



# Audit sur l'organisation fonctionnelle, le management, les risques psychosociaux, le temps de travail et les régimes indemnitaires

## Rapport final

# Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduction</b>  | <b>3</b>   |
| <b>Objectifs de résultats</b>  | <b>5</b>   |
| <b>Conclusion générale</b>   | <b>6</b>   |
| <br>   |            |
| <b>1<sup>ère</sup> Partie • Audit de l'organisation fonctionnelle</b>                  |            |
| Organisation générale  | 11         |
| Organisation opérationnelle  | 17         |
| Organisation territoriale  | 18         |
| Organisation fonctionnelle   | 22         |
| <b>Préconisations</b>  | <b>24</b>  |
| <br>   |            |
| <b>2<sup>ème</sup> Partie • Audit du management</b>                                    |            |
| Approche méthodologique  | 30         |
| Diagnostic   | 31         |
| <b>Préconisations</b>  | <b>44</b>  |
| <br>   |            |
| <b>3<sup>ème</sup> Partie • Audit sur les risques psychosociaux</b>                    |            |
| Approche méthodologique  | 65         |
| Diagnostic à partir des entretiens   | 67         |
| Diagnostic à partir de l'enquête sur internet  | 95         |
| <b>Préconisations</b>  | <b>127</b> |
| <br>   |            |
| <b>4<sup>ème</sup> Partie • Audit du temps de travail et des régimes indemnitaires</b> |            |
| Diagnostic   | 139        |
| <b>Préconisations</b>  | <b>158</b> |
| <br>   |            |
| <b>Annexe • Charte d'éthique et de confidentialité</b>                                 |            |

# Introduction

- ❑ Le Service Départemental d'Incendie et de Secours de l'Hérault est parmi les plus importants en France. Il est en effet au 15<sup>ème</sup> rang des SDIS selon le classement de la Sécurité Civile qui tient compte de la population défendue, des contributions perçues et des effectifs de Sapeurs-Pompiers. Il assure comme vous le savez un rôle primordial de service public à la population.
- ❑ Il comprend un effectif de 700 Sapeurs-Pompiers Professionnels, 3 200 Sapeurs Pompiers Volontaires et près de 250 Personnels Administratifs et Techniques Spécialisés.
- ❑ Son budget de dépenses réelles totales est de 80 €uros par habitant. La moyenne est de 87 €uros pour les SDIS de 1<sup>ère</sup> catégorie (DGSCCG, 2011).
- ❑ Plusieurs rapports externes ayant mis en évidence des dysfonctionnements et formulé des recommandations de progrès, le SDIS s'est engagé au cours des deux dernières années dans une profonde mutation : nouvelle direction, mise en œuvre de réformes urgentes, lancement d'un projet de service fixant les objectifs stratégiques de l'établissement, rénovation réglementaire (SDACR, arrêté d'organisation, règlement opérationnel, règlement Intérieur), adoption de plans pluriannuels de recrutement, de construction / rénovation des bâtiments et d'équipement en engins, mise en place du comité hygiène et sécurité, etc.... Le Département apporte un soutien exceptionnel à cette programmation.
- ❑ La volonté du Conseil d'Administration est clairement de placer l'établissement public dans les normes nationales (rappelées par l'Inspection de la Direction générale de la Sécurité Civile et par la Chambre Régionale des Comptes) et de lui donner un nouvel élan pour répondre encore mieux au besoins opérationnels de la population.

# Introduction

- ❑ Le travail accompli au cours des deux dernières années est important.
- ❑ De fortes tensions sociales s'étant manifestées au cours de la fin de l'année 2011, le Conseil d'Administration souhaite y répondre par un renouveau du dialogue avec les organisations représentatives.
- ❑ Dans ce contexte, le SDIS a engagé une expertise extérieure spécialisée en vue de réaliser un audit de l'organisation fonctionnelle, du management, des risques psychosociaux, du temps de travail et des régimes indemnitaires.
- ❑ L'audit vise à disposer de recommandations pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques tels qu'ils sont maintenant définis et pour la promotion du « mieux être » au travail, condition nécessaire à l'investissement de chaque agent pour concrétiser, dans un meilleur confort professionnel, l'ensemble des chantiers déjà engagés.
- ❑ Le Cabinet d'audit et conseil *Mathieu Lamotte & Sara Le Garnec* a été retenu pour cette prestation. L'audit a été réalisé par une équipe composée de Mathieu Lamotte, consultant manager et directeur de mission, Olivier Masquerel et André Chevenard, consultants experts.
- ❑ **Les consultants remercient très chaleureusement tous les interlocuteurs rencontrés pour la qualité de leur contribution et de leur accueil.**

# Objectifs de résultats

## 1<sup>er</sup> volet : audit de l'organisation fonctionnelle

- Évaluer l'évolution de l'organisation fonctionnelle depuis 3 ans.
- Analyser sa pertinence et sa cohérence par rapport aux objectifs fixés dans le SDACR, le Règlement Opérationnel, le Règlement Intérieur et le projet de service.
- Formuler des recommandations pour une optimisation.

## 2<sup>ème</sup> volet : audit du management

- Établir un diagnostic notamment sur la chaîne de positionnement et de mobilisation des personnels, et sur l'évaluation et la progression possible au sein de l'établissement.
- Apporter des préconisations afin de renforcer le sens des fonctions de pilotage par l'exécutif et d'encadrement par la chaîne hiérarchique.

## 3<sup>ème</sup> volet : audit des risques psychosociaux (RPS)

- Recueillir le ressenti des personnels.
- Identifier les risques psychosociaux.
- Évaluer les facteurs de risques et les hiérarchiser.
- Rechercher d'éventuelles corrélations avec les 2<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> volets.
- Assister le SDIS dans l'élaboration d'un plan d'actions permettant de réduire les facteurs de risques identifiés.

## 4<sup>ème</sup> volet : audit des régimes indemnitaires et du temps de travail

- Analyser le régime indemnitaire (sens et origine de sa mise en œuvre, légalité et avenir pour préserver la légalité et la situation des personnels).
- Analyser le temps de travail et sa relation avec le régime indemnitaire.
- Aborder les deux analyses sous les aspects économiques, réglementaires et sociaux.

## Conclusion générale

- ❑ Il convient en premier lieu de souligner la pertinence et le courage de la démarche d'audit enclenchée par le SDIS de l'Hérault.
- ❑ À travers cette approche, **les élus du Conseil d'Administration du SDIS mais également sa Direction et ses partenaires sociaux ont accepté de s'engager dans l'acceptation d'une photographie et d'une vision prospective** de l'organisation fonctionnelle, des modes de managements, des risques psychosociaux auxquels peuvent être confrontés les personnels, du régime indemnitaire et du temps de travail.
- ❑ Être demandeur d'une telle démarche, c'est accepter par avance, la lecture d'un rapport extérieur sans complaisance ni défiance, sans a priori ni idées reçues.
- ❑ Les auditeurs ont exploré chacun des thèmes précités et leurs conclusions sont le reflet de ce qu'ils ont observé.
- ❑ À la suite de ces observations et en s'appuyant sur leur expérience d'audits dans d'autres collectivités, les consultants ont proposé des voies d'amélioration afin que le SDIS puisse capitaliser sur tout ce qui a été déjà réalisé et sur les actions qui devraient être mises en œuvre pour se tourner vers l'avenir.

## Conclusion générale

- ❑ Les auditeurs tiennent à souligner deux points liminaires qui leurs paraissent fondamentaux dans cette démarche.
  - **D'une part, les chantiers mis en œuvre au sein du SDIS34 depuis 2 ans représentent un travail de fond important et remarqué qui servira de base aux préconisations.**
  - **D'autre part, la demande des élus et de la Direction du SDIS 34 de conduire cette démarche sous le regard des partenaires sociaux doit être perçue comme un gage d'un renouveau du dialogue social.**
  
- ❑ Sans revenir sur chacun des items relatif au diagnostic, ni sur chacune des préconisations proposées, les auditeurs insistent, comme effet de projecteur, sur des éléments transverses à chacun des chantiers.
  - 1 - Le premier de ces éléments repose sur **la volonté réelle de se tourner vers l'avenir et de construire les bases d'un progrès absolument nécessaire** dans deux domaines fondamentaux pour tout changement : les pratiques managériales et le dialogue social.
  - 2 - Deux des conditions fondamentales de la réussite des actions à mettre en œuvre reposent sur deux points qui nous paraissent incontournables :
    - **La transversalité des actions** : Comme il sera constaté en lisant le diagnostic ainsi que les préconisations, celles-ci ne peuvent se lire dans leur unicité mais dans leurs complémentarités. C'est seulement par la mise en œuvre d'un plan d'actions que leur réussite sera optimisée. L'un va mal sans l'autre. Ceci amène à un seconde condition fondamentale qui est liée à la durée et à la prégnance des attentes.

## Conclusion générale

- **L'urgence (ou la priorisation) de certains points du plan d'actions** : Des chantiers fondamentaux ont été conduits depuis 2 ans et si le SDIS a été consolidé juridiquement, il en a sans doute été plus impacté que prévu dans son corps social. Il serait bien risqué de démarrer tous les points du plan d'actions en même temps. C'est pourquoi, un plan de priorisation est proposé en termes de calendrier.
  - ❑ Cela signifie qu'il convient de **donner du temps au temps, de placer en priorité absolue les recommandations concernant l'organisation, le management et les risques psychosociaux, en réduisant le rythme des autres grands chantiers du SDIS – notamment, mais pas seulement, les chantiers sur le temps de travail, sur le régime indemnitaire et sur la réforme de la filière.**
- 3 – Se tourner vers l'avenir, ce n'est pas devenir amnésique du passé mais savoir ouvrir une page nouvelle et **améliorer ensemble l'organisation au double bénéfice des missions de service public et également des acteurs qui la composent.**
- ❑ C'est pourquoi, les auditeurs insistent sur **les risques de fractures verticales** au long de la chaîne hiérarchique **et aussi de fractures horizontales** qui existent entre les femmes et les hommes, entre les Sapeurs-Pompiers et les PATS, entre les Sapeurs-Pompiers Volontaires et les Sapeurs-Pompiers Professionnels, entre les officiers et les non-officiers...
  - ❑ **La recommandation majeure de l'audit porte donc sur la cohésion et la solidarité qui doivent être absolument établies et consolidées.**



***Avertissement** : Dans le présent rapport, les textes en bleu et en italique rapportent des propos tenus par des agents lors des entretiens individuels ou collectifs. Conformément à l'engagement des auditeurs (Charte d'éthique et de confidentialité), ils sont rapportés de manière parfaitement anonyme.*

## **1<sup>ère</sup> Partie**

- **Audit de l'organisation fonctionnelle**

## Organisation générale



### Forces et progrès

- En 2009, l'organisation et le fonctionnement du SDIS étaient encore très marqués par la structure communale :  
*"La départementalisation n'a conduit, dans l'Hérault, qu'à l'adjonction, pure et simple de centres communaux aux règles de fonctionnement et de gestion aussi disparates qu'on pouvait l'attendre après plusieurs décennies d'existence autonome"* (CRC, Décembre 2009).
- Au cours des deux dernières années, une **profonde mutation** a été engagée afin de conduire le SDIS vers l'organisation et le fonctionnement normalisé d'un grand établissement public départemental.
- Dans un court laps de temps, les piliers structurants du SDIS ont été élaborés et adoptés sous l'impulsion de la direction mise en place en septembre 2009.
- Parallèlement, les collectivités territoriales - et particulièrement le Département ont apporté une **contribution accrue au budget** du SDIS:
  - De 2008 à 2010, les dépenses réelles de fonctionnement sont passées de 55,3 à 63,5 € par habitant, soit une augmentation de +14,8% (\*).
  - Et les dépenses de personnel sont passées de 43,4 à 47,5 € par habitant, soit une augmentation de + 9,4% (\*).





