet lui-même qui doit adhérer à la démarche pour se former, s'entraîner et utiliser la méthode dispensée par les encadrants TOP[®] chargés de la formation et des entraînements dirigés, mais aussi du service de santé initié à ces techniques qui pourra soutenir l'action des encadrants, les conseiller et orienter éventuellement les sujets.

Les TOP[®] nécessitent, comme pour la préparation physique et la formation professionnelle, un entraînement régulier; elles ne représentent pas des "recettes" magiques.

Les TOP[®] sont également utiles pour gérer les événements de la vie quotidienne et influent le bien-être des personnels pour :

- Réguler son niveau d'énergie au cours de la journée,
- Améliorer la connaissance de soi,
- Se motiver ou se remotiver,
- Apprendre à faire des choix et à les assumer,
- Accélérer l'adaptation à toute situation nouvelle, complexe ou stressante,
- Gérer les imprévus et aléas,
- Faciliter la prise de décision en situation stressante,
- Optimiser sa récupération physique et mentale,
- Se préparer aux épreuves (interventions orales, entretiens professionnels, compétitions, examens, traitements médicaux...),
- Gérer les situations à risques,
- Participer à la gestion de crises,
- Améliorer la cohésion des équipes en favorisant les relations interpersonnelles.

3.2.2.5. Qui utilise les TOP[®] :

À ce jour, les TOP[®] sont enseignées et appliquées dans nombres d'écoles militaires, de Polytechnique à Saint Maixent, de l'Ecole de l'Air au Centre National d'Entraînement Commando (CNEC), de la Police Nationale à certains centres de formations civils. Elles constituent des outils simples et utiles au service de l'humain ; outils qui favorisent et facilitent la prise de décision, qui optimisent la réussite de chacun et qui permettent ainsi de créer ou renforcer la synergie au sein d'un groupe. Ces techniques sont considérées et utilisées aujourd'hui comme étant des facilitateurs en matière de communication, de management et de coaching. Elles s'exportent au sein de grands groupes industriels tels qu'ERDF nucléaire et de grandes fédérations sportives.

04

Enjeux

4. Enjeux :

La mise en place, au sein de cette grande école qui est la nôtre, d'un enseignement des Techniques d'Optimisation de la Performance et de techniques de préparation mentale à destination des futurs chefs de groupe saura demain s'installer comme un élément incontournable de la formation initiale de nos futurs cadres. En effet, outre satisfaire à un besoin recensé auprès des chefs de groupe déjà en poste, adopter un plan de formation proposant des actions de formation visant à la maîtrise du stress opérationnel permettra des bénéfices divers.

4.1. Optimisation de la qualité de la réponse opérationnelle :

Bien que les actions en responsabilité contre les SDIS demeurent exceptionnelles et seule une partie d'entre elles donnent lieu à condamnation et à réparation, une augmentation de la judiciarisation des activités de secours et de lutte contre l'incendie est notable (près de 10% par an). De plus, dans un climat budgétaire contraint, l'optimisation de la réponse opérationnelle devient progressivement un enjeu fondamental pour les SDIS.

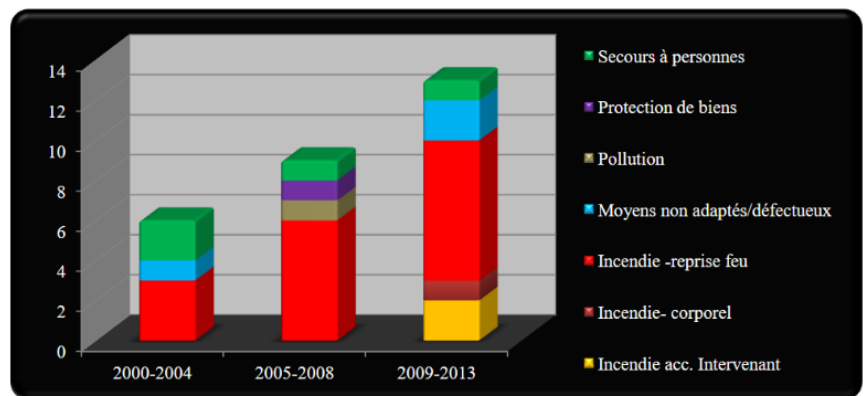


Figure 7 : Evolution des condamnations de SDIS dans le cadre d'une procédure de plein contentieux (source : mémoire de DDA – Lieutenant-Colonel Eric MEUNIER)

L'optimisation de la réponse opérationnelle peut être abordée sous différents angles, tous distincts et complémentaires à la fois (connaissances techniques, maîtrise des concepts tactiques, expérience, capacité d'analyse). Une majorité de ces facettes sont traitées durant le parcours d'apprentissage des chefs de groupe, leur permettant, en opération, d'établir un parcours cognitif jalonné d'étapes dans le processus de prise de décision dans la boucle de gestion des environnements dynamiques. Ce parcours peut cependant être biaisé par le stress induit par l'enjeu opérationnel, parfois démesuré ou considéré comme tel (vie(s) humaine(s), risque particulier, dimension de l'opération). Ce stress pourra réduire voire empêcher notre capacité à percevoir des informations essentielles à la bonne conduite de l'opération, à la prise de recul fondamentale pour asseoir notre stratégie opérationnelle et de fait, altérer nos aptitudes analytiques et décisionnelles.

« L'intelligence pour savoir ce que l'on veut, le silence pour y asseoir sa réflexion, et puis la volonté pour assurer la poursuite tenace »⁴.

⁴ Maréchal FOCH

4.2. Renforcer la position du chef dans toutes ses fonctions :

« Je suis certain que, dès les premiers jours, vous avez senti que le grade, ô combien nécessaire, ne suffisait pas, pour autant, à asseoir l'autorité. Vous avez raison ! Je sais aussi que vous avez facilement reconnu la vraie autorité chez certains de vos chefs, sans toutefois pouvoir expliquer précisément ce qui se cachait derrière.

L'autorité avec un grand A est celle qui ne tombe dans aucun des deux pièges qui la guettent. Ni l'abus de pouvoir qui détruit l'autorité ni la démagogie qui est la négation même de l'autorité. Ni la coercition ni l'argumentation. Ni la dureté froide, ni la mollesse tiède.



Quand l'autorité est excessive, la confiance de ceux sur qui elle est exercée est trahie. Quand l'autorité fait défaut, l'indécision s'installe. De l'indécision naît l'ambiguïté. De l'ambiguïté naît la confusion. Ce sont là les deux plus sûrs chemins de la défaite.

Entre l'abus de pouvoir et la faiblesse, le chemin est étroit et exigeant. Il porte un nom que vous connaissez tous : le service du bien commun ! C'est avant tout au sens du service qu'on reconnaît l'autorité !

L'autorité avec un grand A écoute, décide, ordonne, entraîne, oriente, guide, sanctionne si besoin, encourage si nécessaire. Elle réchauffe ce qui est froid et redresse ce qui fléchit. Elle ne compte ni son temps ni ses efforts. Elle crée un dynamisme, un élan, un mouvement dans lequel on souhaite s'inscrire. Elle suscite l'adhésion et la volonté de vaincre !

L'autorité n'existe jamais par elle-même ni pour elle-même. Elle est incarnée par un chef. Celui qui va donner du corps et du cœur à son « galon » par un savant mélange de compétence et de charisme. Celui qui, refusant de « se servir » de sa position, va au contraire mettre son autorité au service de la mission reçue. Celui qui, malgré ses imperfections et ses erreurs, saura conserver son autorité parce qu'il aura eu l'humilité de se remettre en question.

Pour résumer, l'autorité est indispensable à toute communauté militaire. Elle incarne la responsabilité et non le pouvoir. Elle oblige tout autant celui qui l'exerce que celui sur qui elle s'exerce »⁵.

Parvenir à gérer son stress représente pour un chef de groupe, lorsqu'il intervient en qualité de commandant des opérations de secours, un vecteur d'optimisation de l'aptitude à la prise de décision et donc de fait, l'aptitude au commandement opérationnel.

L'évidence de notre métier nous amène à penser qu'un chef reconnu pour ses qualités de commandement saura fédérer autour d'un intérêt commun, tant sur le terrain dans sa position de chef qu'en caserne en sa qualité de manager.

En effet, ce climat de confiance, où chacun à un rôle reconnu de ses pairs, facilitera l'implication de chacun pour atteindre l'objectif. Il facilitera aussi la recherche d'erreurs opérationnelles latentes perçues par le collectif et l'échange autour de celles-ci pour parvenir à les solutionner et augmenter la qualité de la réponse.

⁵ Général d'armée Pierre De VILLIERS – *Qu'est-ce qu'un chef ?*, 2018

Enfin sur le plan managérial, un chef reconnu et reconnaissant, confiant, à qui on fait confiance et qui sait faire confiance, un chef à l'écoute, sera un chef que l'on veut écouter et qui saura fédérer autour du collectif.

4.3. Réduction des risques psycho-sociaux :

Dans notre milieu en particulier, le poids symbolique de l'engagement véhiculé par les devises "courage et dévouement" et "sauver ou périr" ne laisse pas ou peu de place aux "héros" qui souhaiteraient évoquer leur sentiment d'épuisement professionnel.

Bien que le poids de l'histoire pèse encore sur notre perception collective des risques psycho-sociaux, lors de la commission des affaires sociales de l'assemblée nationale composée pour répondre à la commande de la mise en place du plan national d'action pour la prévention des RPS dans les 3 fonctions publiques en 2014, l'accent a été mis sur l'urgence de définir la prévention et la lutte contre les risques psychosociaux comme un axe de développement prioritaire de la politique d'hygiène, de sécurité et de prévention des risques professionnels au sein des SDIS.

Pourtant comme évoqué lors de la note de cadrage du plan de prévention des RPS évoqué précédemment, « Prévenir efficacement les risques psycho-sociaux, c'est se donner les moyens de construire un service public efficace auquel tous les citoyens sont attachés ». Le stress étant l'un des principaux vecteurs de risque pour la santé mentale des cadres dans les différentes fonctions publiques, proposer à nos agents une doctrine avec des techniques permettant de le gérer, voire tendre à le maîtriser trouve tout son sens.

D'ailleurs, l'enjeu pour les SDIS est majeur car il s'agit en effet, par la prise en compte de cette problématique, de satisfaire aux obligations de préservation de la santé physique et mentale de chacun des agents tel que le code du travail dans son article L.4121-1 le prévoit. Si la prise en compte de la santé physique est une dimension plutôt bien appréhendée par les SDIS, il apparaît souvent une réelle fragilité dans nos organisations dans cet exercice délicat qu'est la préservation de la santé mentale.

De plus, depuis le 13 novembre dernier, l'édition du Livre Blanc de la Sécurité Intérieure est clairement venue affirmer la nécessité de favoriser et d'améliorer le bien-être des agents au travail. Si ce texte est certes à l'origine destiné prioritairement aux agents concourants au maintien de l'ordre public, il prend également en compte les autres forces de sécurité mentionnant nettement les sapeurs-pompiers, ce qui permet de renforcer la portée des préconisations et de les transposer à nos organisations.



4.4. Maitriser les initiatives individuelles:

Apporter une dimension nationale à l'accompagnement des chefs de groupe dans le domaine de la gestion du stress opérationnel permettra de maîtriser en tout ou partie les initiatives isolées prises par certains agents au sein de nos structures. Ces initiatives louables, bien que parfois déviantes témoignent d'une carence de prise en charge de la problématique à un échelon supérieur.

L'ENSOSP en dispensant des séquences formatives intégrant la problématique de la gestion du stress opérationnel se placera ainsi comme le catalyseur des différentes pratiques dispensées en local. Elle pilotera ainsi activement la production d'une doctrine homogène en maîtrisant les contenus proposés.

Le recensement d'agents présentant une sensibilité particulière dans le domaine visé, au travers de l'inventaire des initiatives locales, pourrait également permettre, à moyen terme, de relayer la doctrine qui serait préalablement définie en central, au sein des SDIS.

05

Intégration dans le cursus de formation

5. Intégration dans le cursus de formation :

Afin de répondre aux enjeux précédemment évoqués, il est nécessaire de pouvoir intégrer dans le cursus de formation de chef de groupe un module TOP[®] s'inscrivant dans un processus global de formation restant à dimensionner.

En effet, la formation TOP[®] se décline en plusieurs niveaux avec pour objectif, pour le primo apprenant en formation initiale, de s'approprier une boîte à outils mobilisables selon ses besoins. Pour assurer ensuite une parfaite autonomie dans la formation des stagiaires de l'ENSOSP, des personnels seront amenés à suivre la formation d'animateur puis de formateur TOP[®].

5.1. Objectifs :

L'enseignement des Techniques d'Optimisation du Potentiel a pour objectif principal de rendre l'apprenant autonome dans le choix et la mise en œuvre des différentes techniques selon les moments, les besoins et la solution recherchée. En effet, ces techniques peuvent être utilisées avant la garde ou l'astreinte, lors du départ, en transit, sur les lieux de l'intervention ou encore après celle-ci. Chaque chef de groupe ainsi sensibilisé à ces techniques sera en mesure de choisir et d'employer les outils qui lui correspondent le mieux et qui seront adaptés à la situation afin de stabiliser son état émotionnel avant de prendre des décisions importantes.

Afin d'atteindre cet objectif, la formation doit respecter certaines exigences, à savoir :

- être accessible à tous,
- être personnalisable afin de garder que ce qui marche pour soi,
- être brève dans son exécution,
- être exécutable en tout lieu et en toute circonstance.

Les TOP[®] peuvent être employées à différents moments d'une opération, en fonction des besoins ressentis par les agents :

Avant de partir en opération, ils pourront avoir recours à des techniques de régulation afin de mieux préparer leur intervention. L'agent visualise en esprit l'ensemble d'une opération ou un moment clé de celle-ci afin de favoriser la mémorisation des étapes à franchir. Cela permet de gagner en efficacité, de limiter les oublis ou encore de repérer immédiatement les cas non conformes qui pourraient se présenter.

Pendant l'opération, les techniques de dynamisation les aideront à mieux maîtriser leurs émotions (problématiques liées à la fatigue, physique et mentale notamment). La pratique d'exercices de respiration

peut contribuer à la récupération musculaire, surtout lorsqu'un agent est exposé à un stress important. Elle peut aussi améliorer le niveau de conscience, en augmentant l'oxygénation du cerveau.

Enfin, au retour, des techniques de récupération permettront un reconditionnement plus rapide et plus efficace.

Pour être maîtrisées, les TOP[®] demandent, comme n'importe quelle technique, une pratique régulière afin de permettre leur application instinctivement lors d'une situation opérationnelle. Ainsi, une pratique régulière et appliquée des TOP[®] apporte de nombreux bénéfices :

- un apprentissage favorisé,
- une meilleure concentration,
- une motivation accrue,
- une meilleure confiance en soi,
- une meilleure gestion du stress et de la pression,
- une meilleure gestion du sommeil et de la fatigue physique et/ou nerveuse,
- une amélioration de la communication.

Cependant pour pouvoir percevoir les effets bénéfiques de la pratique des TOP[®], une démarche personnelle d'adhésion et d'appropriation des outils est indispensable. C'est la raison pour laquelle nous proposons une formation en 2 volets :

- un premier module obligatoire de présentation de la démarche intégrant les notions théoriques dont le stagiaire doit avoir connaissance et des ateliers pratiques de démonstration des méthodes utilisables,
- un second module de mises en situations destiné aux stagiaires souhaitant pratiquer les enseignements et les utiliser pour réduire leur niveau de stress.

Le dimensionnement et les conditions décrites ci-après visent donc à définir le cadre nécessaire pour développer l'enseignement de ces techniques au sein de l'ENSOSP et pour que l'école puisse se positionner de manière autonome en termes de ressources pour satisfaire à cet enrichissement de son offre de formation.

5.2. Public visé et dimensionnement :

5.2.1. Public visé et nombre de stagiaires :

Dans un premier temps, le public cible sera constitué de l'ensemble des élèves stagiaires positionnés sur un cursus de chef de groupe. Avec annuellement environ 8 FILT-2C, 6 FILT-1C, 3 FALT-1C et 41 FILT-SPV, cela constitue un volume d'environ 1550 stagiaires à former chaque année.

Dans un souci de conserver une certaine cohérence avec la doctrine actuelle de l'école et la manière d'organiser les différents modules constituant les formations, nous proposons un format de formation basé sur des groupes de 12 stagiaires sauf pour certaines formations de chefs de groupe dispensées aux SPV où les groupes seront de 8 (en raison du dimensionnement de ces promotions à 16).

5.2.2. Contenu pédagogique :

L'objectif d'une formation TOP[©] adressée aux lieutenants dans le cadre de leur formation initiale est d'exposer les techniques d'optimisation du potentiel dans les conditions précédemment énoncées. Encadré par des formateurs de TOP[©] au sein de l'ENSOSP, le programme comprendra des généralités sur les TOP[©], l'apprentissage de la respiration contrôlée et des différentes techniques de relaxation et de dynamisation, et explorera les notions de motivation, stress, sommeil ou gestion du temps.

Une fois la théorie abordée, le module pratique permettra d'aborder les techniques suivantes :

- la respiration contrôlée,
- les diverses méthodes de relaxation,
- l'imagerie mentale et les représentations mentales,
- les techniques de dynamisation,
- les techniques spécifiques à la gestion du stress.

Enfin, à la demande des stagiaires qui en exprimeront le besoin, un accompagnement pourra être réalisé pendant les phases de mise en situation au plateau technique ou en poste de commandement (PC). Ces mises en situation seront l'occasion d'évaluer la démarche et en particulier d'appréhender le niveau d'autonomie acquis par les stagiaires et les bénéfiques ressentis vis-à-vis du stress opérationnel. La méthode pourrait être celle d'un questionnaire d'auto-évaluation à réaliser au débriefing. Celui-ci pourrait être présenté sous la forme d'un questionnaire de satisfaction afin de ne pas générer un stress supplémentaire sur l'apprenant. A ce niveau du projet, il nous semble prématuré de fixer des indicateurs, c'est pourquoi nous avons pris le parti de ne pas les développer dans ce document.

Pour finir, une séquence de maintien du savoir-faire TOP[©] sera également intégrée lors des Formation de Maintien et de Perfectionnement des Acquis (FMPA) des chefs de groupe (CDG) pour pouvoir maintenir et développer les techniques. Cette session permettra notamment de créer un moment d'échange et de partage entre les stagiaires CDG sur la pratique des méthodes utilisées. Elle pourra être proposée par l'ENSOSP aux SDIS intéressés notamment à travers des visioconférences jusqu'à ce que les SDIS soient en capacité de prendre en charge eux-mêmes ces séquences.

5.2.3. Volume horaire et ressources formateurs :

Afin d'estimer le volume horaire de ces formations, nous avons fait le choix de décliner celles-ci selon les modalités de mise en œuvre aux seins des armées. Aussi, nous avons retenu une formation initiale de 10 heures pour un groupe de 8 à 12 stagiaires (selon qu'il s'agisse d'une formation CDG SPV

à 16 stagiaires ou d'une autre formation CDG) encadrée par 2 formateurs TOP©. Evidemment, ces hypothèses ne sont pas figées et cette estimation n'a que valeur d'exemple.

Pour une année standard, la volumétrie des formations de lieutenant à l'ENSOSP se répartit de la manière suivante :

- FILT1C : 6 formations de lieutenant SPP à 48 stagiaires
- FALT1C : 3 formations de lieutenant SPP à 48 stagiaires
- FILT2C : 8 formations de lieutenant SPP à 48 stagiaires
- FILT-SPV : 10 formations de lieutenant SPV à 24 stagiaires et 31 formations de lieutenant SPV à 16 stagiaires.

Ainsi, sur ces bases annuelles de formations à l'emploi de chef de groupe, cela représenterait un volume d'environ 15 520 H stagiaires et 3000 H formateurs.

5.2.4. Aspects financiers :

En se basant sur 10 heures de formation soit une journée et demie, nous pouvons estimer le coût stagiaire pour l'ENSOSP concernant la mise en place d'une telle formation pour les chefs de groupe. En effet, selon les chiffres moyens de ces dernières années communiqués par les services de l'école (environ 300€ par journée de formation), le coût stagiaire ENSOSP est estimé à environ 450€.

Cette somme est mise en perspective du coût stagiaire moyen pour les SDIS, sur la base journalière d'environ 240€ la journée ce qui revient pour la formation à un coût stagiaire pour le SDIS d'environ 360€.

Bien entendu, le fait que cette formation sera intégrée dans un cursus de formation déjà existant, cette analyse macroscopique devra être précisée et affinée pour intégrer les neutralisations ou compensations des charges entre les différents modules, ce qui reviendrait au final à un coût réel certainement plus bas.

5.3. Conditions préalables et environnement nécessaire :

Afin de former les chefs de groupe aux TOP© de manière autonome, l'ENSOSP doit intégrer dans ce projet la formation des formateurs qui seront en charge de la mise en œuvre. Aussi, nous suggérons que l'encadrement de la formation des TOP© soit déclinées sur différents niveaux comme cela peut se faire dans de nombreuses spécialités et que soient également envisagées les conditions de maintien des acquis dans le temps. Le logigramme joint dans l'annexe 9.6 illustre la démarche globale que nous suggérons pour aborder ce dossier.

Ainsi, nous proposons de créer un parcours complet s'articulant tel que décrit ci-après.

5.3.1. Formation des formateurs TOP© :

Afin d'assurer l'encadrement des modules inclus dans les formations initiales puis les séances d'entraînement, il sera nécessaire de former des encadrants en interne. Ainsi, les agents répondant à différents critères tels que l'expérience professionnelle, le sens pédagogique, l'intérêt pour les facteurs humains pourront être formés en tant qu'encadrants TOP© selon deux niveaux : animateur et formateur.

De nombreux sujets pourront être abordés lors de ces formations théoriques :

- les généralités sur les techniques d'optimisation du potentiel,
- la méthode,
- les modalités de mise en œuvre,
- le mode d'action des techniques,
- l'art et la manière de procéder,
- l'écoute,
- le champ de compétence,
- la notion de personnalité,
- le stress (aspects physiologiques et psychologiques),
- le sommeil et la gestion du rythme activité-repos,
- la motivation,
- l'application spécifique des techniques aux contraintes professionnelles et aux missions opérationnelles.

5.3.1.1. Animateur TOP© :

Ce premier niveau de formation doit permettre l'acquisition des contenus nécessaires pour assurer en parfaite autonomie l'encadrement des formations initiales et les séances de FMPA. Cette formation serait composée de trois semaines réparties sur une année afin d'alterner avec des mises en pratique en milieu professionnel.

