

## **3<sup>ème</sup> Partie**

- **Audit sur les risques psychosociaux**

## Approche méthodologique

- ❑ L'audit des risques psychosociaux s'appuie sur une série d'entretiens (annexe) :
  - Entretiens avec des membres du Groupe Projet
  - Entretiens avec des groupes de paroles
  - Entretiens individuels
  - Entretiens avec les partenaires sociaux réunis en intersyndicale
  - Conception, mise en œuvre et étude des résultats d'un questionnaire sécurisé sur Internet et ouvert individuellement à tous les personnels salariés.
  
- ❑ Tous 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).

## Approche méthodologique du diagnostic à partir des entretiens

- ❑ Par souci de clarté, de simplification et afin de rester opérationnel, les entretiens ont été conduits sur des thèmes génériques.
  
- ❑ Pour chacun des thèmes, il a été demandé aux participants de retenir deux critères :
  - L'un, appelé **lourd** a pour finalité de donner du poids à la problématique en question. C'est l'aspect prégnant du risque qui est ainsi évalué de manière subjective et dans le domaine du ressenti.

La notation part de **0 (poids peu important)** et peut aller jusqu'au nombre de participants multiplié par 2 (**poids très important, voire majeur**).

Chaque participant dispose ainsi de deux voix qu'il positionne sur les thèmes retenus.

- L'autre, appelé **facile** et qui va jusqu'à très difficile a pour objectif de mesurer la facilité ou la difficulté de mise en œuvre de plans d'actions.

Tout comme le premier critère, la notation va de **0 (difficile à mettre en œuvre)** et va jusqu'au nombre de participants multiplié par 2 (**facile à mettre en œuvre**).

Chaque participant dispose de deux voix qu'il positionne selon le degré de difficulté de mise en œuvre sur les thèmes retenus et qu'il a sélectionnés.

***Rappel :** Dans le présent rapport, les textes en italique et en bleu 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.*

## Diagnostic à partir des entretiens : La communication

### Verbatim

- " Le comportement des uns induit le comportement des autres"
- " Manque de respect"
- " Respect de l'humain"
- " Interpellation agressive en public"
- " Agressions"
- " Pas assez d'autonomie"
- " Attention à la qualité des relations inter-génération"
- " Aucune valorisation"
- " Nous sommes des pions"
- " Peu de relations Directeur /Sapeurs-Pompiers de base"
- " Mixité SPP / SPV en CSP "
- " Quand l'État-major et / ou le Directeur viennent sur le terrain, ils ne nous disent même pas bonjour "

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : La communication

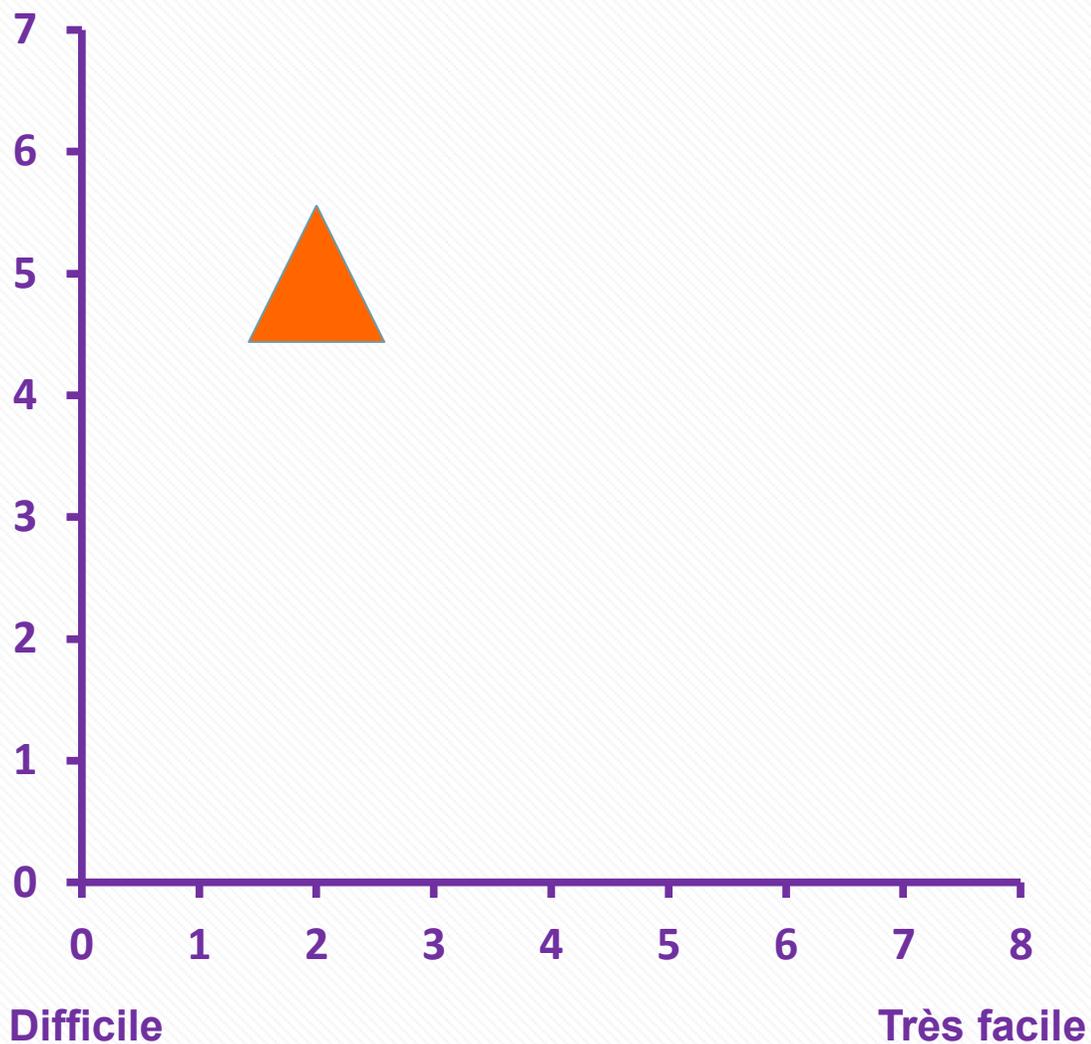
- ❑ Ce thème est celui qui **revient de manière récurrente** au cours des différents entretiens.
  - Il est estimé comme **très lourd** et **devra faire l'objet d'actions rapides, symboliques et significatives**.
  - Il est présent également signalé dans les audits de l'organisation fonctionnelle et du management.
- ❑ C'est donc un thème chapeau. Il concerne tout à la fois **la communication collective** que **les communications interpersonnelles**.
- ❑ Sur les communications interpersonnelles, il a de lourdes conséquences dans les domaines de **la considération, la transparence, l'équité, le respect**. Il peut être **source de risques psychosociaux majeurs**.
- ❑ A noter également que ce thème s'observe sur 3 vecteurs :
  - **La communication descendante** qui est perçue comme **prégnante, directive et sans écoute**. Les expressions qui reviennent sont de l'ordre de : "*Au sommet, ils ne savent pas ce qui se passe sur le terrain*", "*Le COMDIR est une tour d'ivoire*".
  - **La communication remontante** qui est perçue comme pour le moins **déficiente**, pour le plus totalement **absente**. Il a été exprimé des mots et des expressions comme : "*La peur*", "*Cela ne sert à rien de parler, on ne nous écoute pas*", "*Il vaut mieux être de l'avis de la hiérarchie*".
  - **La communication transverse** est soit **absente** soit **déficitaire**. On a retenu des expressions comme "*Il y a beaucoup de travail et nous sommes isolés les uns des autres*", "*On n'a plus le temps d'écouter les autres*".

## Diagnostic à partir des entretiens : Le respect de l'humain

### Verbatim

- " Difficulté de compréhension des différents statuts"
- "Manque de communication entre SPP et PATS"
- " Manque d'affichage des perspectives d'avenir"
- " Objectifs non communiqués au personnel"
- " Aucun dialogue"
- " Relations hiérarchiques ne communiquent pas"
- " Manque de communication dans la mise en œuvre de certaines décisions"
- " Refus de communiquer aussi bien dans le sens montant que dans le sens descendant "

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : Le respect de l'humain

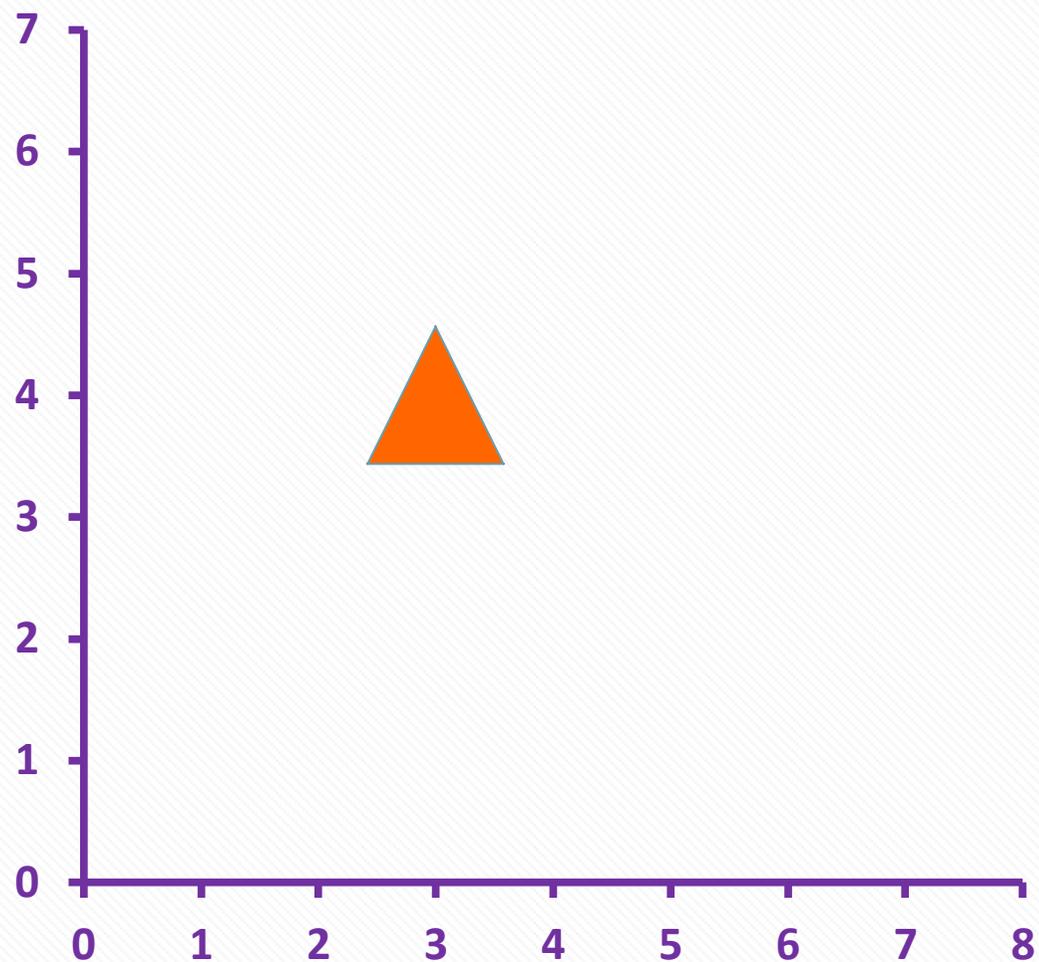
- ❑ C'est le thème **le plus fort** parmi tout ceux entendus.
- ❑ Ce thème est récurrent et il est **à l'origine de la grande majorité des souffrances ressenties**.
  - Il est particulièrement dangereux pour le présent mais également pour le futur de l'établissement car il est **à l'origine de fractures qui risquent de s'élargir au fil du temps**.
  - De plus, **il touche à l'intime et à la personnalité des acteurs**.
  - Et, **une différence est perçue comme forte entre SPP et PATS**.
- ❑ Si rien n'est fait, très rapidement il risque d'être **porteur de crispations qui vont aller en s'accroissant**. Les personnels expriment d'ailleurs une vraie difficulté pour en venir à bout.
- ❑ Tout comme le thème lié à la communication, **il devra faire l'objet d'actions fortes et symboliques** pour commencer à **retisser du lien et de la confiance**.
- ❑ Il va supposer des prérequis importants de la part des acteurs de la ligne managériale. C'est donc un thème chapeau avec celui de la communication.

## Diagnostic à partir des entretiens : Le management

### Verbatim

- *" Pointeuse"*
- *" Mauvaise notation d'un PATS"*
- *" Démotivation (différence entre filières)"*

Poids



Difficile

Très facile

## Diagnostic à partir des entretiens : Le management

- ❑ **Toujours assez élevé sur l'échelle de la lourdeur** (niveau 4), ce thème a paradoxalement suscité peu de verbatim en tant que tel et pourtant il apparaît comme **prégnant**. Les propos se sont plutôt axés sur quelques sujets appréciés comme emblématiques.
- ❑ Comme s'il y avait une difficulté à mettre des mots sur ces maux. C'est d'ailleurs confirmé par la difficulté perçue qu'il y aura à travailler sur des pistes d'actions (niveau 3 en termes de facilité).
- ❑ Il en est tout autrement dans le chantier axé sur ce thème. Sans pour autant nier les aspects matériels, environnementaux, comportementaux et interpersonnels, les consultants (s'appuyant sur leur expérience) pensent que ce thème sera le plus majoritairement **porteur d'actions sur le domaine des RPS**.
- ❑ A noter, en termes de récurrence que le manque d'équité entre filière revient encore. Ce n'est d'ailleurs pas parce qu'il est peu fourni en verbatim qu'il doit être considéré comme mineur. Très loin de là et ce serait une erreur de diagnostic que de le considérer ainsi.

## Diagnostic à partir des entretiens : L'autoritarisme

### Verbatim

- *" Absence de profil de carrière"*
- *" Rigueur pas raideur"*
- *" Diviser pour mieux régner"*
- *" Ambiance délétère"*
- *" Convaincre pas imposer"*
- *" Mesures autoritaires"*
- *" Sans concertation"*
- *" Versatilité décisionnelle"*
- *" Le COMDIR peut apparaître comme éloigné du terrain, mais pas contesté"*

Poids



Difficile

Très facile

## Diagnostic à partir des entretiens : L'autoritarisme

### ❑ Sans illusion !

C'est le constat qui ressort de ce thème. **Les personnels souffrent** à un niveau toujours sensible (niveau 4) **et se font aucune illusion** sur un changement dans ce domaine.

- Ils mettent – en totalité des membres – un degré de facilité égal à zéro.
- "*De toute façon, rien ne changera*", "*On est sans illusion aucune...*".

### ❑ L'autoritarisme pourra se dissiper, mais avec le temps et à la condition de ne pas relâcher les efforts dans les plans d'actions.