### Faiblesses et attentes



- **Difficulté d'appropriation à la base** pour passer de l'organisation fonctionnelle communale ou intercommunale à l'organisation fonctionnelle départementale.
- Les cadres ont été très sollicités et manifestent le **besoin que les prochains chantiers soient planifiés** dans le temps de manière à normaliser / réguler le fonctionnement de l'établissement pour **accomplir pleinement les tâches de routine tout en menant à bien les grands chantiers.**

(\*) Les statistiques financières des SDIS, DGSCGC et DGFIF, Éditions 2009 et 2011

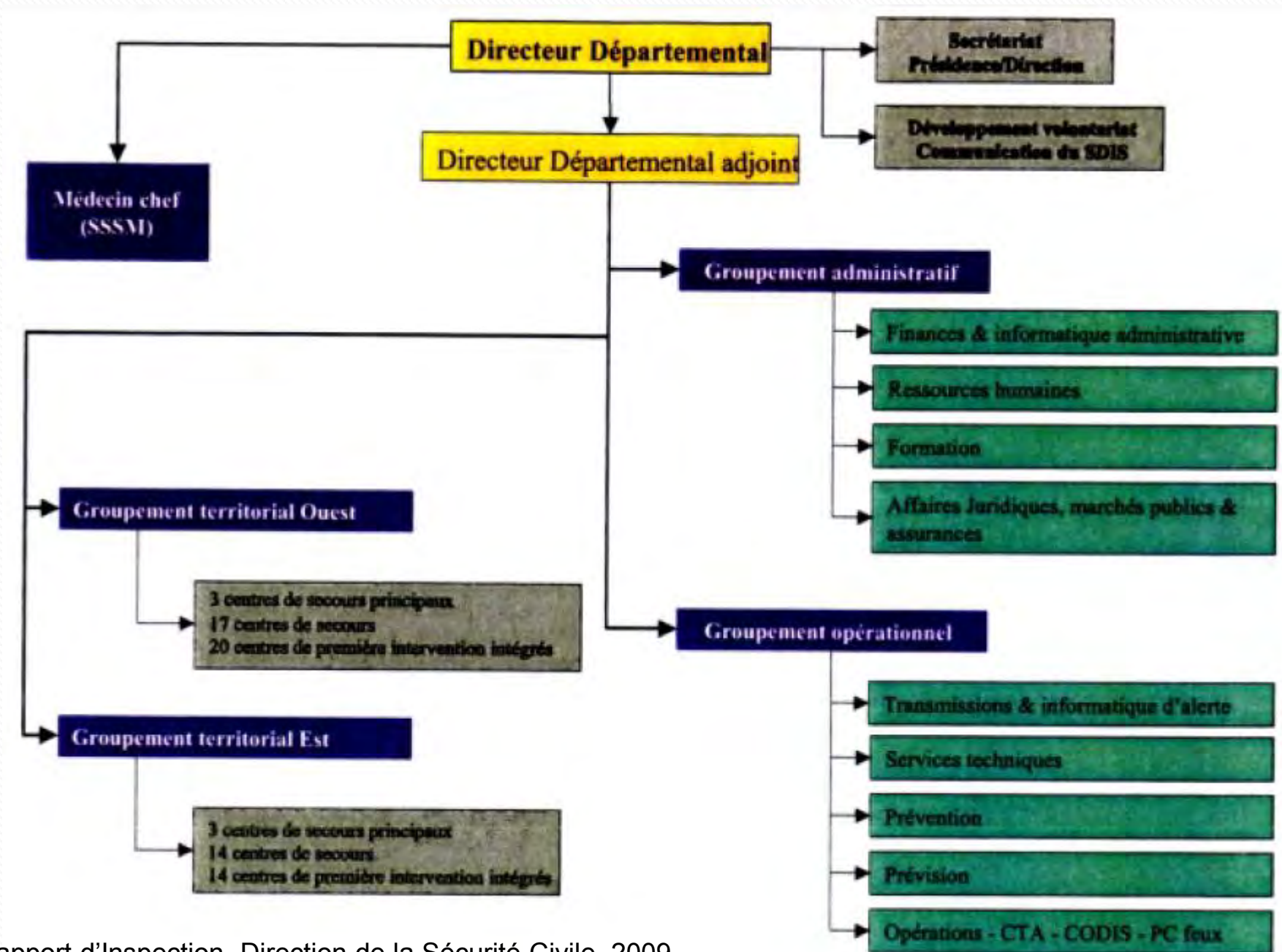
## Organisation générale

|  Forces et progrès  |  Faiblesses et attentes   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Adoption du <b>projet de service</b> (2010) fixant les orientations stratégiques de la politique publique du SDIS (PS 1 à 5) comme les objectifs des groupements et services pour 5 ans :<ul style="list-style-type: none"><li>- PS1 Sécurité des citoyens et des Sapeurs-Pompiers.</li><li>- PS2 Solidarité départementale et mutualisation.</li><li>- PS3 Management équilibré et dialogue social.</li><li>- PS4 Gestion rationalisée, planifiée et optimisée.</li><li>- PS5 Communication.</li></ul></li><li>• Adoption du <b>Règlement Intérieur</b>.</li><li>• Arrêté d'organisation du SDIS et de son Corps départemental (Janvier 2010).</li><li>• Convention de partenariat SDIS - Département (Septembre 2006) prorogée par avenant annuel.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Difficulté d'appropriation à la base</b> pour passer de l'organisation communale et intercommunale à l'organisation départementale.</li><li>• Les cadres ont été très sollicités et manifestent le besoin que les prochains chantiers soient planifiés dans le temps de manière à normaliser / réguler le fonctionnement de l'établissement pour accomplir pleinement les tâches de routine tout en menant à bien les grands chantiers.</li><li>• Convention SDIS - Département :<ul style="list-style-type: none"><li>- "<i>Prospective financière sur 4 ans non servie</i>" et "<i>tableaux de bord prévus inexistant</i>" (CRC, 2011).</li><li>- Convention 2012 - 2015 non conclue (en cours de finalisation selon la direction du SDIS).</li></ul></li></ul> |

## Organisation générale

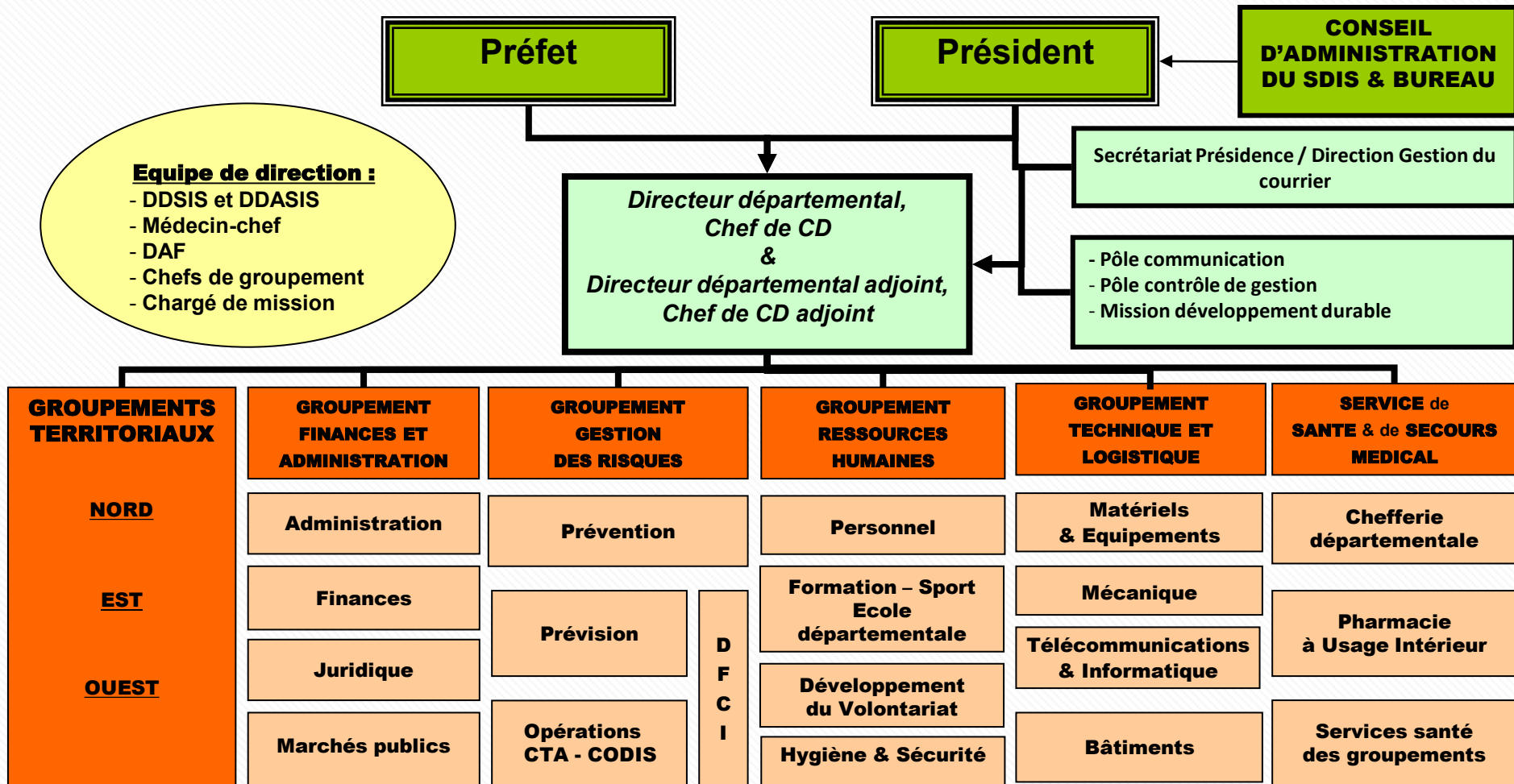
|  Forces et progrès   |  Faiblesses et attentes   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Constat de 2009 : <i>"Il n'y a pas d'organigramme des services du SDIS et les personnels ne connaissent pas leur positionnement hormis par rapport au Directeur"</i> (Audit, Cabinet François Lamotte, 2009)</li><li>• Progrès indéniable avec l'adoption d'un <b>véritable organigramme de SDIS</b> montrant l'articulation du binôme de direction DDSIS et DDA avec :<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 groupements fonctionnels (dont le SSSM) composés de 19 entités.</li><li>- 3 groupements territoriaux.</li></ul></li><li>• <b>Renforcement des effectifs</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutement de 50 SPP (2009-2011)</li><li>- Recrutement de 19 PATS (2010-2011)</li><li>- Plan pluriannuel 2011-2016 adopté par le CASDIS pour le recrutement de 20 SPP non officiers et 2 SPP officiers par an.</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les <b>71 Centres d'Incendie et de Secours</b> sont <b>absents de l'organigramme</b> alors qu'ils constituent la base opérationnelle, territoriale et hiérarchique du SDIS.</li><li>• Les <b>chefs de Centres</b> perçoivent une certaine <b>exclusion</b> de l'organisation ce qui renforce un fonctionnement à deux vitesses dans deux réalités différentes : la Direction du SDIS / les Centres d'Incendie et de Secours.</li><li>• Cela constitue un <b>frein à l'intégration dans un fonctionnement véritablement départementalisé</b>.</li><li>• L'organigramme ne fait pas apparaître <b>non plus de transversalité</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Ni entre les groupements fonctionnels et les groupements territoriaux.</b></li><li>- <b>Ni entre les services des groupements fonctionnels et ceux des groupements territoriaux.</b></li></ul></li><li>• Attente de définition précise et de lisibilité sur les effectifs cibles en garde et astreinte (SPP et SPV) des Centres d'Incendie et de Secours (CRC, 2011).</li></ul> |

## Organisation générale – L'organigramme du SDIS en 2008 (\*)





(\*) Rapport d'Inspection, Direction de la Sécurité Civile, 2009

# Organisation générale – L'organigramme du SDIS en 2012





## Organisation opérationnelle

|  Forces et progrès  |  Faiblesses et attentes   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Adoption d'un <b>nouveau SDACR</b> (Décembre 2010) et d'un nouveau Règlement Opérationnel (Janvier 2012), attendus depuis plus d'une décennie (Direction de la Sécurité Civile, Rapport d'Inspection, 2003 et 2008).</li><li>• L'approbation d'un <b>nouveau Règlement Opérationnel</b> est un progrès majeur. Il suffit pour le mesurer de se rappeler les propos des Inspecteurs de la Sécurité Civile en 2009 : <i>"la situation est critique, puisque le dernier RO date de 1995"</i>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans son état actuel d'élaboration, le <b>Règlement Opérationnel est incomplet (*)</b>.</li><li>• Il y manque en effet les compléments actualisant et fixant :<ul style="list-style-type: none"><li>- D'une part, les secteurs de couverture des CIS et des chefs de groupes.</li><li>- D'autre part, les effectif en garde et en astreinte (y compris pour les équipes spécialisées et pour les groupes en période estivale).</li></ul></li><li>• <b>La définition de ces paramètres – notamment pour ce qui concerne les niveaux de garde et d'astreinte résultera, après concertation avec les partenaires sociaux, de choix cruciaux de politique publique de secours en fonction des moyens consacrés.</b></li><li>• <b>Les pistes</b> pour définir les effectifs SPP et SPV en garde et en astreinte ont déjà été posées <b>en 2009</b> (Direction de la Sécurité Civile, Rapport de médiation, 2009).</li></ul> |



(\*) Une délibération du CASDIS de décembre 2011 préconise justement de le compléter.