La semaine 1 permet d'acquérir les connaissances théoriques, de découvrir les premières techniques de récupération et de dynamisation, et d'assister à des séances pratiques :

- ✓ Les différents types de respiration : leurs objectifs et leurs protocoles d'enseignement,
- ✓ La relaxation : généralités et pratiques, les différents types de relaxation,
- ✓ L'imagerie mentale,
- ✓ Les différentes relaxations musculaires et pratiques,
- ✓ Les généralités sur les différents types de motivation, de ses déterminants et de leurs conséquences,

- ✓ Le stress,
- ✓ Pratiques jumelées avec des cas concrets opérationnels,
- ✓ Le sommeil et gestion des temps d'activité et de repos.

La semaine 2 permet de renforcer les connaissances théoriques, d'analyser les besoins du personnel et de mettre en œuvre des séances :

- ✓ Rappels de la semaine 1,
- ✓ Renforcement positif et entraînement à l'imagerie mentale,
- ✓ Apprentissage du cursus de formation initiale en vue de l'action de formation à encadrer,
- ✓ Pratique des techniques,
- ✓ La projection mentale,
- ✓ La dynamisation psycho-physiologique.

La semaine 3 permet au futur animateur de pratiquer en totale autonomie, d'enseigner les techniques aux agents, et de présenter un projet de mise en œuvre :

- ✓ Rappels de la semaine 2,
- ✓ Synthèse des expériences vécues,
- ✓ La mémoire,
- ✓ Régulation du niveau d'activation,
- ✓ La personnalité,
- ✓ Le schéma corporel,
- ✓ Le stress post-traumatique.

5.3.1.2. Formateur TOP[®] :

Après un minimum de deux ans d'expérience d'encadrement de formations initiales et de FMIPA, l'animateur TOP pourra se former en tant que formateur TOP[®]. Au cours d'une semaine de formation, le stagiaire renforcera sa maîtrise des thèmes et techniques acquis en tant qu'animateur et devra acquérir les compétences suivantes, nécessaires à l'évaluation des animateurs TOP[®] :

- Les TOP[®] appliquées aux différentes spécialités et aux missions opérationnelles,
- Les TOP[®] et le soutien psychologique en opération,
- Le stress chez le sapeur-pompier,
- La mise en place d'une formation animateur TOP[®],
- Les pratiques,
- Les mises en situation pédagogiques de formateur TOP[®].

Ces qualifications peuvent être renforcées par des personnels "référents" titulaires de formations d'organismes privés ou de formations académiques dans les domaines du coaching, de la psychologie et de la préparation mentale, et qui ont encadré des formations de différents niveaux.

Si les agents pratiquants ces techniques doivent faire preuve de motivation, de volontariat, d'entraînements assidus et d'autonomie pour faire face à n'importe quelle situation en sachant utiliser à bon escient les techniques adaptées, les animateurs et formateurs TOP[®] doivent cependant être disponibles, respectueux et à l'écoute, pour adapter leurs techniques en fonction des personnalités et objectifs des agents.

5.3.2. *Maintien du savoir-faire TOP[®] :*

Par la suite, les animateurs et formateurs TOP[®] suivront une formation de maintien des acquis d'une durée de huit heures tous les ans environ.

Quoi qu'il en soit, la démarche d'intégration de ce module de formation doit être appréciée dans sa globalité si l'ENSOSP souhaite s'appuyer dessus afin de pouvoir le cas échéant élargir le public visé. En effet, compte-tenu de l'état actuel du fort intérêt porté par les collectivités, les institutions et les grands groupes privés pour ce type de formations pour leurs personnels et du manque de capacité pour les organismes dispensant ces formations pour absorber la demande, il nous semble important de prévoir dès la conception de ce parcours de formation, la possibilité de pouvoir proposer ce module au catalogue des formations pour d'autres emplois dans la profession mais aussi envisager une ouverture vers l'extérieur.

Ainsi l'école pourra affirmer son positionnement national, démontrer ses capacités d'innovation et d'adaptabilité en prenant en compte, au-delà de la simple gestion du stress opérationnel, la problématique plus large des risques psycho-sociaux et en y apportant des outils concrets et reconnus.

5.4. Proposition de mise en œuvre globale :

Le but reste de conférer à l'ENSOSP l'autonomie dans la formation des chefs de groupe lors de leur formation initiale. Il est donc impératif de prendre en compte l'ensemble de ce contexte et de ce cadre nécessaire afin de pouvoir les insérer dans un projet global intégrant ces paramètres.

Cette analyse macroscopique permet de ne pas rester focaliser uniquement sur l'objectif primaire qui, dans une première intention est la formation des chefs de groupe, mais bel est bien d'envisager tous les aspects nécessaires à la pérennité du dispositif mis en œuvre et à sa cohérence. Le dispositif ainsi construit n'en sera que plus résilient et en capacité de s'intégrer dans le paysage pédagogique de la profession.

5.4.1. *Phasage du dispositif :*

Fort de ce constat, le projet présenté inclura les étapes préalables et indispensables à la formation des chefs de groupe à savoir d'une part, l'acceptation de la méthode et le partage autour des bénéfices

pour les stagiaires et d'autre part la constitution d'un noyau d'animateurs et de formateurs nécessaire pour structurer la démarche.

Ainsi, il est proposé de décomposer la mise en œuvre du dispositif en 4 grandes phases :

- Phase 1 : analyse et préparation,
- Phase 2 : expérimentation pour validation de l'adéquation du besoin,
- Phase 3 : vérification du dispositif envisagé au fur et à mesure de la formation des formateurs et ajustements,
- Phase 4 : déploiement des séquences de formations aux chefs de groupe.

Ce phasage s'appuie sur une forte analogie avec la méthode PDCA⁶ ce qui lui confère une certaine robustesse et garantit une conduite de projet raisonnée et maîtrisée. Cette méthode permet de réduire les risques pour l'ENSOSP à porter cette nouvelle démarche en permettant d'ajuster au fur et à mesure la construction du dispositif.

5.4.1.1. Phase 1 : analyse et préparation

En pratique, ce rapport constitue en grande partie la phase 1 correspondant à l'analyse, la collecte des informations et une ébauche de la préparation. Il devra être suivi d'un processus de présentation aux instances et à une validation destinées à affiner le cadrage des phases suivantes.

5.4.1.2. Phase 2 : expérimentation

En ce qui concerne la phase expérimentation, nous proposons dans un premier temps que les personnels pressentis pour s'investir et porter le projet aillent découvrir les techniques TOP[®] au CSFT à Pau. Afin de renforcer les liens avec le centre, il serait judicieux d'y adjoindre des membres de l'équipe dirigeante mais également des cadres de l'ENSOSP qui auraient besoin d'observer comment les armées maîtrisent et tirent les bénéfices de ces techniques.

Le nombre de participants à ce stage ainsi que sa durée serait à affiner avec les représentants du CFST mais il conviendrait a minima d'expérimenter une formation initiale et d'identifier les transpositions évidentes entre le modèle militaire et l'ENSOSP, soit un stage d'une durée probable de 3 à 4 jours.

Après un premier rendez-vous au mois de novembre au sein de l'Etat-Major du Commandement des Forces Spéciales Terre avec les membres responsables de la cellule ARCHOs, il apparaît comme relevant du domaine du possible d'envisager une convention entre le ministère des Armées et le ministère de l'Intérieur qui permettrait de participer à leurs formations de préparation mentale. Ainsi, en prenant la forme d'une convention armée-nation, les deux institutions pourraient construire un partenariat sur le long terme qui permettrait dans un premier temps à cette phase expérimentale de pouvoir être conduite à moindre coûts mais également à terme bénéficier de l'expérience et des conseils des personnels de la

⁶ La méthode PDCA (Plan – Do – Check – Act) ou roue de Deming sert couramment à améliorer la qualité au sein d'une organisation ou d'un projet

cellule ARCHOs. Concrètement cette prise de contact a permis d'aboutir à une proposition informelle visant à une collaboration pour soutenir la mise en œuvre de ce projet tout en cultivant les dimensions interservices si précieuses dans notre univers.

5.4.1.3. Phase 3 : formation des formateurs

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le socle du projet consiste à former les formateurs TOP© de l'ENSOSP. Pour cela, nous avons identifié 3 filières de formation possibles :

- le recours à un organisme privé de formation,
- le partenariat avec le ministère de la défense,
- le suivi d'une formation universitaire.

Ces trois alternatives sont présentées et détaillées en annexe 9.7. Nous avons synthétisé dans 3 tableaux leurs principales caractéristiques tels que les prérequis, la durée, les avantages et inconvénients afin de permettre leur comparaison et d'aider à la décision.

Suite aux recherches et aux multiples échanges que nous avons pu effectuer, il nous semble plus intéressant pour l'ENSOSP de s'appuyer sur un partenariat fort avec le ministère des Armées. En effet, outre la qualité, la pertinence et l'expérience dont l'armée dispose dans ce domaine, ce choix permettrait de nouer des relations et échanges très enrichissants et conférerait au dispositif une toute autre dimension, bien au-delà des simples considérations pédagogiques.

5.4.1.4. Phase 4 : déploiement pour les chefs de groupe

Une fois le pool de formateurs constitué, il appartiendra à l'ENSOSP de mettre en œuvre la formation des animateurs qui seront à terme les acteurs principaux pour retranscrire les apports pédagogiques. Ce temps pourra également être mis à contribution pour préparer le cadre pédagogique de la formation et affiner l'ingénierie pédagogique et de formation.

En fonction des échéances souhaitées et des objectifs que l'école se fixera, un démarrage progressif des formations des chefs de groupe en parallèle de la formation des animateurs sera envisageable à condition :

- D'intégrer que cela ralentira les capacités à former les animateurs,
- De prendre en compte le besoin de consacrer également du temps pour l'élaboration des contenus pédagogiques,
- De dimensionner un pool de formateurs suffisamment étoffé pour absorber la charge.

En ce qui concerne les formations délivrées aux chefs de groupe, elles seront conduites pour remplir les objectifs définis au paragraphe 5.1 et selon les conditions du paragraphe 5.2.

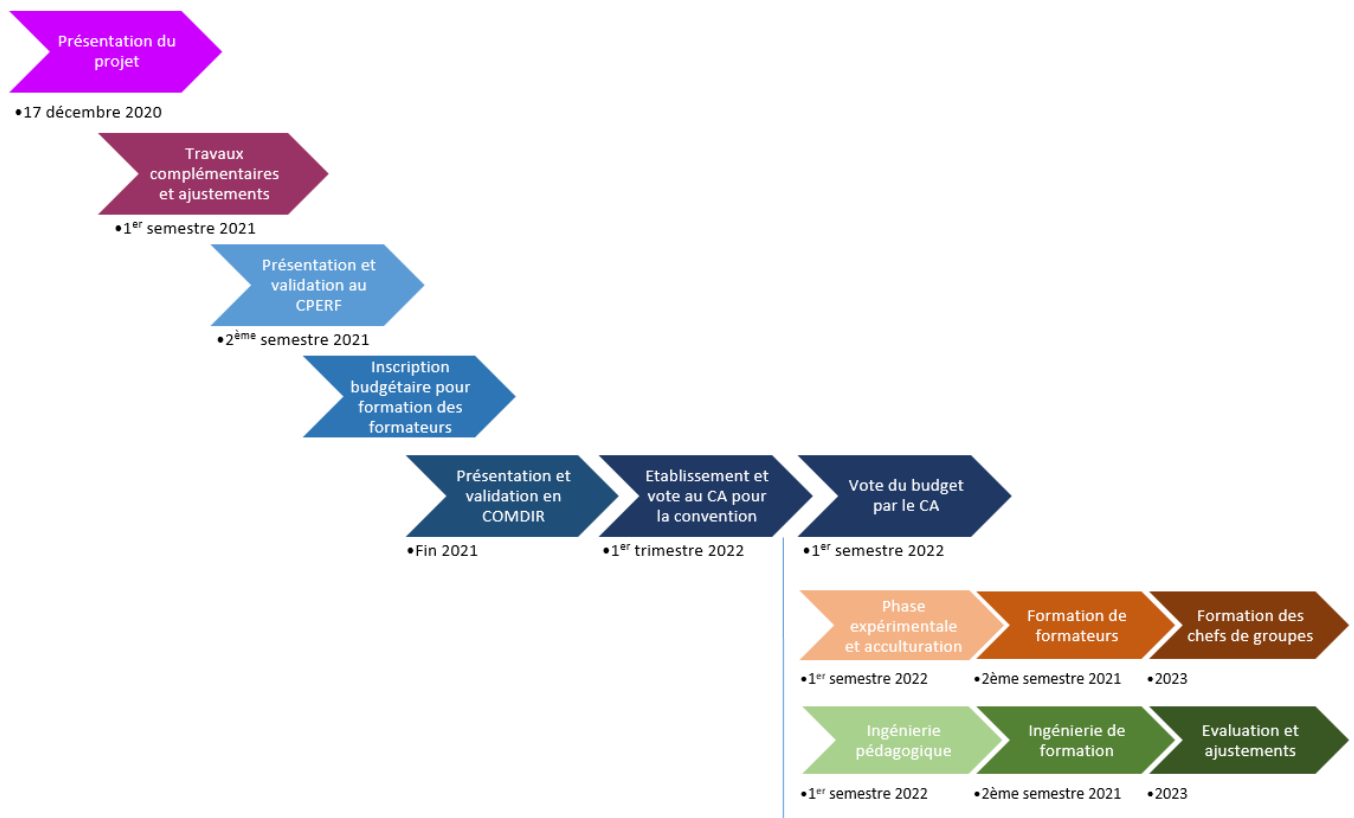


Figure 8 : projection de phasage des différentes étapes jusqu'à la mise en œuvre des formations au niveau des chefs de groupe (source : FAC-2020-03 groupe7)

5.4.2. Etude des impacts financiers estimés :

Le coût financier global doit intégrer les éléments déjà exposés et propres aux formations à proprement parlé du public cible des chefs de groupe, mais il faut également y ajouter les coûts liés aux étapes préparatoires indispensables et notamment la formation des formateurs.

Cependant, Il apparaît primordial de considérer ces coûts de formations de nos formateurs non pas comme une dépense en soit mais plus comme un investissement qui pourrait permettre dans le futur d'élargir l'offre de formations externes disponibles au catalogue des formations de l'ENSOSP. Nous avons pu nous faire confirmer par nos différents interlocuteurs que ces formations étaient de plus en plus recherchées, les structures existantes les dispensant n'arrivant pas à répondre à la demande actuelle.

Comme indiqué dans le paragraphe précédent, l'analyse financière des trois solutions envisagées figure en annexe 9.7 à ce rapport.

5.4.3. Elargissement de la réflexion :

Quoi qu'il en soit, il est important de garder à l'esprit que la mise en place de l'ensemble de cette organisation globale de formation s'étalera sur environ deux ans avant d'atteindre l'autonomie. En outre, la préparation mentale est bien souvent associée à la préparation physique, notamment lorsque l'on parle de notion de performance. Ainsi, les EAP pourraient être porteurs de cette formation, et par leur présence régulière sur le site de l'ENSOSP pourraient la développer, sous forme de module complémentaire, avec le service médical.

D'ores et déjà, le SSSM de l'ENSOSP s'est vu présenter et expliciter la préparation mentale afin de l'intégrer à la formation initiale des lieutenants. Cette mise en place permettrait de renforcer le lien entre les EAP et le SSSM.

En effet, si ces formations permettent aux personnels de mieux faire face aux risques psychologiques liés au stress et à la fatigue, elles permettent également d'attirer l'attention du corps médical sur certains d'entre eux et leurs familles. En maintenant un lien régulier avec le SSSM, l'EAP sera en mesure de l'alerter si besoin, dans le cadre de la lutte contre les pertes psychologiques. Ce lien permettra en outre de renforcer la différence entre la préparation psychique aidée par ces outils spécifiques et le domaine psychologique qui est exclusivement du domaine du service médical.

Par ailleurs, il est à noter que la cellule ARCHOs maintient un contact étroit avec la structure du Docteur Edith PERREAT-PIERRE, fondatrice de la formation TOP[®], marque déposée, et dispose de facilités de contact et de mise en place de cette formation. La piste du conventionnement avec les armées pourrait permettre également de réduire les coûts.

Enfin, plus largement, les TOP[®] et la préparation mentale se développent dans les domaines attenants à la sécurité civile. Ainsi, la DGSCGC a prévu de former la cellule du Premier Ministre à ces techniques.

06

Conclusion

6. Conclusion :

Il est couramment admis au sein de la profession que le sapeur-pompier a besoin de se préparer physiquement et techniquement aux interventions. D'ailleurs, les périodes de garde comportent des créneaux dédiés à l'entraînement physique, aux manœuvres ainsi qu'à la théorie. L'adaptabilité étant l'une de ses qualités principales, le sapeur-pompier a toujours su réaliser sa mission grâce à sa préparation. Intégrer la dimension psychologique à la préparation du sapeur-pompier ne vient pas s'opposer au fait que le pompier sache réaliser sa mission mais vient au contraire apporter une réponse à cette majorité de personnes qui rencontrent des difficultés dans celle-ci et en particulier dans la gestion de leur stress.

Depuis de nombreuses années, la plupart des forces spéciales ou des grands sportifs se forme aux techniques d'optimisation du potentiel. Les Techniques d'Optimisation du Potentiel sont un modèle de préparation mentale et de contre-mesures destinées à se relaxer, se dynamiser ou se réguler quand le besoin se fait sentir. Elles permettent d'optimiser notre rapport aux autres, nos soucis, le stress de la vie de tous les jours. Les TOP[®] sont adaptées en tous lieux et toutes circonstances, ne nécessitent pas de matériel, peuvent se pratiquer debout, assis, couché, peuvent durer de une à 25 minutes.

Adapter les TOP[®] au milieu des sapeurs-pompiers et notamment au CDG en tant que COS serait un véritable moyen de diminuer la charge mentale qui pèse sur celui-ci afin qu'il réalise sa mission dans les meilleures conditions. Essayées et largement adoptées dans les autres professions ou activités à forts enjeux, il est aujourd'hui impossible de passer à côté de ces techniques qui commencent à se développer ici et là dans les services départementaux français.

En tant qu'école nationale, innovante et fédératrice, l'ENSOSP saura faire figure de guide dans cette formation de préparation mentale et pourra maîtriser les initiatives individuelles. De plus, outre une capacité de réflexion en opération améliorée grâce aux techniques, le sapeur-pompier formé sera en capacité également d'utiliser ces techniques pour gérer son stress dans la vie courante et ainsi réduire les risques psycho-sociaux malheureusement fréquemment rencontrés dans les professions comme les nôtres.

Afin d'adapter au mieux cette préparation aux particularités de notre profession, la formation de formateurs et d'animateurs semble être une nécessité, dans l'objectif affiché de créer une formation pour des pompiers et par des pompiers.

Enfin, et parce que le stress ne touche pas qu'une seule catégorie de personnes, ces modules de TOP[®] ou de préparation mentale pourront être dispensés aux chefs de colonne, aux chefs de site ainsi qu'aux formations SSSM ... en réalité à toutes les formations intrinsèquement liées à l'opérationnel dispensées par l'ENSOSP, laissant même présager de nouvelles possibilités pour l'école nationale pour élargir son offre de formation vers l'extérieur.

Cette formation présentée et suivie par les officiers leur permettra de favoriser leur mise en place dans leurs services départementaux respectifs en la déclinant pour chaque sapeur-pompier, professionnel ou volontaire, quel que soit son grade. En outre, dans le cadre de la prévention des risques psycho-sociaux, les personnels administratifs pourront également être formés.

07

Bibliographie

7. Bibliographie :

7.1. Sources réglementaires et doctrines :

CABINET DU PREMIER MINISTRE. *Lettre de commande visant la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques* – Secrétariat général du premier ministre – mars 2014.

MINISTERE DE LA DEFENSE. *Force et calme des troupes* - Traité toutes armes TTA 121 – n°500/DEF/EMAT/MG/CRH 1989.

MINISTERE DE LA DEFENSE. *L'action du commandement dans la maîtrise du stress* - Traité toutes armes TTA 122 – n°39/DEF/EMAT/ORH/CRH 1993.

MINISTERE DE L'INTERIEUR. *Livre blanc de la sécurité intérieure* - Secrétariat général du ministre de l'Intérieur – 13 novembre 2020. 332 pages.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. *Code du travail* – Articles L4121-1 et L4121-2 – 02 décembre 2020.

DGSCGC. *Exercice du commandement et conduite des opérations* - Sécurité civile - 2ème édition, Juin 2020. 104 pages.

7.2. Ouvrages et mémoires :

DE VILLIERS, Pierre. *Qu'est-ce qu'un chef ?* - Editions Fayard, 2018. 256 pages.

GUILBERT, Thierry. *La Préparation mentale opérationnelle* - Editions Carlo Zaglia, 2020. 89 pages.

PERREAUT-PIERRE, Edith. *Comprendre et pratiquer les techniques d'optimisation du potentiel* – Editions Malakoff InterEditions, 2016. 284 pages.

RICHARD, Landry. *Dans la tête de ceux qui nous protègent* - Editions VA Press, 2018. 268 pages.

OBRY, Romain. *Programmes de gestion du stress chez les pompiers : un essai randomisé contrôlé* – Thèse Médecine. UPEC Faculté de médecine Paris 12, 2014. 74 pages.

LACROIX, Morgane. *Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers*. Mémoire Activités et Spécialités Opérationnelles, Master 2 Psychologie. ENSOSP, 2014. 83 pages.

LEHMANN, Cindy. *Le stress professionnel chez les sapeurs-pompiers* - Mémoire Santé-Secours à personne, Master 1 Gestion. ENSOSP, 2013. 122 pages.

MEUNIER, Eric. *De la judiciarisation des activités des sapeurs-pompiers ?* - Mémoire Juridique, FAE de DDA 11^{ème} promotion. ENSOSP, 2014. 200 pages.

FLORENSAN, Eric ; KOWALSKI, Isabelle ; ROPARS Emmanuel ; SABOURDY, Aurélien. *La santé qualité de vie au sein des SDIS* – Mémoire Management et Pilotage des organisations, FAE chef de groupement 33^{ème} promotion. ENSOSP, 2017. 104 pages.

FOURNIER-BIDOZ, Sonia. *Les TOP[®] : boîte à outils pour les sapeurs-pompiers* – Mémoire Santé-Secours à personne, EAD 12^{ème} promotion. ENSOSP, 2018. 19 pages.