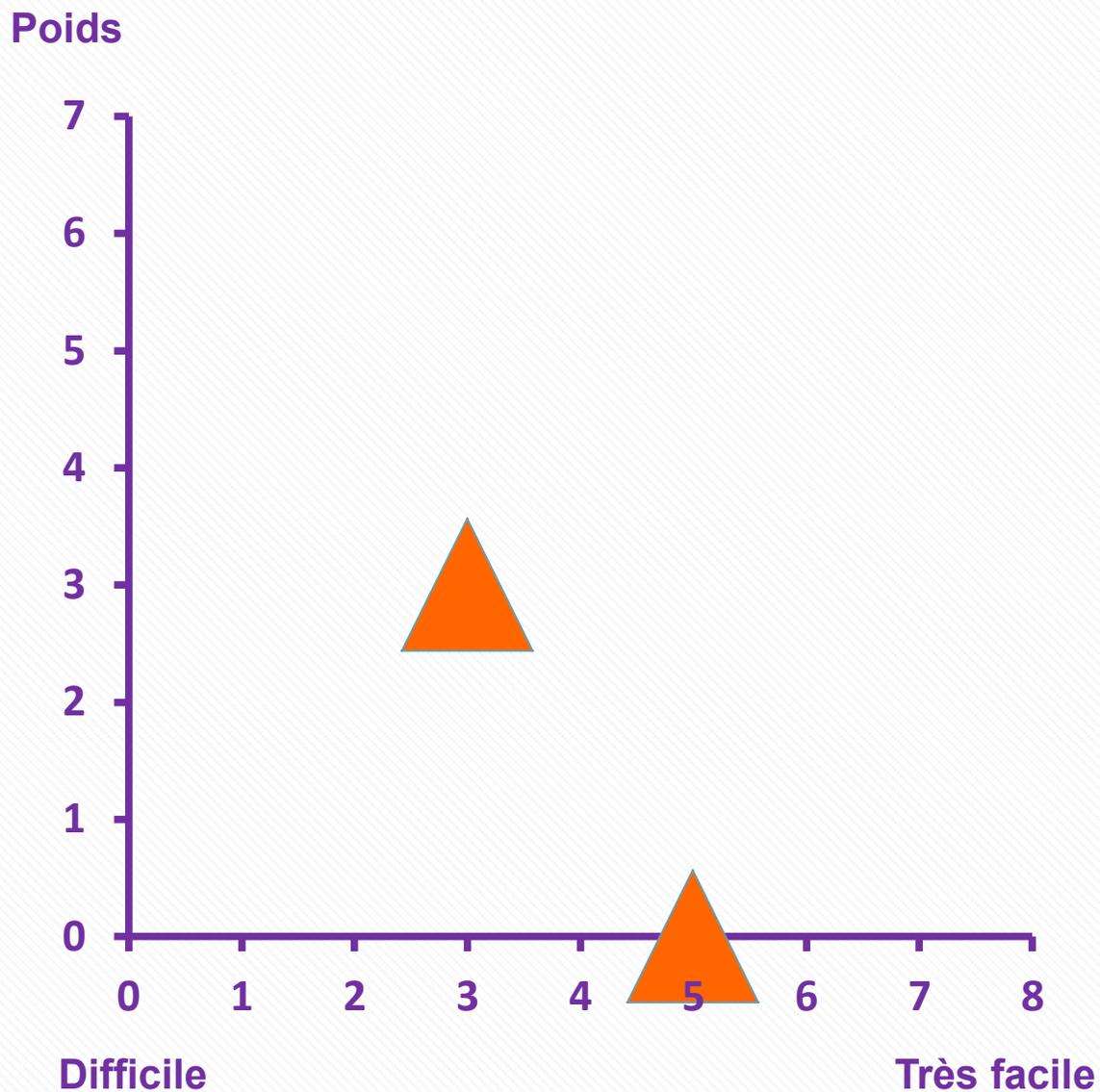
- Des décisions qui ne sont pas assez le fruit de la concertation et qui entraînent d'autres décisions tendent à décrédibiliser la chaîne managériale et organisationnelle (exemple de l'habillement).
- Néanmoins, le SDIS ne peut nier le manque d'illusion qui ressort comme majeur dans ce thème.

### ❑ A retenir, un **point positif et important pour le futur**, c'est la **légitimité du COMDIR**. Certes, il est **contesté dans sa forme, dans son expression, dans son éloignement du terrain, mais il reste un organe légitime**. Ce point demeure fondamental pour positiver l'avenir.

## Diagnostic à partir des entretiens : L'organisation et la charge de travail

### Verbatim

- *" Obligation de résultats"*
- *" Travail non abouti"*
- *" Manque temps de repos"*
- *" Réorganisations trop rapides"*
- *" Perte de temps dans la prise de décisions"*
- *" Changement brutaux de méthode de travail et des services"*
- *" Décalage entre les demandes des Sapeurs-Pompiers qui travaillent dans l'urgence et les processus de fond qui sont longs"*
- *" Point positif : une nouvelle dynamique d'évolution du service avec des moyens"*
- *" Héritage de comportement inadaptés qui viennent conforter une incompréhension de l'organisation"*
- *" Feuille de route trop chargée et temps de mise en œuvre trop court"*



## Diagnostic à partir des entretiens : L'organisation et la charge de travail

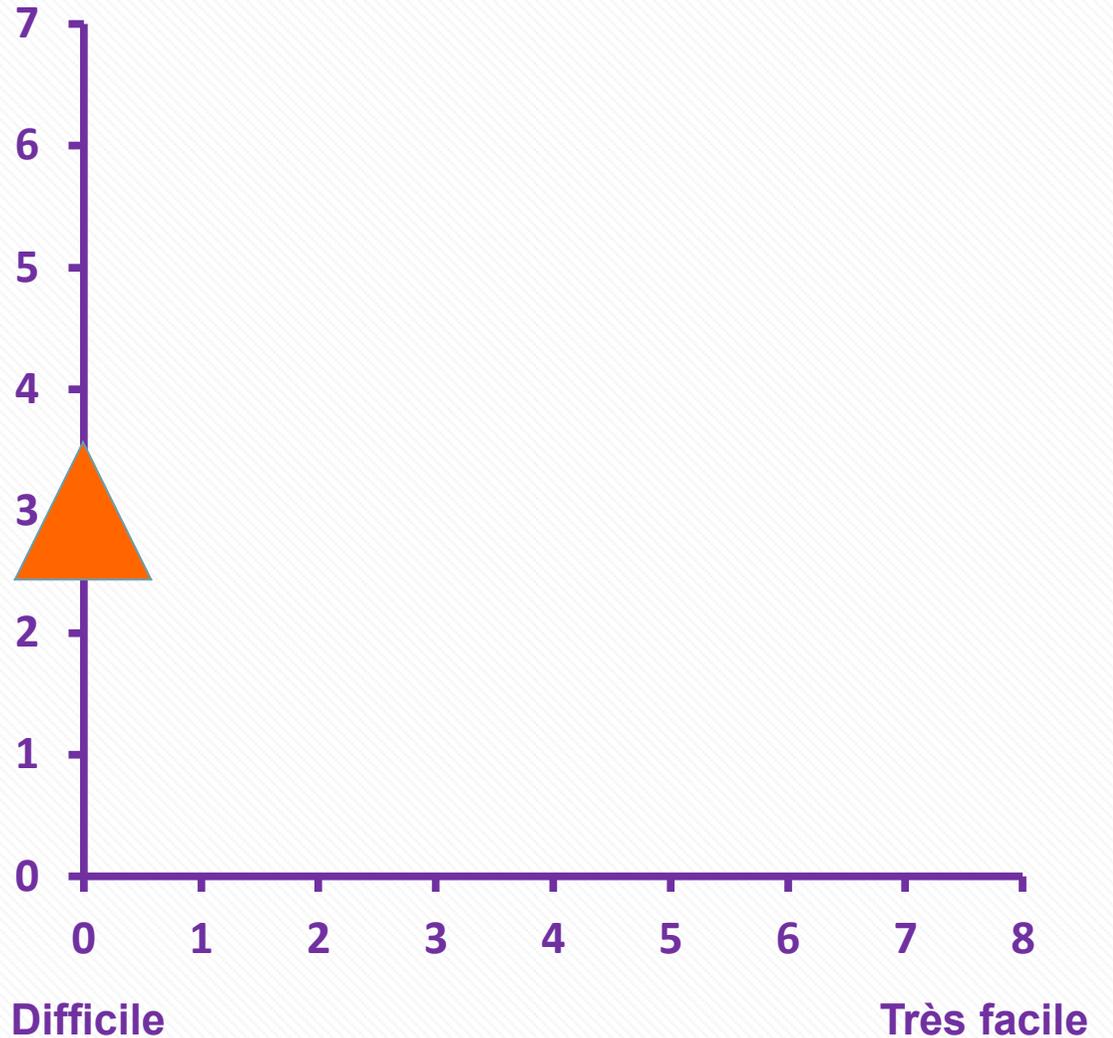
- ❑ Nous avons choisi de retenir deux représentations graphiques des thèmes évoqués.
- ❑ Dans l'ensemble du processus d'écoute, c'est l'unique fois où trois groupes apportent un regard différent.
  - Il n'en reste pas moins que **tous conviennent que la charge de travail est importante**, mais surtout qu'il faudrait **une pause dans les chantiers** qui s'ouvrent.
  - Par contre, certains estiment que ce sera assez facile pour corriger, d'autres estiment le chantier nettement plus difficile.
- ❑ Les expressions qui reviennent le plus souvent : "*De grâce, faisons une pause*", "*Attendons qu'un chantier soit terminé avant d'en ouvrir un autre*", "*Les notes de services tombent sans arrêt, les unes après les autres... on n'a pas le temps de les lire, de les absorber et de les mettre en œuvre*".
- ❑ La chaîne de décision s'est considérablement alourdie. Il semble que, **pour une décision relativement mineure, il faut remonter au plus haut de la chaîne hiérarchique**. Et aussi, que **des idées viennent de la base mais restent sans réponse....**
- ❑ Point positif, les moyens financiers suivent pour les réorganisations.

## Diagnostic à partir des entretiens : Les fractures

### Verbatim

- *" COMDIR tour d'ivoire déshumanisée"*
- *" Manque de rigueur"*
- *" Isolement hiérarchique"*
- *" Fossé creusé entre la base et la hiérarchie"*
- *" Manque de confiance"*
- *" Non réponses aux interrogations"*
- *" Absence de communication"*
- *" Isolationnisme"*

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : Les fractures

- ❑ Là encore, c'est **sans illusion** de la part du Corps social puisque l'indice de facilité se situe à 0.
- ❑ On retrouve des thèmes déjà vus par ailleurs et notamment :
  - *"COMDIR déshumanisé"*
  - *" COMDIR tour d'ivoire"*
  - *" Isolationnisme"*
- ❑ Cet item doit attirer l'attention, car il s'agit d'un **indicateur majeur des risques psychosociaux**.
- ❑ Les préconisations sur ce point seront à regarder de manière transverse dans le cadre des audits de l'organisation fonctionnelle, du management et des RPS.
- ❑ La finalité sera de **réduire la fracture dénoncée** et la **reconstruction de lien** tout au long de l'organisation.

## Diagnostic à partir des entretiens : La reconnaissance

### Verbatim

- " Agressions verbales, sociales, physique et de la société"
- " Commandement des SPP par des SPV"
- " Reconnaissance du travail de nuit et de week-end"
- " Manque de reconnaissance du travail"
- " Problèmes d'équité"

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : La reconnaissance

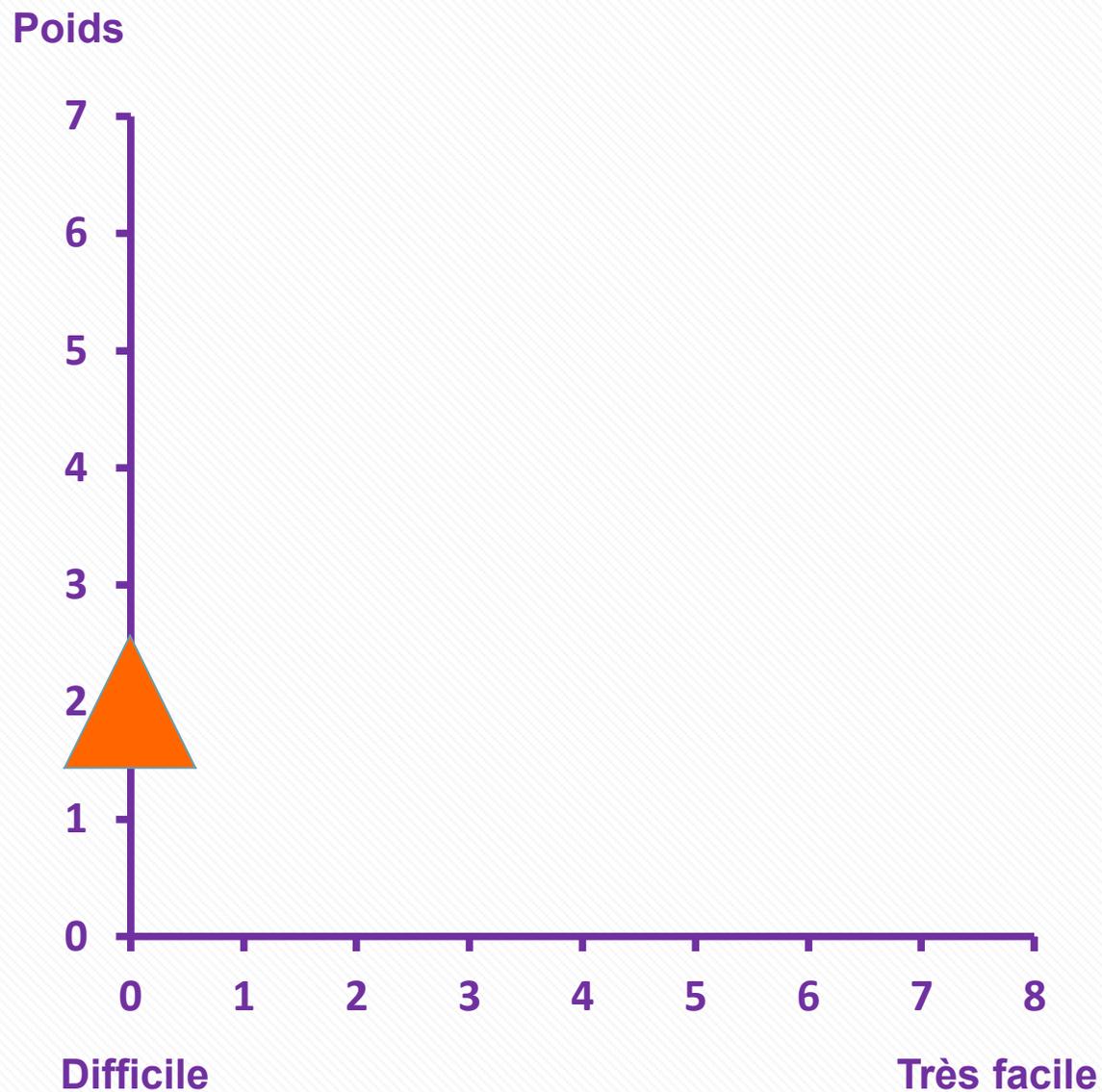
- ❑ C'est sans doute un thème sur lequel l'organisation ne pourra pas, même si elle le souhaite, apporter relativement rapidement des signes tangibles.
- ❑ Ce n'est pas l'avis des groupes qui qualifie la facilité au niveau 3, ce qui ne paraît pas insurmontable. Il risque donc d'y avoir des attentes non satisfaites et donc une frustration accrue.
- ❑ En effet, le verbatim aborde des **problèmes de fond qui sont récurrents** et, pour certains, il n'y a **pas de réponse possible** (les agressions de la société civile par exemple) .
- ❑ Il en est de même d'un **vrai problème de fond avec le commandement de SPP par des SPV**.
- ❑ De plus cela se double de remarques entendues comme "*Un SPV peut progresser ou progresse plus vite qu'un SPP et les épreuves qu'il a à affronter pour progresser sont sans commune mesure avec celles des SPP*".
- ❑ Ce sont des **chantiers sur l'équité et sur la reconnaissance qu'il faudra engager** avec des efforts et des actions.

# 3<sup>ème</sup> Partie • Audit sur les risques psychosociaux

## Diagnostic à partir des entretiens : L'insécurité

### Verbatim

- *" Beaucoup d'insécurité sur certaines interventions"*
- *" Caillassage sur interventions"*



## Diagnostic à partir des entretiens : L'insécurité

- ❑ Les participants se sont emparés de ce thème sur le versant opérationnel de leur métier. Ce qui est tout à fait normal.
- ❑ Il y a peu de prise sur cet aspect puisqu'il s'agit pour l'essentiel d'actes d'incivilités voire plus précisément d'agressions et de violences de la part du public.
- ❑ *A contrario*, on peut y voir un aspect particulièrement positif . En effet, certains participants n'ont pas cachés qu'ils prenaient " *sous leur aile* " de jeunes SPP pour les aider dans leurs premiers pas dans le métier. On retrouve également des valeurs que nous avons entendues par ailleurs comme l'esprit de Corps et / ou de famille.
- ❑ Cependant, ce point est un **point important dans le cadre des risques psychosociaux** auxquels sont confrontés des personnels. On le retrouve d'ailleurs dans le questionnaire par Internet.