## Organisation opérationnelle

|  Forces et progrès   |  Faiblesses et attentes  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Unification du Centre de Traitement de l'Alerte.</li><li>• Mise en place d'un officier CODIS et renforcement des permanence de chef de site et de chef de colonne.</li><li>• Projet en cours pour une plateforme commune 15-18-112 (livraison bâtiment en 2013 et mise en œuvre 2014).</li><li>• Chaîne de commandant fonctionnant bien d'après les témoins rencontrés.</li><li>• Réflexion en cours pour l'organisation des équipes spécialisées.</li><li>• Chantier en cours de refonte des transmissions et du Système de Gestion de l'Alerte.</li><br/><li>• <b>Le SDIS fait face à l'accroissement de la sollicitation opérationnelle.</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Résistance de certains SPP à accepter l'intégration d'Officiers SPV dans la chaîne de commandement (chef de groupe, notamment) et réciproquement.</b></li><br/><li>• Du fait de l'accroissement de la sollicitation opérationnelle et de la mise en œuvre des chantiers structurants pour le SDIS, les Sapeurs-Pompiers ressentent des difficultés pour assurer les autres tâches de prévision et prévention (tournée des hydrants, avis techniques, cartographie, notamment).</li></ul> |

## Organisation territoriale

|  Forces et progrès  |  Faiblesses et attentes   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Structuration arrêtée en trois groupements territoriaux correspondant <i>grosso modo</i> aux arrondissements de l'Hérault.</li><li>• Structuration arrêtée en 71 Centres d'Incendie et de Secours :<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix de politique publique de conserver la maille territoriale préexistante.</li><li>- Population défendue en moyenne par CIS au niveau de la moyenne des SDIS comparables.</li><li>- Possibilité envisagée de fusions / regroupements si volonté politique locale.</li></ul></li><li>• Visite annuelle des CIS par le comité de direction en présence d'un élu local.</li><br/><li>• Programme très important de construction, d'agrandissement et / ou réaménagements de CIS.</li><li>• Réflexion stratégique en cours sur la couverture du Grand Montpellier et sur la création d'un troisième CIS à Montpellier.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hétérogénéité organisationnelle et fonctionnelle des Groupements territoriaux</b> (en relation avec leur création récente au nord et à l'est).</li><li>• Absence d'évolution à la base dans l'organisation fonctionnelle des Centres d'Incendie et de Secours ce qu'évoquent les agents en disant : "<b>Deux SDIS coexistent, celui de la Direction et celui des Centres</b>".</li><li>• <b>Retard d'appropriation des nouveaux textes structurants à la base</b>, notamment par les chefs de CIS.</li><li>• A noter qu'en 2009, les chefs de centres appelaient déjà à "<i>une amélioration de la lisibilité sur l'évolution de l'établissement public</i>" (Rapport d'Inspection, Direction de la Sécurité Civile, 2009).</li><br/><li>• Attente de modernisation des bâtiments dans les plus grands CIS.</li></ul> |



# 1ère Partie • Audit de l'organisation fonctionnelle

## Organisation territoriale en 2012

SDIS 34 AUDIT

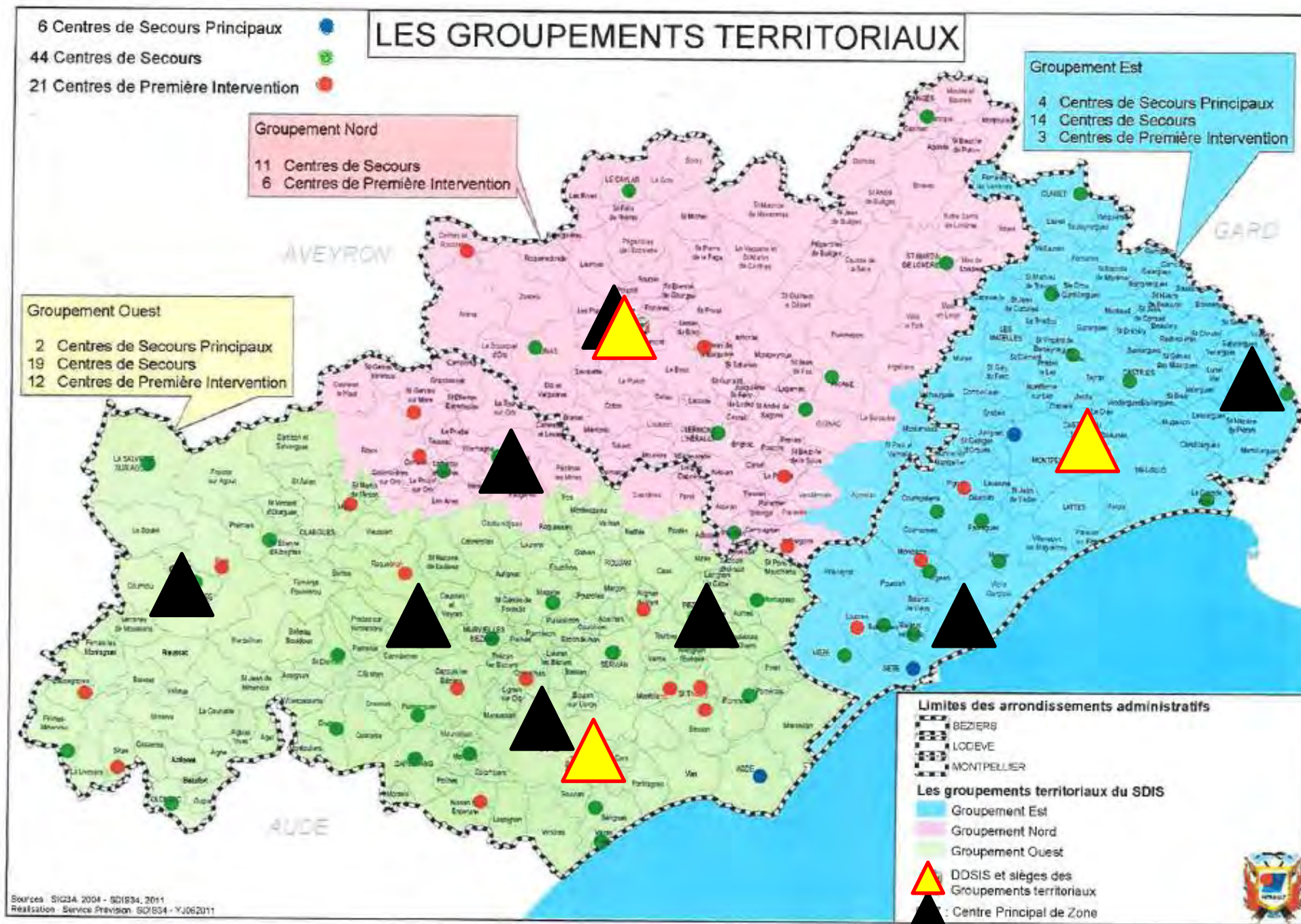


## Organisation territoriale



|  Forces et progrès   |  Faiblesses et attentes  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Subdivision des groupements territoriaux en Zones :<ul style="list-style-type: none"><li>- Échelon d'organisation intercommunale de proximité</li><li>- Unité de gestion optimisée des CIS du secteur</li><li>- Avec un Centre support prenant la dénomination de Centre Principal de Zone CPZ</li><li>- Sous l'autorité d'un chef de zone.</li></ul></li><li>• Définition des services composants les groupements territoriaux : santé, prévention, prévision et opérations, formation, développement du volontariat, technique et logistique.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le groupement Ouest comprend 4 CPZ, le groupement Est comprend 2 CPZ et le groupement Nord comprend 2 CPZ. La pertinence des CPZ en appui des CIS de leurs secteurs n'est pas (encore) aboutie.</li><li>• Les services fonctionnels de la direction sollicitent fortement les chefs de CIS. La départementalisation a engendré une perte d'autonomie des CIS et une lourdeur du fait des charges administratives supplémentaires pour les chefs de CIS :<ul style="list-style-type: none"><li>- Ils ont du mal à assimiler l'évolution administrative récente (par exemple pour les marchés publics).</li><li>- En retour de la charge accrue, ils témoignent d'un manque d'information : <i>"On nous en demande toujours plus et on attend toujours longtemps les retours à nos questions ou sollicitations"</i>.</li></ul></li><li>• Une définition des tâches respectives des services fonctionnels de la direction, des groupements territoriaux, des Centres Principaux de Zones et des CIS est attendue :<ul style="list-style-type: none"><li>- Avec une définition de ce qui est délégué / déconcentré dans les structures territoriales.</li><li>- Avec une répartition des charges de travail.</li><li>- Avec un objectif d'alléger le plus possible les tâches administratives des chefs des Centres de secours qui disposent de faibles ressources humaines professionnelles.</li></ul></li></ul> |

# 1ère Partie • Audit de l'organisation fonctionnelle



## Organisation territoriale en 2012



## Organisation fonctionnelle

|  Forces et progrès  |  Faiblesses et attentes   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Structuration des services de la direction.</li><li>• Nomination d'un Directeur Administratif et Financier.</li><li>• Structuration et renforcement du Groupement RH.</li><li>• Renforcement en effectif cadres du contrôle de gestion avec un pôle rattaché directement au binôme de Direction du SDIS.</li><li>• Structuration et renforcement du service juridique devant permettre de sécuriser l'établissement : veille juridique, avis sur les dossiers sensibles, gestion pré-contentieuse, fonction notariale vis-à-vis des actes (CRC, 2011).</li><li>• Création du Groupement Technique et Logistique (antérieurement intégré au Groupement de Gestion des Risques).</li><li>• Structuration d'un service unique des systèmes d'information, transmission et communication qu'ils soient opérationnels ou fonctionnels.</li><li>• Développement d'une politique d'hygiène et sécurité avec ses structures <i>ad hoc</i>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Besoin de communication vers les Centres d'Incendie et de Secours sur les services fonctionnels, l'évolution de leur organisation, de leurs tâches et de leurs procédures.</b></li><li>• Et inversement, besoin exprimé par les Sapeurs-Pompiers que les agents des services fonctionnels fassent mieux connaissance avec les unités opérationnelles (CTA et CIS).</li><li>• Attente d'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion pour l'aide à la décision du CASDIS et pour les services du SDIS (CRC, 2011).</li><li>• Attente de résolution de problèmes persistants sur les fichiers de Ressources Humaines entre service RH, services opérationnels et service formation (en cours de résolution selon la direction du SDIS).</li><li>• Relativement <b>faible développement des coopérations fonctionnelles avec le Département</b> (sauf publication avis marchés publics et SIG).</li></ul> |

## Organisation fonctionnelle

|  Forces et progrès   |  Faiblesses et attentes  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Développement en cours de <b>chantiers transversaux</b> menés en mode projet (Système de Gestion de l'Alerte, plate-forme 15-18, Grand Montpellier).</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les <b>chantiers menés transversalement</b> (groupes de travail) sont perçus de manière mitigée comme un <b>progrès (décloisonnement)</b> mais comme un <b>progrès limité</b> (sentiment des acteurs que les groupes de travail servent à <i>"faire passer des décisions déjà prises par la direction"</i>).</li><li>• Besoin de formation au travail collectif et participatif en mode projet.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Extension bâtementaire en cours sur le site de la Direction départementale pour une plateforme commune 15-18-112 (livraison bâtiment en 2013 et mise en œuvre 2014).</li><li>• Les surfaces libérées par la construction de la plateforme 15-18-112 permettront le redéploiement des services fonctionnels.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Attente de réorganisation physique des locaux des services fonctionnels, l'organisation actuelle est perçue comme un frein à l'optimisation fonctionnelle et à la transversalité.</li><li>• Attente des personnels de la Direction départementale pour des aménagements de lieux de convivialité et de restauration (inscription 200K€ au BP sur 2 ans).</li></ul>  |

## 1<sup>ère</sup> préconisation majeure : Définir les compléments attendus au Règlement Opérationnel et notamment les niveaux de garde et d'astreinte dans les CIS (\*)

- ❑ Comme attendu, il s'agit de fixer les compléments de l'actualisation du Règlement Opérationnel :
  - D'une part, les secteurs de couverture des CIS et des chefs de groupes.
  - D'autre part, les effectif en garde et en astreinte (y compris pour les équipes spécialisées et pour les groupes en période estivale).
- ❑ La définition de ces paramètres - notamment pour ce qui concerne les **niveaux de garde et d'astreinte devra résulter, après concertation avec les partenaires sociaux, de choix de politique publique de secours en fonction des moyens consacrés.**
- ❑ La définition des niveaux de garde et d'astreinte (**Potentiel Opérationnel Journalier**) devra prendre en compte la variation de la sollicitation opérationnelle à différents pas de temps : variation **jour / nuit**, variation **jour ouvré / week-end et jour férié**, variation **période estivale / hors période estivale**.
- ❑ Cette définition est urgente car elle constitue une **clé de voûte** à la définition des **effectifs-cibles de Sapeurs-Pompiers** (SPP en garde, SPP en SHR, SPV) **et aussi de PATS** dans les unités territoriales.
- ❑ La réflexion pour fixer le Potentiel Opérationnel Journalier et ses variations est en cours. Elle devra faire l'objet d'une finalisation par un groupe de travail *ad hoc*, avec un **objectif de résultat de trois mois au maximum**.
- ❑ En outre, cette réflexion devra conduire aussi à la définition des **effectifs minimums en cas de réquisition**.

(\*) Préconisation commune aux 1<sup>ère</sup> et 4<sup>ème</sup> Parties



## 2<sup>ème</sup> préconisation majeure : Revaloriser les Centres d'Incendie et de Secours comme étant les bases opérationnelles et hiérarchiques fondamentales et replacer les autres services "à leur service"

- ❑ Le cadrage du SDIS comme véritable établissement public départemental étant maintenant acquis, il convient de **confirmer sa Raison d'Être dans le cœur de l'organisation et du fonctionnement**. Schématiquement, il convient de replacer, pour aucun agent du SDIS, **l'ordre des priorités** suivantes dans l'organisation et le fonctionnement :
  - (1) Le SDIS doit répondre à de la sollicitation opérationnelle et à des besoins de prévision et prévention...
  - (2) ... Des Centres d'Incendie et de Secours articulés et coordonnés par le CTA – CODIS doivent assurer des départs en intervention de Sapeurs-Pompiers dans des engins avec les meilleures conditions possibles de sécurité...
  - (3) ... Des services fonctionnels organisés en groupements fonctionnels facilitent l'activité des Centres D'Incendie et de Secours et du CTA-CODIS pour que ceux-ci assurent leurs missions opérationnelles...
  - (4) ... La direction départementale assure les fonctions de Commandement du Corps départemental et de Direction Générale de l'établissement public mettant en œuvre les décisions du Conseil d'Administration.
- ❑ Cela signifie d'abord que **l'organigramme devra être revu** pour replacer / revaloriser tous les Centres d'Incendie et de Secours comme bases opérationnelles et hiérarchiques fondamentales du SDIS.
- ❑ Cela signifie ensuite que, conformément au Projet de service, **les services fonctionnels et leurs groupements doivent être articulés au service des unités opérationnelles (et non pas l'inverse)**, elles-mêmes au service de la sécurité des citoyens et des Sapeurs-Pompiers.