GOBERT, Sylvain. *Pourquoi et comment utiliser les techniques d'optimisation du potentiel chez les sapeurs-pompiers ?* – Mémoire Activités Physiques et Sportives, Conseiller des Activités Physiques EAP3 promotion 2019. ENSOSP, 2018. 78 pages.

7.3. Publications et revues :

DGAFP. *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique* – Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, 2014. 84 pages.

SCHAFFNER, Maud. *Séquence pédagogique MNG06, Etre à l'écoute de son personnel – risques psychosociaux* – ENSOSP, 2020. 84 pages.

7.4. Sites internet :

COEVOLUTION. Découvrez les *Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP[®] avec Edith PERREAUT-PIERRE* [vidéo en ligne] - Youtube, 09 décembre 2019 [vue le 5 octobre 2020] <https://www.youtube.com/watch?v=1-ODfP6gdMU&feature=youtu.be>

CEFP. *Présentation de l'outil de préparation mentale TOP[®] utilisé dans l'armée de l'air* [vidéo en ligne] - Youtube, 10 juillet 2020 [vue le 5 octobre 2020] <https://www.youtube.com/watch?v=gZ9rBxQ9bG0>

ARMEE DE TERRE. *Les TOP[®] : se préparer, faire face, récupérer* [en ligne] – Ministère des armées, 31 janvier 2012 [vu le 16 octobre 2020] <https://www.defense.gouv.fr/terre/actu-terre/archives/les-top-se-preparer-faire-face-recuperer>

OMP. *Formation praticien en Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP[®]) par l'équipe d'OMP* [vidéo en ligne] - Youtube, 09 juillet 2020 [vue le 22 octobre 2020] <https://www.youtube.com/watch?v=KQ7gmTXtIc4>

08

Glossaire

8. Glossaire

A

APS	
Activités Physiques et Sportives	14
ARCHOs	
Amélioration des Ressources et des Compétences Humaines Opérationnelles.....	1

B

BSPP	
Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris	20

C

CC	
Cohérence Cardiaque.....	20
CDG	
Chef de Groupe	29
CFST	
Commandement des Forces Spéciales Terre.....	1
CNEC	
Centre National d'Entraînement Commando	22
CNSD	
Centre National des Sports de la Défense	1, 18
COS	
Commandant des Opérations de Secours	2

D

DGSCGC	
Direction Générale de la Sécurité Civile et de Gestion des Crises	14

E

EAP	
Educateur Activités Physiques.....	37
EIS	
Ecole Interarmées des Sports.....	18
ENSOSP	
Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers	17

F

FALT	
Formation d'Adaptation à l'emploi de Lieutenant	28
FILT	
Formation d'Intégration de Lieutenant.....	28
FMPA	
Formation de Maintien et de Perfectionnement des Acquis.....	31

G

GDO	
Guide de Doctrine Opérationnelle.....	10
GIGN	
Groupe d'intervention de la Gendarmerie Nationale	19

O

OMS
 Organisation Mondiale de la Santé 12

R

RAID
 Recherche Assistance Intervention Dissuasion 19
 RPS
 Risques Psycho-Sociaux 14

S

SDIS
 Service Départemental d'Incendie et de Secours 1
 SPV
 Sapeur-Pompier Volontaire 28
 SSSM
 Service de Santé et de Secours Médical 34

T

TOP®
 Techniques d'Optimisation du Potentiel (appellation déposée) 18

09

Annexes

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Lettre de cadrage

DOSSIER GESTION DE PROJET-MRSC FAC 2020-03

LETTRÉ DE CADRAGE DOSSIER MANAGEUR DES RISQUES ET DES RESSOURCES Formation d'adaptation à l'emploi de capitaine de sapeurs-pompiers.

Champ d'application

La présente lettre de cadrage s'adresse à un public d'apprenants, stagiaires en Formation d'Adaptation à l'Emploi de Capitaine au sein de l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers.

Elle est transmise à chaque sous-groupe constitué en début de formation lors de la séquence de « lancement des projets » après le 1^{er} COMDIR formation au cours duquel les apprenants présentent le périmètre de leur projet et leurs objectifs.

Son but est de préciser le contexte dans lequel s'inscrivent le travail des sous-groupes, le périmètre du projet ainsi que les objectifs retenus.

Contexte pédagogique :

Le travail des apprenants sur le dossier OEC/MRR s'inscrit dans une double perspective de développement des compétences des apprenants dans les domaines de la gestion de projet et de la gestion des risques.

Son but est de donner du sens aux ateliers pédagogiques proposés dans ces deux modules.

Les apprenants doivent en effet régulièrement faire le lien entre des apports théoriques et techniques dispensés lors de séquences « gestion de projet » et « gestion des risques » et le travail pragmatique qu'ils ont à réaliser en sous-groupes et dont les modalités d'organisation et de restitution figurent dans les documents ci-dessous référencés.

Références:

- *Référentiel de formation officier d'encadrement et de conception.*
- *Référentiel de formation manager des risques et des ressources.*
- *Note de cadrage ENSOSP-MSP GDPOEC/MRR.*

DOSSIER GESTION DE PROJET-MRSC FAC 2020-03

Destinataire : Groupe CD7

Eléments de contexte :

La conduite d'opération de secours est un art difficile qui ne relève pas de l'inné. En effet, les opérations de secours menées par les sapeurs-pompiers sont caractérisées notamment par leur complexité et leur dynamisme, la non-prédictibilité du résultat, l'incertitude, la vision partielle du problème, des enjeux capitaux, l'urgence et la détresse, l'exposition aux risques et leur singularité. L'ensemble de ces particularités est révélateur des difficultés que le COS peut rencontrer dans l'exercice du commandement. A cela, s'ajoutent d'autres éléments perturbateurs propres à l'agent et à son contexte individuel (état émotionnel, forme physique et psychique, physiologie...). S'il est évident que l'enseignement des outils de raisonnement tactique et les entraînements sont les clefs essentielles pour faciliter la prise de décision dans cette tempête de l'urgence, il semble opportun, à l'aune des découvertes sur le fonctionnement cérébral, de s'intéresser aux techniques d'optimisation des performances cognitives du COS.

Enjeux :

- Humains ;
- Organisationnels ;
- Juridiques ;
- Financiers ;
- Médiatiques.

Périmètre du projet :

Le projet concerne l'apport d'outils de gestion du stress opérationnel et d'optimisation des performances cognitives dans les formations des chefs de groupe au sein de l'ENSOSP afin de soutenir leur prise de décision en leur qualité de COS.

Bien que borné à un périmètre précis se voulant « point d'entrée », le projet s'inscrit dans une démarche d'amélioration globale du fonctionnement des services d'incendie et de secours à travers, d'une part, l'optimisation de la performance individuelle et collective des sapeurs-pompiers et d'autre part, grâce au renforcement de la qualité de vie en service.

Objectifs :

1. Identifier les outils de gestion du stress opérationnel et d'optimisation des performances cognitives utilisés aujourd'hui dans la fonction publique comme dans le privé ;
2. Apprécier les bénéfices perçus dans ces structures.
3. Proposer des formats pour transmettre ces outils dans le cadre des formations de chefs de groupe dispensées à l'ENSOSP.

Ressources :

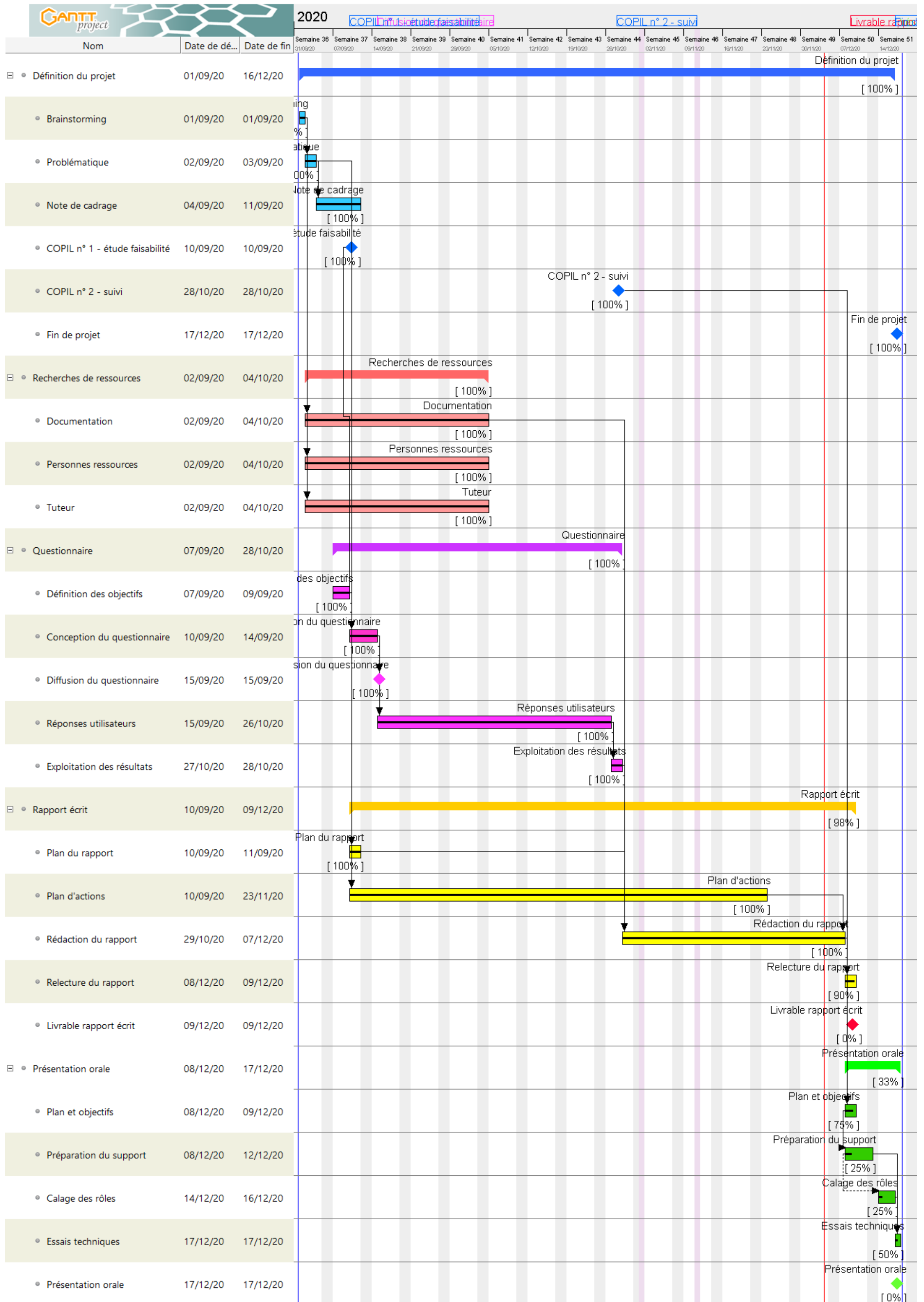
- Armée, forces de l'ordre ;
- Sportifs de haut niveau ;
- ENSOSP ;

DOSSIER GESTION DE PROJET-MRSC FAC 2020-03

- SSSM de SDIS ;
- Groupement formation de SDIS ;
- *Toute sollicitation de ressource extérieure doit faire l'objet d'une demande officielle sous couvert de la voie hiérarchique ENSOSP.*

Délais/échéances : Rendu livrable le délai de rigueur le 11/12/2020.

9.2. Annexe 2 : Diagramme de GANTT



9.3. Annexe 3 : Courrier de madame Caroline BADIOU



Bonjour,

Comme convenu, voici quelques éléments concernant mon point de vue sur l'approche du coaching chez les sapeurs-pompiers.

Au préalable, je reviens rapidement sur mon parcours afin de vous donner quelques éléments pour mieux comprendre ma vision. Je suis SPV depuis 1998 et alors, que je me dirigeais au départ vers le métier d'OSPP, j'ai finalement fait un virage vers le monde de l'entreprise où j'exerce en tant que responsable de secours et de sûreté. Les années ont passé et je me suis progressivement intéressée à tout ce qui touche aux relations humaines et à la recherche de la performance. Je me suis alors formée à plusieurs techniques dans l'objectif d'accompagner les particuliers et sportifs en combinant bien-être, coaching et préparation mentale. Au fil de ma formation, je me suis aperçue que cet accompagnement pouvait largement être transposable au monde des sapeurs-pompiers. J'ai donc monté ma micro-entreprise en octobre 2019 et mon objectif est d'accompagner sportifs et sapeurs-pompiers dans l'optimisation de leur potentiel individuel et collectif.

En ce qui concerne votre étude, j'ai bien noté que votre approche concerne uniquement la prise de décision du COS en intervention. Je comprends effectivement qu'il n'est pas possible de traiter du coaching et de la préparation mentale dans leur globalité.

Sur cet aspect mon point de vue est le suivant.

Tout d'abord, le coaching est un accompagnement individuel qui permet à chacun de comprendre ses valeurs, ses talents, ses blocages, ses peurs, ses croyances,... À ce titre, cet accompagnement permet au coaché de mieux se connaître et ainsi d'avancer plus sereinement dans la vie et donc en intervention. Coaché, le COS pourra ainsi mieux gérer ses moments de doute ou de stress en intervention. À titre d'exemple, certains tests permettent de mettre en évidence les messages qui nous drivent lorsque nous sommes sous stress. Cette mise en évidence permet à chacun de déceler son fonctionnement sous stress et de disposer d'"antidotes" pour gérer au mieux la situation.

06 16 70 51 76
carolinebadiou.coachingpro@gmail.com

16 Chantelouve
42410 CHAVANAY



La préparation mentale, légèrement différente du coaching, est une approche qui permet de donner au coaché des habiletés mentales afin de viser la performance. Elle vient en complément d'autres approches : techniques, tactiques et physiques. Et comme chez le sportif, ces 4 domaines sont complémentaires et constituent les 4 piliers de la performance.

Si nous revenons sur ces 4 piliers:

- Le physique est traité via le sport notamment
- La formation technique est donnée tout au long de l'apprentissage du sapeur-pompier
- La tactique est intégrée au fur et à mesure de la montée en grade.
- Mais qu'en est-il de la préparation mentale, complètement mise de côté? (Rassurez-vous,, il s'agit-il d'un retard français dans de nombreux domaines et notamment dans le sport).

Au delà d'un accompagnement individuel qui pourrait être coûteux et ne semblerait être dédiés qu'à certains agents nécessitant un suivi plus particulier, des ateliers collectifs pourraient être envisagés, notamment sur des domaines clés tels que la gestion du stress ou encore la gestion de la fatigue. Ces modules pourraient être intégrés au fur et à mesure de la formation des SP et plus particulièrement ciblés à partir du rôle de chef d'agrès nécessitant des compétences plus poussées et donc une préparation mentale plus importante. Quelques exercices de base pourraient permettre aux équipes de mieux se connaître et au COS de pouvoir s'appuyer sur les forces et talents de chacun afin de viser une meilleure performance collective.

Enfin, dans le cadre de mon objectif de travail avec les sapeurs-pompier, je viens de me former aux Techniques d'Optimisation du Potentiel. Cette formation TOP a été créée par le Dr Perreault-Pierre, médecin militaire, sur demande de l'armée de terre, pour permettre aux militaires de mieux gérer leurs missions avant, pendant et au retour. Pour avoir suivi le début de la formation, je suis convaincue par ces TOP et pense sincèrement que ces techniques pourraient être généralisées dans les SDIS. En effet, en seulement 3 jours de formation, chaque individu apprend des techniques dans le but de mieux gérer stress et fatigue et de se préparer mentalement à ses objectifs.



Je pense que cette formation a clairement sa place dans le monde des sapeurs-pompiers sans trop de modifications à apporter. Toutefois, j'ai bien conscience qu'il semble difficile de déployer un tel module pour l'ensemble des agents SP français. Aussi, des modules plus courts pourraient être envisagés afin d'être intégrés dans les différentes formations d'avancement.

Voilà le premier retour que je peux vous faire en ce qui concerne mon point de vue sur la préparation mentale chez les sapeurs-pompiers. De façon globale, j'ai pu constater au cours de ma carrière de spv qu'aucune préparation mentale n'était effectuée dans ce milieu qui mériterait pourtant beaucoup de préparation. De simples petits exercices d'imagerie mentale et de respiration permettraient aux agents de se préparer et de mieux vivre les interventions.

J'ai essayé de vous donner quelques pistes de réflexion mais cela pourrait faire l'objet de longues discussions. N'hésitez pas à me poser davantage de questions si vous le souhaitez. Je reste disponible pour y répondre dans la mesure de mes disponibilités.

Cordialement

Caroline BADIOU

9.4. Annexe 4 : Questionnaire soumis aux chefs de groupe lors du diagnostic

Stress opérationnel : la prise de décision du chef de groupe en sa qualité de COS.

Gestion de projet dans le cadre de la Formation d'Adaptation à l'emploi de Capitaine - FAC-2020-03

Nous vous remercions de bien vouloir prendre 5 minutes pour répondre à ce court questionnaire qui a pour objectif de faire un état des lieux des pratiques et des ressentis que peuvent avoir les chefs de groupe sur intervention en qualité de COS.

Ce questionnaire est totalement anonyme et les résultats seront exploités à des fins statistiques dans le cadre d'un groupe de gestion de projet conduit pendant notre formation d'adaptation à l'emploi de capitaine.

Nous comptons donc sur votre collaboration afin de nous permettre de collecter ces informations utiles pour la suite de nos travaux.

Stress opérationnel : la prise de décision du chef de groupe en sa qualité de COS.

*Obligatoire

Votre profil général (1/6)

Sélectionnez votre SDIS d'appartenance ? *

Sélectionner ▼

A quelle tranche d'âge appartenez-vous ? *

- 18-25 ans
- 25-40 ans
- Plus de 40 ans

Vous êtes : *

- un homme
- une femme

Votre profil Chef de Groupe (2/6)

Sous quel statut exercez-vous vos missions de chef de groupe ? *

- SPP et SPV
- SPP uniquement
- SPV uniquement

A quand remonte votre date de formation chef de groupe ? *

- Avant 2000
- Entre 2000 et 2012
- Après 2012

Quelle est votre ancienneté en qualité de chef de groupe ? *

- moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Quel est votre régime individuel de permanence Chef de Groupe ? *

- Mixte garde postée et astreinte
- Garde postée exclusivement
- Astreinte exclusivement
- Autre : _____

Sur quel type de secteur assurez-vous vos permanences ?

Sélectionner ▼

Votre ressenti de chef de groupe (3/6)

Que pensez-vous des apports dont vous avez bénéficié lors de votre formation de chef de groupe ? *

- Très complète
- Suffisante
- Perfectible
- Insuffisante

Votre formation

Vous estimez que votre formation de chef de groupe était perfectible ou insuffisante.

- La durée était trop courte
- Certaines thématiques auraient mérité d'être abordées
- Autre : _____

Votre ressenti de chef de groupe (3/6)

Vous êtes vous déjà senti(e) en difficulté sur intervention en qualité de COS ? *

- Jamais
- Rarement
- Régulièrement

En intervention, quels sont les éléments pouvant influencer vos prises de décision ? Classez les par ordre de priorité (1= le plus important à 8 = le moins important) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Contraintes personnelles - familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contraintes physiques (fatigue, alimentation, état de santé...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnement professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jour / nuit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Météo favorable / défavorable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itinéraire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contraintes techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ticket de départ (nature - moyens engagés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Votre préparation : préparation mentale (4/6)

Est-ce que vous vous préparez mentalement à votre intervention lorsque vous êtes engagé(e) en tant que COS ? *

- Jamais
- Uniquement lorsque je prends le départ pour un sinistre particulier ou d'ampleur
- En fonction de mon état du moment
- Systématiquement

Votre préparation mentale

Vous vous préparez mentalement à votre intervention lorsque vous êtes engagé(e) en tant que COS.

Quelles techniques de préparation utilisez-vous ? (par exemple : respiration, visualisation, conditionnement...)

Votre réponse

Votre préparation : prise de décision (5/6)

Avez-vous bénéficié de techniques ou formations complémentaires (interne ou externe) susceptibles de vous aider dans vos prises de décisions en tant que COS ? *

- Oui
- Non

La prise de décision du COS

Vous avez déjà bénéficié de techniques ou formations complémentaires (interne ou externe) susceptibles de vous aider dans vos prises de décisions en tant que COS.

Dans quel cadre en avez-vous bénéficié et sous quelle forme ?

Votre réponse

La prise de décision du COS

Vous n'avez pas bénéficié de techniques ou formations complémentaires (interne ou externe) susceptibles de vous aider dans vos prises de décisions en tant que COS.

Auriez-vous aimé en bénéficier lors de votre formation de chef de groupe ? *

- Oui
- Non

Votre préparation : stress-opérationnel (6/6)

Avez-vous bénéficié de techniques ou formations complémentaires (internes ou externes) susceptibles de vous aider dans la gestion de votre stress en intervention ? *

- Oui
- Non

La gestion du stress-opérationnel

Vous avez déjà bénéficié de techniques ou formations complémentaires (internes ou externes) susceptibles de vous aider dans la gestion de votre stress en intervention.

Sous quelle forme en avez-vous bénéficié ? (type de séquence, stage, initiative personnelle...)

Votre réponse

La gestion du stress-opérationnel

Vous n'avez jamais bénéficié de techniques ou formations complémentaires (internes ou externes) susceptibles de vous aider dans la gestion de votre stress en intervention.