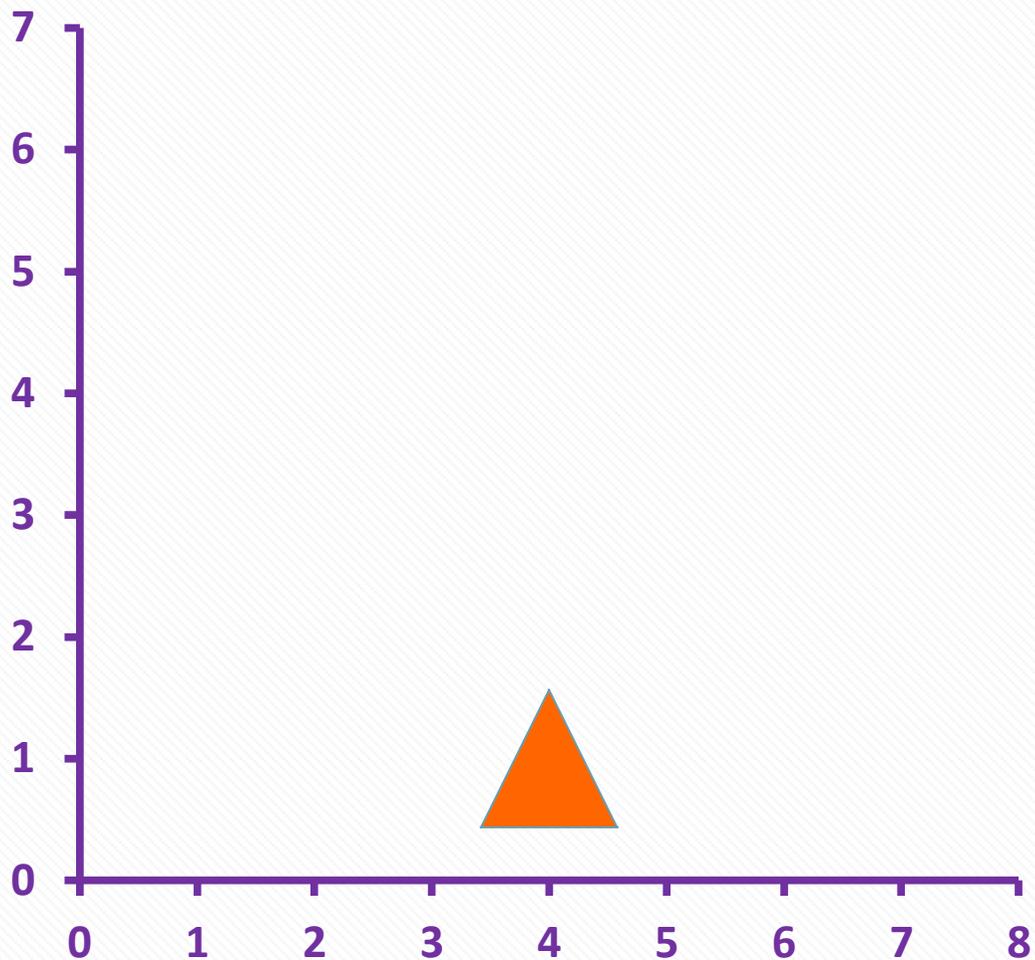
# 3<sup>ème</sup> Partie • Audit sur les risques psychosociaux

## Diagnostic à partir des entretiens : Les moyens

### Verbatim

- *" Réformes du SDIS trop rapides (charges de travail)"*
- *" Inadéquation terrain / bureau"*
- *" Manque de moyens"*
- *" Manque de moyens / obligations de résultats"*
- *" Surcharges interventions"*

Poids



Difficile

Très facile

## Diagnostic à partir des entretiens : Les moyens

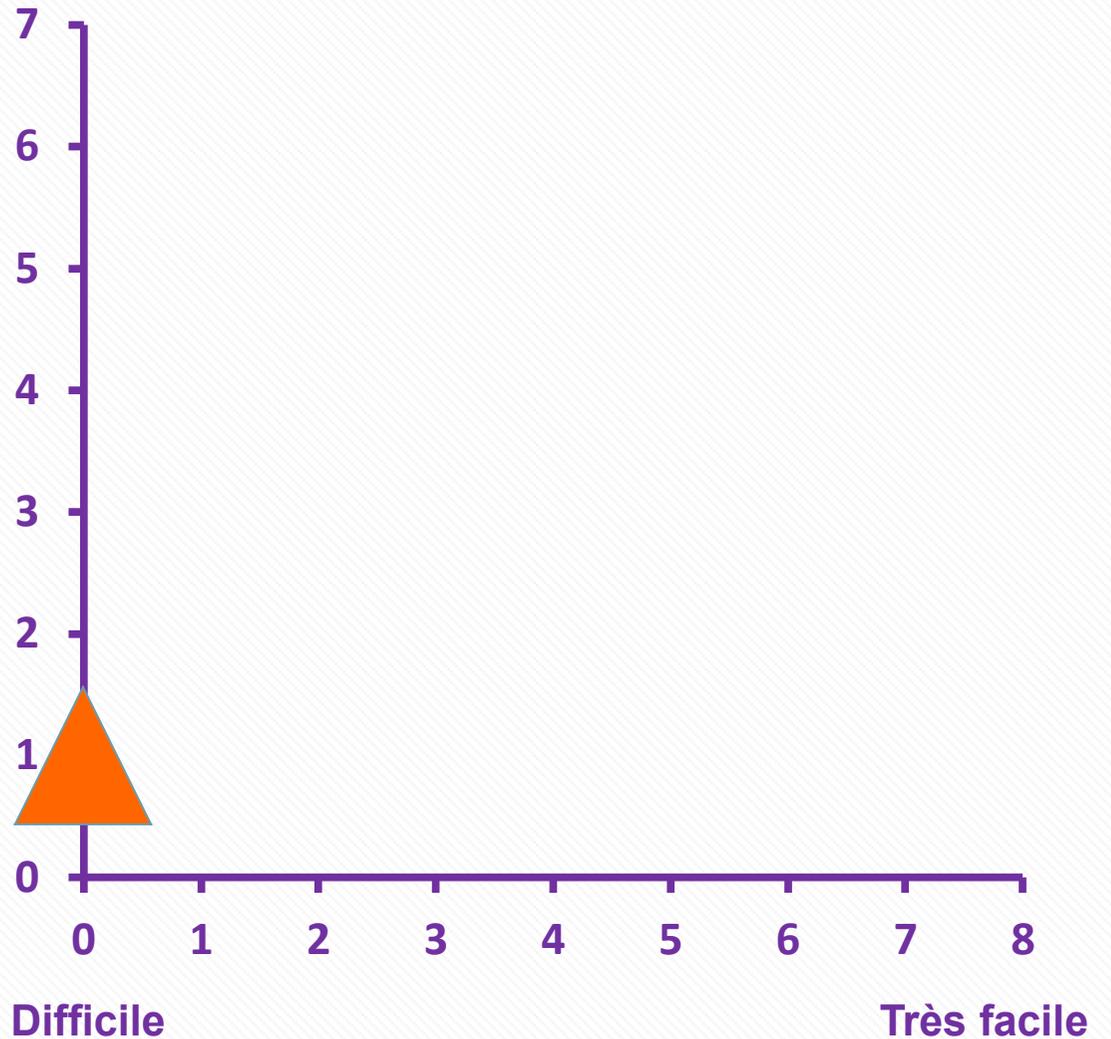
- ❑ Les thèmes abordés sont des éléments structurants dans le cadre de la confrontation à des risques psychosociaux.
- ❑ Ils sont qualifiés de relativement faciles par les personnels et sont pour l'ensemble à la main du SDIS 34.
- ❑ Ils devront sans doute faire l'objet d'un dialogue avec les partenaires sociaux et impliquer l'ensemble de la ligne managériale.

## Diagnostic à partir des entretiens : La pression managériale

### Verbatim

- *" Manque d'accompagnement"*
- *" Burn Out"*
- *" Responsabilités lourdes"*
- *" Épée de Damoclès"*
- *" Enquête administrative et déshumanisation"*
- *" Pas sentis soutenus"*
- *" Un agent s'enferme dans le silence et pas de réponse de l'organisation"*
- *" Notation injuste"*
- *" Volonté de sanctionner"*
- *" Les changements se sont faits et se font dans l'urgence"*

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : La pression managériale

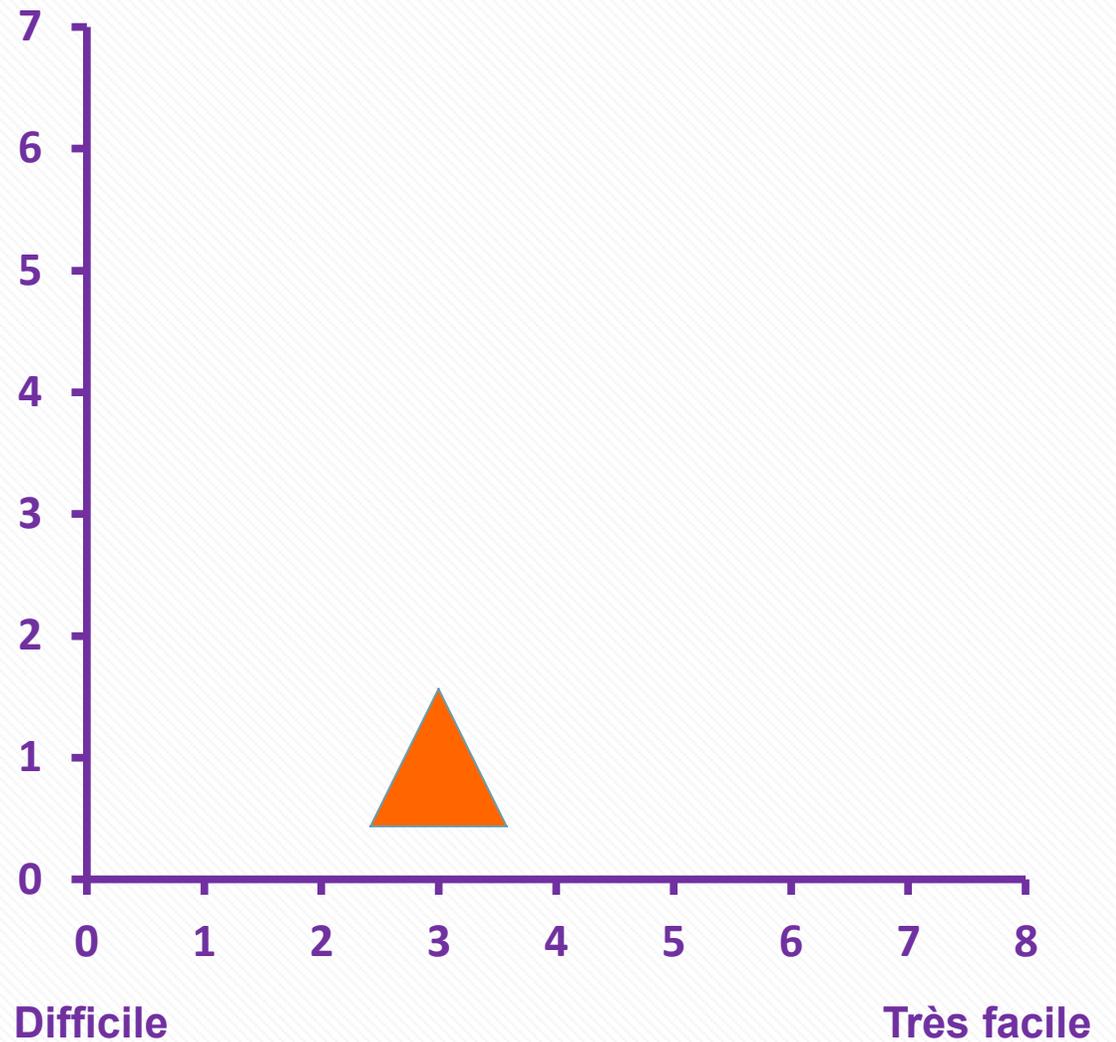
- ❑ On touche ici au **cœur des problèmes de RPS** et ceux qui peuvent être les plus lourds en termes de conséquences pour les personnes concernées.
- ❑ Certes, en termes de lourdeur (et c'est surprenant) la qualification n'est que de niveau 1, mais en termes de facilité, c'est sans illusion.
- ❑ Cependant, c'est sur ces thèmes que devront porter les efforts.
- ❑ Les consultants attirent l'attention du lecteur sur l'importance de chacun des items qui sont soulignés. Certains portent sur le collectif, d'autres sur l'individuel et sont très lourds (burn-out, responsabilités lourdes). Ces items sont en résonance avec les résultats de l'enquête Internet.

## Diagnostic à partir des entretiens : L'écoute

### Verbatim

- *" Non écoute des revendications"*
- *" Manque de respect des agents"*
- *" Pas d'écoute des agents"*

Poids



## Diagnostic à partir des entretiens : L'écoute

- ❑ Ces thèmes peuvent (doivent ?) trouver leurs réponses dans les pratiques managériales.
- ❑ Néanmoins, là encore, il reviendra à l'organisation et aux acteurs en charge de management de donner des signes tangibles et rapidement perceptibles.
- ❑ La **non écoute** est un des facteurs (parmi les premiers) dans la perception d'un **management sinon perfectible du moins en manque d'équilibre et de maturité**.
- ❑ Par ailleurs, **l'absence d'écoute peut amener de grandes difficultés dans la pratique des entretiens professionnels** tels qu'ils sont prévus par le décret de juin 2010.
- ❑ Enfin, on peut convenir qu'**elle ne favorise pas un dialogue social serein**.

## Diagnostic à partir des entretiens : La déviance et la souffrance

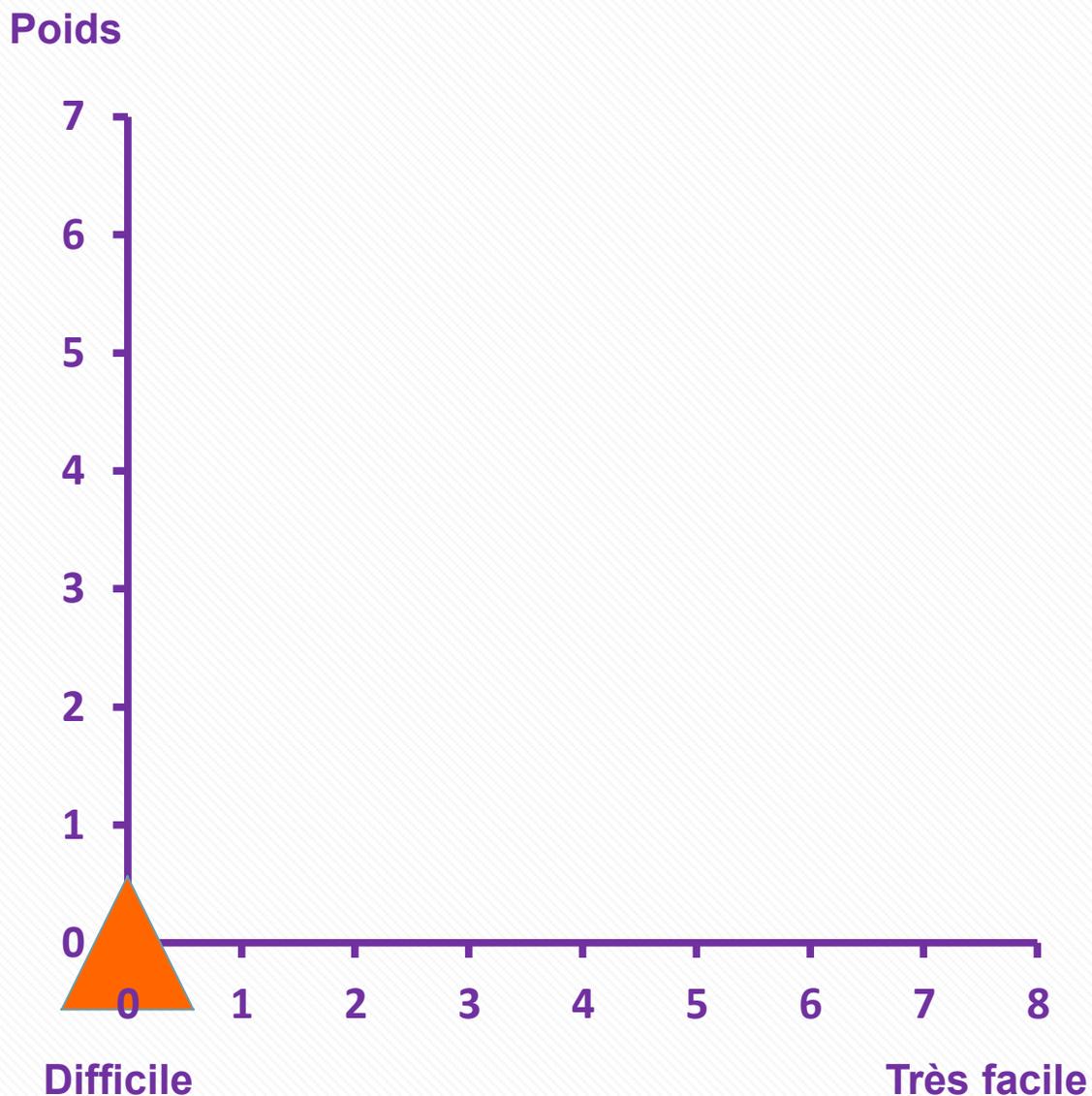
### Verbatim

#### LA DEVIANCE

- *" Casse du matériel du SDIS lors des manifestations de novembre"*
- *" Délation"*
- *" Comportements durant la grève"*