**3<sup>ème</sup> préconisation majeure : Définir "Qui fait quoi et où" et "Qui décide quoi et où" dans les différentes strates de l'organisation.**

- ❑ Il s'agit, à partir du nouvel organigramme attendu, de **mieux articuler et homogénéiser l'activité transversale des entités fonctionnelles** (Services et Groupements) de la Direction départementale **par rapport aux différentes strates déconcentrées** (Groupements territoriaux, Centres Principaux de Zones, Centres d'Incendie et de Secours).
  
- ❑ Il convient pour cela de réaliser une **cartographie fonctionnelle** et de définir précisément :
  - Qui fait quoi et où ?
  - Quelles tâches sont déléguées / déconcentrées ?  
Quelles tâches sont concentrées au niveau des services et groupements fonctionnelles de la Direction départementale ?
  - Qui décide quoi et où ?
  
- ❑ La cartographie fonctionnelle doit évidemment **tenir compte des charges de travail**. Son élaboration ira de pair, même si elle n'est pas strictement simultanée, **avec la réflexion sur les fiches postes**.
  
- ❑ L'objectif permanent sera d'**alléger le plus possible les tâches administratives des chefs des Centres de secours qui disposent de faibles ressources humaines professionnelles**.

## 4<sup>ème</sup> préconisation majeure : Réguler le fonctionnement sur les obligations courantes et développer la planification des grands chantiers

- ❑ Compte tenu des fortes évolutions qu'a connues le SDIS au cours des deux dernières années, il s'agit maintenant de **réguler à un niveau nominal les activités courantes, quotidiennes et routinières.**
- ❑ En plus de la cartographie fonctionnelle :
  - Il est nécessaire que les services fonctionnels élaborent des **fiches de procédures simples et didactiques.**
  - Il est aussi **nécessaire que les problèmes récurrents soient résolus**, comme par exemple l'hétérogénéité des fichiers de Ressources Humaines des différents services (en cours de résolution selon la direction du SDIS).
  - Il est certainement nécessaire d'identifier les difficultés qui relèvent de **besoins de formation à combler.**
- ❑ Parallèlement, ce qui relève de **grands chantiers transversaux de modernisation** doit faire l'objet d'une **planification en mode projet, communiquée dans l'ensemble de l'établissement** comme relevant d'une priorité planifiée.
- ❑ Qu'il s'agisse du fonctionnement nominal ou des grands projets, un tableau de bord mesurant les progrès et les avancées devra être édité et communiqué par le pôle contrôle de gestion en direction des élus, de la direction et de l'ensemble des agents. Il s'agit là de **veiller à l'appropriation collective des progrès et avancées du SDIS.**

## 5<sup>ème</sup> préconisation majeure : Développer la communication interne sur l'évolution stratégique et sur l'évolution de l'organisation fonctionnelle du SDIS.

- ❑ Il s'agit de **faire percoler l'information sur l'évolution stratégique du SDIS et sur l'évolution de son organisation fonctionnelle**, non pas d'un point de vue abstrait mais **concrètement**, en répondant aux **questions quotidiennes et routinières** que se posent l'ensemble les managers et leurs collaborateurs.
- ❑ La percolation devra être programmée :
  - **Verticalement**, par la chaîne hiérarchique, notamment à l'occasion de **Séminaires des cadres territoriaux et fonctionnels qui se tiendront deux fois par an**.
  - **Transversalement**, par des rencontres et visites des services et groupements fonctionnels dans les Centres d'Incendie et de Secours et les groupements territoriaux.
- ❑ L'**effort d'écoute** des questionnements et l'**effort de réponse** devra porter **vers les bases hiérarchiques** de l'établissement.
- ❑ Il s'agit en effet de **rattraper le décrochage observé entre la base et la direction de l'établissement**.

## **2<sup>ème</sup> Partie**

- **Audit du management**

## Approche méthodologique

- ❑ L'audit du management s'appuie sur une série d'entretiens (annexe) :
  - Entretiens avec les membres du Groupe Projet
  - Entretiens avec des groupes de personnels des groupements
  - Entretiens individuels
  - Entretiens avec les partenaires sociaux réunis en intersyndicale.
- ❑ Afin de garantir la plus grande exhaustivité possible de l'information recueillie, les consultants ont aussi entendu de manière séparée des officiers, des sous-officiers et des PATS.
- ❑ Les entretiens se sont déroulés en précisant, dès le début de chaque session, que la parole de chacun serait libre et que les restitutions et les conclusions se feraient sous couvert d'anonymat.
- ❑ Il a également été précisé que les interventions ne pouvaient prendre en compte aucune remarque blessante ou agressive envers un membre du SDIS.
- ❑ Les résultats sont rendus totalement anonymes selon l'engagement d'éthique et de confidentialité signé par les consultants (annexe).
- ❑ Les résultats sont présentés par têtes de chapitres fédératrices des principales interrogations qui se posent sur le management et ses pratiques au sein du SDIS.

## 2<sup>ème</sup> Partie • Audit du management

### Diagnostic - Les valeurs partagées

- ❑ Le terme le plus récurrent est celui de la **famille**.
  - Pour une part non négligeable, les SPP déclarent que, dans le passé, ils se sont considérés comme membres d'une famille. Ils en tirent d'ailleurs une certaine fierté.
  - Cette valeur ne reste pas seulement théorique ou virtuelle. Il a été rapporté des faits sur la nécessité d'accompagner de jeunes Sapeurs-Pompiers pour aller au feu. Des termes comme "*les prendre sous son aile*", tenus par des plus anciens ont été recueillis.
  - Même si certains ajoutent que cette valeur serait en voie de régression, cet attachement à des **valeurs autour de la famille** est un élément sur lequel il pourrait être **productif de capitaliser**.
  
- ❑ La **fraternité** est une autre valeur mise en avant et qui paraît très positive.
  - Sans doute, chacun y attache sa propre vision, sa définition personnelle, mais elle ressort néanmoins comme une valeur forte et positive.
  - Le sentiment d'appartenance au Corps départemental est plus nuancé. Cette nuance s'est d'ailleurs retrouvée dans les résultats du questionnaire sur les RPS.
  - En termes d'appartenance, les SPP des centres urbains se perçoivent encore comme des Sapeurs-pompiers communaux et, globalement, ressentent la départementalisation comme une perte d'autonomie.

## 2<sup>ème</sup> Partie • Audit du management

### Diagnostic - Les valeurs partagées

- ❑ La **fraternité** est une autre valeur mise en avant et qui paraît très positive (suite).
  - A retenir que "*plus on est ancien dans le Corps, moins le sentiment d'appartenance au Corps départemental est présent*".
  - Il est vrai que la création de l'établissement départemental est récente. C'est pourquoi, le faible sentiment d'appartenance n'est pas à mettre au débit du management ou à celui de l'organisation.
  - Pourtant, c'est bien sur ces deux piliers, entre autres, que devront s'appuyer les actions futures pour développer le sentiment d'appartenance au Corps départemental.



## Diagnostic - Les relations avec la hiérarchie et / ou les collaborateurs

- ❑ Deux **fractures verticales** ou **risques de rupture** dans l'organisation et le management sont nettement perceptibles.
- ❑ Elle se situe au niveau des **chefs de Groupements Territoriaux** et au niveau des **chefs de Centres d'Incendie et de Secours**.
- ❑ Les **chefs de Groupements** sont pris dans un jeu de **double loyauté / solidarité**. Ils se doivent d'être solidaires du COMDIR, dont ils sont partie prenante, mais également, d'être solidaires de leurs effectifs au sein de leurs Groupement territoriaux.
- ❑ Ce n'est pas une anomalie en soi. Ce type d'organisation est d'ailleurs assez fréquent dans les entités de taille conséquente. Simplement, ils doivent conjuguer une organisation fonctionnelle avec la solidarité qu'elle implique et une relation de terrain dans la chaîne opérationnelle. Ils sont le recueil de tensions et le point d'ancrage de celles-ci.
- ❑ Les **chefs de Centres** se sentent **loin des décisions** : *"Le COMDIR est une tour d'ivoire, isolée dans l'organisation"*.
- ❑ Selon des propos maintes fois recueillis les **chefs de Centres** éprouvent des difficultés, liées à un sentiment de **peur à s'exprimer devant le Directeur du SDIS**.

## Diagnostic - Les relations avec la hiérarchie et / ou les collaborateurs

- ❑ Deux **fractures verticales** ou **risques de rupture** dans l'organisation et le management sont nettement perceptibles (suite).
- ❑ Ces fractures ont été signalées à plusieurs reprises, malgré le **rôle important que jouent les chefs de Groupement en termes de cohésion sociale, de solidité managériale et de communication**. Le fait de passer par le Groupement plutôt que d'accéder directement au Directeur est cité comme positif.
- ❑ Malgré l'implication des chefs de Groupement, **la fragilité de la chaîne managériale demeure**.
- ❑ Par contre, un **élément fédérateur fort** existe par les **liens** qu'entretiennent, d'une part **les chefs de Centres avec les chefs de garde**, et d'autre part **les chefs de garde avec leurs équipes**. Ces derniers se soutiennent mutuellement et réciproquement (chefs de garde / équipes et équipes / chefs de garde).

## Diagnostic - Les prises de décisions et leur communication

- ❑ Une remarque récurrente porte sur **les notes de service et leur profusion**.
  - Certes, leur nombre et leur fréquence sont liés aux nombreux changements qui ont été mis en œuvre pour la départementalisation et, plus récemment, pour mettre le SDIS en conformité avec les règles et le droit.
  - Cette explication n'a été ni vérifiée, ni infirmée par les auditions. Néanmoins, le ressenti prend son fondement dans le **nombre**, la **fréquence** et l'**absence de communication sur ces notes**.
  - Certains se posent même des questions sur leur applicabilité, allant parfois jusqu'à la contester absolument : *"Tout arrive trop vite. On bâcle tout. Il faudrait pouvoir terminer un dossier, le digérer avant d'en ouvrir un autre. On a l'impression que lorsqu'une note est écrite, tout est considéré comme réglé"*.
  
- ❑ L'**absence de vision globale de la part du terrain** est citée comme une cause de communication faible ou de non communication.
  - L'affirmation selon laquelle *"sur le terrain, nous n'avons pas de vision globale... dès lors comment communiquer ?"* est-elle fondée ou est-elle une mauvaise raison pour cacher un manque de communication de la ligne managériale ?
  - Les consultants ne sont pas en mesure de trancher de manière abrupte. Cependant, les témoignages se recourent et se recouvrent sur le point de fixation que recèle la profusion de notes de service.

## Diagnostic - Les prises de décisions et leur communication

- ❑ Les **groupes de travail** sont perçus plus comme des **groupes alibis** que comme de vrais groupes de travail.
  - Le sentiment qui remonte est que "*tout est toujours déjà joué*".
  - Les consultants ont même entendu ce type de remarques au sujet de l'audit qui vous est restitué.
  - Cela pose la **question de la confiance dans l'autorité**.
  
- ❑ Si le **COMDIR** apparaît éloigné du terrain, il n'en reste pas moins qu'il est perçu comme **légitime**, même si beaucoup le considèrent comme la "*chambre d'enregistrement*" de décisions déjà prises.
  
- ❑ Le **COMDIR** apparaît comme un **point de télescopage, traitant tous les sujets, trop de sujets, trop vite**, sans aller au bout des sujets traités, sans se consacrer en priorité à ce qui **devrait être le cœur d'arbitrages et de décisions stratégiques**.
  
- ❑ A ce titre, il est relevé, la nécessité pour la direction, de **privilégier la délégation dans les faits** et pas seulement dans les discours : "*Tout ne doit pas toujours partir ou passer par le sommet*".

## Diagnostic - La communication et la solidarité managériale

- ❑ Il existe une forte **solidarité managériale de la strate des chefs de gardes**.
  - Cette solidarité est fortement ancrée et constitue un point positif dans la culture managériale et les pratiques du SDIS.
  - Les agents vont même plus loin puisqu'ils expriment ressentir une solidarité entre les chefs de garde et leurs équipes mais également entre les chefs de gardes et leur hiérarchie.
  - C'est un niveau sur lequel il est recommandé de s'appuyer fortement dans l'avenir pour maintenir cette solidarité.
  
- ❑ Il en va tout autrement dès qu'on monte dans la structure hiérarchique. Un **sentiment de peur**, parfois diffus, parfois avoué est **particulièrement prégnant**.
  
- ❑ Certains vont plus loin et parlent "*d'étouffement*" et vont même jusqu'à estimer qu'il n'est plus pertinent de prendre la parole dans des instances collectives comme le COMDIR élargi.
- ❑ D'autres expriment des souhaits sur les modes de management et dressent un portrait idéal de ce qui serait attendu : "*Le management, c'est du charisme plus de l'expérience...*".
- ❑ Des critiques plus fortes sont exprimées : "*Nous voudrions croire en nos valeurs*", "*il manque dans le management la prise en compte du facteur humain*", "*on demande de l'écoute et du partage...sinon c'est terrible*".

## Diagnostic - La communication et la solidarité managériale

- ❑ D'autres encore formulent des propositions ou des attentes : *"Nous souhaitons que ce soit plus participatif, avec les majors par exemple..."*, *"nous aimerions que la communication interne passe à travers les groupements"*.
- ❑ Les témoins rapportent une faiblesse managériale entre les chefs de zones et les chefs de centres.
- ❑ Par ailleurs, il apparait une hétérogénéité des pratiques managériales entre les Groupements territoriaux.
  - En l'absence de coordination entre **les trois Groupements territoriaux**, il apparait que chacun fonctionne selon **ses propres modalités** liées à son ancienneté et à ses cadres, sans partage des retours d'expérience favorables ou défavorables.
  - *"Les gens travaillent en petits groupes... et finissent par s'isoler"*.
  - Selon la direction, un chef d'état-major a été nommé dernièrement en vue d'améliorer la coordination entre les Groupements Territoriaux.