Seriez-vous favorable à une formation à la gestion du stress opérationnel intégrée au module chef de groupe ? *

- Oui
- Non

9.5. Annexe 5 : Analyse des résultats du questionnaire

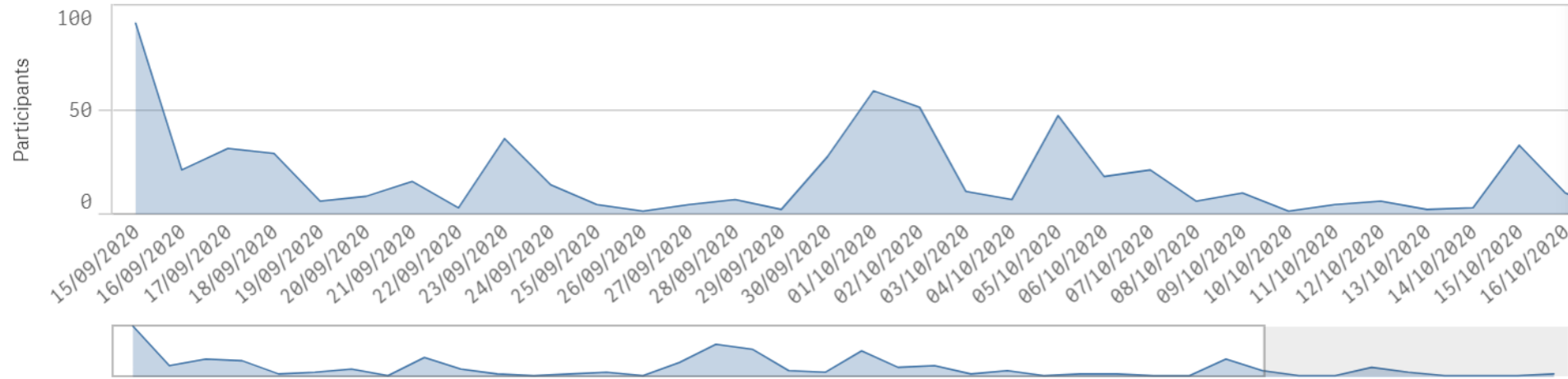
Analyse globale de la participation

Nombre de participants

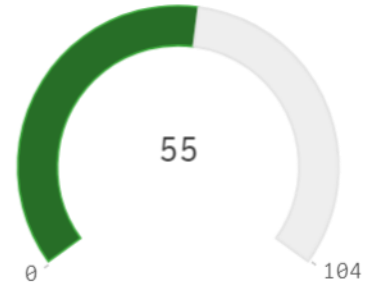
629

Questionnaire diffusé du 15 septembre au 26 octobre 2020 :

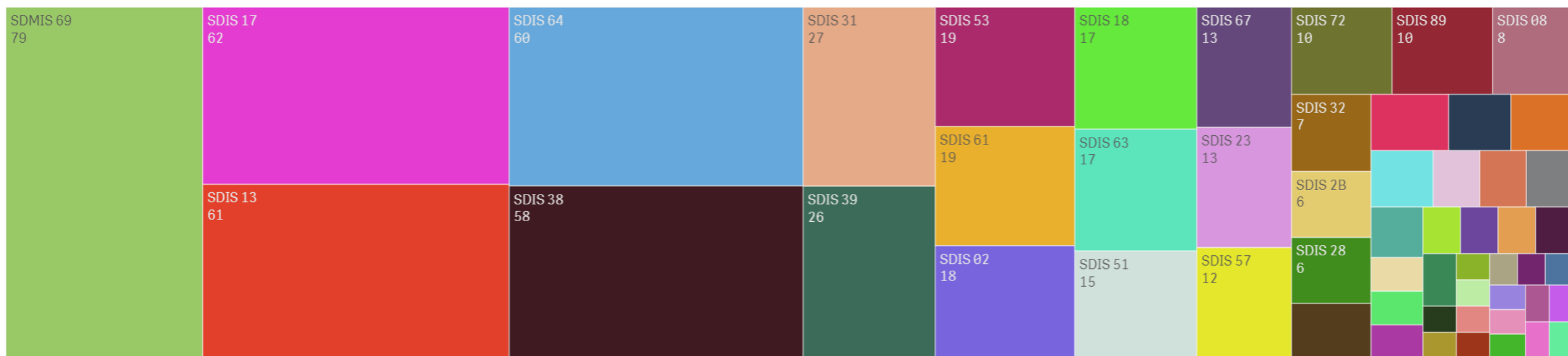
Evolution des réponses au questionnaire



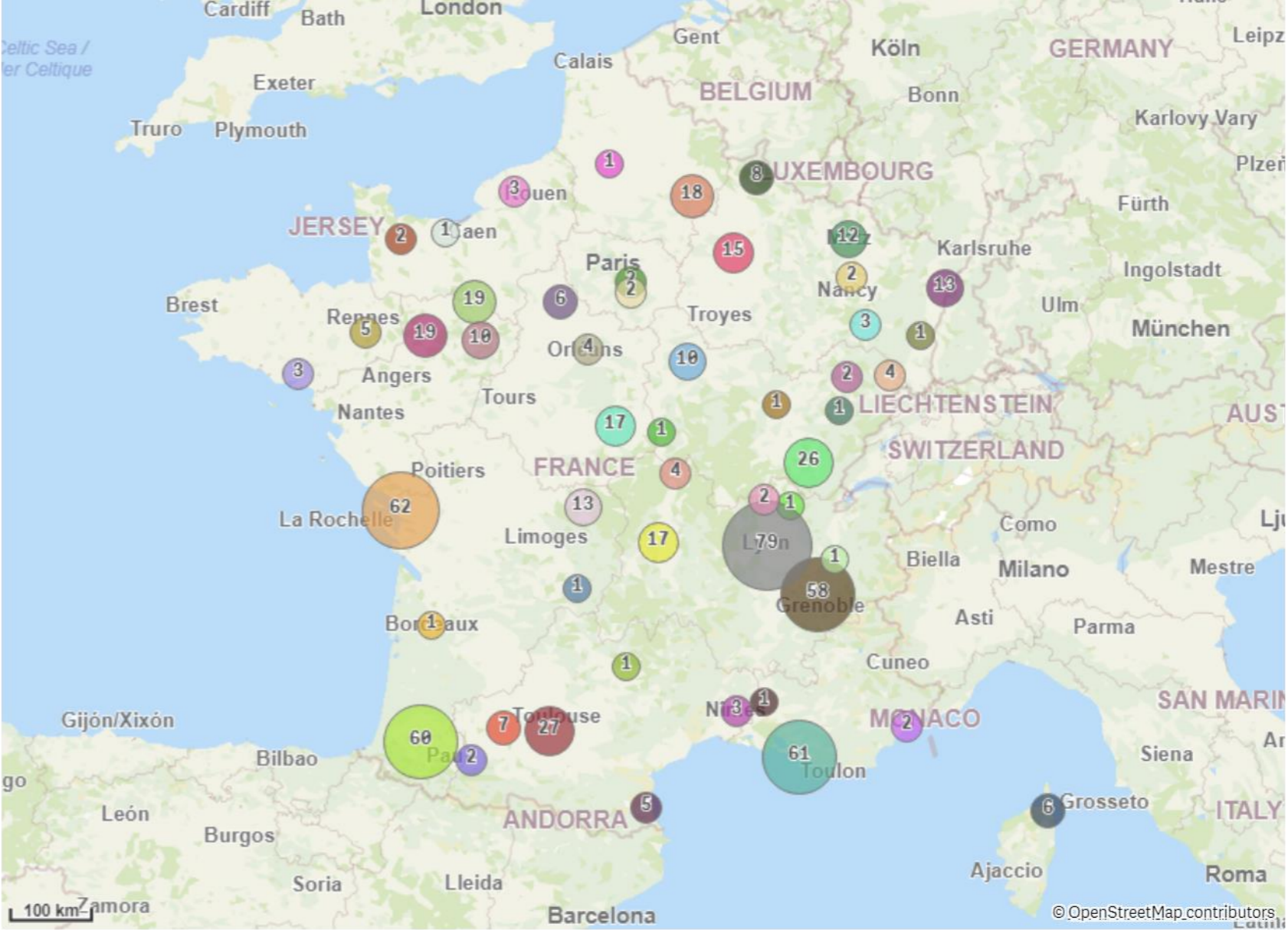
Représentativité des SDIS :



Répartition des réponses par SDIS

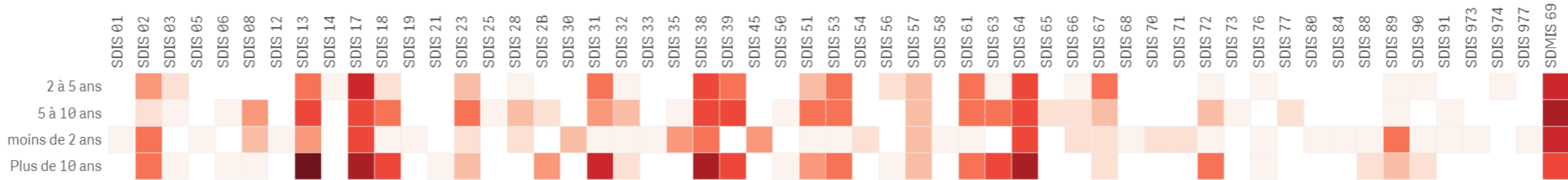


Analyse globale de la participation

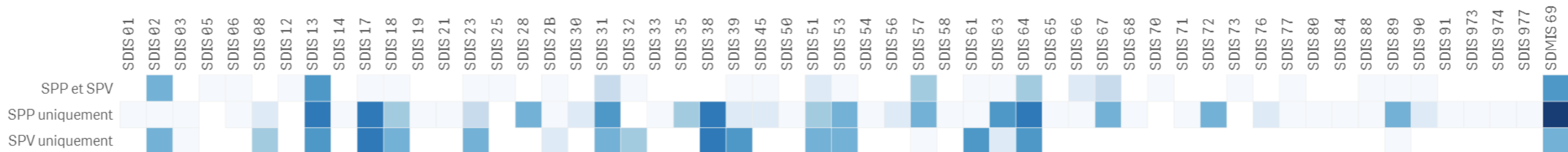


Analyse globale de la participation

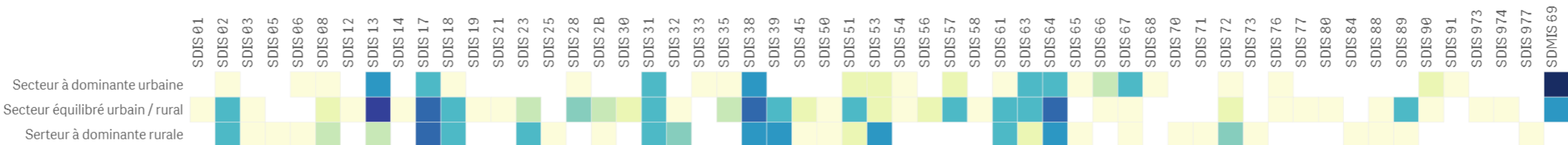
Répartition du nombre de réponses par SDIS et par ancienneté dans la fonctions de CDG :



Répartition du nombre de réponses par SDIS et par statut :

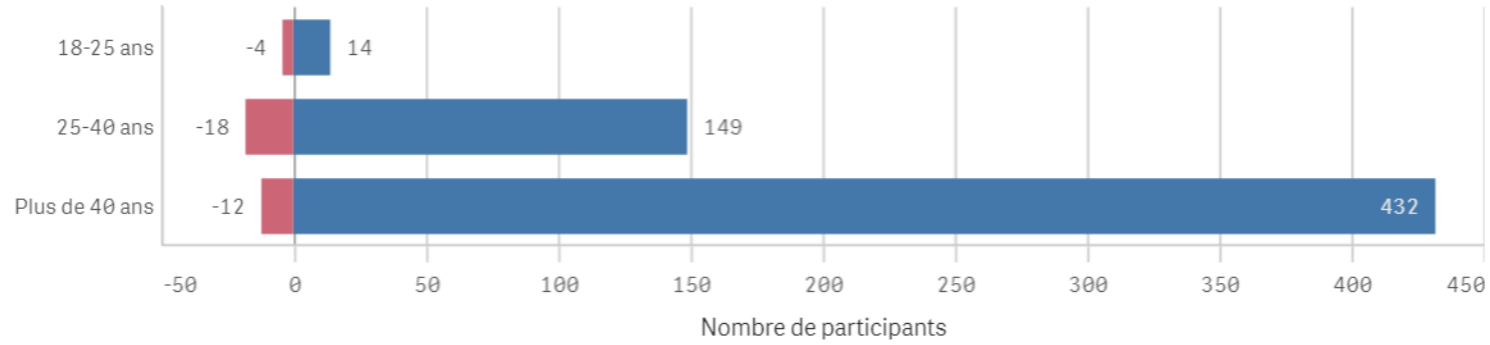


Répartition du nombre de réponses par SDIS et par secteur d'intervention CDG :

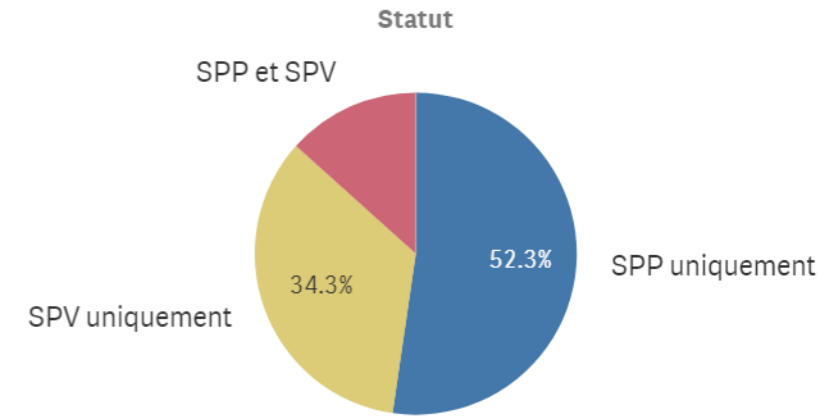


Profil des participants

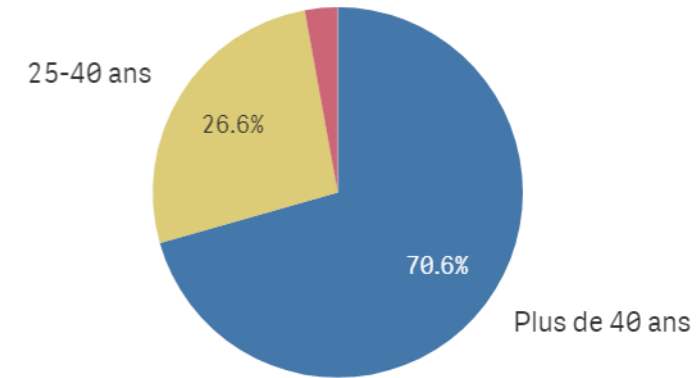
Répartition par genre



Répartition par statut

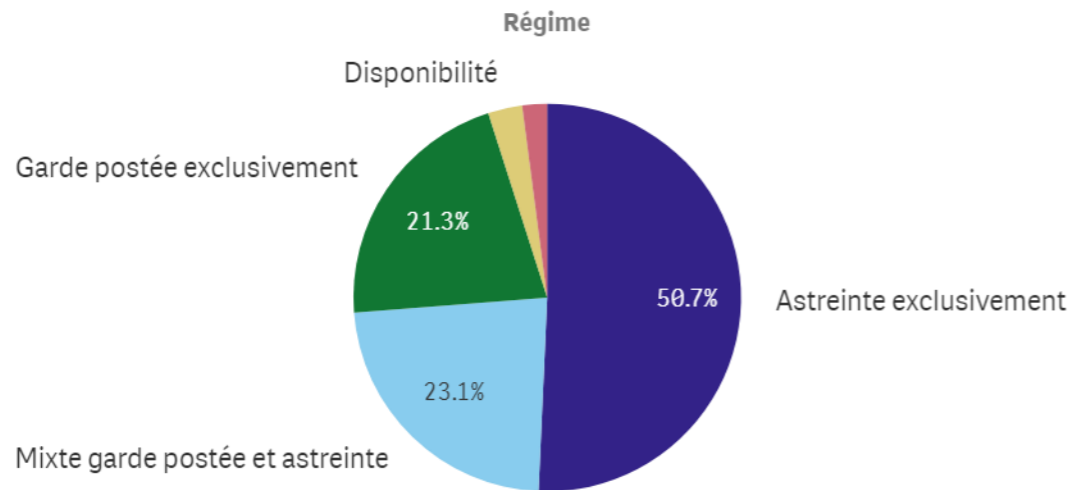


Répartition par âges



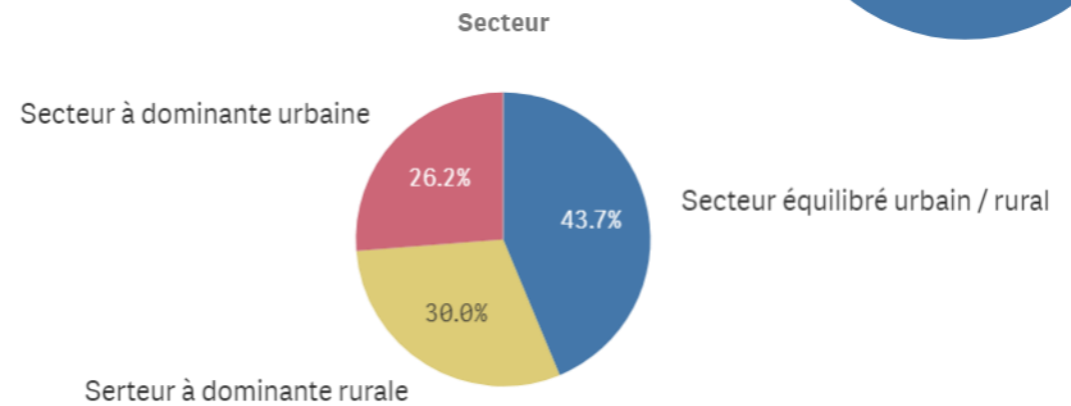
Permanences des participants

Régime de permanence CDG



Secteur CDG

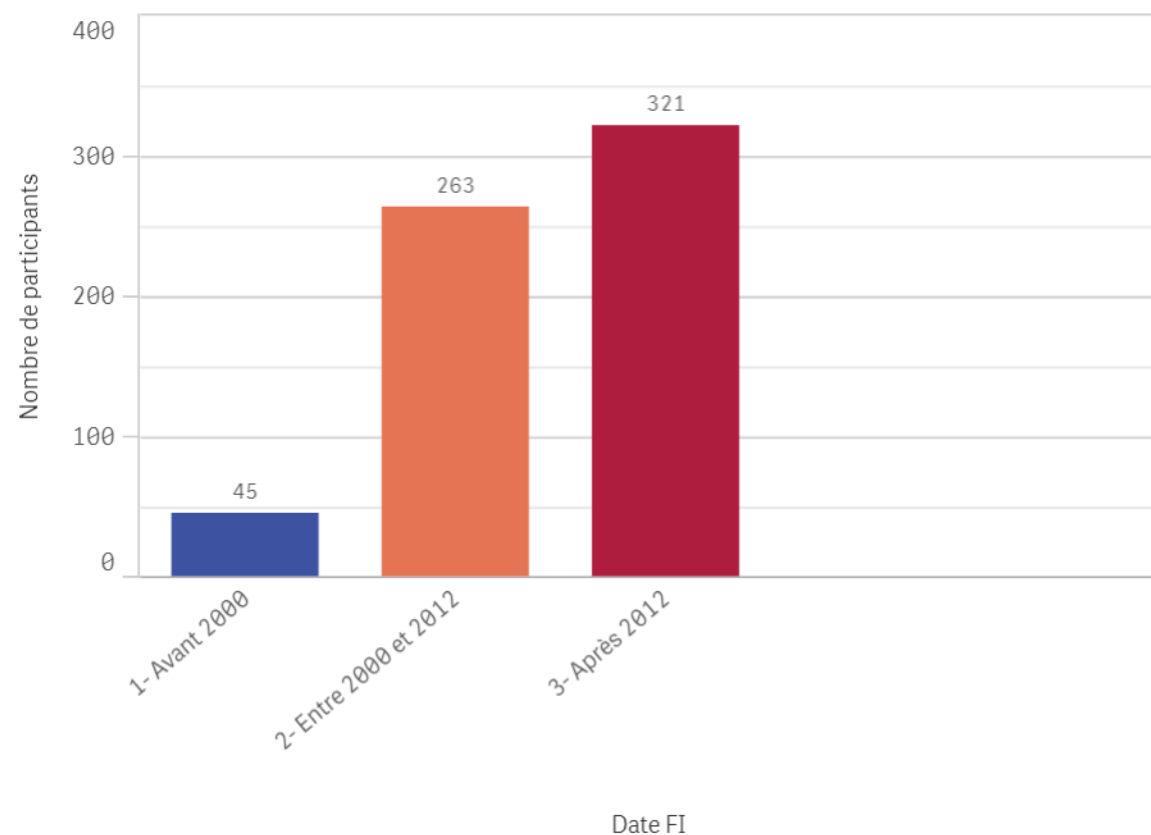
Type de secteur opérationnel



Formation et expérience des participants

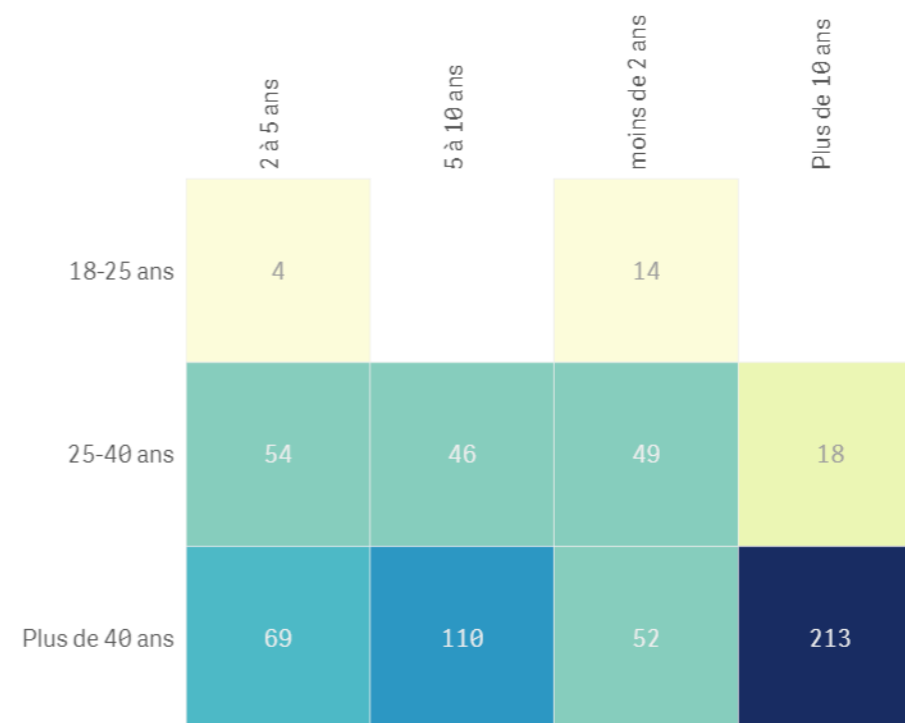
Formation initiale de CDG

Période de FI à l'ENSOSP



Nombre de participants

Par tranche d'âge et par ancienneté



Analyse globale

Fréquence des difficulté ressentie en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG

	2 à 5 ans	5 à 10 ans	moins de 2 ans	Plus de 10 ans
Jamais	12	19	20	19
Rarement	99	127	85	200
Régulièrement	16	10	10	12

Fréquence des difficulté ressentie en position de COS

Nombre par tranche d'âge

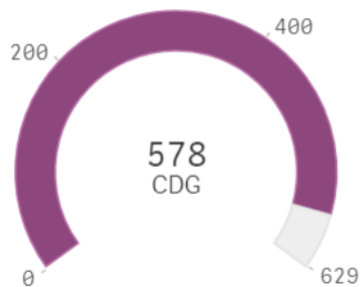
	18-25 ans	25-40 ans	Plus de 40 ans
Jamais		11	59
Rarement	13	140	358
Régulièrement	5	16	27

Fréquence des difficulté ressentie en position de COS

Nombre par statut

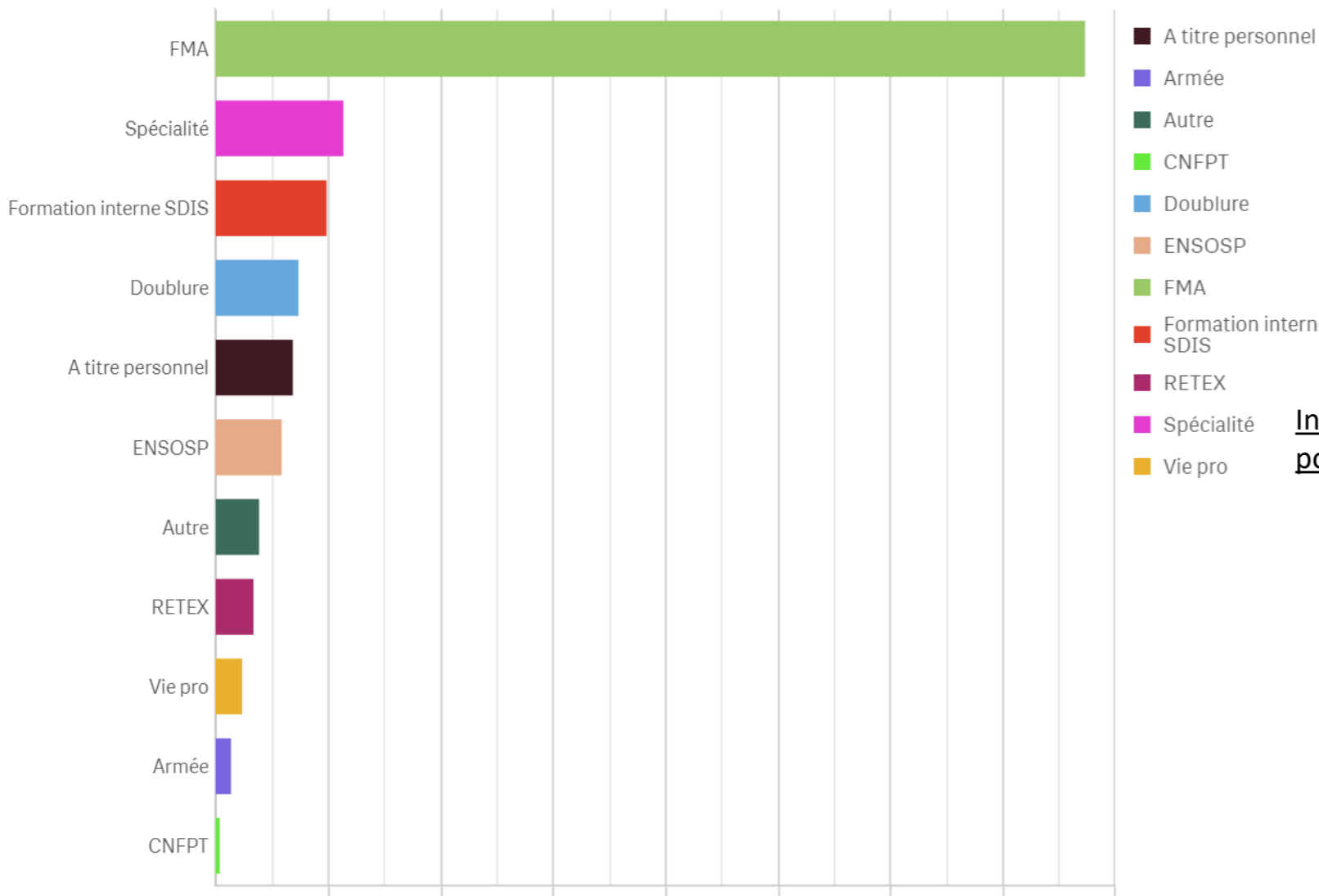
	SPP et SPV	SPP uniquement	SPV uniquement
Jamais	5	34	31
Rarement	74	269	168
Régulièrement	5	26	17

Nombre de chefs de groupes déclarant se préparer mentalement pour une intervention :



Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :

Parmi les participants ayant déclaré une pratique

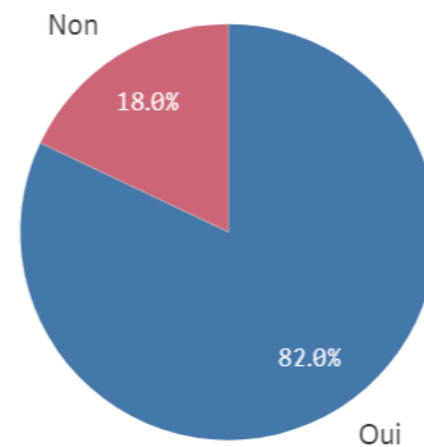


Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

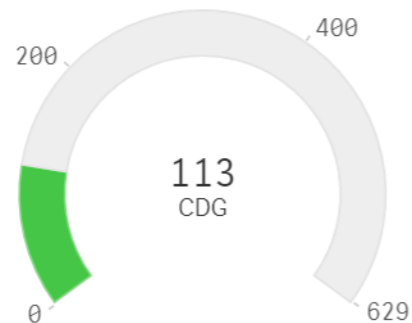
La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire pour les aider dans leur préparation mentale :



Nombre de chefs de groupes déclarant avoir bénéficié d'une formation ou initiation à la gestion du stress :

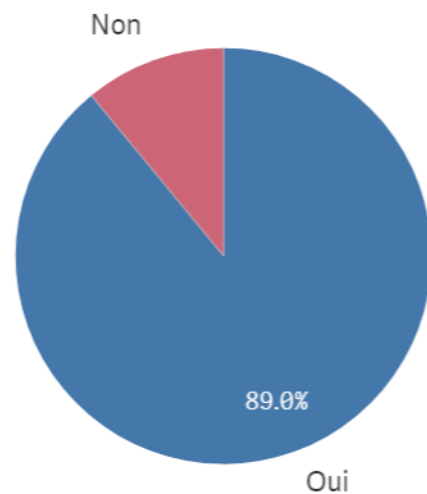


Origines de l'initiation ou la formation à la gestion du stress :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Souhait des participants pour avoir une formation complémentaire pour les aider dans la gestion du stress :



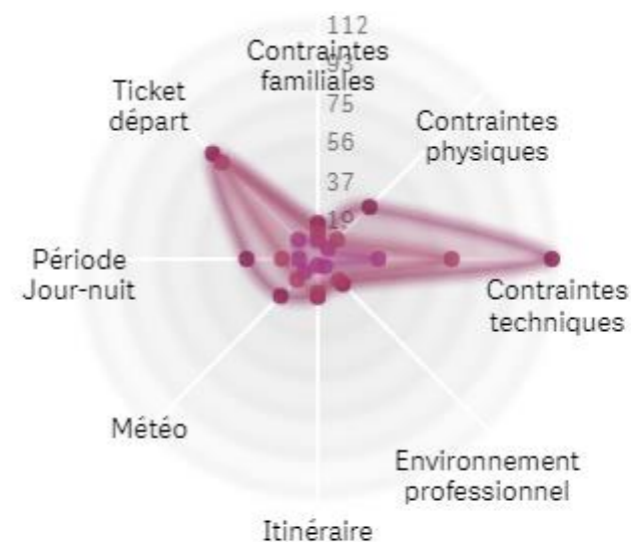
Etude des facteurs influençant la prise de décision du COS

Facteur le plus important

Analyse selon plusieurs axes - Ressenti des participants

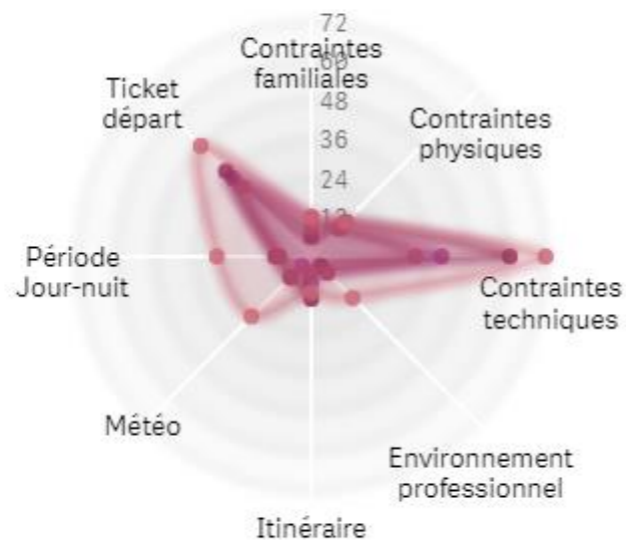
Facteur Le plus important

- SPP et SPV
- SPP uniquement
- SPV uniquement



Facteur Le plus important

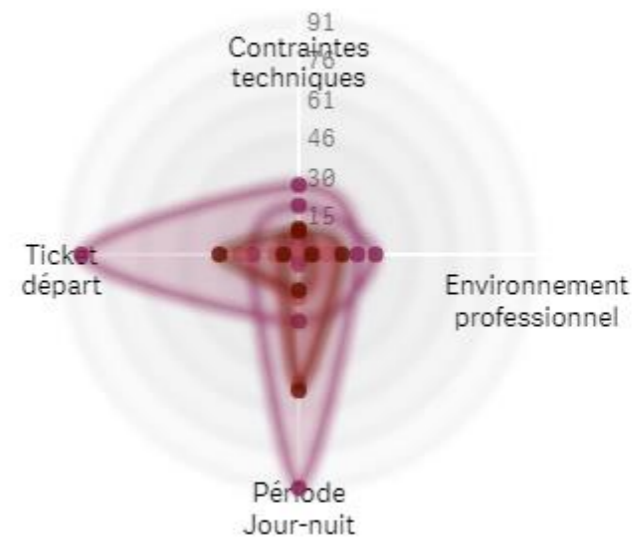
- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- moins de 2 ans
- Plus de 10 ans



Influence sur la prise de décision

Facteur Le plus important

- Astreinte et disponibilité
- Astreinte exclusivement
- Disponibilité
- Garde postée exclusivement
- Mixte garde postée et astreinte



Influence sur la prise de décision

Influence sur la prise de décision

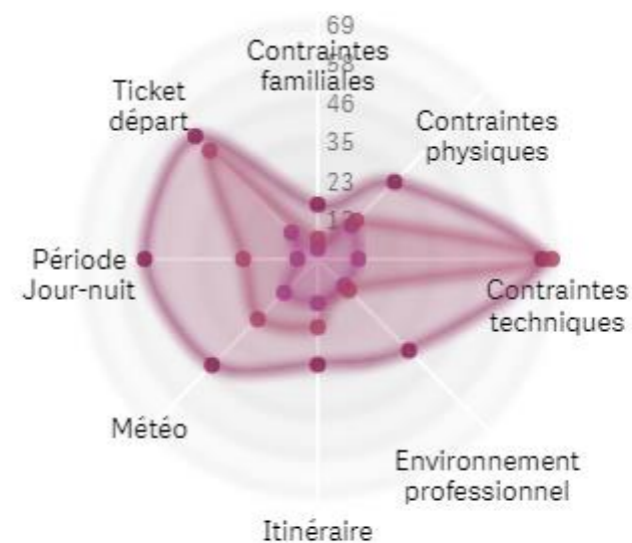
Etude des facteurs influençant la prise de décision du COS

Facteur très important

Analyse selon plusieurs axes - Ressenti des participants

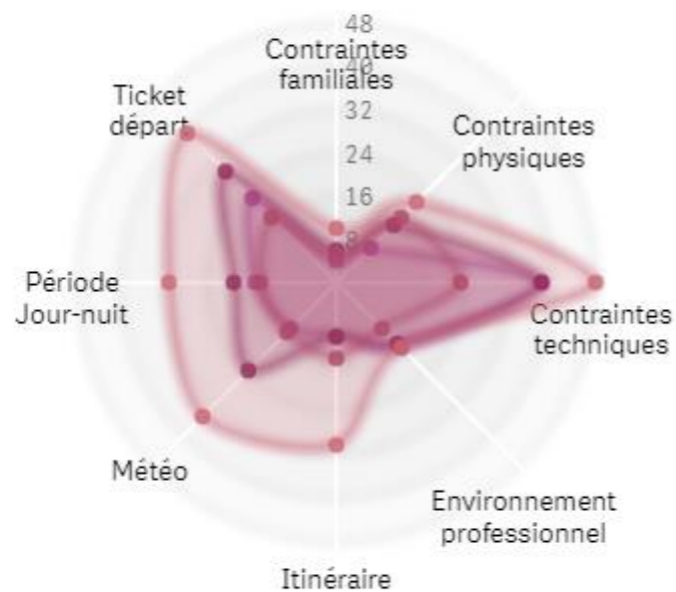
Facteur très important

- SPP et SPV
- SPP uniquement
- SPV uniquement



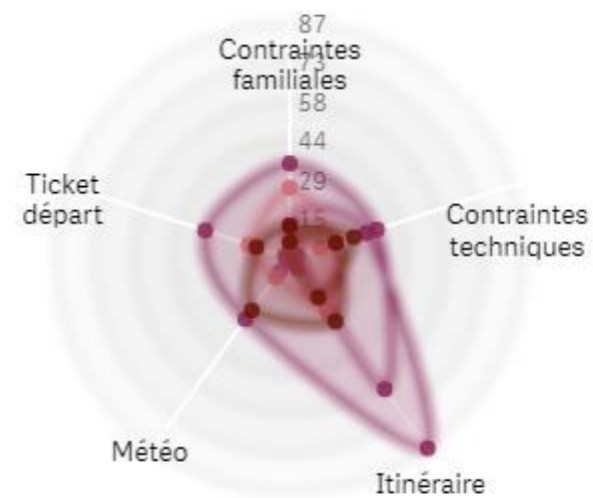
Facteur très important

- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- moins de 2 ans
- Plus de 10 ans



Facteur très important

- Astreinte et disponibilité
- Astreinte exclusivement
- Disponibilité
- Garde postée exclusivement
- Mixte garde postée et astreinte



Etude des facteurs influençant la prise de décision du COS

Facteur le moins important

Analyse selon plusieurs axes - Ressenti des participants

Facteur Le moins important

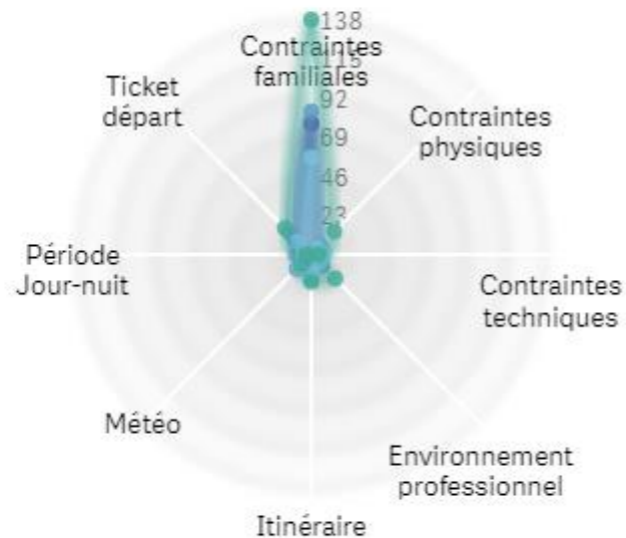
- SPP et SPV
- SPP uniquement
- SPV uniquement



Influence sur la prise de décision

Facteur Le moins important

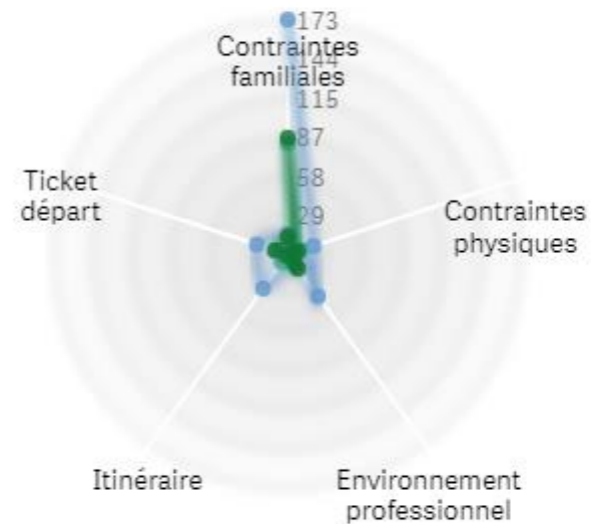
- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- moins de 2 ans
- Plus de 10 ans



Influence sur la prise de décision

Facteur Le moins important

- Astreinte et disponibilité
- Astreinte exclusivement
- Disponibilité
- Garde postée exclusivement
- Mixte garde postée et astreinte



Influence sur la prise de décision

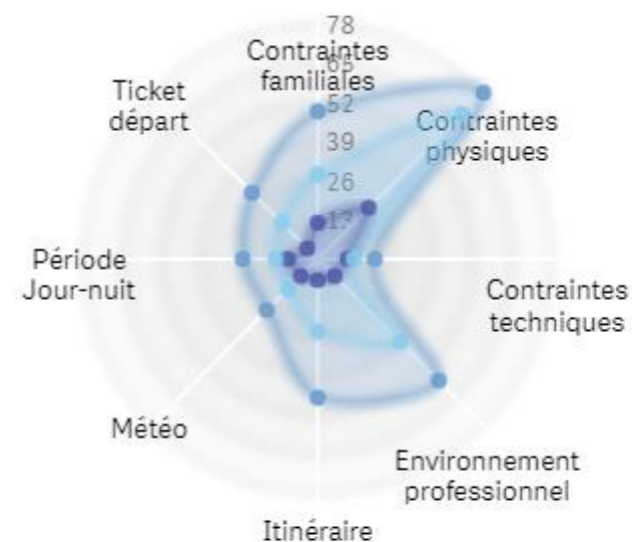
Etude des facteurs influençant la prise de décision du COS

Facteur très peu important

Analyse selon plusieurs axes - Ressenti des participants

Facteur très peu important

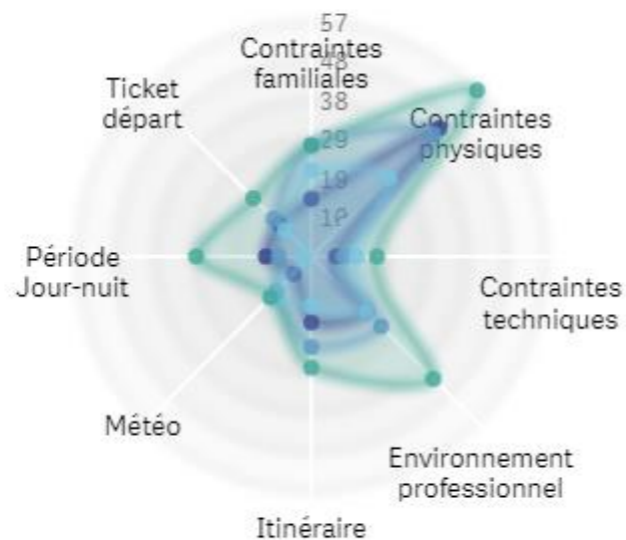
- SPP et SPV
- SPP uniquement
- SPV uniquement



Influence sur la prise de décision

Facteur très peu important

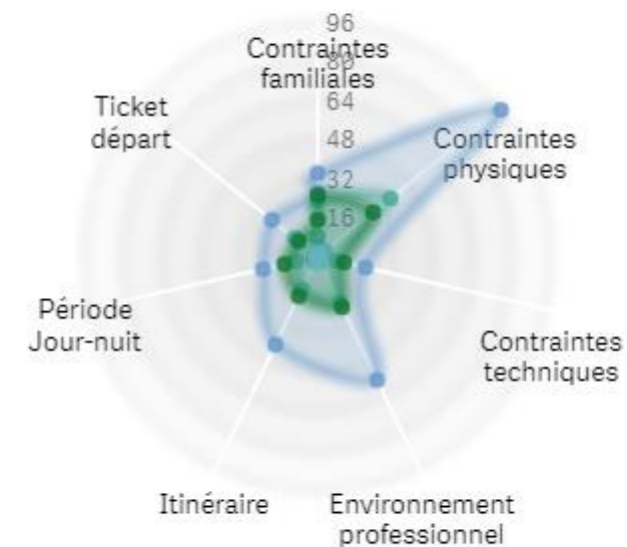
- 2 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- moins de 2 ans
- Plus de 10 ans



Influence sur la prise de décision

Facteur très peu important

- Astreinte et disponibilité
- Astreinte exclusivement
- Disponibilité
- Garde postée exclusivement
- Mixte garde postée et astreinte



Influence sur la prise de décision



Effectif selon critères
413



Analyse par statut

Critère : Statut SPP





Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG

	2 à 5 ans	5 à 10 ans	moins de 2 ans	Plus de 10 ans
Jamais	5	7	15	12
Rarement	56	81	71	135
Régulièrement	11	4	9	7