#### LA SOUFFRANCE

- *" Menaces sur un agent"*
- *" Attention au "mal être" avec 4 suicides en 4 ans dont 3 en deux ans" (\*)*

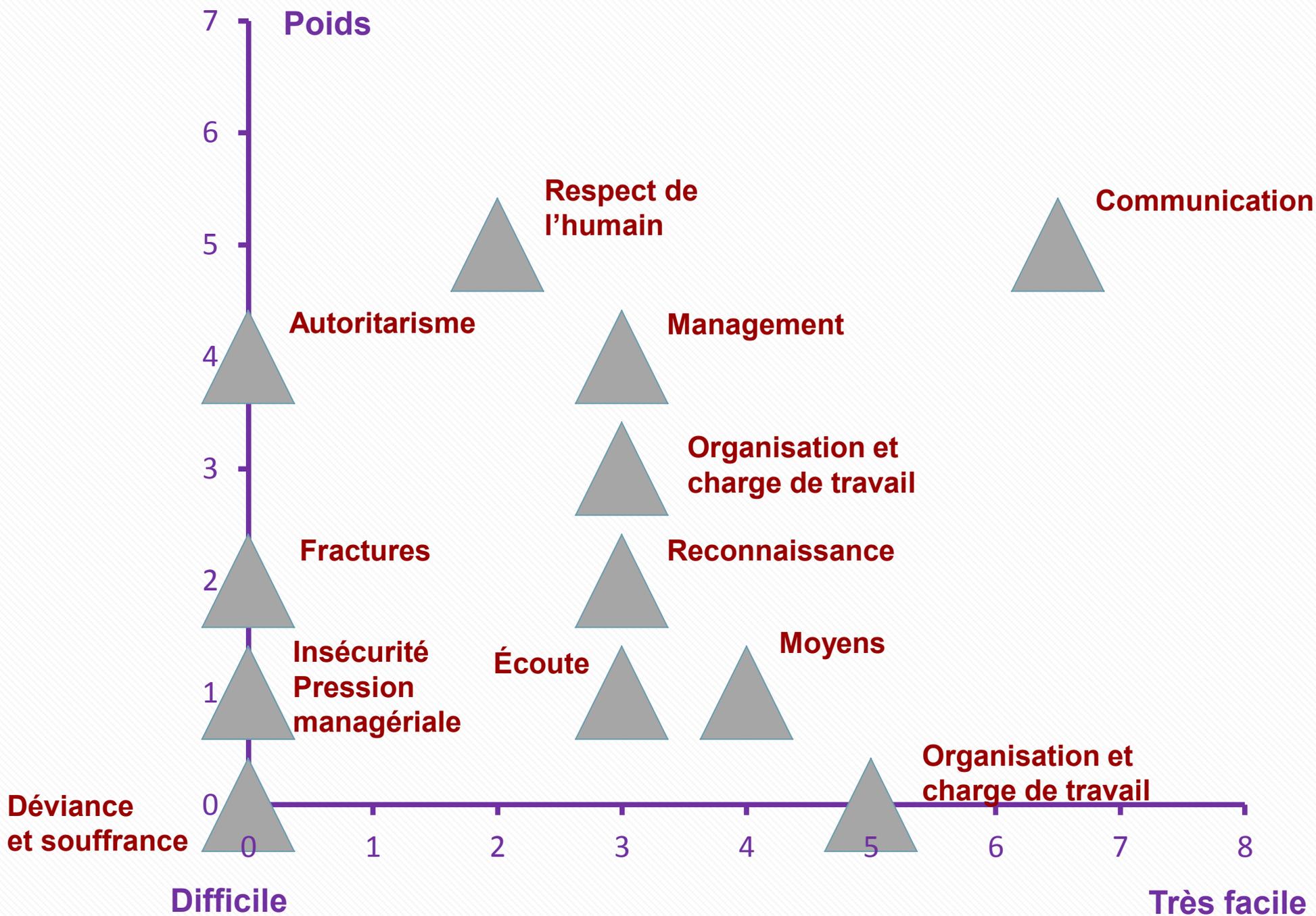


(\*) Il ne revient pas aux auditeurs, ni d'interpréter ces propos tenus par des agents, ni de faire la part entre les causalités possibles. Pour autant, les agents expriment une souffrance qui attend des réponses.

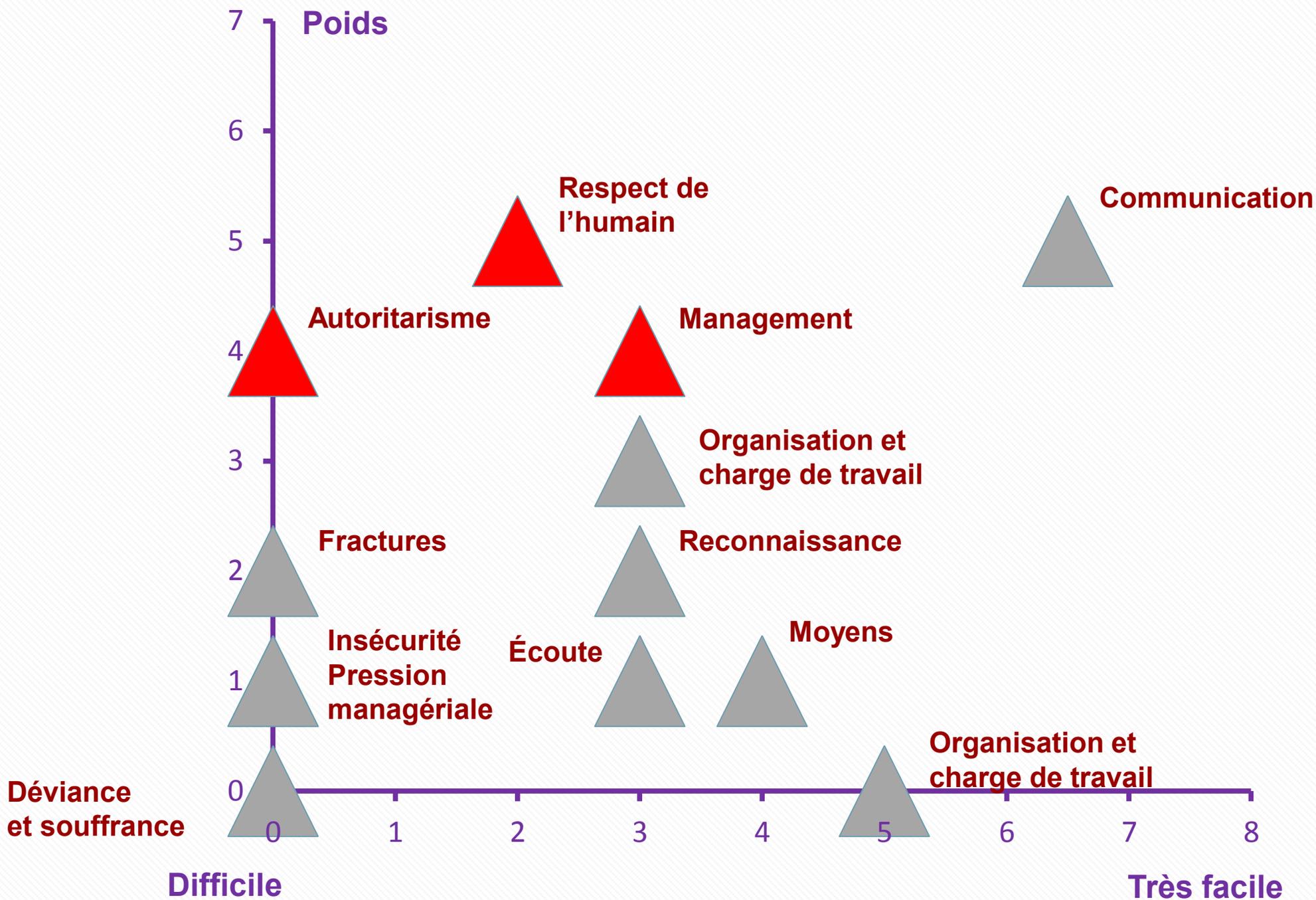
## Diagnostic à partir de l'enquête : La déviance et la souffrance

- ❑ Par commodité, **les thèmes de la déviance et de la souffrance sont regroupés.**
- ❑ En effet, chacun a reçu des notes identiques (Lourd = 0 et Facilité de mise en œuvre = 0)
  
- ❑ Cela pose question à plusieurs titres.
  - D'une part, sur la facilité de mise en œuvre : Une telle appréciation démontre que **peu de personnes croient que ce sera facile de mettre en œuvre des actions correctrices.** Ce qui démontre une **défiance envers l'organisation ou ces acteurs ou encore certains de ses acteurs.**
  - D'autre part un indice de lourdeur égal à 0 sur des thèmes aussi cruciaux laissent craindre du **non-dit.** Le propos que nous avons rendu anonyme a été tenu en fin de séance et avec beaucoup de retenue. Ce sont donc **des thèmes très sensibles,** qui peuvent toucher à la **fragilité des personnes, voire même à l'intime.**
  
- ❑ Aussi, malgré ces cotations faibles, les consultants recommandent très fortement au SDIS 34 de **prendre en compte ces éléments, tant dans leur aspect douloureux, que dans une vision plus optimiste du Corps social.**
- ❑ C'est ainsi que le Corps social a désapprouvé les comportements violents durant le conflit de novembre 2011.
  
- ❑ Pour conclure sur les deux points de **déviance** et de **souffrance,** il apparait qu'ils devront constituer des **points d'attention très soutenue dès la mise en œuvre d'actions correctrices.**

# Diagnostic à partir des entretiens : prégnance du risque / facilité de correction



# Diagnostic à partir des entretiens : prégnance du risque / facilité de correction

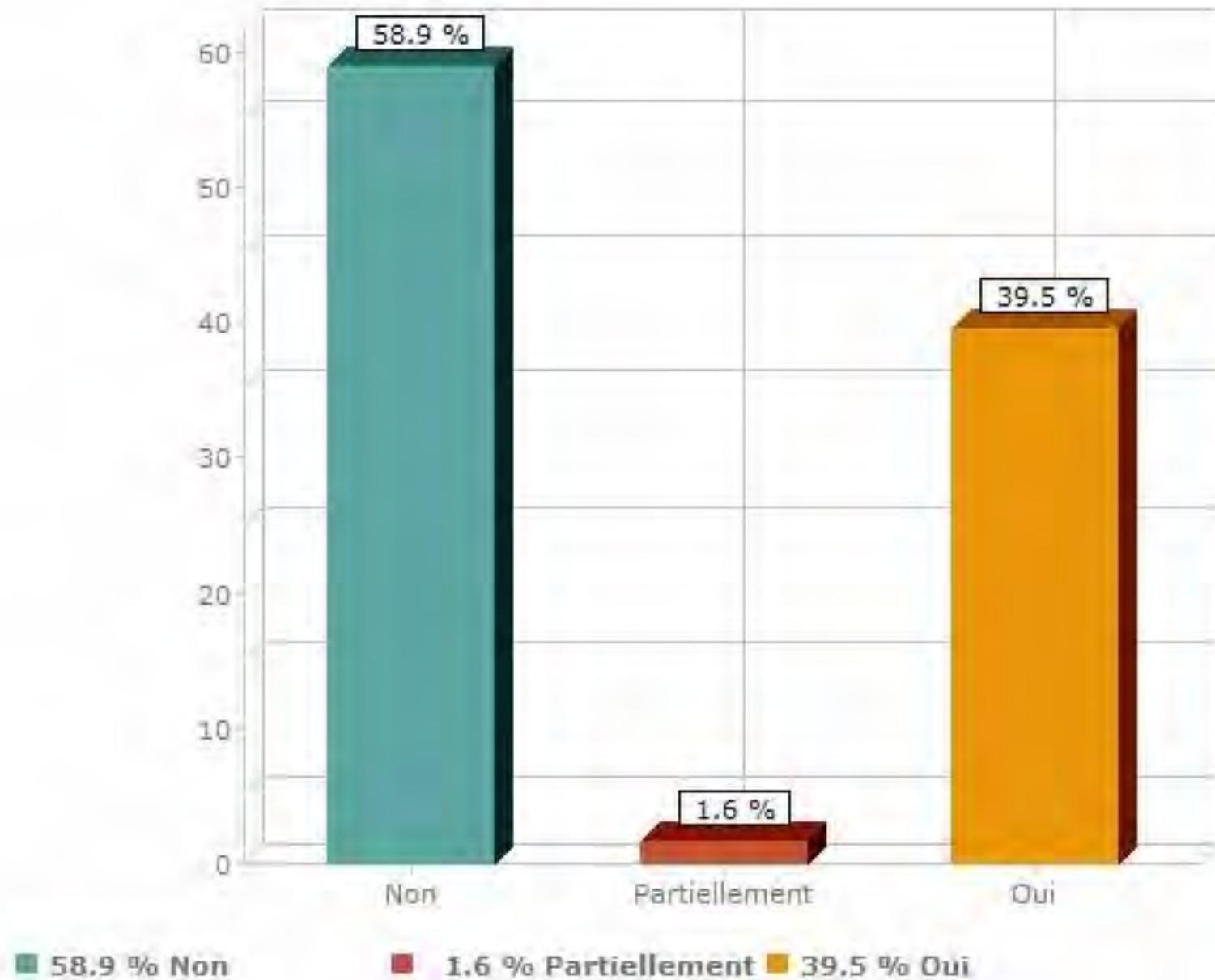


## Approche méthodologique du diagnostic à partir de l'enquête sur Internet

- ❑ La présentation des résultats résulte d'un croisement de données afin de livrer une analyse fine.
- ❑ En outre, ainsi qu'il est indiqué dans la Charte de confidentialité, les consultants ont été amenés à regrouper certaines parties de réponses pour lesquelles il pouvait y avoir un risque d'identification personnalisée.