## Diagnostic - Le positionnement dans l'organisation

- ❑ Le **chef de Centre** constitue le **point clé du management**, même si certains estiment que **ce métier" a évolué trop vite**. C'est une des difficultés importante perçue pour ce niveau hiérarchique et stratégique.
  - Les propos soulignent ce qui peut être perçu comme un paradoxe. Le Chef de centre doit *"manager son centre"* et en plus, mettre en œuvre *"les notes de services qui tombent tous les jours"*.
  - Les Chefs de centres se sentent frustrés de ne pas pouvoir répondre aux attentes de leurs personnels : *"La prise d'initiative terrain n'est pas reconnue... et peut-être même pas souhaitée..."*.
- ❑ Le **COMDIR** est perçu comme une **tour d'ivoire** et pour les Sapeurs-pompiers, c'est même une réalité encore plus éloignée : *"Le COMDIR est une autre planète"*.
- ❑ Certains ont évoqué une fracture supplémentaire à celles citées précédemment et vont jusqu'à exprimer *"Il y a deux mondes parallèles : Le niveau 1 qui est le niveau de décision, puis un grand décrochage... ce sont les agents de catégorie B qui font le tampon..."*.
- ❑ Lors des **visites de Centres d'Incendie et de Secours**, le sentiment a été évoqué d'une **approche très clivée entre la direction du SDIS et le reste du personnel** (convoi de voitures, pas de marque de respect pour les personnels du centre, pas de temps de dialogue ou d'échange).

## Diagnostic - Le positionnement dans l'organisation

- ❑ *"Avant, il y avait un interlocuteur à la Direction.... Aujourd'hui, il y en a plein. Lequel est le bon ? "*  
Tels sont des propos entendus.
  - Question simple et directe : *"Dans le management, quel est le rôle de chacun ?"*
  - Qui, au sein du SDIS, peut répondre aujourd'hui sans hésiter à cela ?
  
- ❑ **Le positionnement de la chaîne hiérarchique par rapport au dialogue social apparaît problématique par manque de partage, d'information et de formation.**
  - La chaîne managériale ressent que *"sur certains dossiers, les syndicats ont plus d'informations que nous... on est à la remorque du dialogue social "*.
  - Malgré ou en dépit de cette remarque récurrente, les managers n'hésitent pas à vouloir ouvrir un dialogue social : *"La ligne hiérarchique est prête à aller de l'avant avec les syndicats"*.
  - Mais une partie de la ligne hiérarchique estime ne pas avoir de formation pour travailler, par exemple, avec le CHSCT.
  
- ❑ **Point positif : Si la chaîne de management est considérée comme déficiente, la chaîne de commandement est généralement considérée comme fonctionnant plutôt bien.**



## Diagnostic - Les relations horizontales entre les personnels

- ❑ Une **fracture horizontale** constituant un risque de rupture est nettement perceptible. Elle concerne les relations **entre les Sapeurs-Pompiers et les Personnels Administratifs et Techniques**.
- ❑ Il apparait, parmi les personnels **PATS**, une **vraie difficulté pour exister** au sein du SDIS. Il s'agit plus d'une problématique culturelle que d'une question de personnes.
- ❑ Les PATS expriment des **attentes** pour le moins, des **souffrances** pour le plus **qui demandent à être lues ou entendues**. Il suffit de se reporter au questionnaire sur les RPS pour en être conscient.
  - **Au sein d'un groupe de SPP**, il leur est **difficile de prendre la parole**.
  - Leurs ressentis ont été recueillis plus facilement en les isolant de leurs collègues Sapeurs-Pompiers et / ou en ayant des conversations en publics restreints.
- ❑ Globalement, les PATS sont tout à fait conscients de l'intérêt que présente pour eux le fait de travailler au sein d'un SDIS (primes, conditions de travail). Malgré cela, **ils souffrent d'un sentiment de reconnaissance faible ou inexistant**.
- ❑ Ils sont ceux dont on s'occupera toujours en dernier. Ils ressentent qu'ils seront traités de façon non prioritaire sur tous les domaines et en particulier ceux des rémunérations, promotions et considération.
- ❑ Ceci porte les germes de la troisième fracture.

## Diagnostic - Les relations horizontales entre les personnels

- ❑ Une **autre fracture horizontale** avec un **risque de rupture** est aussi nettement perceptible. Elle concerne les relations **entre les Sapeurs-Pompiers Professionnels et les Sapeurs-Pompiers Volontaires**.
- ❑ La fracture SPP / SPV est toujours bien présente avec le sentiment que l'on progresse plus vite et plus facilement comme SPV que comme SPP.
- ❑ Ceci constitue la quatrième fracture.

## Diagnostic - Synthèse



### Forces et atouts

- **Valeurs de famille et de fraternité.**
- Reconnaissance que l'organisation a beaucoup évolué.
- **Légitimité du COMDIR.**
- Solidarité très forte entre les chefs de Centres et les chefs de garde, puis entre les chefs de garde et leurs équipes. Cette solidarité est une force sur laquelle il est possible de capitaliser.
- Reconnaissance d'un **bon fonctionnement de la chaîne de commandement.**
- Notation mises à jour;



### Faiblesses, contraintes et risques

- **Absence de charte de valeurs et de règles de vie commune.**
- **Fragilité** du sentiment d'appartenance au **Corps départemental**, indice d'**aboutissement partiel de la départementalisation.**
- **Isolement et faible communication descendante du COMDIR** ("*tour d'ivoire*", "*autre planète*"), faible délégation du top management, profusion de notes de service et absence de vision globale à la base.
- **Risques de rupture au niveau des chefs de Groupements et au niveau des chefs de Centres.**
- Hétérogénéité des pratiques managériales, **faiblesse de définition de qui fait quoi et décide quoi dans la chaîne managériale.**
- **Défiance et sentiment de peur envers le management.**
- Travaux et chantiers transversaux absents ou perçus comme alibis ("*Dossiers déjà ficelés quand il y a des groupes de travail*").
- **Peu de signes de reconnaissance individuelle.** Règles d'évaluations et de promotions perçues comme floues et inéquitables.
- **Pas ou peu de considération pour les personnels PATS.**
- **Fracture persistante entre SPP / SPV.**
- **Risques personnels élevés et isolement pour certains agents.**
- Sentiments que les partenaires sociaux sont plus informés que les managers et avant eux.
- Besoin de généraliser les fiches de poste et les entretiens.

## Introduction aux préconisations

- ❑ Le SDIS, agrégat de structures communales davantage qu'établissement public départemental a fonctionné sur la base d'un *"système très hiérarchisé autour de la seule personnalité de son directeur départemental qui, depuis 15 ans, assure la direction de l'établissement et a eu à gérer puis à mettre en œuvre la départementalisation"* (Audit, Cabinet François Lamotte, 2009).
- ❑ En 2002, les Inspecteurs de la Direction de la Sécurité Civiles préconisaient : **"une certaine modernisation du management est nécessaire..."** et concluaient : **"la situation pourrait devenir explosive dans les années à venir si une révision plus radicale du mode de management n'était pas rapidement entreprise"**.
- ❑ **Dix ans après, le SDIS a encore besoin de développer une véritable culture managériale où les règles sont suffisamment connues et partagées pour être sécurisantes envers l'ensemble des acteurs.**
- ❑ **C'est la finalité des préconisations.**
- ❑ Les recommandations ont pour ambition **des progrès et du confort managérial** :
  - Sur **plusieurs strates de travail verticales** : Les comités de direction, les groupements, les zones, les Centres d'Incendie et de Secours.
  - Sur **plusieurs plans horizontaux** : **Cohésion** du Corps social départemental, **initiative, respect et considération, équité, consolidation du dialogue social.**

## 1<sup>ère</sup> préconisation : **Élaborer et appliquer une Charte des valeurs**

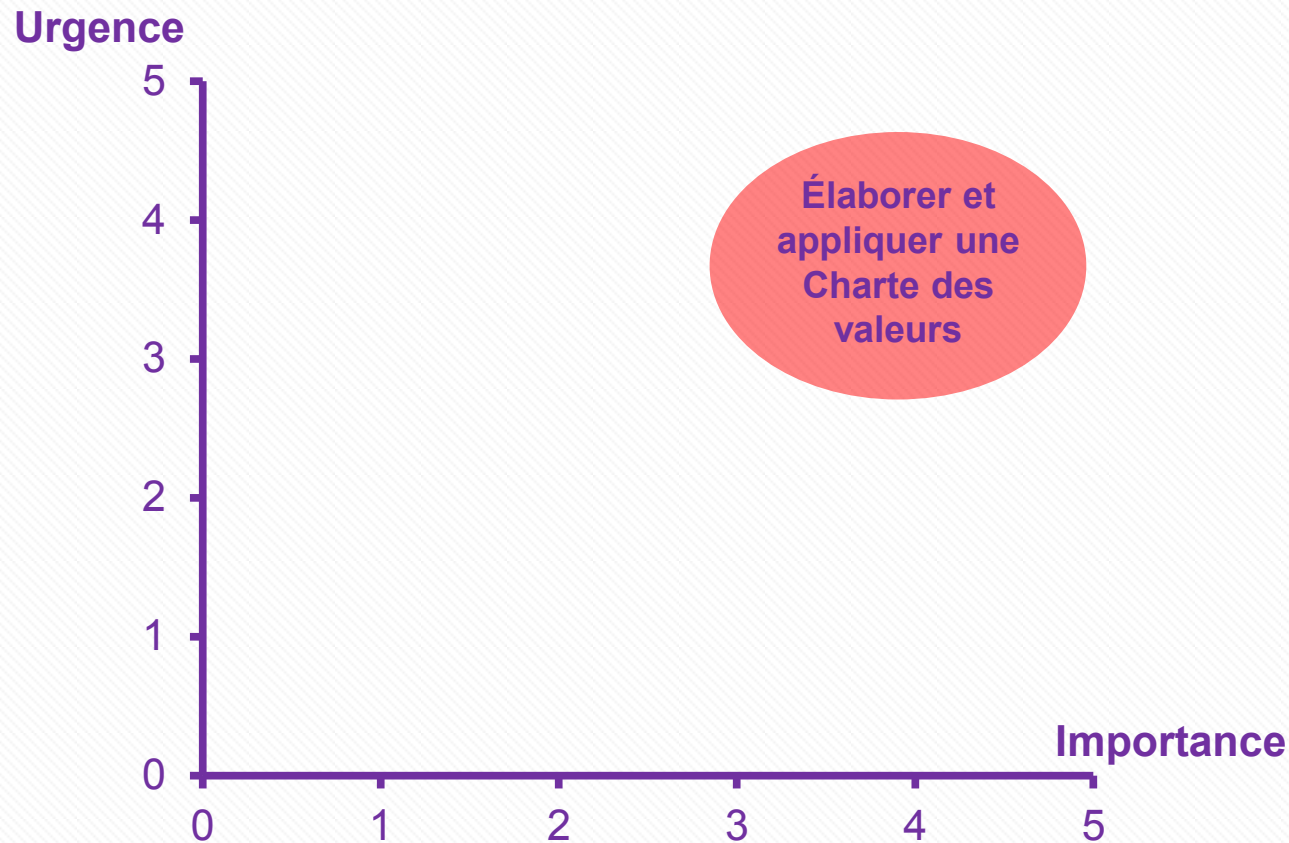
- ❑ Le SDIS de l'Hérault, comme les autres SDIS est **riche de sa ressource humaine**, quantitativement et qualitativement, dans **la diversité et la complémentarité** de ses composantes :
  - Diversité et complémentarité de statuts avec ses Sapeurs Pompiers Professionnels ou Volontaires et ses Personnels Administratifs et Techniques Spécialisés.
  - Diversité et complémentarité de métiers, fonctionnels et opérationnels, avec ses Sapeurs-Pompiers spécialisés ou non, ses médecins, infirmiers, vétérinaires et pharmaciens, ses mécaniciens, ses informaticiens, ses personnels administratifs spécialisés, etc.
  - Diversité et complémentarité socio-professionnelles de ses Volontaires.
  - Diversité de ses catégories de la Fonction Publique Territoriale.
  - Diversité générationnelle avec des agents issus de la départementalisation des services communaux et d'autres intégrés depuis la départementalisation.
  - Diversité des lieux d'affectation (Centres d'Incendie et de Secours, Centre de Traitement de l'Alerte, École de formation, Services fonctionnels des Groupements Territoriaux et de la Direction départementale).
- ❑ La départementalisation du SDIS est récente et il apparait que les **marques de l'héritage communal et intercommunal sont encore très prégnantes.**
- ❑ L'établissement public a connu, en quelques années, à tous points de vue, une **très forte évolution sans que soit consolidé en cohésion** le Corps départemental entendu au sens large du **Corps social intégrant tous les statuts.**

## 1<sup>ère</sup> préconisation : **Élaborer et appliquer une Charte des valeurs**

- ❑ Dans le paysage des Collectivités territoriales, **les SDIS ont une raison d'être très spécifique** du fait de leur vocation / mission de prévention, prévision, intervention, protection des personnes, des biens et de l'environnement dans leurs départements.
- ❑ Cette vocation / mission tournée vers la population départementale peut être **très fédératrice et unificatrice du Corps social à condition d'être affirmée / réaffirmée comme la raison d'être ensemble et complémentirement, agents du même établissement pour cette vocation / mission.**
- ❑ Alors que **le SDIS a connu de fortes tensions sociales**, alors qu'il est constaté un **risque de rupture**, d'une part entre Sapeurs-Pompiers et PATS, et d'autre part entre Sapeurs-Pompiers Professionnels et Sapeurs-Pompiers Volontaires, il est primordial d'**ouvrir une nouvelle ère de cohésion au sein du Corps social au travers d'une Charte des valeurs** :
  - Charte des valeurs **élaborée dans le cadre d'une concertation** avec les représentants de tous les personnels Sapeurs-Pompiers Professionnels ou Volontaires et Personnels Administratifs et Techniques
  - Charte des valeurs **adoptée par l'ensemble des Instances** de l'Établissement public.
  - Charte des valeurs faisant l'objet d'une **large communication individuelle et collective.**
- ❑ D'autres SDIS ont connu aussi de fortes tensions et l'adoption d'une Charte des valeurs élaborée dans un contexte d'apaisement et de renouveau du dialogue social a marqué une nouvelle ère dans la cohésion du Corps départemental (se reporter, à titre d'exemple, au SDIS d'Ille-et-Vilaine) (\*).