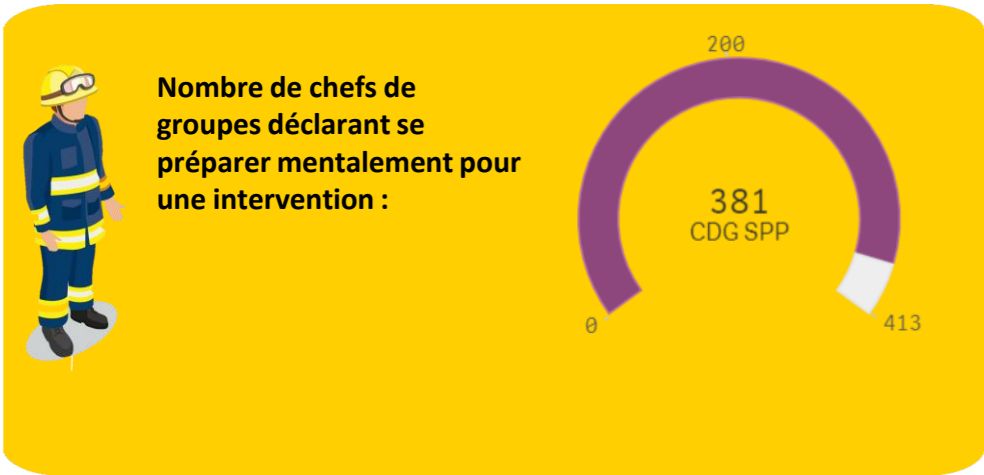


Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

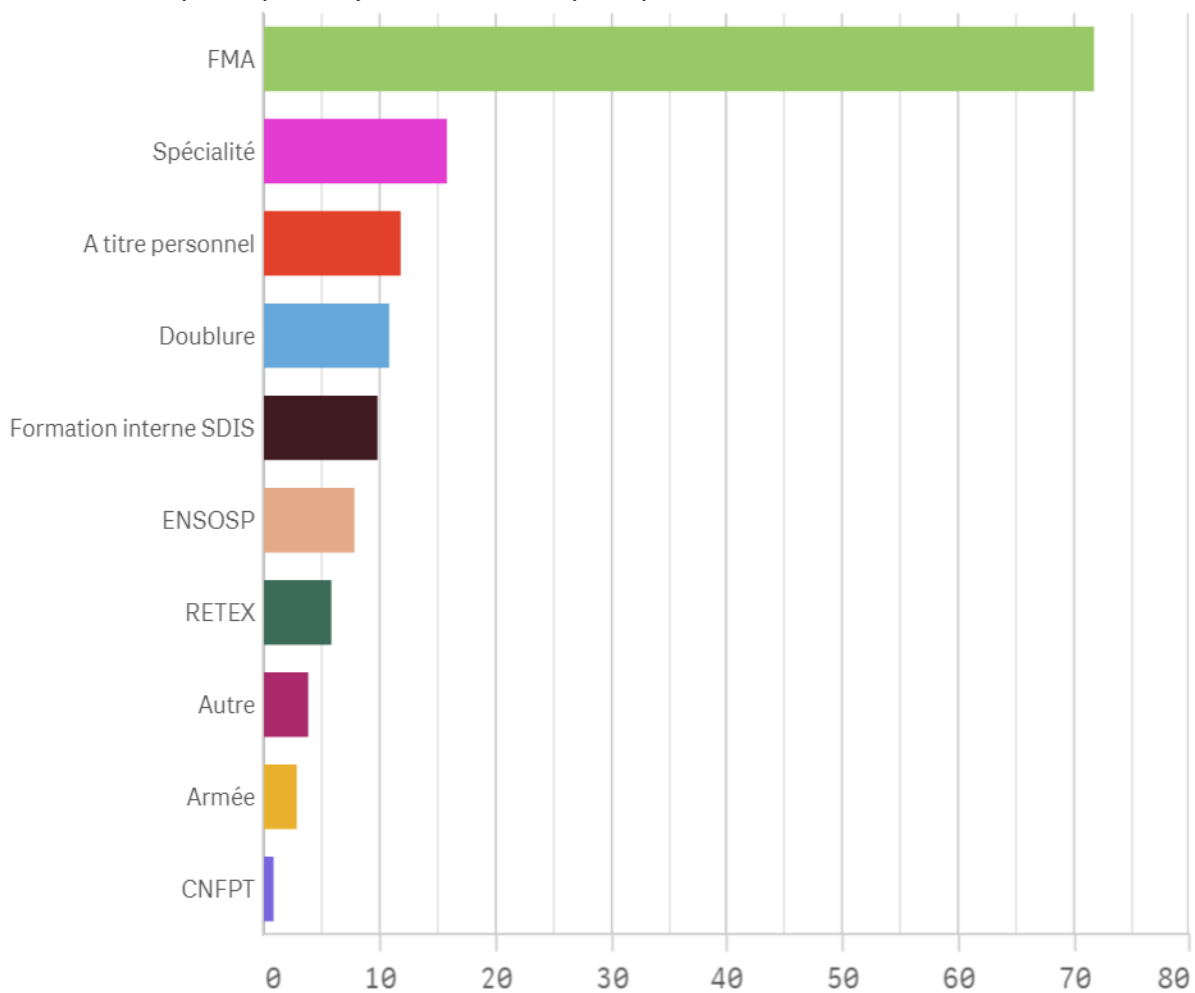
Nombre par tranche d'âge

	18-25 ans	25-40 ans	Plus de 40 ans
Jamais		7	32
Rarement	12	111	220
Régulièrement	4	14	13





Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :
Parmi les participants ayant déclaré une pratique



- A titre personnel
- Armée
- Autre
- CNFPT
- Doublure
- ENSOSP
- FMA
- Formation interne SDIS
- RETEX
- Spécialité

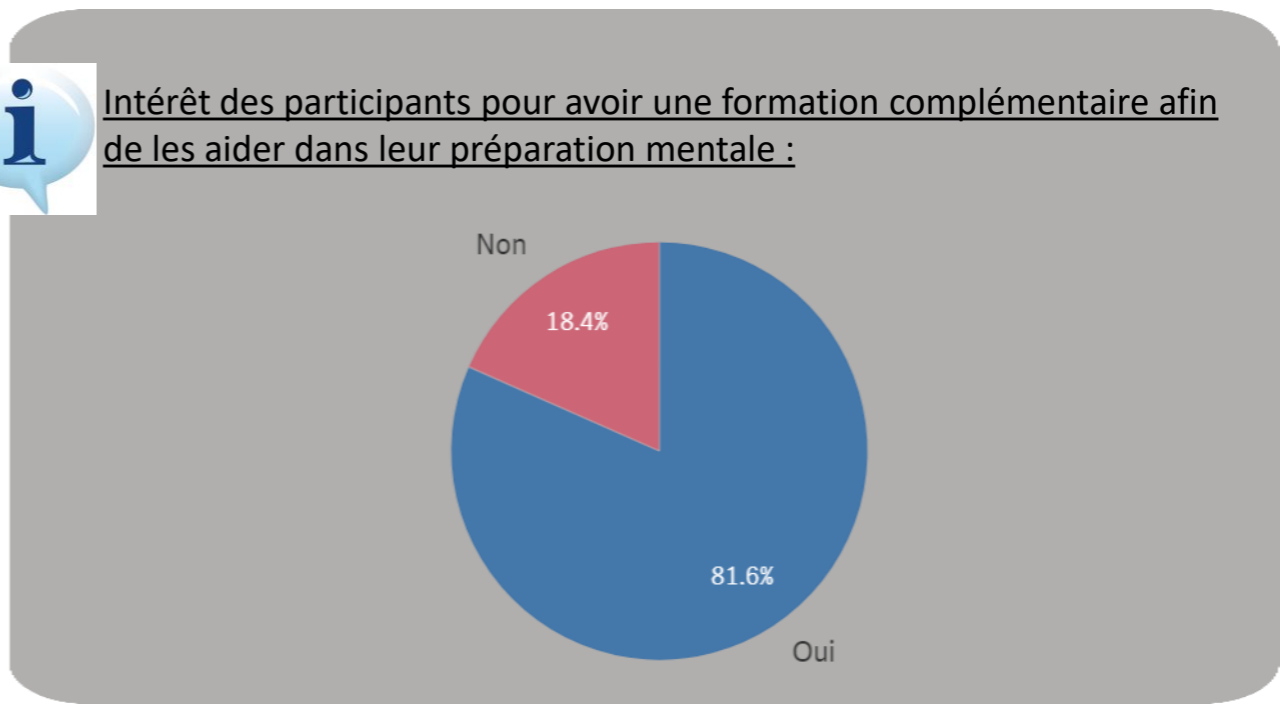


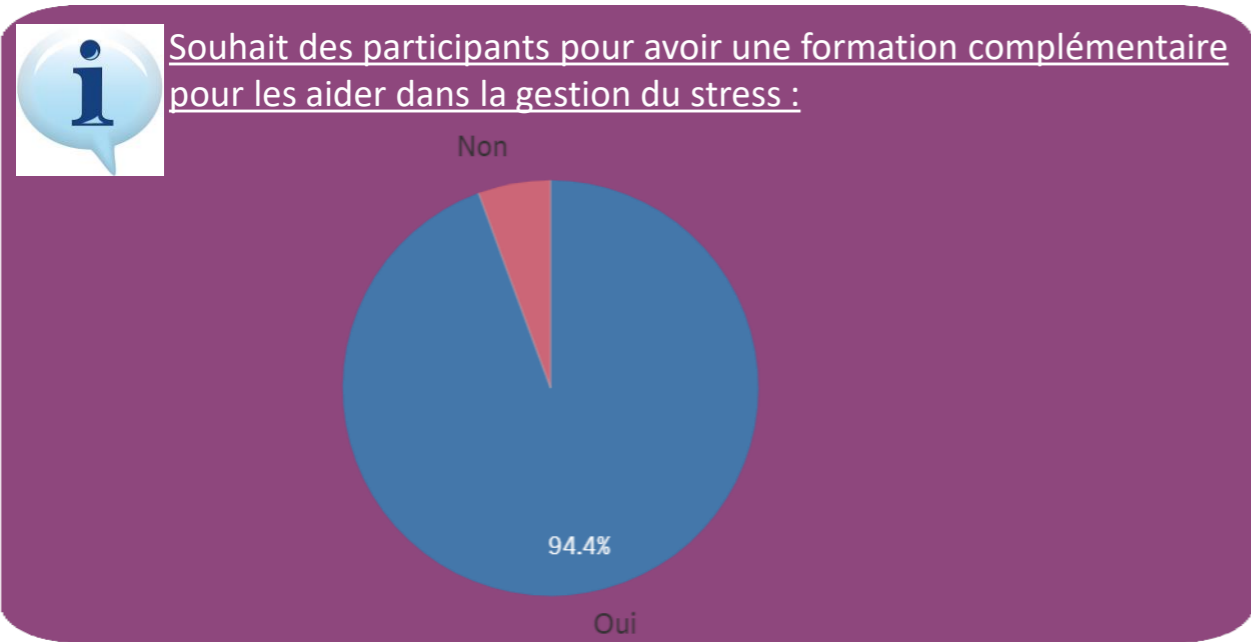
Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire afin de les aider dans leur préparation mentale :







Effectif selon critères
216



Analyse par statut

Critère : Statut SPV





Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG

	2 à 5 ans	5 à 10 ans	moins de 2 ans	Plus de 10 ans
Jamais	7	12	5	7
Rarement	43	46	14	65
Régulièrement	5	6	1	5



Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

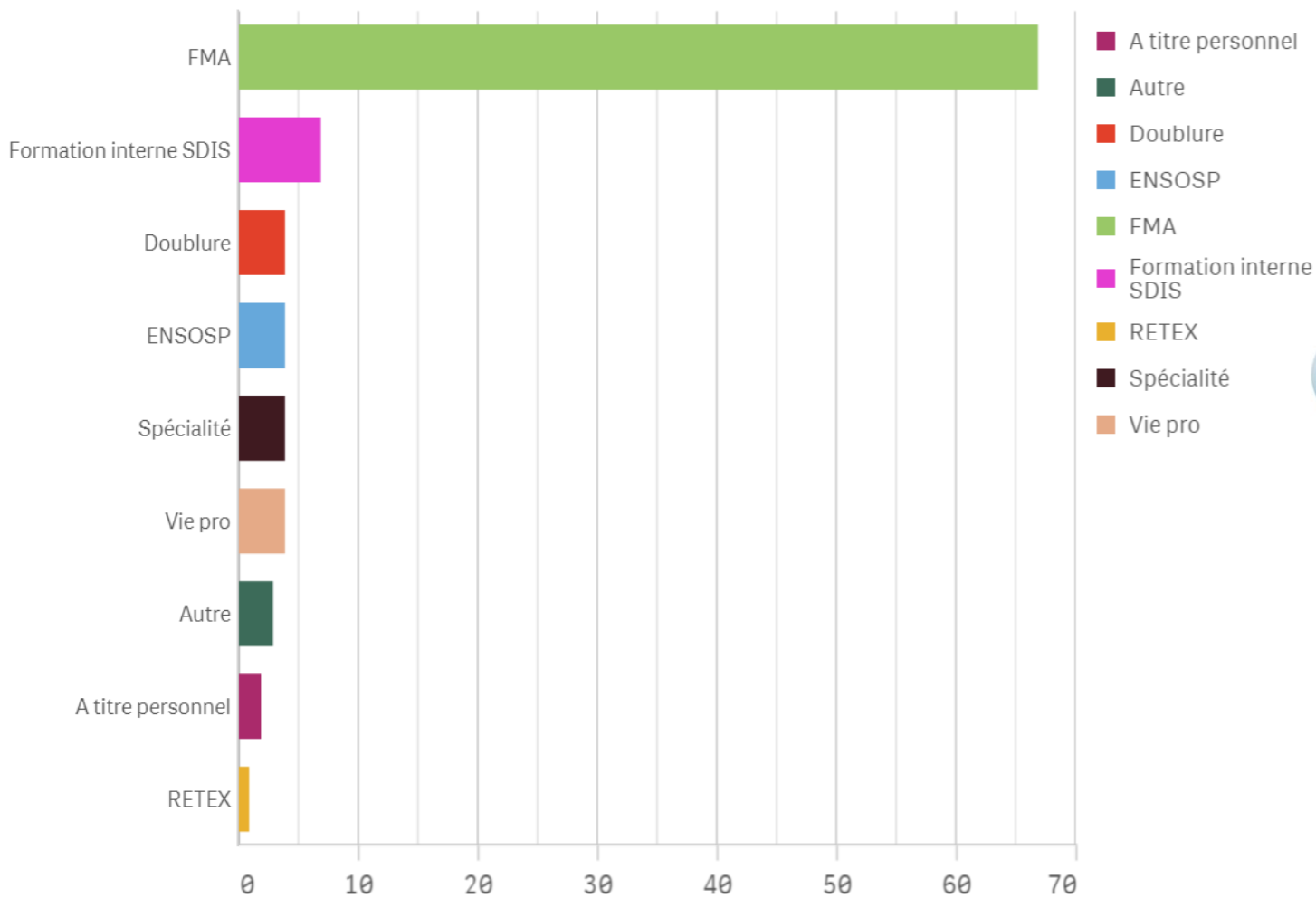
Nombre par tranche d'âge

	18-25 ans	25-40 ans	Plus de 40 ans
Jamais		4	27
Rarement	1	29	138
Régulièrement	1	2	14





Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :
Parmi les participants ayant déclaré une pratique

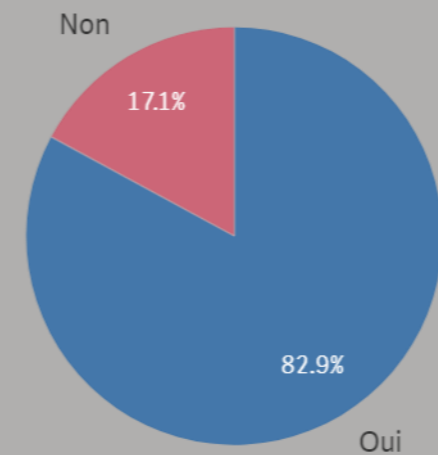


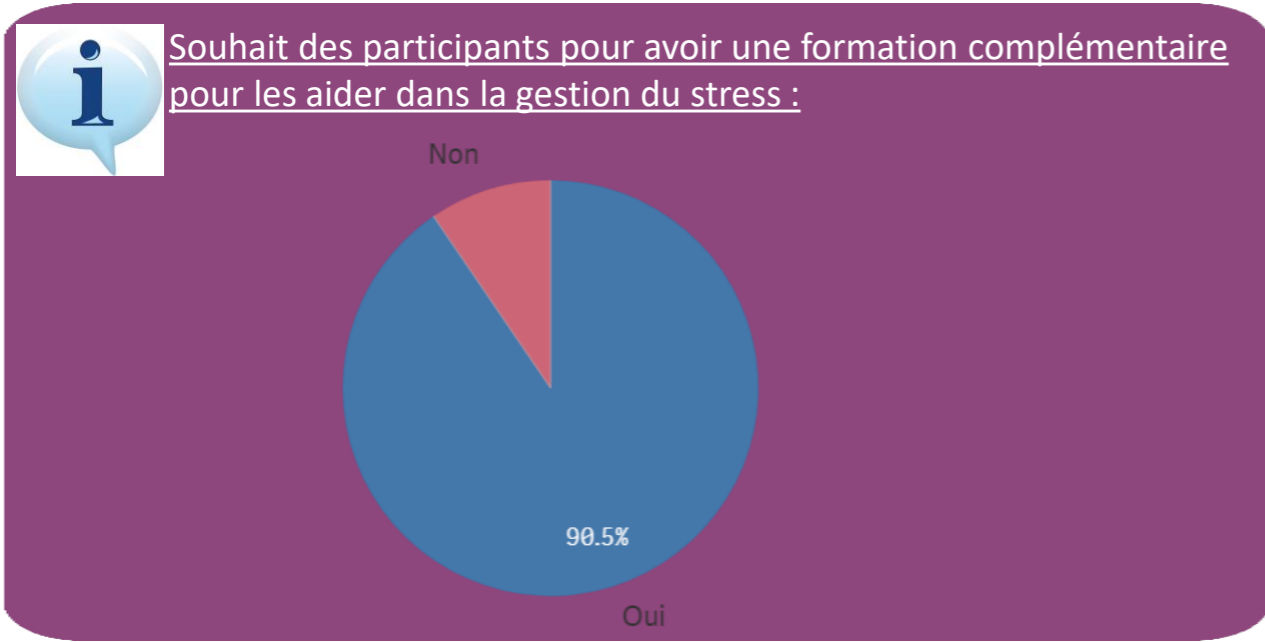
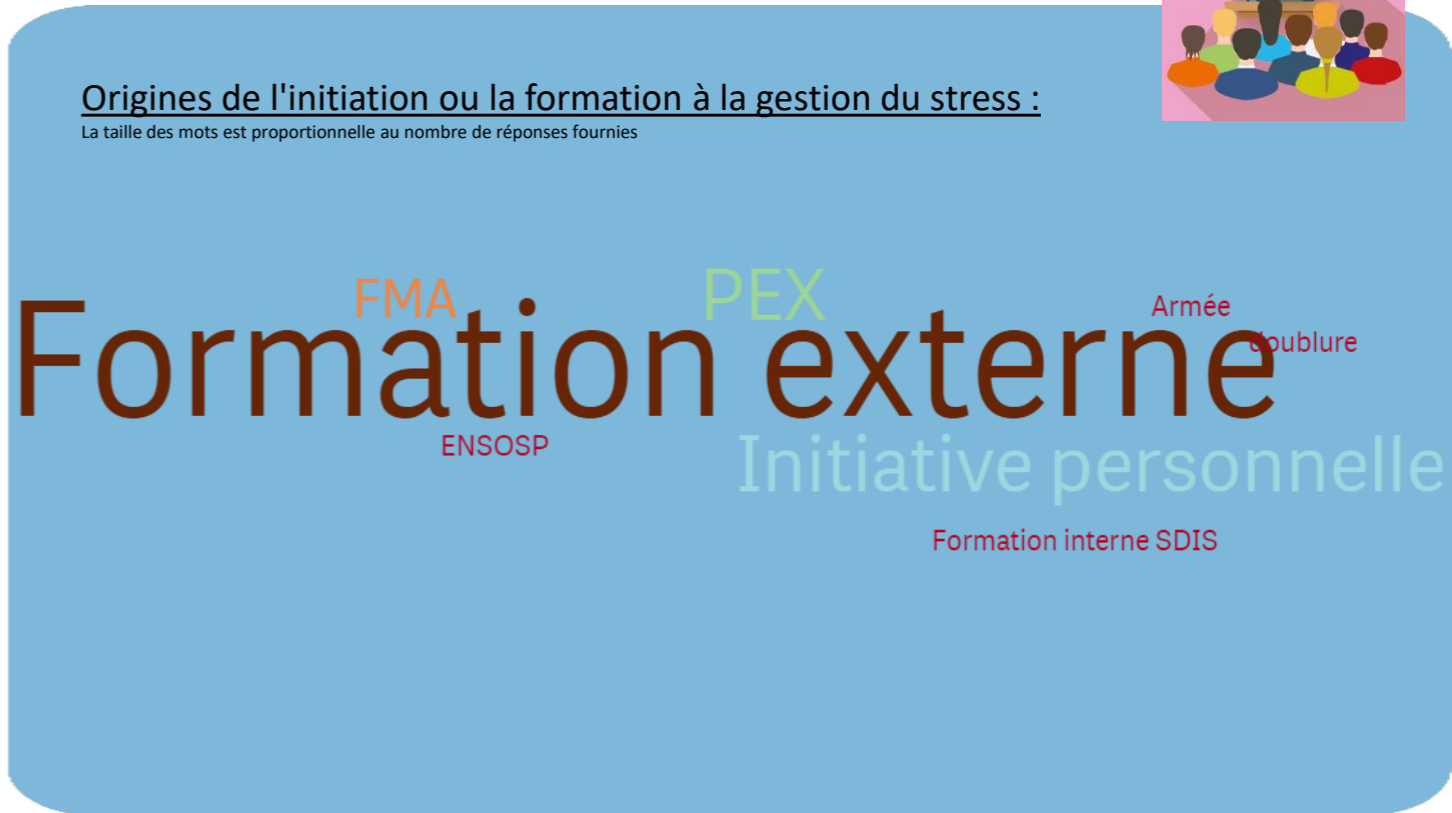
Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire afin de les aider dans leur préparation mentale :