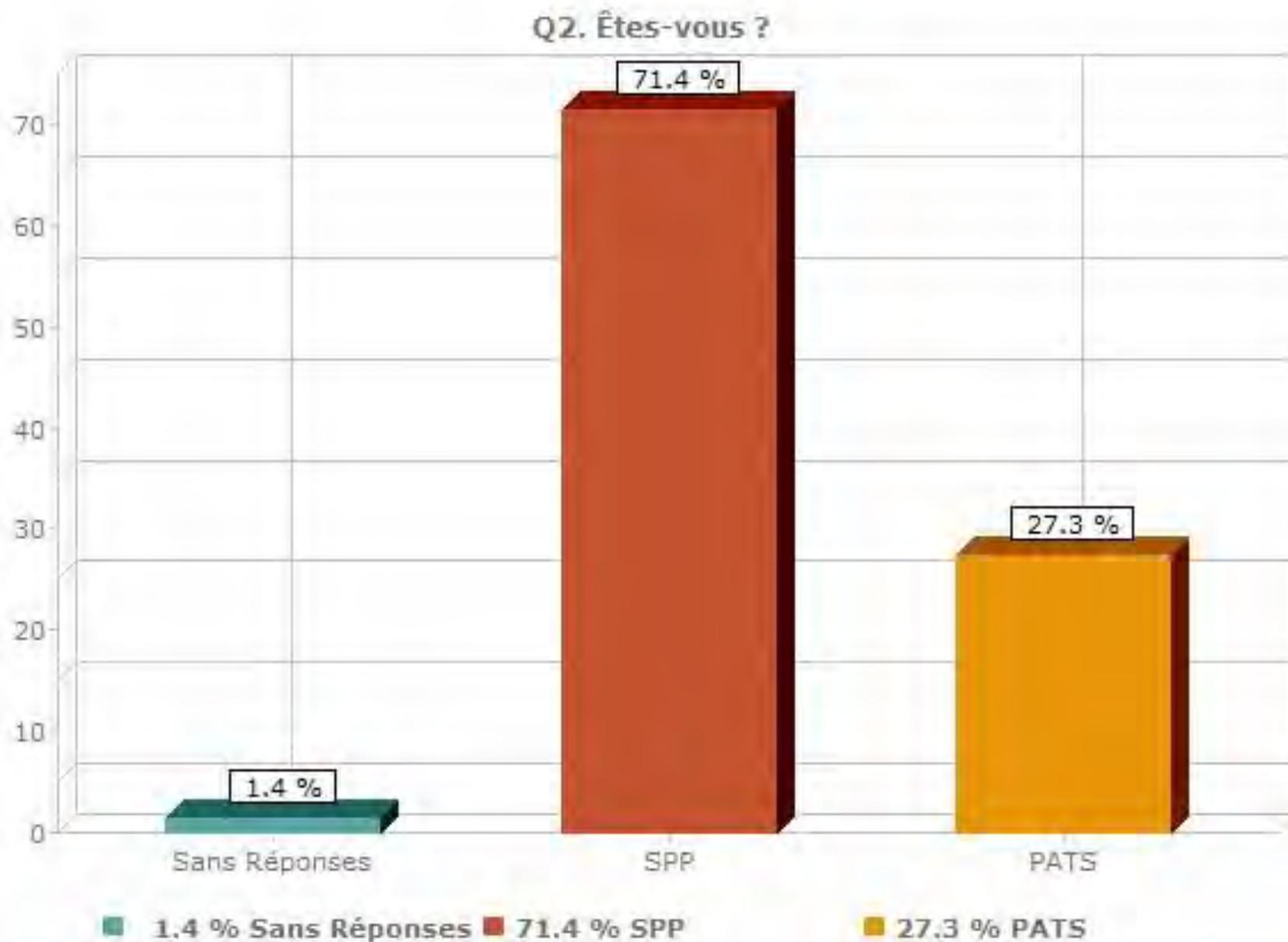
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Le taux de retour



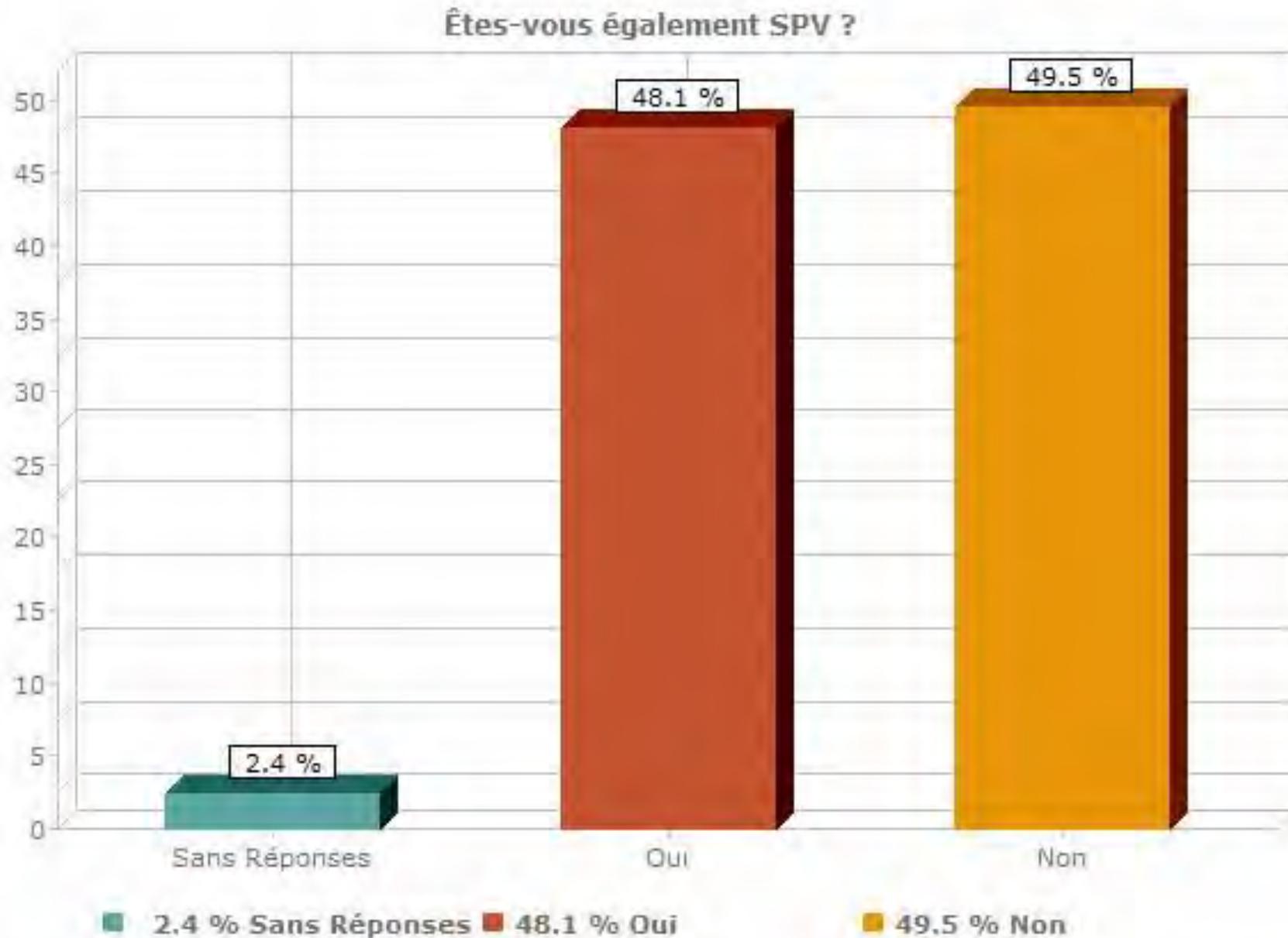
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Le taux de SPP et PATS



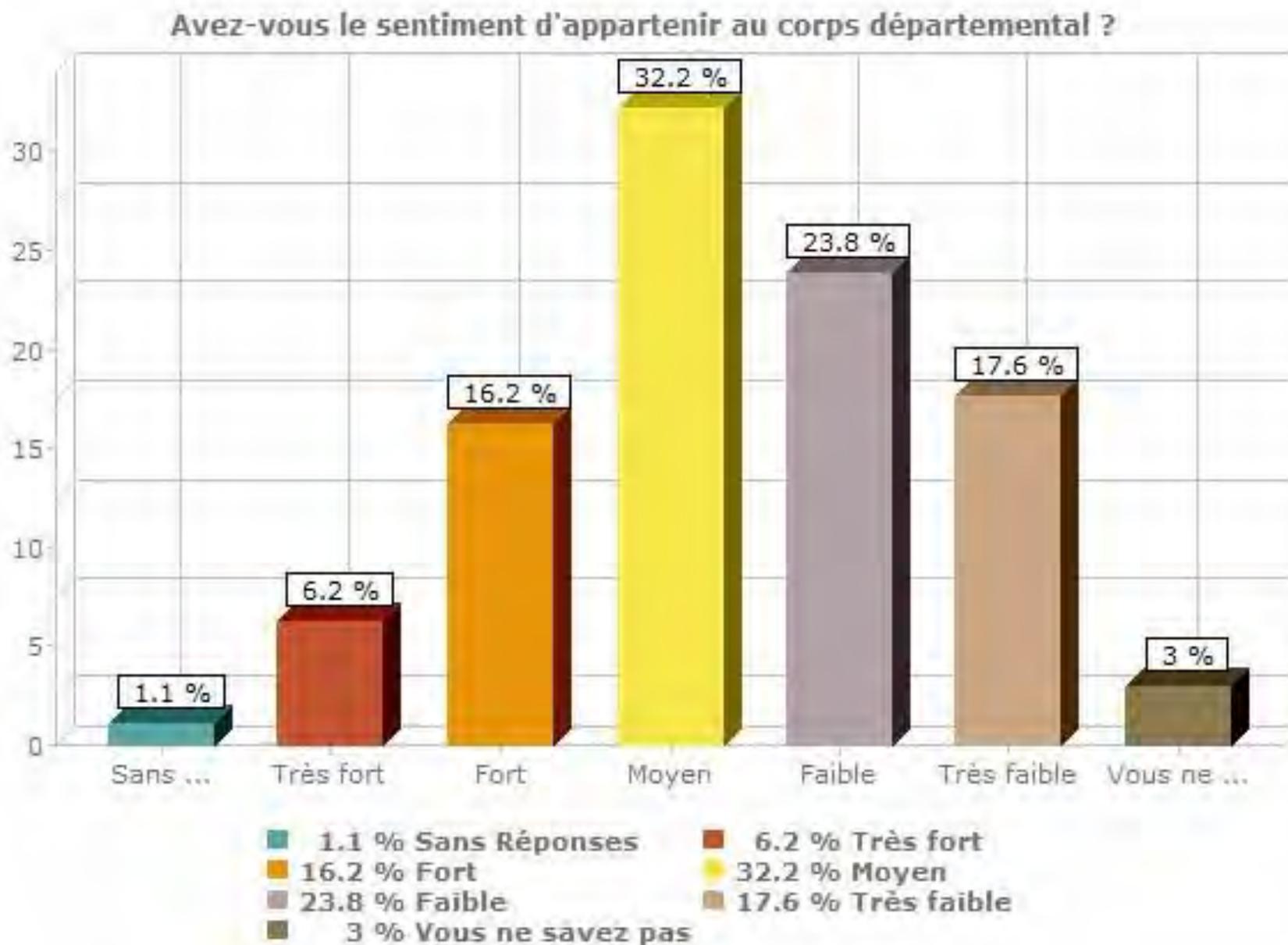
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Le taux de double statut



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

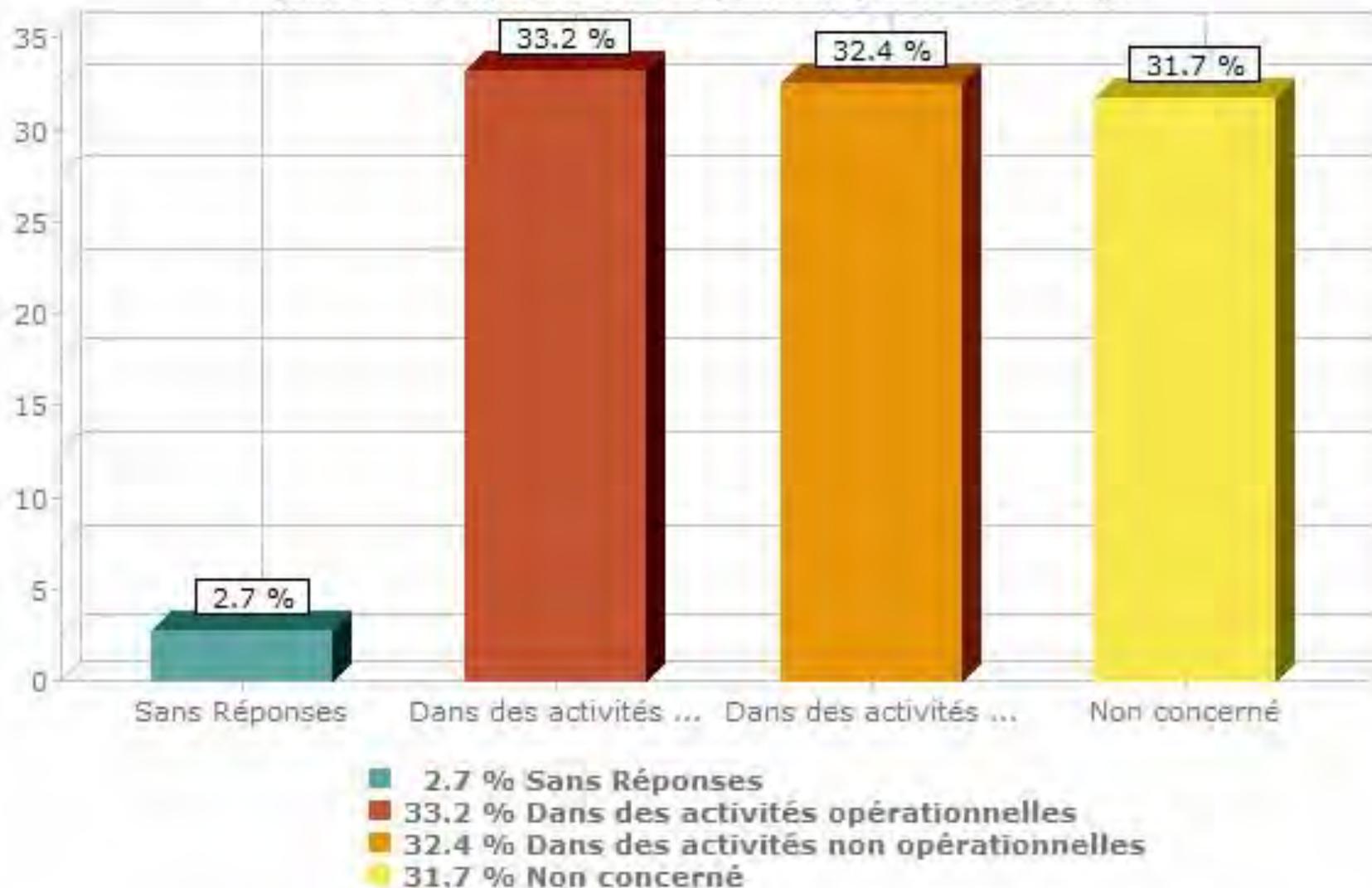
### Le sentiment d'appartenance



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Les évènements traumatisants

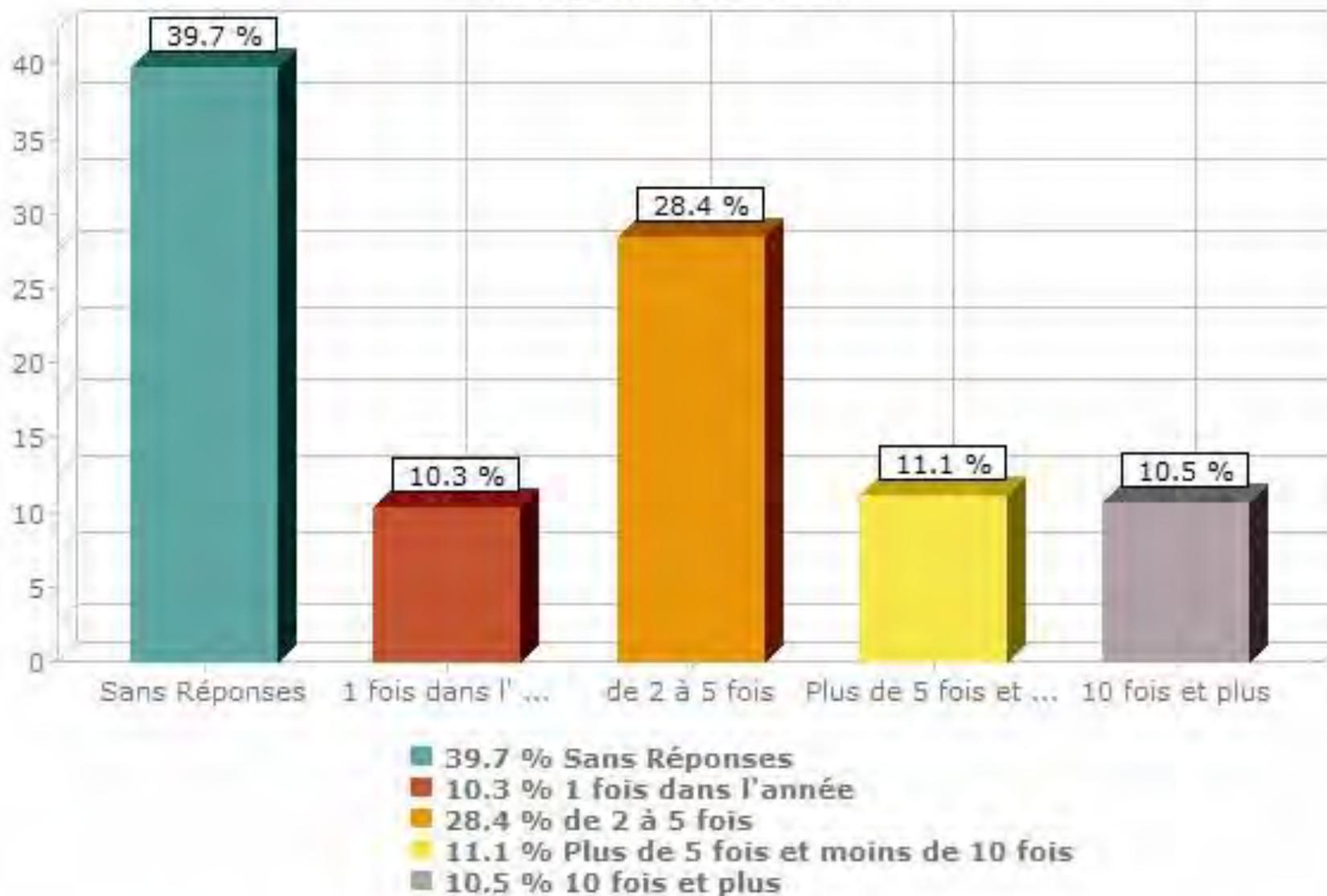
Q13. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été confronté(e) à des évènements professionnels que vous estimez traumatisants (c'est-à-dire ayant eu un impact sur vous pendant plusieurs jours) ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Les évènements traumatisants