(\*) Les piliers du SDIS35 <http://sdis35.fr/fr/les-piliers-du-sdis/la-charte-des-valeurs.htm>

## 1<sup>ère</sup> préconisation : Élaborer et appliquer une Charte des valeurs



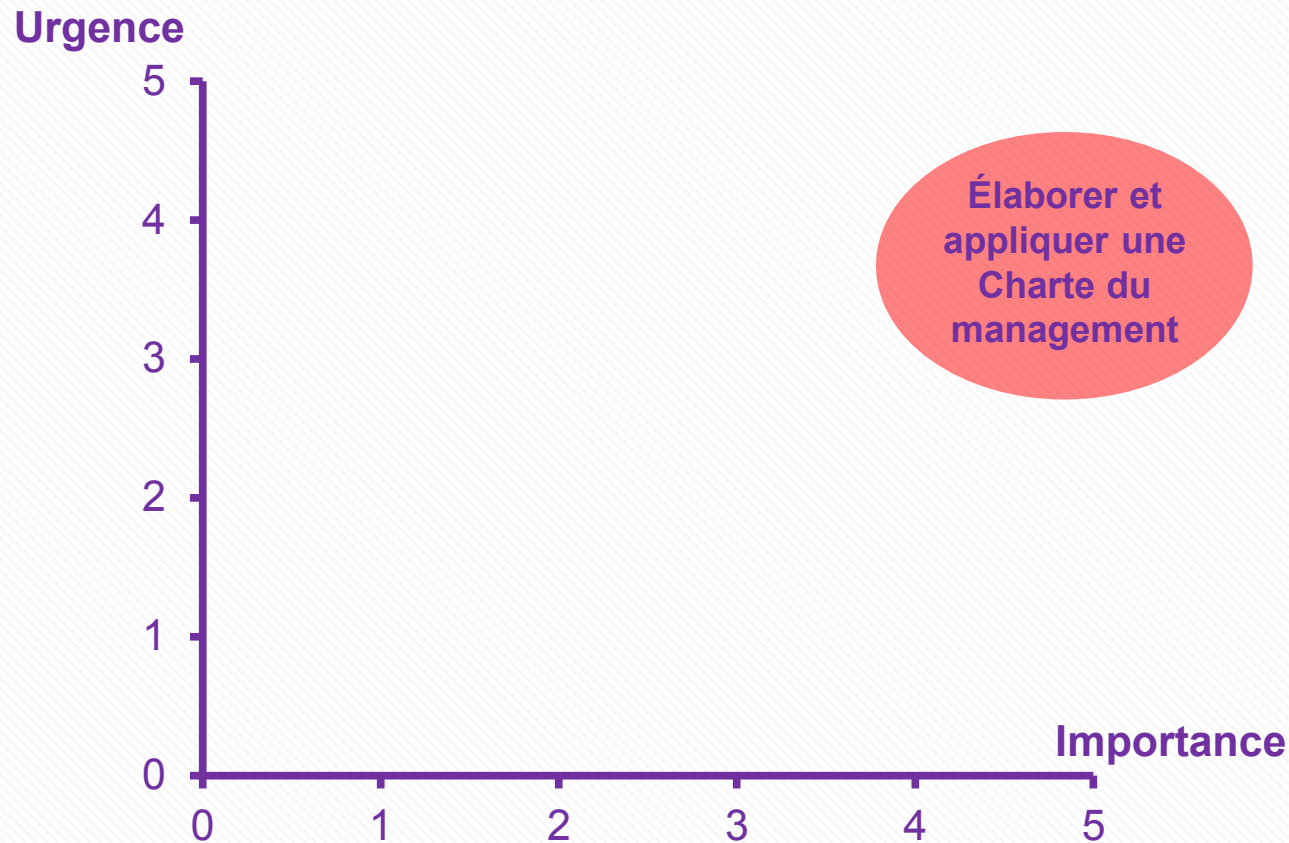
- Le processus de conception partagé peut et doit prendre plusieurs semaines.
- Il est recommandé au SDIS de s'inspirer pour cette démarche, en retour d'expérience, de ce qui a déjà été fait par d'autres SDIS.

## 2<sup>ème</sup> préconisation : Élaborer et appliquer une Charte du management

- ❑ Il s'agit de concevoir, adopter et mettre en œuvre des règles de management suivies par l'ensemble de la ligne managériale et partagées avec tous les acteurs.
- ❑ Il ne s'agit pas de reproduire le règlement intérieur dont la vocation est autre.
- ❑ Cela suppose la **création d'un groupe de travail** afin de produire assez rapidement les bases des pratiques managériales dans la collectivité.
  - Pour que ce groupe soit crédible, le groupe de travail devrait être composé de personnels tant opérationnels que fonctionnels, d'officiers, de sous-officiers, d'Hommes du rang et de PATS.
  - En outre, il serait pertinent d'y associer les instances paritaires tout au long du processus d'élaboration.
- ❑ La Charte du management devra être **appliquée de bonne foi** par tous les acteurs du SDIS en charge d'encadrement. A cette fin, elle sera signée par ceux-ci et par tout nouvel arrivant dans la structure.
- ❑ Menée avec soin et rigueur, cette démarche permettra de **retisser des liens de confiance** aujourd'hui distendus. C'est une des conditions **pour que le management soit perçu comme appliquant à lui-même ce qu'il est en situation de demander à tous les agents** de la collectivité.
- ❑ Afin de ne pas rester lettre morte, la mise en œuvre de cet objectif doit s'accompagner d'instruments permettant de **mesurer son efficacité**.



## 2<sup>ème</sup> préconisation : **Élaborer et appliquer une Charte du management**

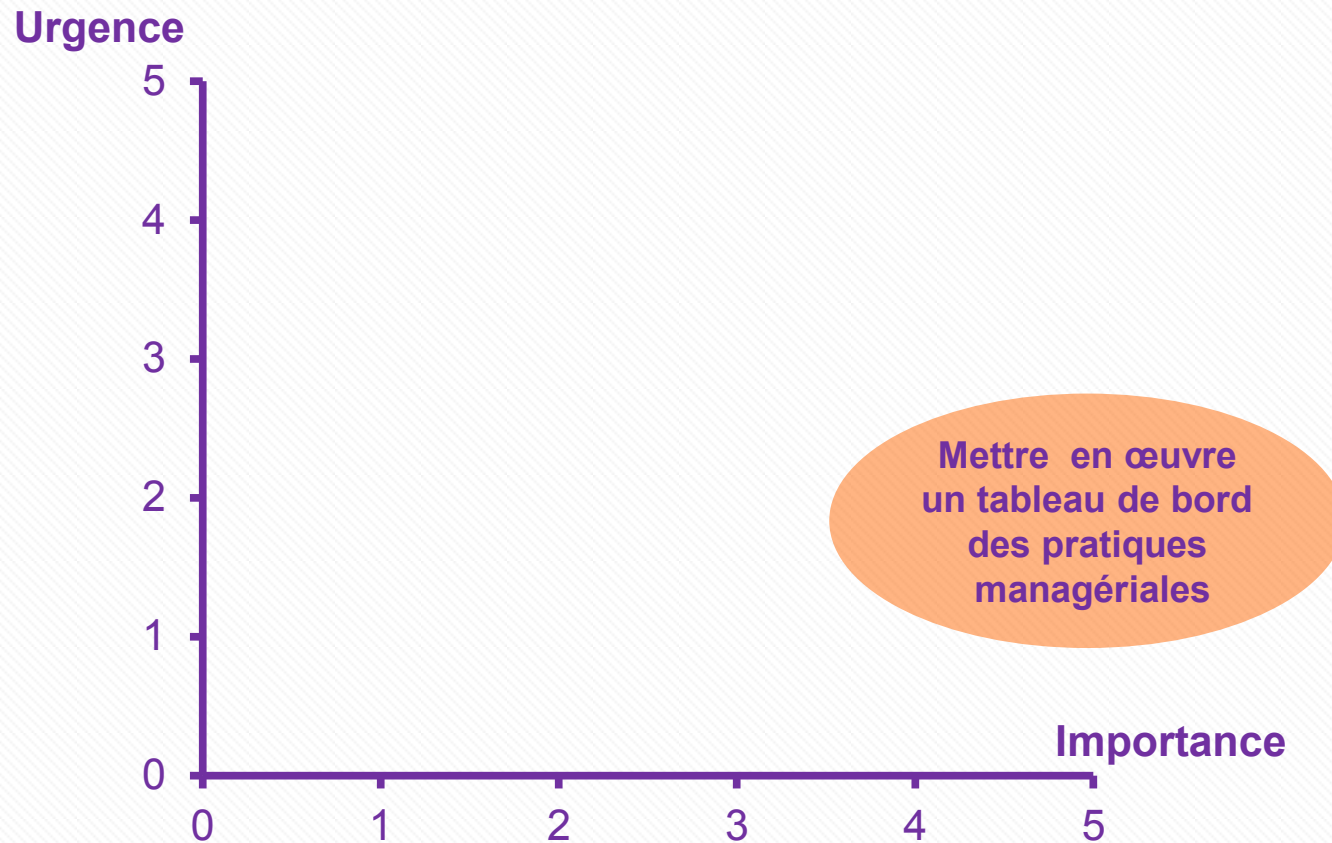


- ❑ Le processus de conception peut et doit prendre plusieurs semaines. Ce délai est un temps nécessaire d'appropriation tout au long de sa construction. C'est justement parce qu'elle est nécessairement longue qu'elle doit être entamée rapidement.
- ❑ Il est recommandé au SDIS de se faire accompagner dans cette démarche.

### 3<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en œuvre un tableau de bord des pratiques managériales

- ❑ Les règles de management étant établies et mises en œuvre, il conviendra d'en suivre leur application pour plusieurs raisons :
  - **Crédibilité** de la démarche.
  - **Mesure régulière** de la perception de la qualité managériale.
  - **Prise en compte des attentes.**
  - **Évolutions des règles.**
  - **Mesures correctrices** mises en œuvre après prise en compte des évolutions.
  
- ❑ Cet objectif est intrinsèquement lié au précédent et doit être suffisamment connu pour être lu et reconnu par tous.

### 3<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en œuvre un tableau de bord des pratiques managériales

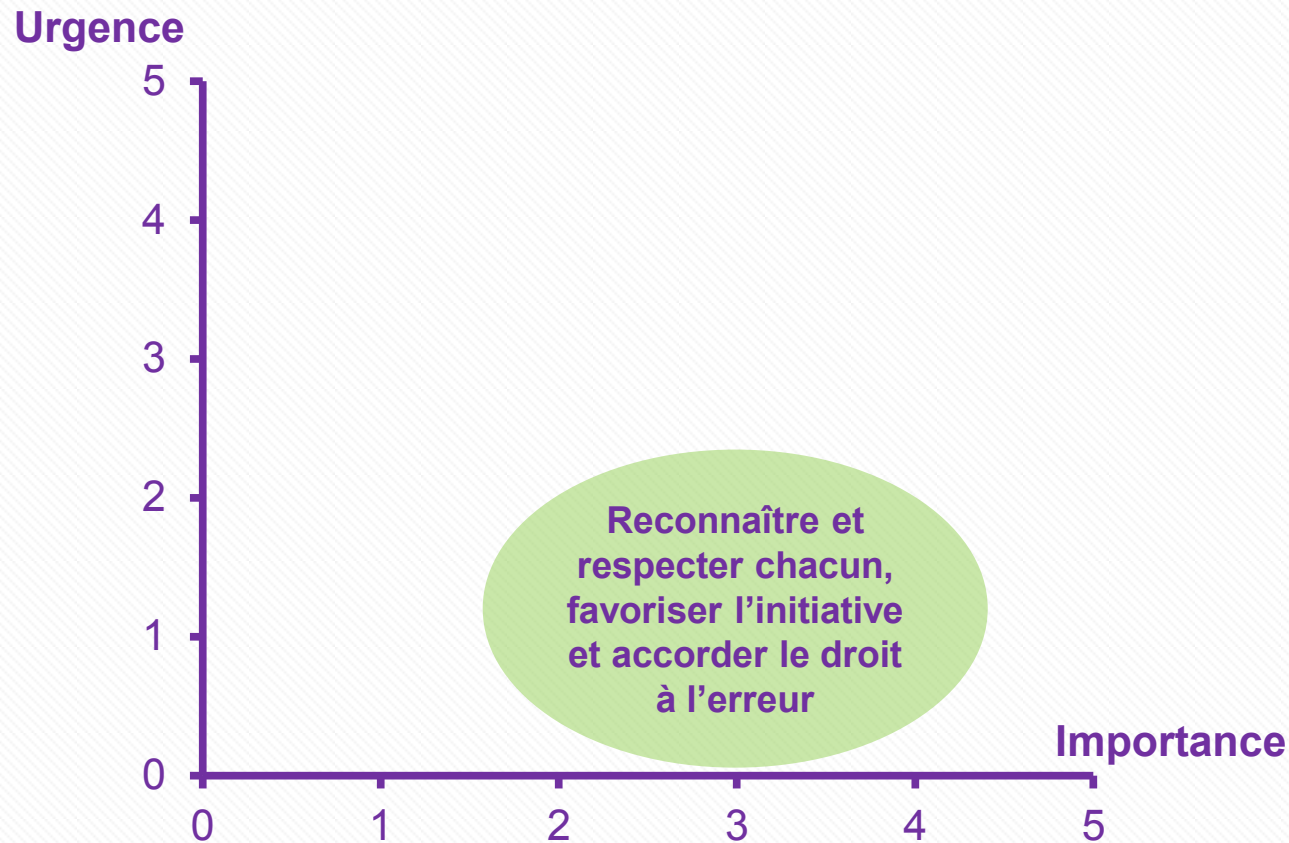


- ❑ Le tableau de bord des pratiques managériales ne pourra être mis en œuvre qu'à l'issue de la mise en œuvre de la Charte de management. Néanmoins, une photographie devra être réalisée au départ et suivie de mesures correctives dans le temps.
- ❑ Il est recommandé au SDIS de se faire accompagner dans cette démarche exigeante mais aussi indispensable qu'efficace, ne serait-ce qu'en termes de crédibilité et de légitimité.