Effectif selon critères

45

Analyse par période de formation initiale

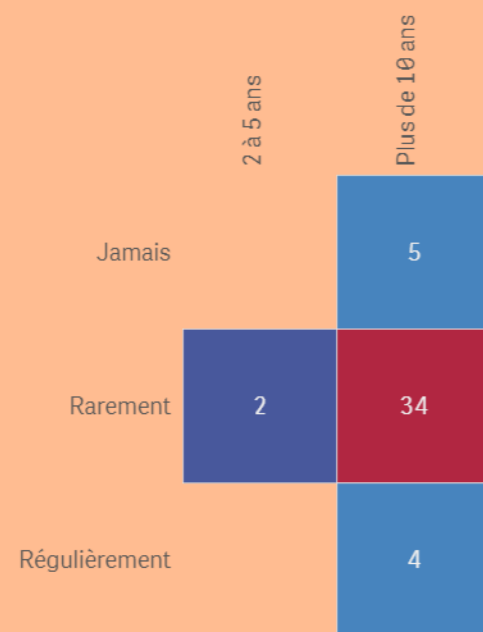
Critère : FI avant 2000





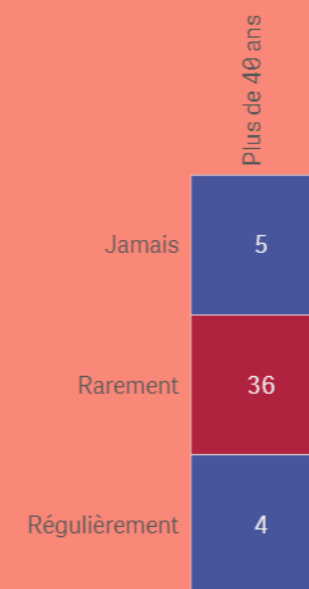
Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG



Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

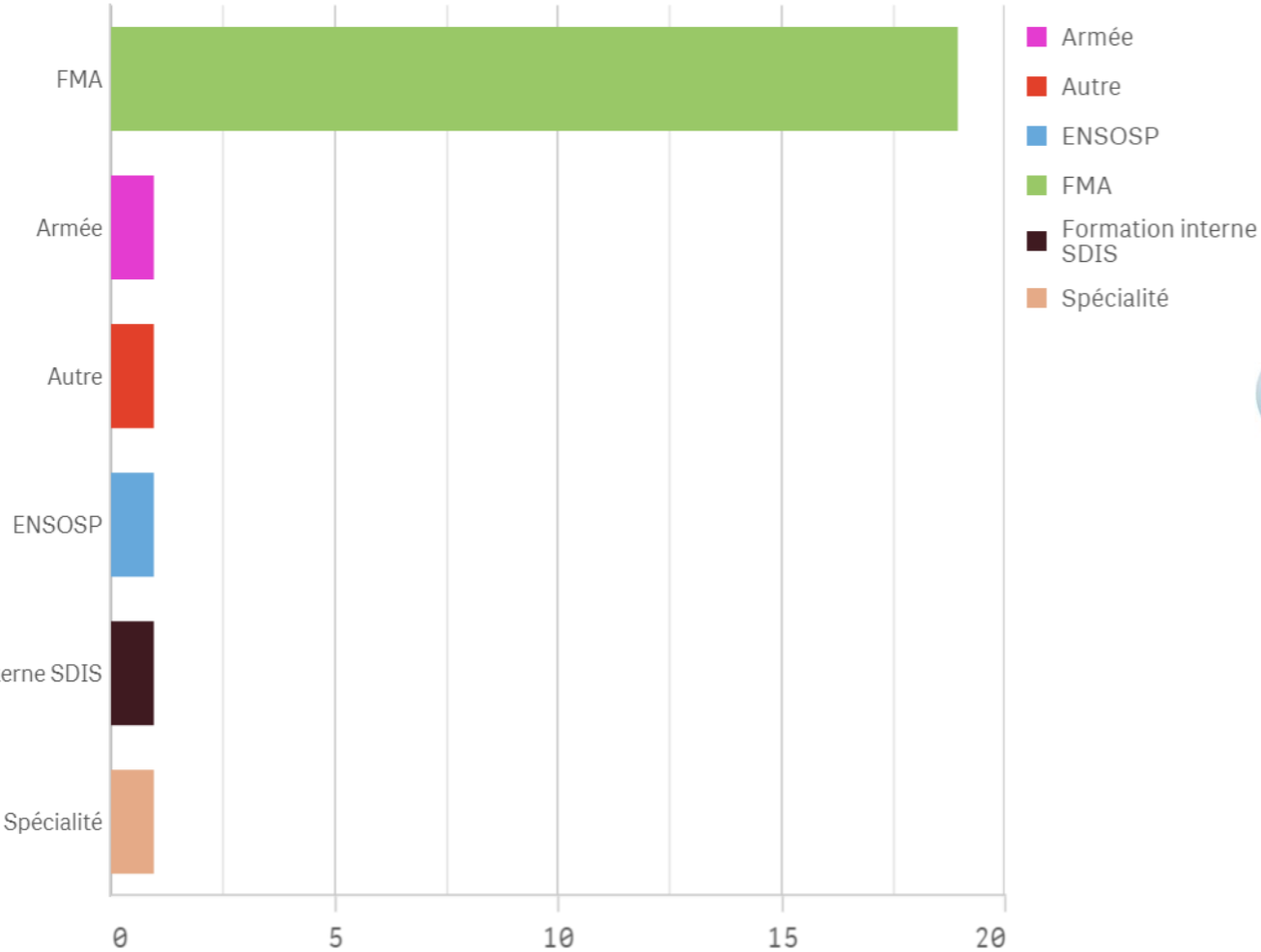
Nombre par tranche d'âge





Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :

Parmi les participants ayant déclaré une pratique



Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies

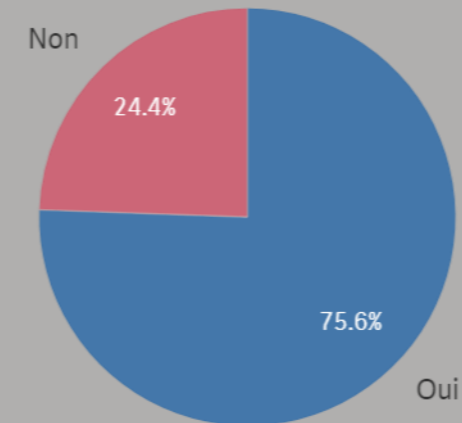
conditionnement
visualisation

expérience

respiration réflexion
concentration

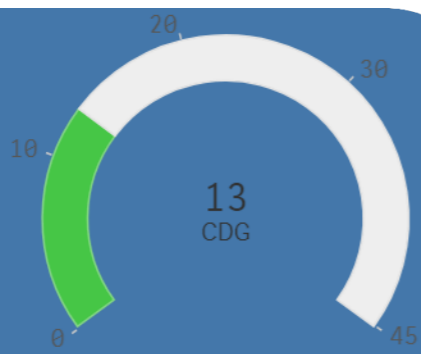


Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire afin de les aider dans leur préparation mentale :





Nombre de chefs de groupes déclarant avoir bénéficié d'une formation ou initiation à la gestion du stress :

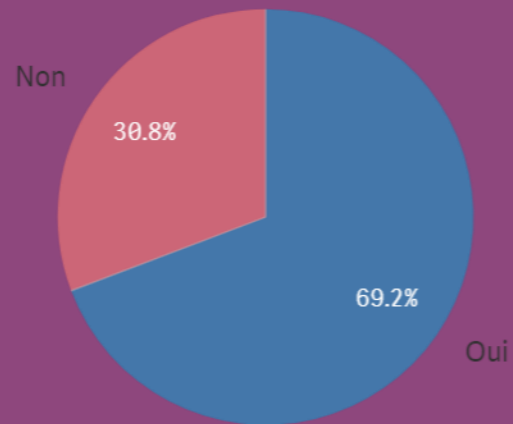


Origines de l'initiation ou la formation à la gestion du stress :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Souhait des participants pour avoir une formation complémentaire pour les aider dans la gestion du stress :





Effectif selon critères

263

Analyse par période de formation initiale

Critère : FI entre 2000 et
2012





Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG

	2 à 5 ans	5 à 10 ans	moins de 2 ans	Plus de 10 ans
Jamais		8	1	13
Rarement	4	63		164
Régulièrement	1	4		5

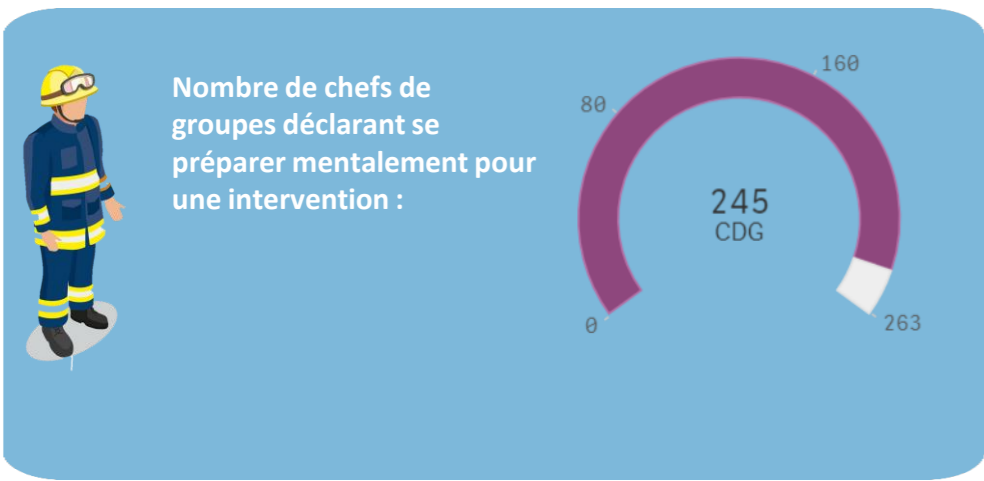


Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par tranche d'âge

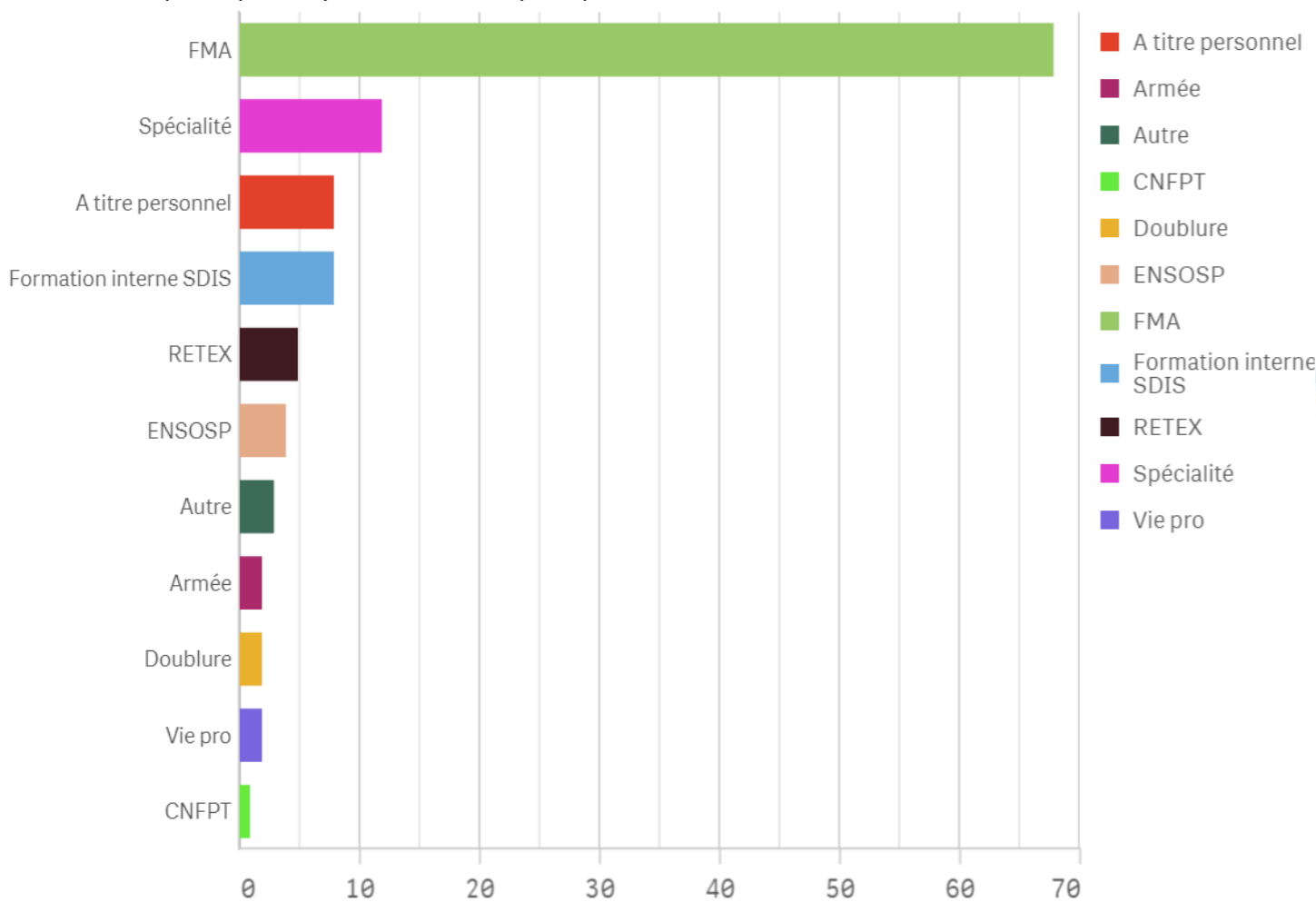
	25-40 ans	Plus de 40 ans
Jamais		22
Rarement	34	197
Régulièrement	2	8





Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :

Parmi les participants ayant déclaré une pratique

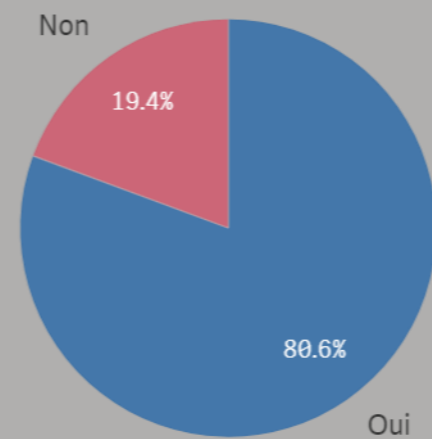


Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies

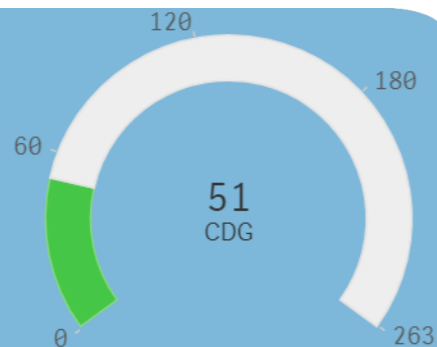


Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire afin de les aider dans leur préparation mentale :





Nombre de chefs de groupes déclarant avoir bénéficié d'une formation ou initiation à la gestion du stress :

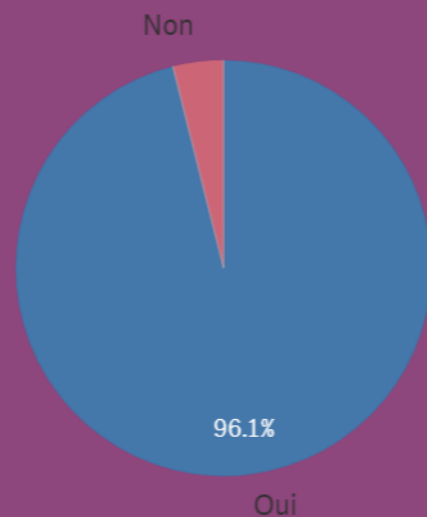


Origines de l'initiation ou la formation à la gestion du stress :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



Souhait des participants pour avoir une formation complémentaire pour les aider dans la gestion du stress :





Effectif selon critères

321

Analyse par période de formation initiale

Critère : FI après 2012





Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

Nombre par ancienneté dans la fonction de CDG

	2 à 5 ans	5 à 10 ans	moins de 2 ans	Plus de 10 ans
Jamais	12	11	19	1
Rarement	93	64	85	2
Régulièrement	15	6	10	3



Fréquence des difficultés ressenties en position de COS

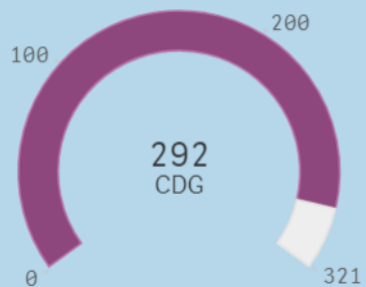
Nombre par tranche d'âge

	18-25 ans	25-40 ans	Plus de 40 ans
Jamais		11	32
Rarement	13	106	125
Régulièrement	5	14	15

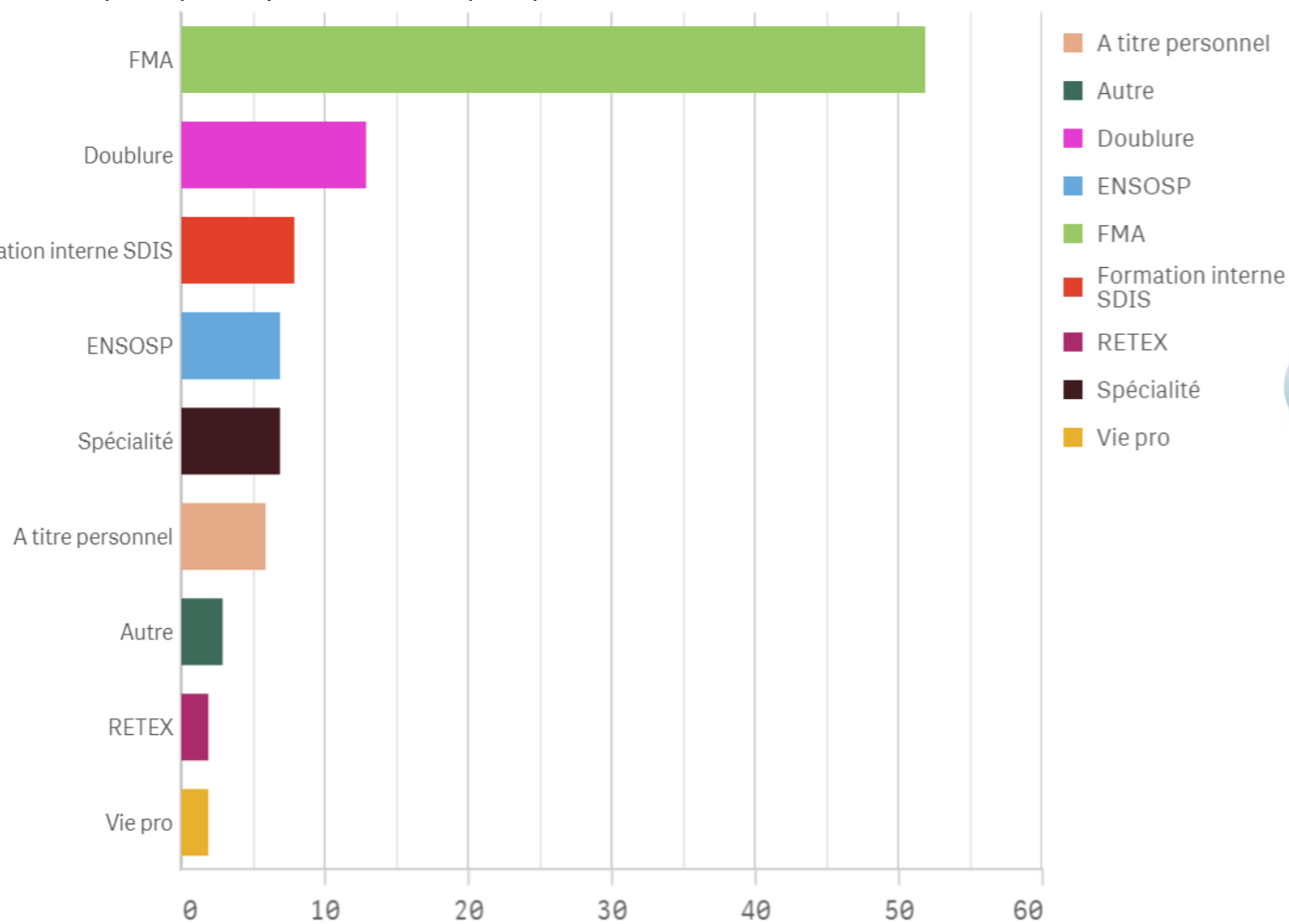




Nombre de chefs de groupes déclarant se préparer mentalement pour une intervention :



Lieu d'acquisition ou de sensibilisation à de la préparation mentale :
Parmi les participants ayant déclaré une pratique

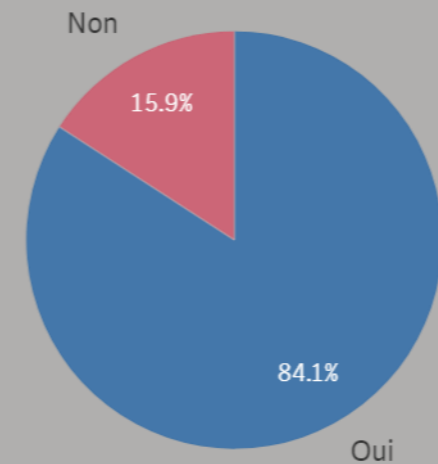


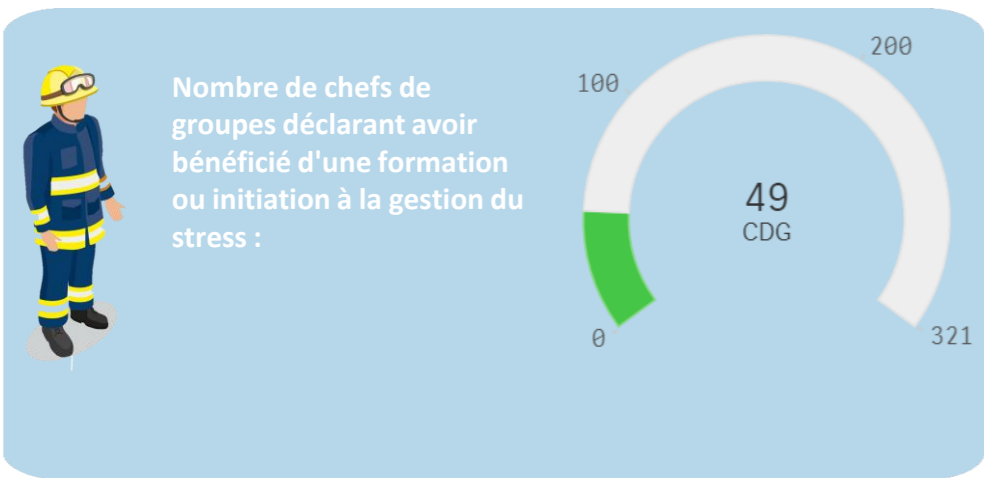
Méthodes déclarées être utilisées par les participants pour optimiser leur prise de décision en tant que COS :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