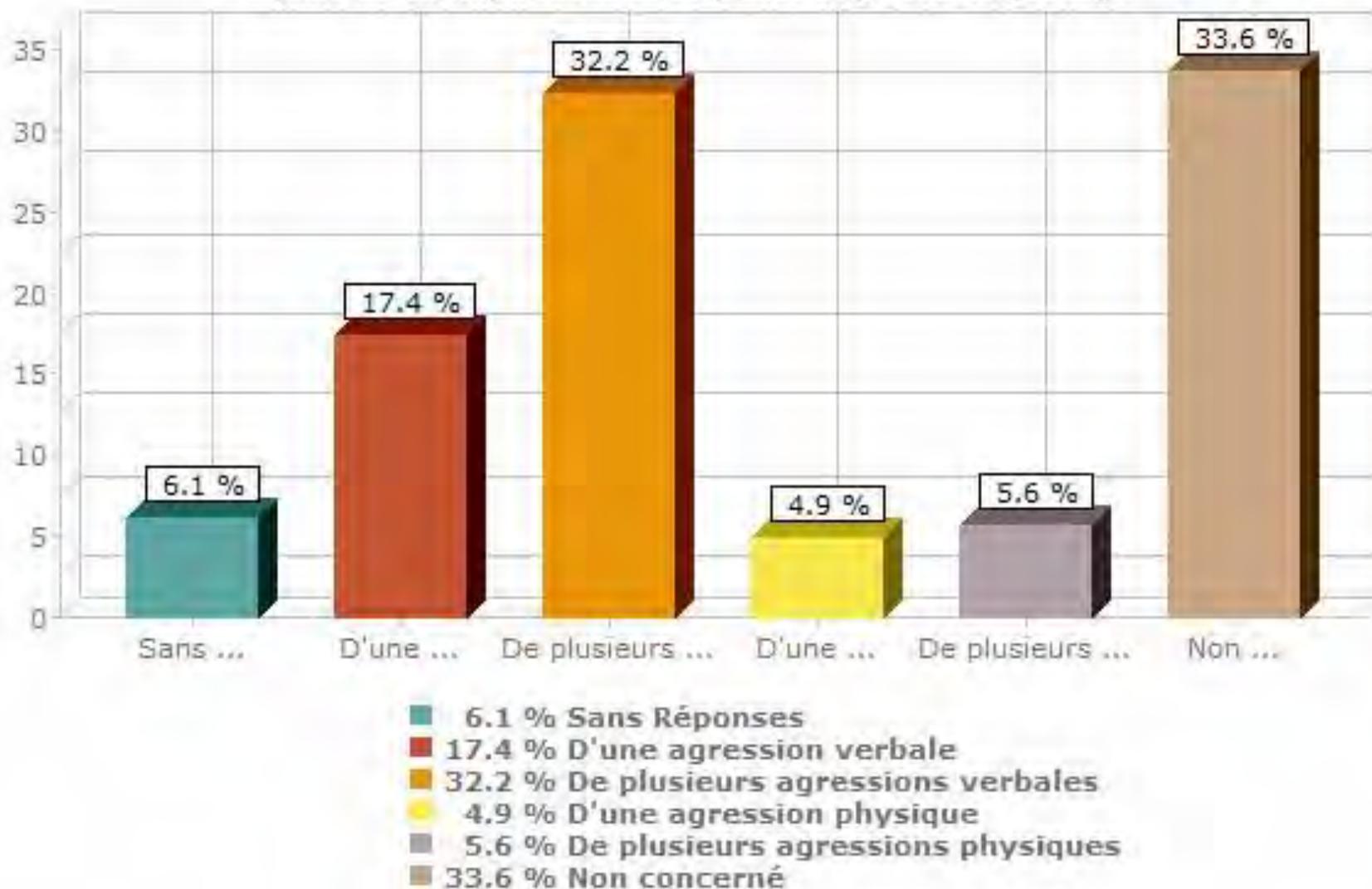
Q14. Si vous avez répondu à la question précédente, pouvez-vous en indiquer la fréquence ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Les évènements traumatisants

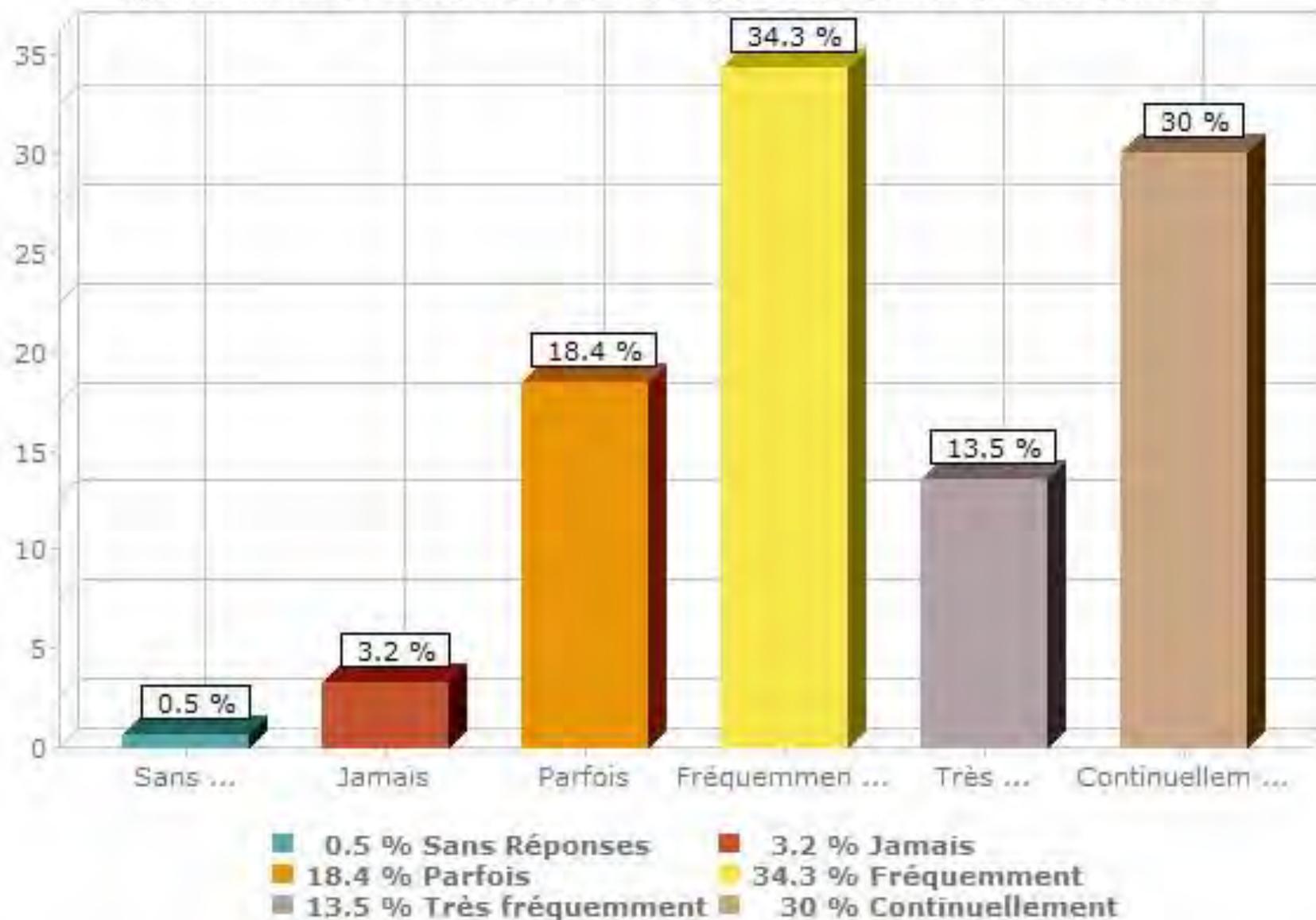
Q15. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été confronté(e) à des évènements professionnels que vous estimez traumatisants (c'est-à-dire ayant eu un impact sur vous pendant plusieurs jours) ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

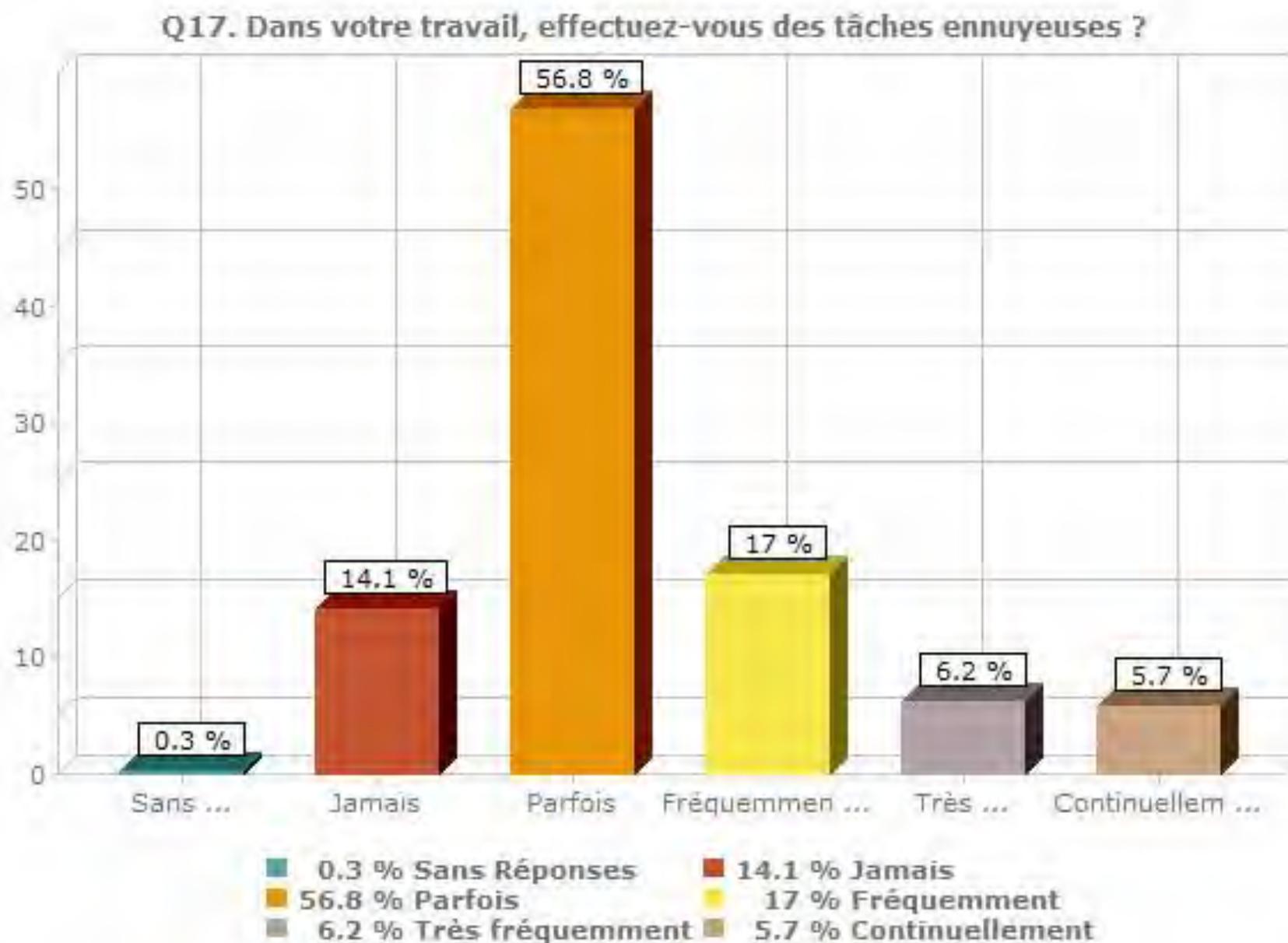
### Les apprentissages nouveaux

Q16. Dans votre travail, devez-vous apprendre des choses nouvelles ?



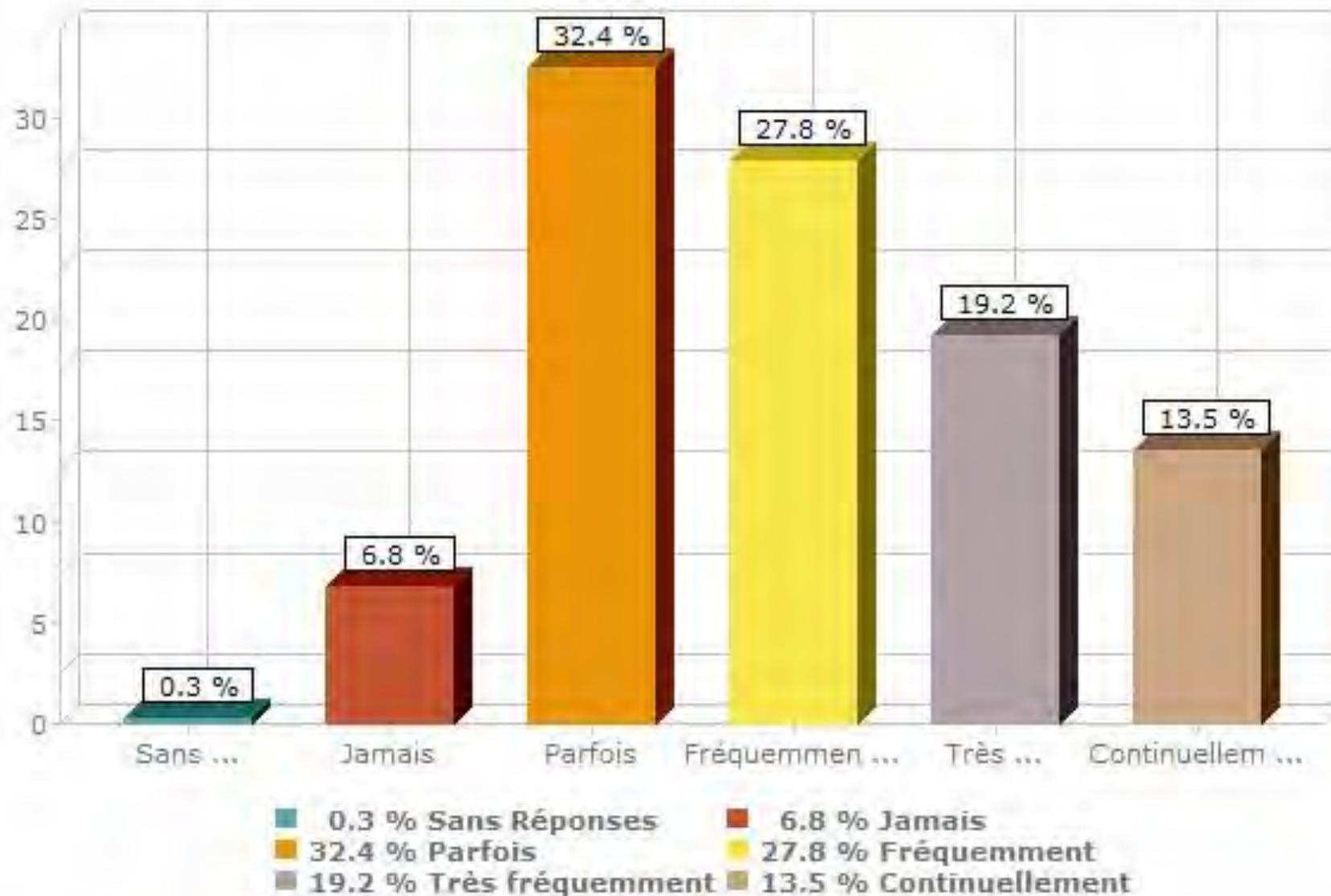
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Les tâches ennuyeuses