## 4<sup>ème</sup> préconisation : Reconnaître et respecter chacun, favoriser l'initiative et accorder le droit à l'erreur

- ❑ La reconnaissance et le respect individuel comme la place de l'initiative et le droit à l'erreur représentent de fortes attentes pour lesquels il paraît obligatoire d'apporter une réponse aux acteurs et à l'organisation elle-même.
- ❑ En dehors de l'activité opérationnelle pour laquelle le commandement est une garantie d'efficacité et une obligation de sécurité, la bonne volonté et l'intelligence alliés à des valeurs comme l'esprit de famille ou encore la fraternité amène à **passer d'une logique d'obéissance à une logique de coopération et d'initiative.**
- ❑ Si un agent est pris en défaut lors d'une prise d'initiative malheureuse, il y a peu de chance qu'il se risque à en prendre une autre. Bien au contraire, il aura tendance à se replier et à rester dans la crainte. Globalement, c'est un jeu perdant / perdant à la fois pour l'établissement et aussi pour les agents qui le composent.
- ❑ Les consultants recommandent que la hiérarchie soit impliquée dans des actions et initiatives à son niveau. Autrement dit, il s'agit de **favoriser la prise d'initiative et son corollaire le droit à l'erreur.** L'organisation en sera plus performante.
- ❑ Il ne s'agit pas de laisser la place au laxisme et au lâcher prise mais bien de **reconnaître qu'il existe des individualités riches d'initiatives responsables dans chaque strate de l'organisation.**

**4<sup>ème</sup> préconisation : Reconnaître et respecter chacun, favoriser l'initiative et accorder le droit à l'erreur**



- ❑ Cet objectif ne demande pas d'investissements lourds mais une modification des pratiques de management.
- ❑ Tous les cadres managers n'avanceront pas à la même vitesse. Pour certains, ce sera naturellement plus facile que pour d'autres. Un des facteurs de réussite serait de faire bénéficier les managers qui rencontrent des difficultés d'un accompagnement personnalisé.

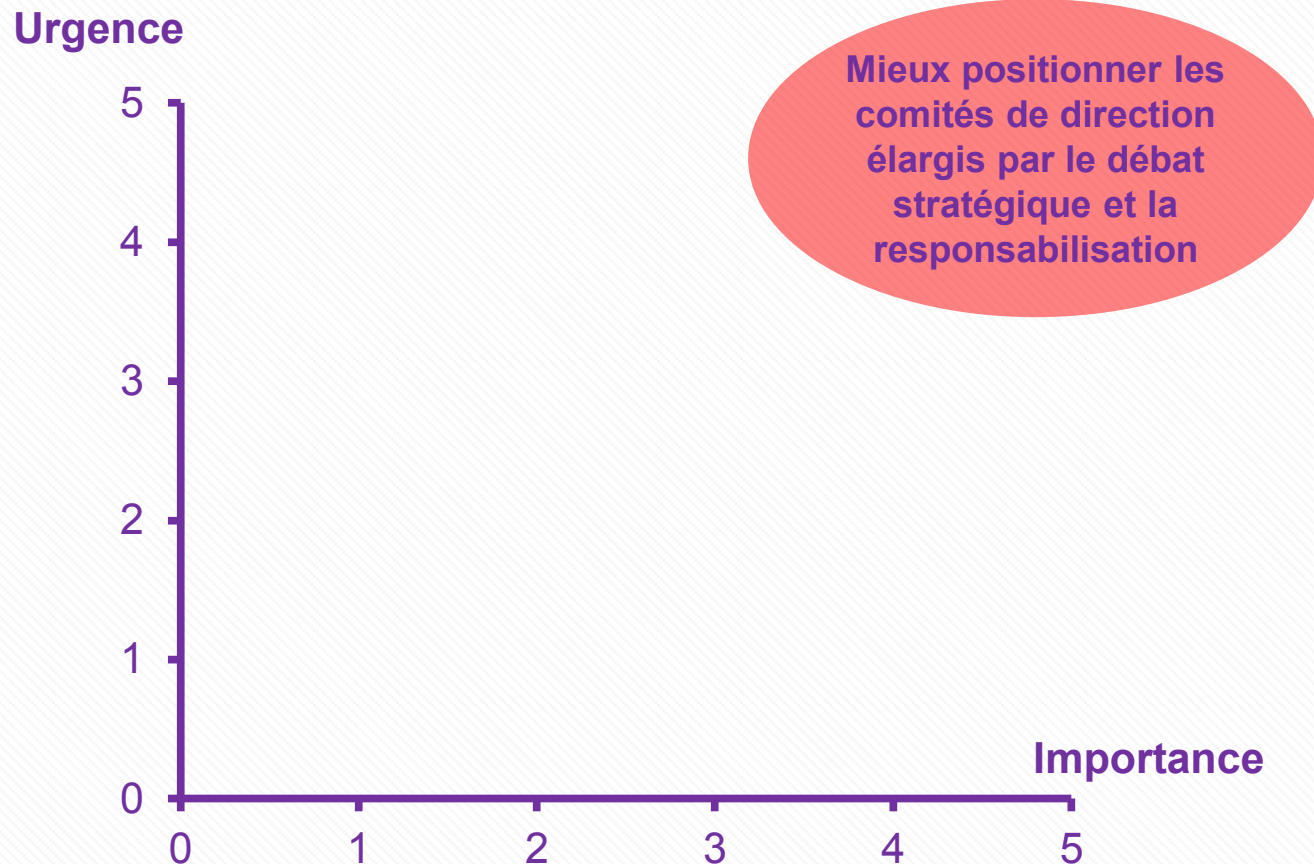
## 5<sup>ème</sup> préconisation : Mieux positionner les comités de direction élargis par le débat stratégique et la responsabilisation

- ❑ Il s'agit, à travers cet objectif de **répondre aux attentes relatives à la peur, la prise de parole, les prises de décisions, la communication interne au sein des comités de direction, notamment les comités de direction élargis.**
- ❑ Il est recommandé de **concentrer les sujets abordés au niveau stratégique** et que des projets, propositions, dossiers ou mesures mis à l'examen des comités de direction fassent l'objet d'un **débat contradictoire**.
  - Un membre aura pour mission de défendre une position alternative. Cette approche permet *a minima* d'entendre, d'écouter et de prendre en compte des points de vue différents.
  - Afin que cette mesure soit efficiente et pour se prévaloir de retenues culturelles, il est indispensable que la personne chargée d'être le **contradictueur** soit désignée **de manière tournante**.
- ❑ Il est aussi recommandé que certains dossiers soient présentés aux comités de direction par des **extérieurs, reconnus comme experts** de la question ou du dossier en débat. Afin que cette préconisation ait une pleine efficacité, l'expert invité à présenter un dossier sera **obligatoirement parrainé par un membre permanent du comité de direction. Ils seront solidairement responsables.**
- ❑ Enfin, **pour chaque décision prise, sera désigné un responsable chargé en propre de sa communication, de sa mise en exécution, de son suivi et de son évaluation.**
- ❑ Cette mesure doit s'accompagner d'une responsabilisation, d'une reconnaissance de la ligne managériale et d'un soutien à celle-ci.

## 5<sup>ème</sup> préconisation : Mieux positionner les comités de direction élargis par le débat stratégique et la responsabilisation

- ❑ Par ailleurs, **il est recommandé que chaque rencontre avec les partenaires sociaux soit suivie d'une conférence téléphonique avec l'ensemble des cadres supérieurs dans un délai très court.**
  - D'une durée de l'ordre d'une demi-heure à l'issue de la rencontre, de telles conférences permettront à l'ensemble des cadres de **disposer de l'information en temps réel.**
  - Elles renforceront, d'une part leur niveau de connaissance instantanée, d'autre part leur sentiment d'**être solidaire de la chaîne managériale.**
  
- ❑ Enfin, il est recommandé **d'organiser, une à deux fois par an, des journées thématiques en séminaire de l'ensemble des cadres fonctionnels et territoriaux.** Les objectifs seront les suivants :
  - **Échange en ateliers** de réflexions de manière à **faire baisser l'isolement et renforcer la cohésion verticale et transversale.**
  - **Partage du plan de travail sur les tâches emboîtées et transversales.**

## 5<sup>ème</sup> préconisation : Mieux positionner les comités de direction élargis par le débat stratégique et la responsabilisation



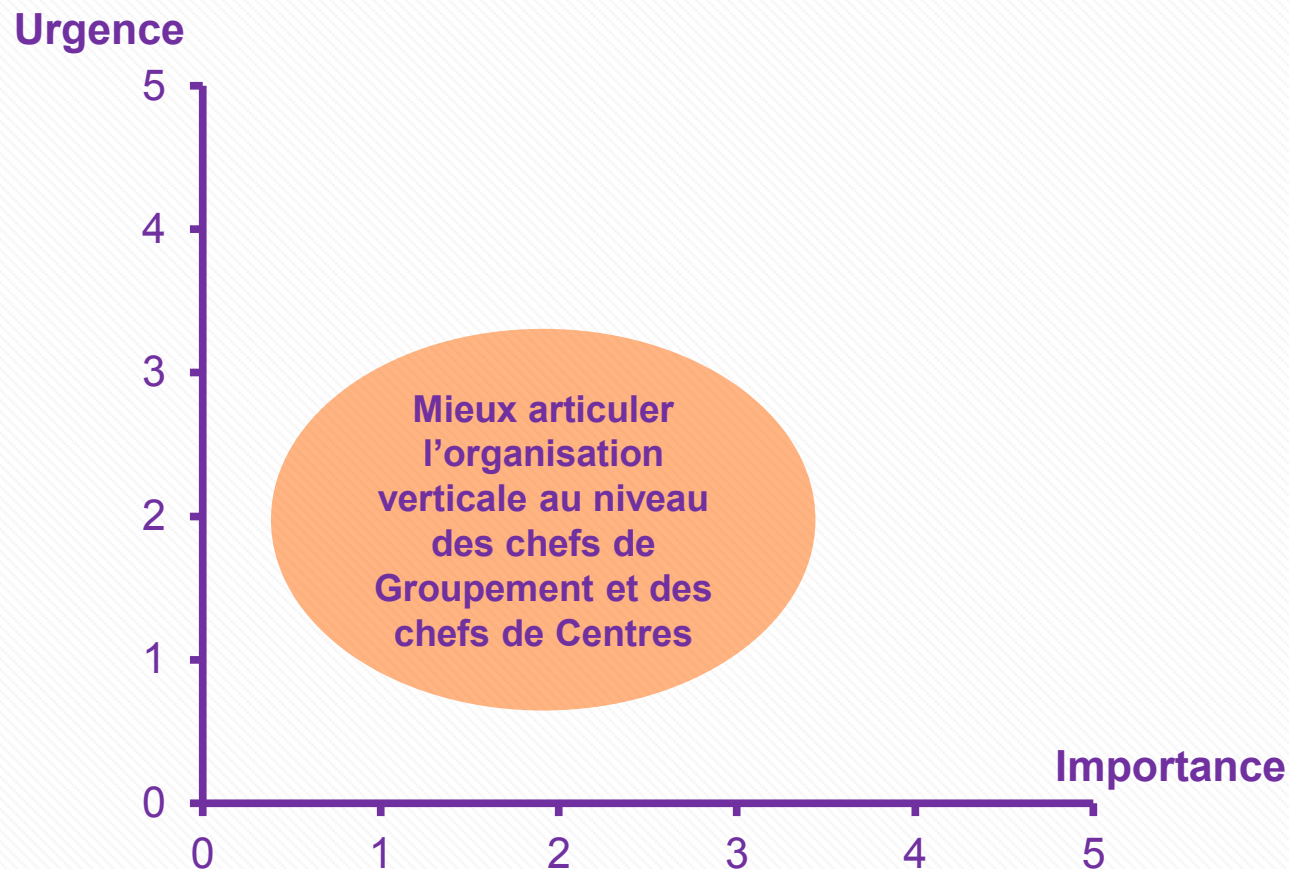
- ❑ Cette **mesure** apparaît comme particulièrement **urgente**.
- ❑ La volonté de s'y engager et de s'y tenir est déterminante pour la pleine réussite de cet objectif.
- ❑ Elle est hautement symbolique d'un **changement de pratiques** en conjuguant, **respect, écoute et lien social / managérial**.