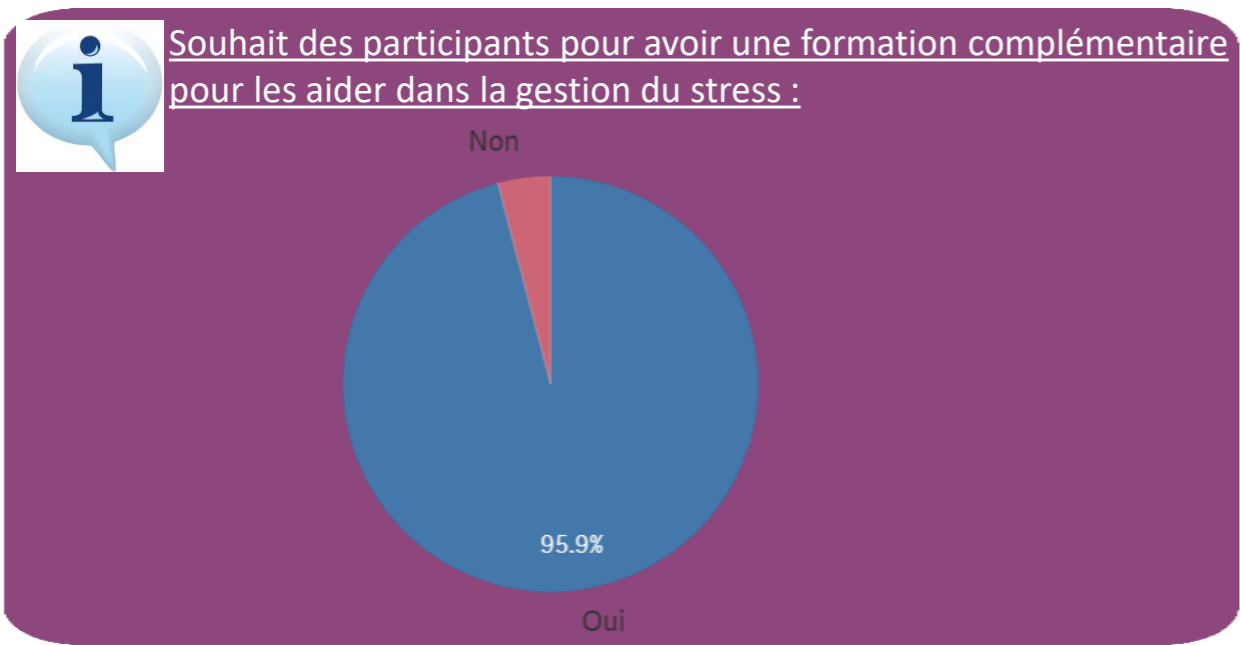
Intérêt des participants pour avoir une formation complémentaire afin de les aider dans leur préparation mentale :



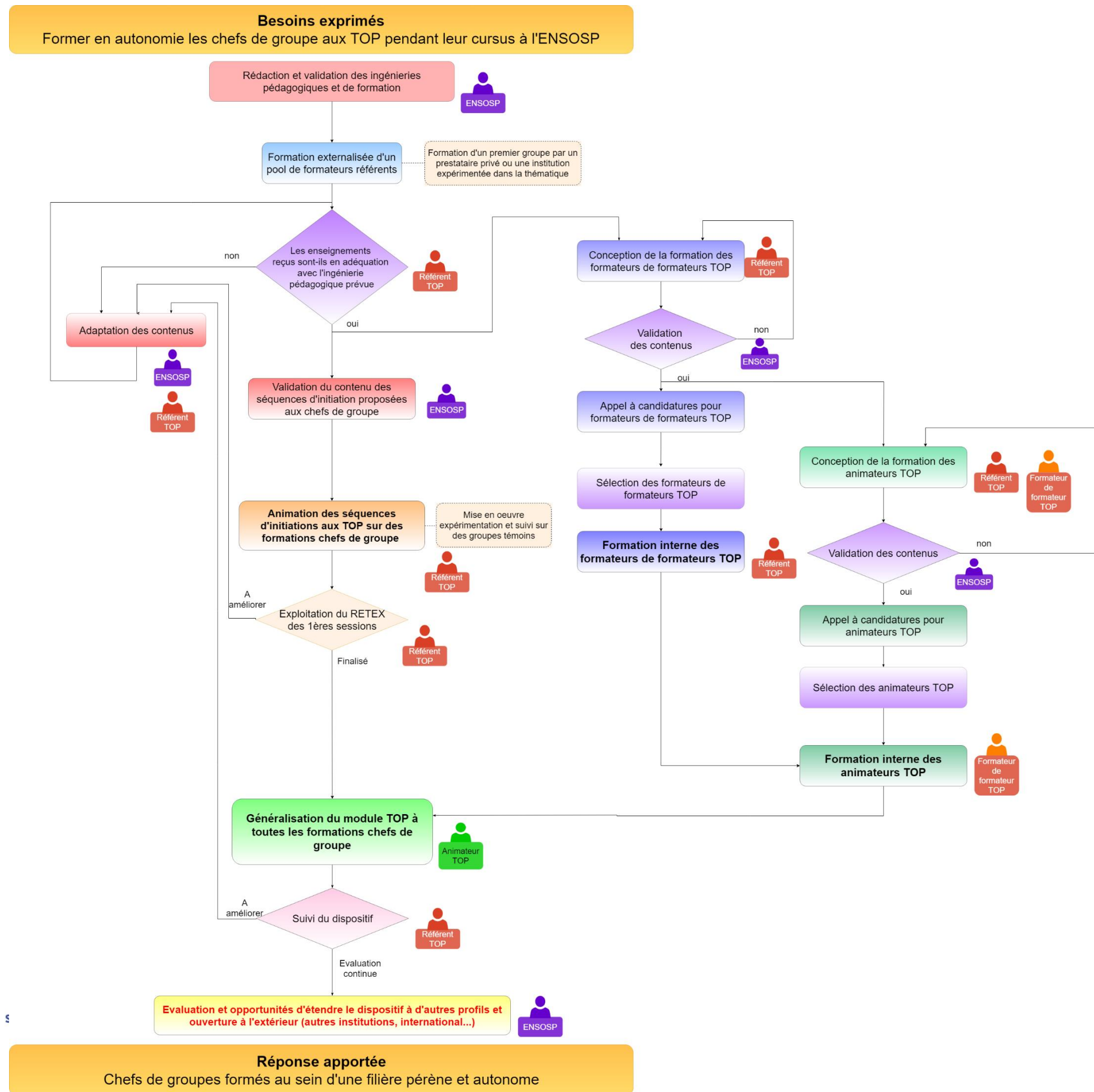


Origines de l'initiation ou la formation à la gestion du stress :

La taille des mots est proportionnelle au nombre de réponses fournies



9.6. Annexe 6 : Logigramme du processus de formation proposé



9.7. Annexe 7 : Etude comparative des 3 filières de formation

FILIÈRE			
Centre de formation privé			
PRÉ-REQUIS			
Le niveau supérieur de la formation souhaitée			
ORGANISME			
<u>Coévolution</u>			
44 rue Pascal - 92 000 Nanterre https://www.coevolution.fr/			
DURÉE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	COÛT
Formation : Découverte des TOP@ 7 heures sur 1 journée	TOP@ Marque déposée. Genèse de ces techniques en France.		Formation : Découverte des TOP@ Prix : de 300 à 660 euros TTC selon prise en charge
Formation : Formation Initiale TOP@ 30 heures sur 3 jours	Permet la poursuite vers des formations de spécialisation dans ce domaine (PNL, sophrologie...).	La Formation Praticien TOP@ s'étale sur 6 mois pour 16 jours de formation	Formation : Formation Initiale TOP@ Prix : de 1000 à 2160 euros TTC selon prise en charge
Formation : Formation Praticien TOP@ 127 heures sur 19 jours	Pack Formation Initiale TOP@ + Praticien TOP@ proposé. Possibilité de tarifs préférentiels si approche avec le CFST.	Suivre un minimum de 10h de supervision par an.	Formation : Formation Praticien TOP@ Prix : de 4200 à 8280 euros TTC selon prise en charge + les frais de transport, les frais d'hébergement, les frais de repas

❖ Frais professionnels

Arrêté du 26 février 2019 modifiant l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission et kilométriques prévues à l'article 3 du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006.

➤ Hébergement – Repas :

Types d'indemnités	Déplacements au 01/01/2020		
	Province	Paris (intra-muros)	Villes = ou > à 200000 habitants et communes de la métropole du Grand Paris*
Hébergement	70 €	110 €	90 €
Déjeuner	17.50 €	17.50 €	17.50 €
Dîner	17.50 €	17.50 €	17.50 €

➤ **Transport :**

CATEGORIES (puissance fiscale du véhicule)	Jusqu'à 2 000 km	De 2 001 à 10 000 km	Au-delà de 10 000 km
5 CV et moins	0,29 €	0,36 €	0,21 €
6 et 7 CV	0,37 €	0,46 €	0,27 €
8 CV et plus	0,41 €	0,50 €	0,29 €

Le prix du litre de gazole est de 1,23 € sur une moyenne nationale (18/11/2020 - Prix des carburants depuis 1956 - France-Inflation.com).

En 2018, une voiture particulière diesel consommait en moyenne 6,01 litres pour parcourir une distance de 100 kilomètres (02/19/2019 - <https://fr.statista.com/>).

➤ **Estimation des coûts de formations**

Les frais de transport sont calculés sur une distance estimée de 700 km aller, distance la plus longue sur le territoire métropolitain à partir du centre de formation.

Coût Formation « Découverte des TOP® » d'un stagiaire :

- Stage : 600 €
- Hébergement : 90 €
- Repas : 2 x 17,50 = 35 €
- Transport : (700 x 2) x 0,41 = 574 €
- Carburant : ((7,18 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 1403 €

Coût Formation « Formation Initiale TOP® » d'un stagiaire :

- Stage : 2160 €
- Hébergement : 3 x 90 = 270 €
- Repas : 6 x 17,50 = 105 €
- Transport : (700 x 2) x 0,41 = 574 €
- Carburant : ((6,01 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 3213 €

Coût Formation « Formation Praticien TOP® » d'un stagiaire :

- Stage : 8280 €
- Hébergement : 16 x 90 = 1440 €
- Repas : 32 x 17,50 = 560 €
- Transport : (700 x 2) x 0,41 = 574 €
- Carburant : ((6,01 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 10958€

Coût Formation « Formation Initiale TOP® + Formation Praticien TOP® » d'un stagiaire :

- Stage : 8390 €
- Hébergement : 19 x 90 = 1710 €
- Repas : 38 x 17,50 = 665 €
- Transport : (700 x 2) x 0,41 = 574 €
- Carburant : ((6,01 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 11443 €

FILIÈRE			
Ministère des Armées			
PRE-REQUIS			
Le niveau supérieur de la formation souhaitée. Lien entre le moniteur TOP et l'aide-moniteur ARCHOs			
ORGANISMES			
<u>CNSD - Centre National des Sports de la Défense</u> Base militaire à Fontainebleau Camp Guynemer, Rue des Archives, 77305 Fontainebleau			
<u>CFST - Etat-Major du Commandement des Forces Spéciales Terre, Académie des Forces Spéciales</u> Cellule d'amélioration des ressources et des compétences humaines opérationnelles Quartier de Rose – BP 1141 – 64011 Pau cedex			
DUREE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	COUT
<p><u>CNSD</u></p> <p>La formation initiale TOP : minimum 10 heures</p> <p>Le moniteur TOP : module 1 (36 heures) + module 2 (36 heures) + module 3 (36 heures)</p> <p>L'instructeur TOP : 36 heures</p> <p>L'expert TOP : formations privées et/ou universitaires + expériences</p> <p><u>CFST- ARCHOs</u></p> <p>Initiation : 3 jours</p> <p>Aide-moniteur ARCHOs : 15 jours</p> <p>Moniteur ARCHOs : 12 jours</p>	<p>Formations certifiantes</p> <p>RETEX et savoir-faire militaires en opérations Intérieures et Extérieures, auprès des familles, auprès de sportifs</p> <p>Tutelle et élargissements des compétences.</p> <p>Lien avec la phase opérationnelle.</p> <p>Permet la poursuite vers des formations de spécialisation dans ce domaine (PNL, sophrologie...).</p> <p>Lien et introduction auprès du Docteur Edith PERREAUT-PIERRE et du CNSD via ARCHOs</p> <p>La formation initiale TOP du CNSD peut être effectuée par le CFST</p>	<p>Formations d'encadrant longues et étendues.</p> <p>Tutelle pour la formation d'un socle solide au sein des SP de France avant de tendre vers une autonomie totale.</p> <p>Au CNSD la formation de moniteur TOP est soumise à 28 heures (3,5 jours) de recyclage, et la formation d'instructeur TOP est soumise à 32 heures (4 jours) de recyclage, tous les 5 ans pour maintenir leurs validités</p>	<p>CNSD Convention Armée-Nation</p> <p>CFST Convention gracieuse SDIS64</p> <p>+</p> <p>les frais de transport, les frais d'hébergement, les frais de repas</p>

❖ Frais professionnels

Arrêté du 26 février 2019 modifiant l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission et kilométriques prévues à l'article 3 du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006.

➤ Hébergement – Repas :

Types d'indemnités	Déplacements au 01/01/2020		
	Province	Paris (intra-muros)	Villes = ou > à 200000 habitants et communes de la métropole du Grand Paris*
Hébergement	70 €	110 €	90 €
Déjeuner	17.50 €	17.50 €	17.50 €
Dîner	17.50 €	17.50 €	17.50 €

➤ Transport :

CATEGORIES (puissance fiscale du véhicule)	Jusqu'à 2 000 km	De 2 001 à 10 000 km	Au-delà de 10 000 km
5 CV et moins	0,29 €	0,36 €	0,21 €
6 et 7 CV	0,37 €	0,46 €	0,27 €
8 CV et plus	0,41 €	0,50 €	0,29 €

Le prix du litre de gazole est de 1,23 € sur une moyenne nationale (18/11/2020 - Prix des carburants depuis 1956 - France-Inflation.com).

En 2018, une voiture particulière diesel consommait en moyenne 6,01 litres pour parcourir une distance de 100 kilomètres (02/19/2019 - <https://fr.statista.com/>).

➤ Estimation des coûts de formations

Les frais de transport sont calculés sur des distances estimées de 700 km et 850 km aller, distance la plus longue sur le territoire métropolitain à partir du CNSD et du CFST (ou SDIS 64).

Cout Formation moniteur TOP CNSD d'un stagiaire :

- Stage : 0 €
- Hébergement : 0 €
- Repas : 3 x 10 x 17,50 = 525 €
- Transport : (700 x 2) x 0.41 = 574 €
- Carburant : ((7,18 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 1203 €

Cout Formation instructeur TOP CNSD d'un stagiaire :

- Stage : 0 €
- Hébergement : 0 €
- Repas : 10 x 17,50 = 175 €
- Transport : (700 x 2) x 0.41 = 574 €
- Carburant : ((7,18 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 853 €

Cout Formation cursus (Initiation + Aide-moniteur + moniteur) ARCHO CFST d'un stagiaire :

- Stage : 0 €
- Hébergement : 0 €
- Repas : 60 x 17,50 = 1050 €
- Transport : (850 x 2) x 0.41 = 697 €
- Carburant : ((7,18 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 1851 €

FILIERE Etudes Universitaires			
PRE-REQUIS			
Entraîneurs, préparateurs physiques, avec une expérience d'entraînement, titulaires d'un diplôme universitaire de niveau bac+3 ou d'un diplôme sportif de niveau III au moins.			
ORGANISMES			
- DU Préparateur mental - Intervention et aide à la performance - CLERMONT-FERRAND - DU Spécialité Coaching et performance mentale - DIJON - DU Préparation mentale et techniques d'optimisation du potentiel - PARIS - DU Préparation mentale intégrée - POITIERS - DU Aspects mentaux de la performance sportive pour l'entraîneur - TOULOUSE			
DUREE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	COUT
Durée de la formation 150 à 300 heures 3 à 4 jours par mois sur une année universitaire	Formation prise en charge par le CIF. Formation inscrites au RCNP. Permet la poursuite vers des formations de spécialisation dans ce domaine (PNL, sophrologie...). Possibilité d'évolution universitaire.	Durée de formation étalée sur une année universitaire. Pré requis élevés pour certains candidats (STAPS, BE, DE...). Aucun lien avec l'opérationnel Nécessite une expérience dans le domaine et en encadrement / coaching. Aucun recyclage	Droits universitaires environ 250 € Frais de formation 2700 à 4000 € (si pris en charge) + les frais de transport, les frais d'hébergement, les frais de repas

❖ Frais professionnels

Arrêté du 26 février 2019 modifiant l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission et kilométriques prévues à l'article 3 du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006.

➤ Hébergement – Repas :

Types d'indemnités	Déplacements au 01/01/2020		
	Province	Paris (intra-muros)	Villes = ou > à 200000 habitants et communes de la métropole du Grand Paris*
Hébergement	70 €	110 €	90 €
Déjeuner	17.50 €	17.50 €	17.50 €
Dîner	17.50 €	17.50 €	17.50 €

➤ **Transport :**

CATEGORIES (puissance fiscale du véhicule)	Jusqu'à 2 000 km	De 2 001 à 10 000 km	Au-delà de 10 000 km
5 CV et moins	0,29 €	0,36 €	0,21 €
6 et 7 CV	0,37 €	0,46 €	0,27 €
8 CV et plus	0,41 €	0,50 €	0,29 €

Le prix du litre de gazole est de 1,23 € sur une moyenne nationale (18/11/2020 - Prix des carburants depuis 1956 - France-Inflation.com).

En 2018, une voiture particulière diesel consommait en moyenne 6,01 litres pour parcourir une distance de 100 kilomètres (02/19/2019 - <https://fr.statista.com/>).

➤ **Estimation des coûts de formations**

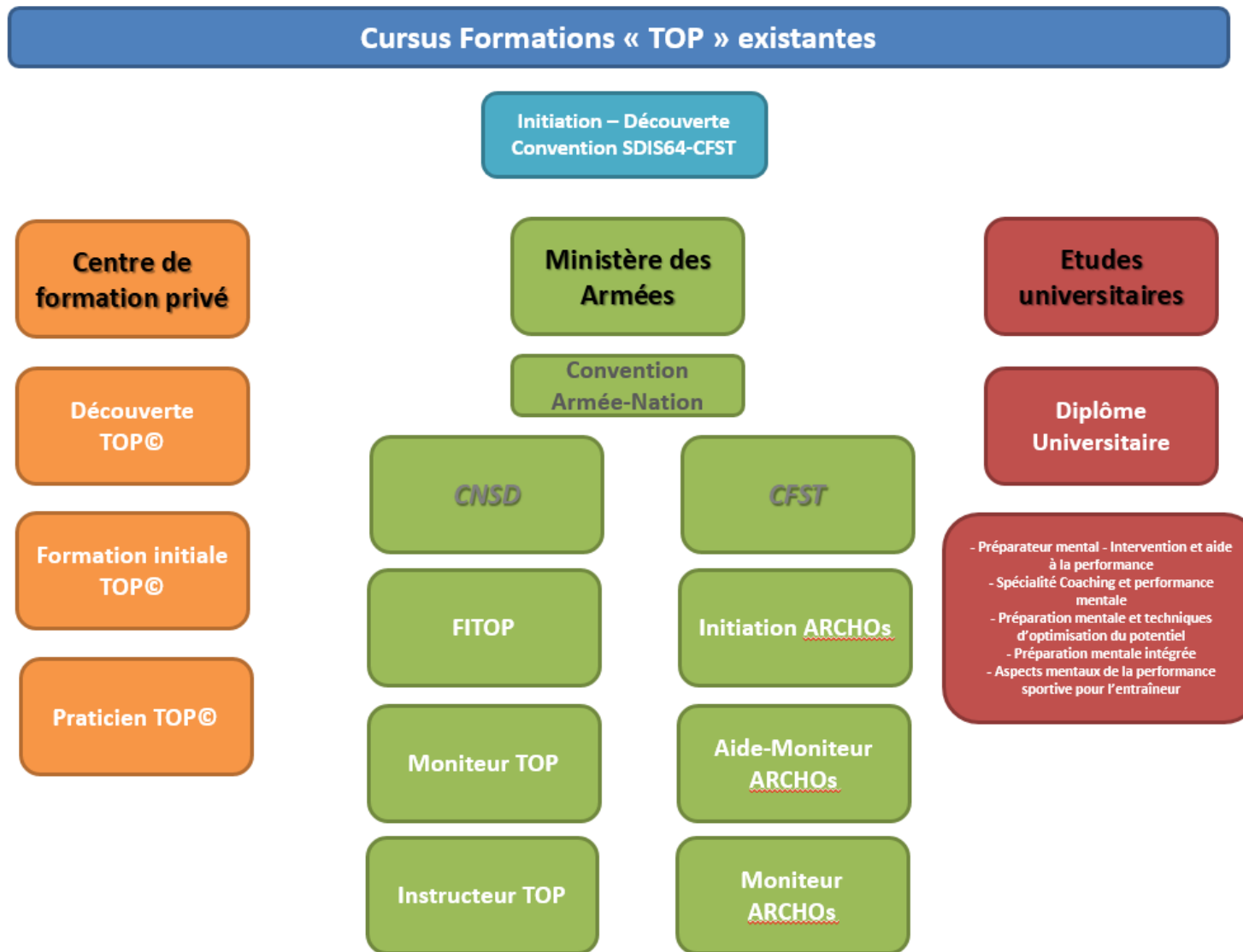
Les frais de transport sont calculés sur une distance estimée de 700 km aller, distance la plus longue sur le territoire métropolitain à partir de Paris (DU Préparation mentale et techniques d'optimisation du potentiel – Université Paris-Saclay).

Coût Formations Universitaires TOP d'un stagiaire :

- Stage : 3000 €
- Hébergement : 3 x 6 x 90 € = 1620 €
- Repas : 36 x 17,50 = 630 €
- Transport : (700 x 2) x 0,41 = 574 €
- Carburant : ((7,18 x 1400) / 100) x 1,23 = 104 €

TOTAL : 5928 €

9.8. Annexe 8 : Coursus de formation existants et proposés



Proposition d'un Coursus Formations « TOP » chez les SP

Initiation – Découverte
Convention ENSOSP-CFST

ENSOSP

Formation initiale
« TOP »

Maintien du
savoir-faire
« TOP »

Animateur
« TOP »

FMPA Animateur
« TOP »

Formateur
« TOP »

FMPA Formateur
« TOP »