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale L'autonomie décisionnelle

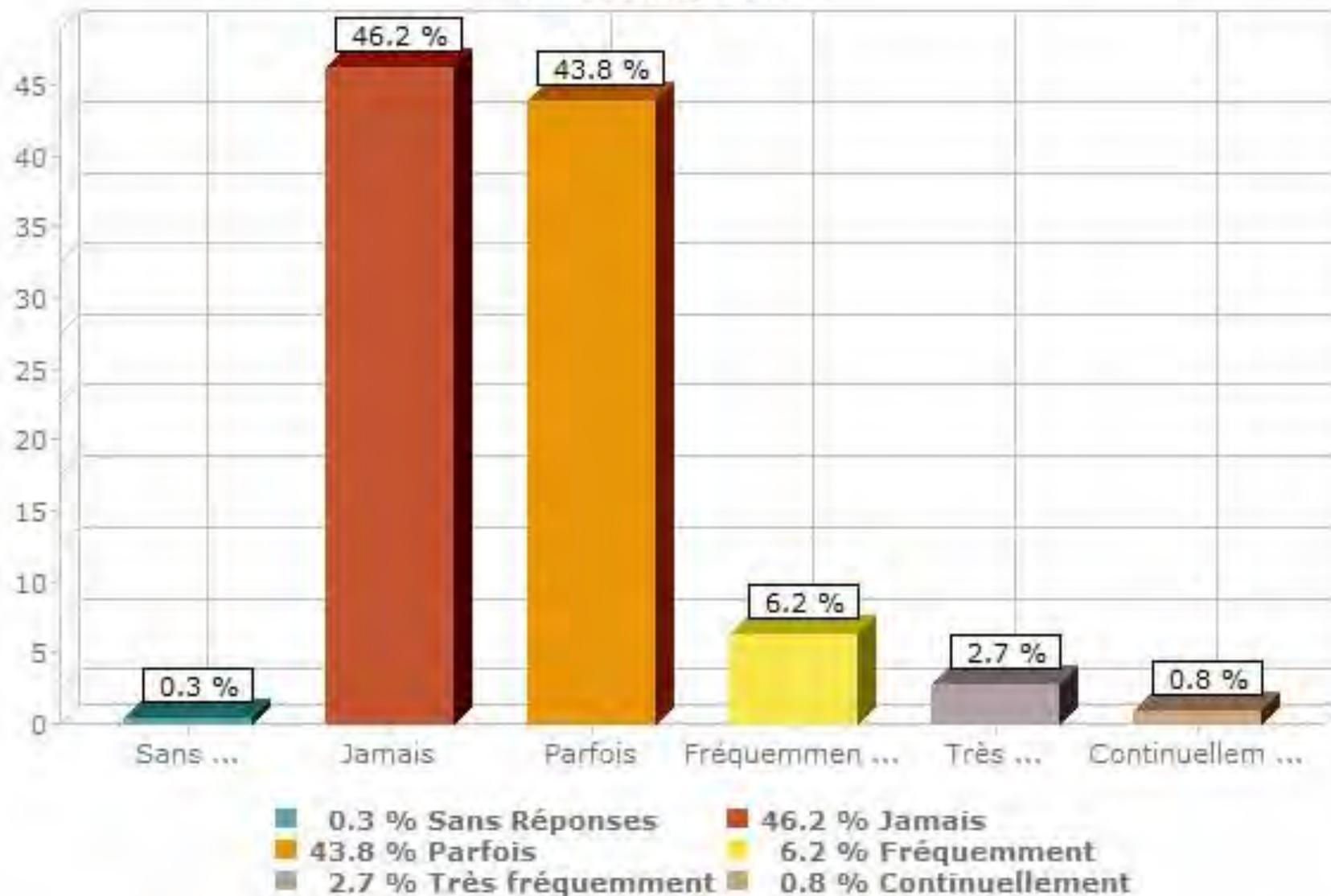
Q18. Votre travail vous permet-il de prendre des décisions par vous-même ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Le niveau de compétence

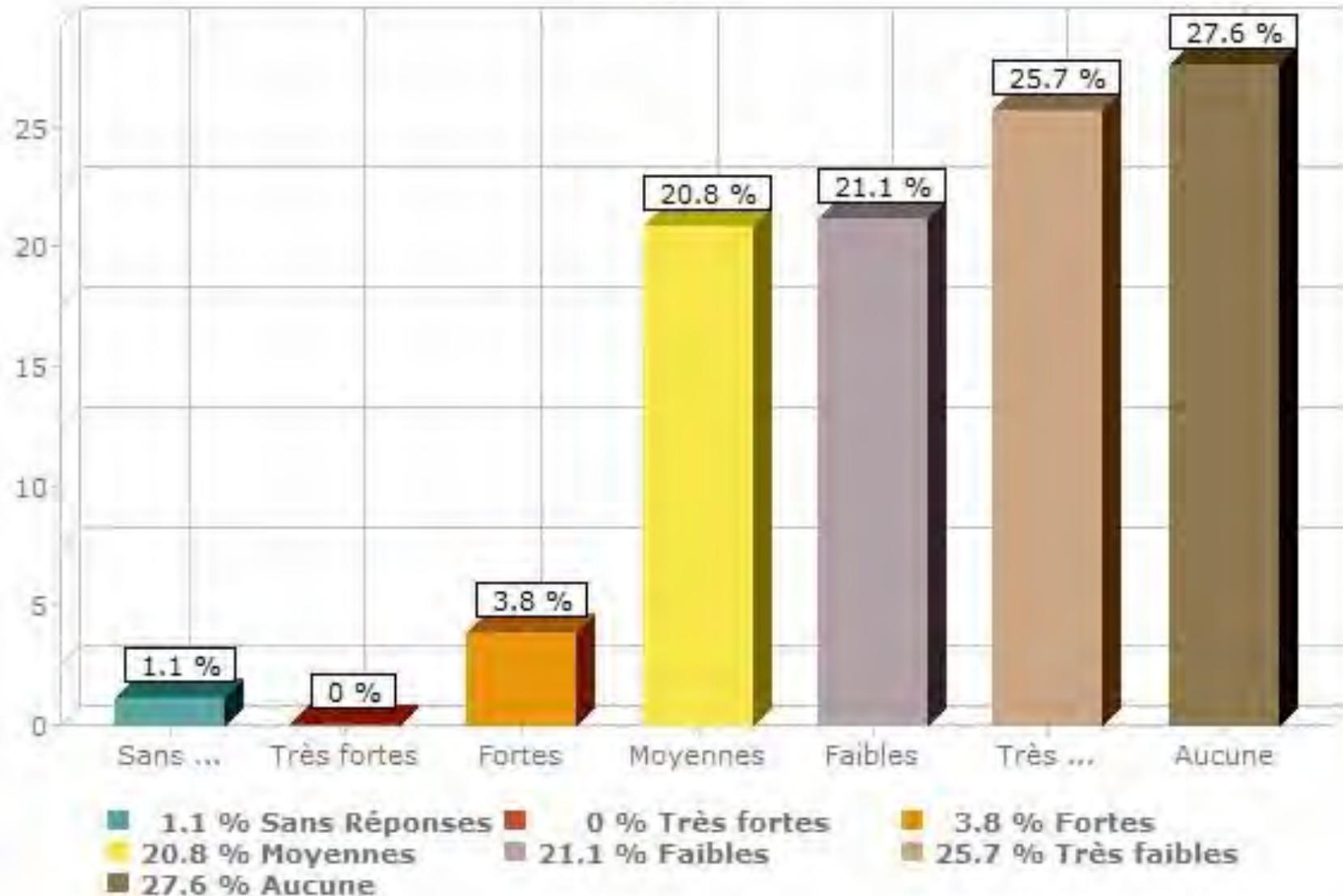
Q19. Votre travail demande-t-il un niveau de compétences que vous trouvez trop élevé ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

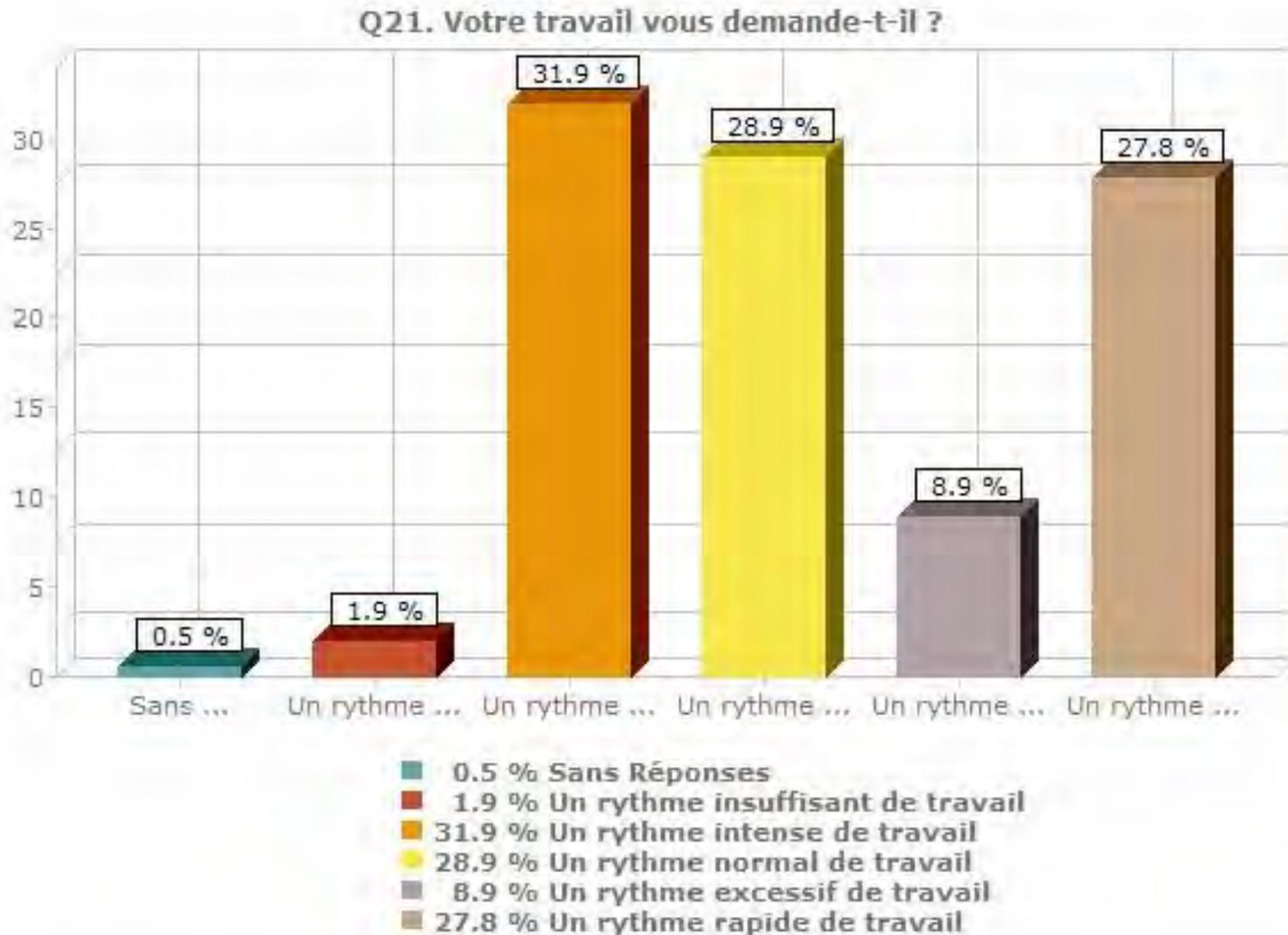
### La maîtrise des outils

Q20. Estimez-vous avoir des difficultés de maîtrise des outils de travail ?



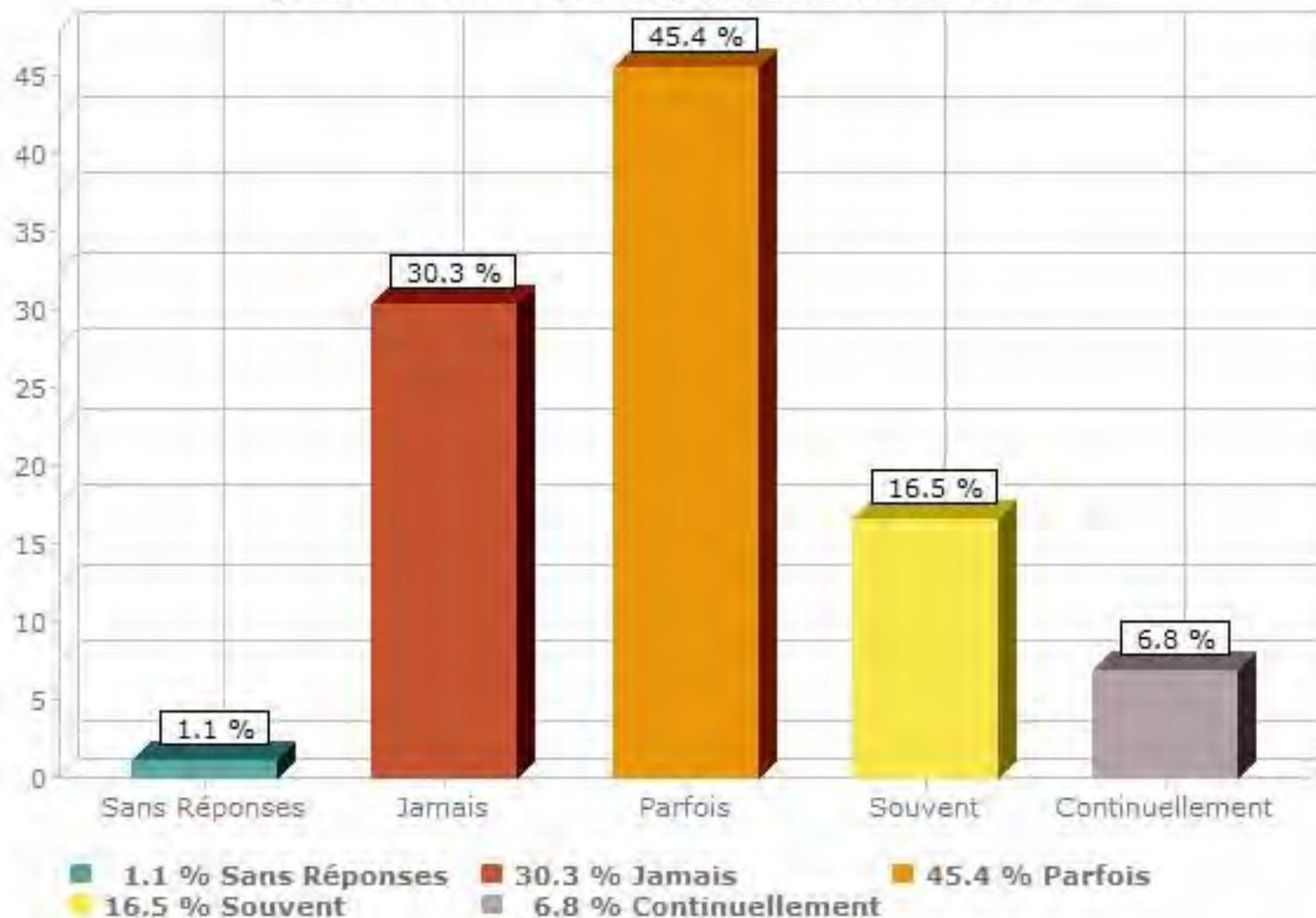
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### Le rythme de travail