## 6<sup>ème</sup> préconisation : Mieux articuler l'organisation verticale au niveau des chefs de Groupement et des chefs de Centres

- ❑ Même si l'ensemble des Groupements n'avance pas de la même manière et à la même vitesse, il serait pertinent de tirer l'ensemble vers le haut et de **partager les bonnes pratiques**.
- ❑ Pour ce faire, les **chefs de Groupements et leurs adjoints** doivent **se rencontrer et partager leurs pratiques** mais également les difficultés qu'ils rencontrent pour **échanger sur les solutions** mises en œuvre. Selon la direction, cela devrait être facilité par la nomination récente d'un chef d'état-major.
- ❑ Ces rencontres et échanges sont à **organiser, sans visée hiérarchique et sans formalisme particulier**, dans un **contexte de confiance mutuelle** permettant à l'ensemble de progresser.
- ❑ Seul le temps permettra de mesurer les effets d'homogénéisation et de progrès de telles rencontres et échanges.
- ❑ Les chefs de Centres et leurs adjoints constituent la base hiérarchique, fonctionnelle, opérationnelle et managériale de l'établissement public. Ils assurent en outre des fonctions essentielles de formation et de cohésion sociale.
- ❑ **La reconnaissance collective du rôle des chefs de Centres comme base managériale de l'établissement public est fondamentale tout comme l'allègement de leur charge administrative non indispensable à leur fonctions opérationnelles, managériales et sociales.**

## 6<sup>ème</sup> préconisation : Mieux articuler l'organisation verticale au niveau des chefs de Groupement et des chefs de Centres

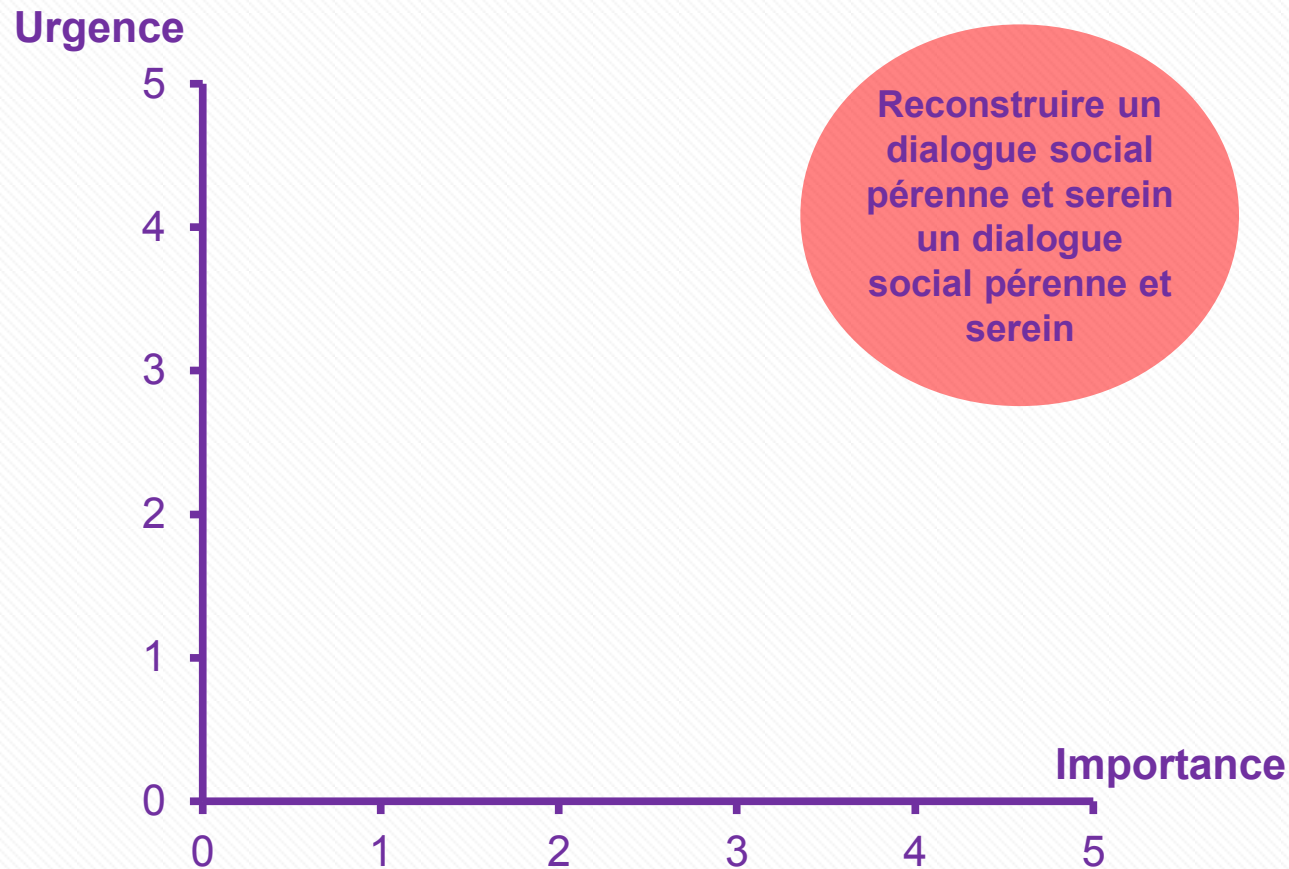


- Cet objectif est facilement atteignable et demande seulement du temps et de la méthode.
- Il ne nécessite pas de moyens financiers particuliers, mais demande un engagement fort de la direction du SDIS ainsi que la volonté des Chefs de Groupements de s'engager dans cette voie.

## 7<sup>ème</sup> préconisation : **Reconstruire un dialogue social pérenne et serein**

- ❑ Alors que de **nombreux progrès ont été concrétisés** en peu de temps, le SDIS vient de traverser **fin 2011** une série d'**épreuves sociales** qui ont laissé des traces au sein de l'établissement et également pour nombre de personnels, quel que soit leur grade ou responsabilité.
- ❑ Beaucoup regrettent que le Corps social en soit venu à de tels agissements.
- ❑ Du côté des partenaires sociaux, **le climat n'est plus à la confiance.**
  
- ❑ Il est temps de **tourner cette page douloureuse pour tous, sans oublier**, mais en maintenant un **objectif de dialogue et d'écoute réciproque**, tout **en reconnaissant de part et d'autre les progrès accomplis et les attentes persistantes.**
- ❑ Chacun peut défendre des positions différentes, divergentes, opposées mais chacun a le droit au respect de l'Autre. Être d'accord sur le(s) désaccord(s) ; c'est déjà faire un premier pas vers l'écoute et la négociation.
  
- ❑ Les instances paritaires habituelles ont leur légitimité et leur utilité mais il est primordial d'entretenir et consolider le dialogue sur la voie déjà engagée.
- ❑ Cela signifie qu'il convient d'aboutir à **l'adoption de règles de dialogue social.**
- ❑ Cela signifie aussi qu'il faudra **aborder les situations personnelles qui enveniment le climat social pour les régler de manière conciliante afin de démarrer une ère véritablement nouvelle.**

7<sup>ème</sup> préconisation : **Reconstruire un dialogue social pérenne et serein**

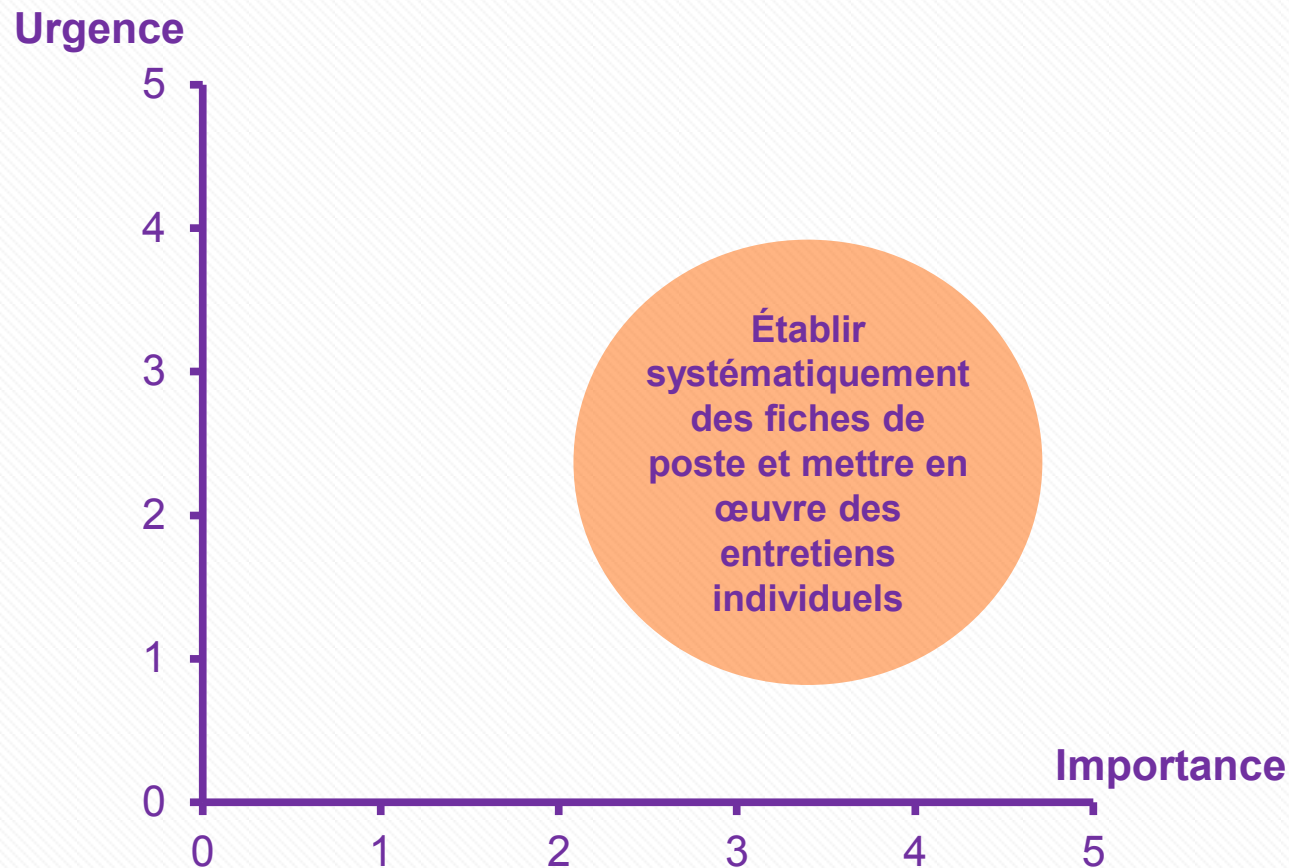


- ❑ Cette **mesure** apparaît comme particulièrement **urgente**.
- ❑ La direction du SDIS et les partenaires sociaux n’y parviendront qu’en affichant dans la durée, des signes tangibles que le changement est en place, qu’une page est définitivement tournée et que le dialogue social constitue au sein du SDIS 34, une **priorité concrètement entretenue**.

## 8<sup>ème</sup> préconisation : Établir systématiquement des fiches de poste et mettre en œuvre des entretiens individuels

- ❑ **Sans fiche de poste, il ne peut y avoir d'entretien d'évaluation**, de recueil des souhaits des agents, de dialogue posé entre un manager et ses collaborateurs, de mesure des besoins de compétences, d'une cartographie des ressources humaines présentes et futures et, de façon plus globale, de gestion prévisionnelle des effectifs comme des compétences.
- ❑ **La fiche de poste constitue le socle des pratiques managériales et l'évaluation en est la suite logique** par la mise en œuvre d'un **dialogue clair entre un manager et ses collaborateurs**.
- ❑ Il est recommandé de planifier les travaux nécessaires, d'une part pour la conception et la rédaction des fiches de postes, et d'autre part pour la mise en œuvre des entretiens d'évaluation.
- ❑ Ce séquençage est d'autant plus nécessaire que le décret du 29 juin 2010 prévoit explicitement de faire référence à la fiche de poste au cours de l'évaluation. Et, par ailleurs, il ouvre la voie de l'appréciation en lieu et place de la notation.
- ❑ Certaines collectivités ont choisi de neutraliser la notation en appréciant leurs agents sur un même palier de note, d'autres ont choisi d'abandonner dès à présent la notation chiffrée, au bénéfice d'un entretien ou d'une série d'entretiens d'évaluations approfondis, explicitement préparés par les protagonistes dans l'esprit et le texte du décret.
- ❑ Dans le cadre du renouveau du dialogue social, une réflexion devra être engagée sur ce thème.

**8<sup>ème</sup> préconisation : Établir systématiquement des fiches de poste et mettre en œuvre des entretiens individuels**



- ❑ La conception et l'adoption des fiches puis la mise en œuvre des entretiens d'évaluation – avec formation des évaluateurs prendront du temps.
- ❑ La direction du SDIS et les partenaires sociaux n'y parviendront qu'en affichant dans la durée, des signes tangibles que le dialogue social permet de planifier et de mettre en œuvre le chantier des fiches de poste et de l'évaluation qui est primordial pour les agents et pour le management.

## Synthèse des préconisations