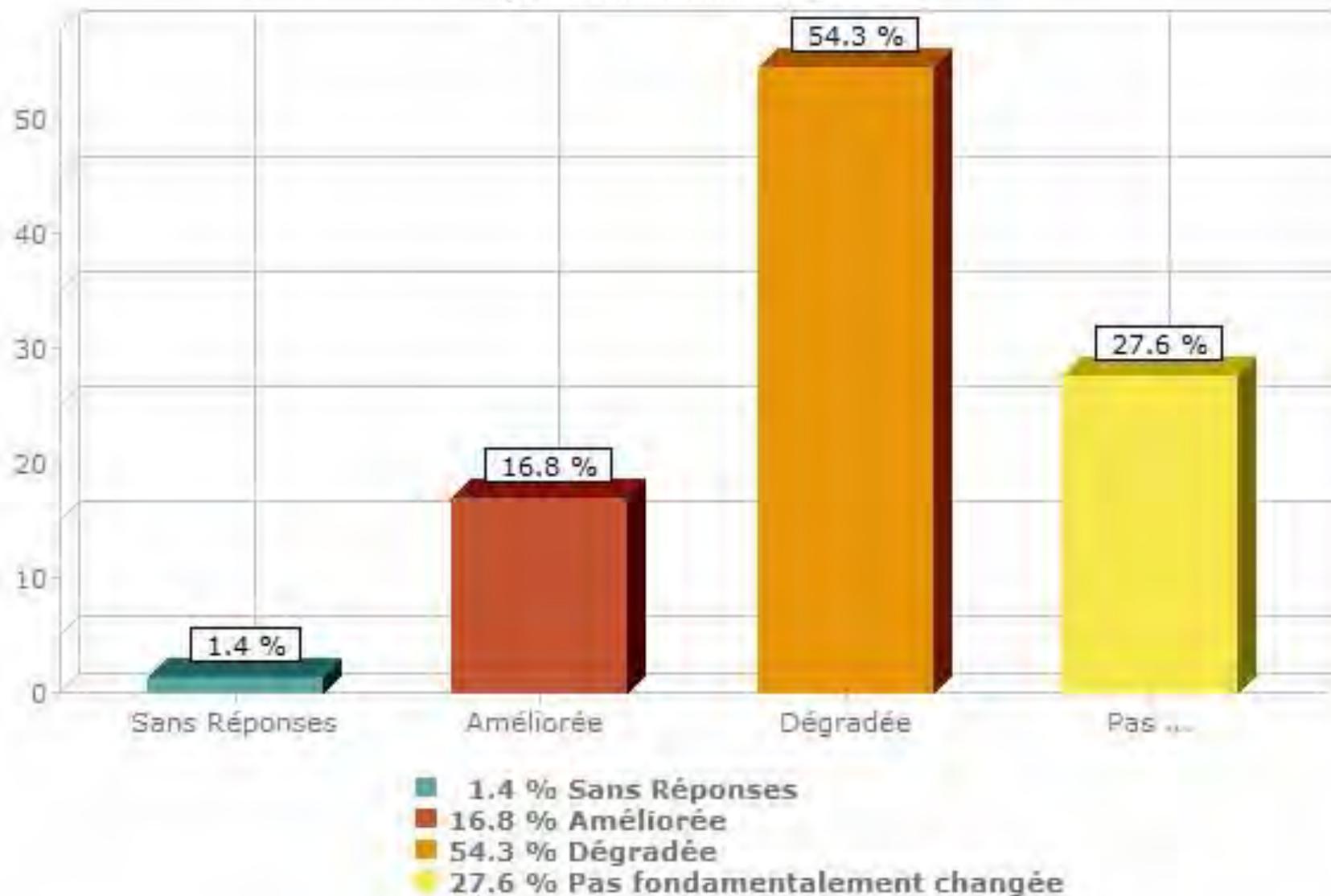
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale L'isolement

Q22. Vous sentez-vous isolé(e) dans votre travail ?



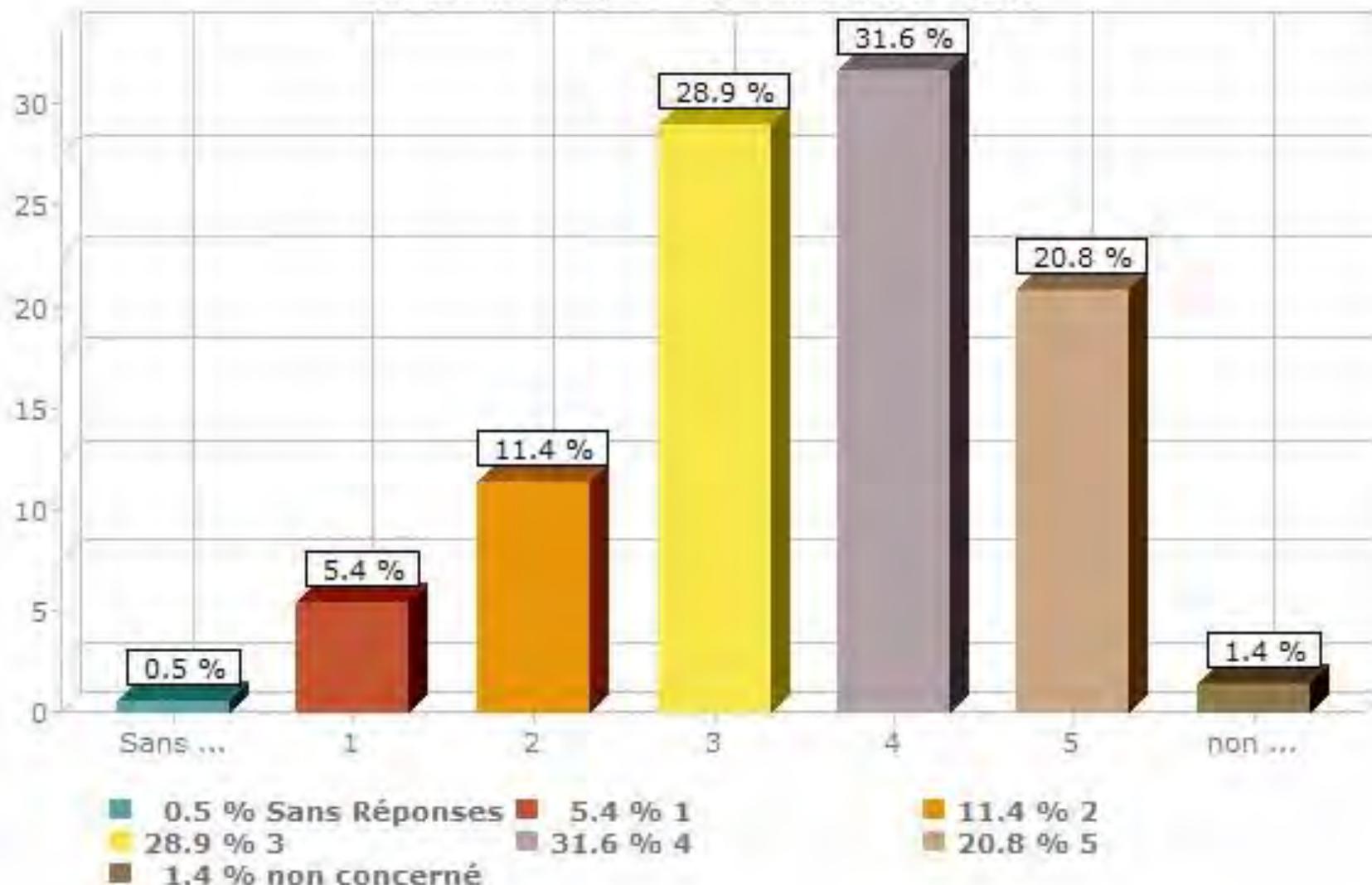
## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale L'évolution de la situation professionnelle

Q23. Considérez-vous que, depuis 2 ans, votre situation professionnelle s'est :



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

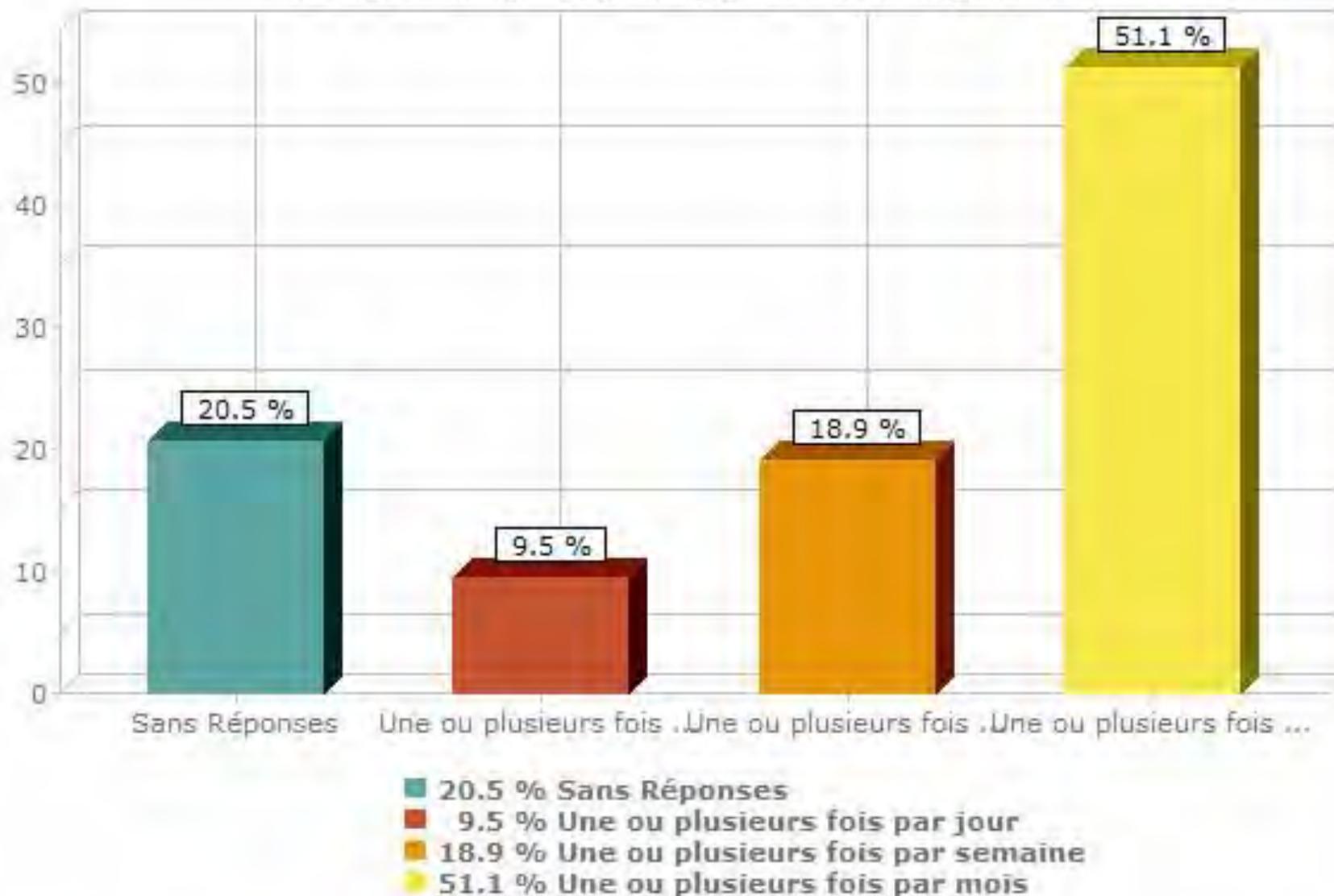
Q27. Dans l'ensemble estimez-vous que votre travail est stressant ?  
Cochez la case qui vous correspond le mieux entre « pas du tout stressant » (1) et « très stressant » (5).



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

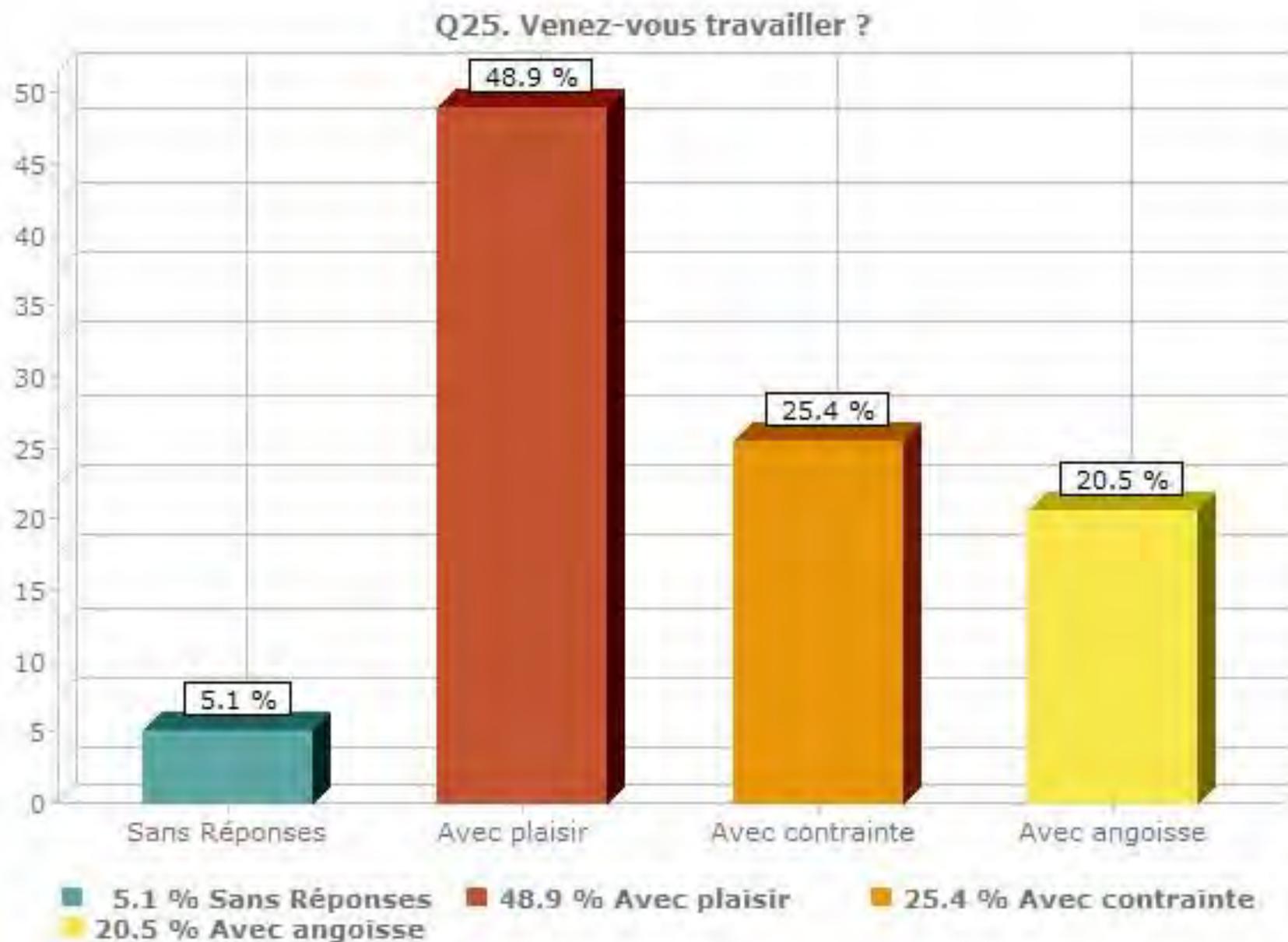
### Le stress

Q24. Au cours des 12 derniers mois, estimez-vous avoir eu du stress lié à des changements inopinés du travail prévu ?



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

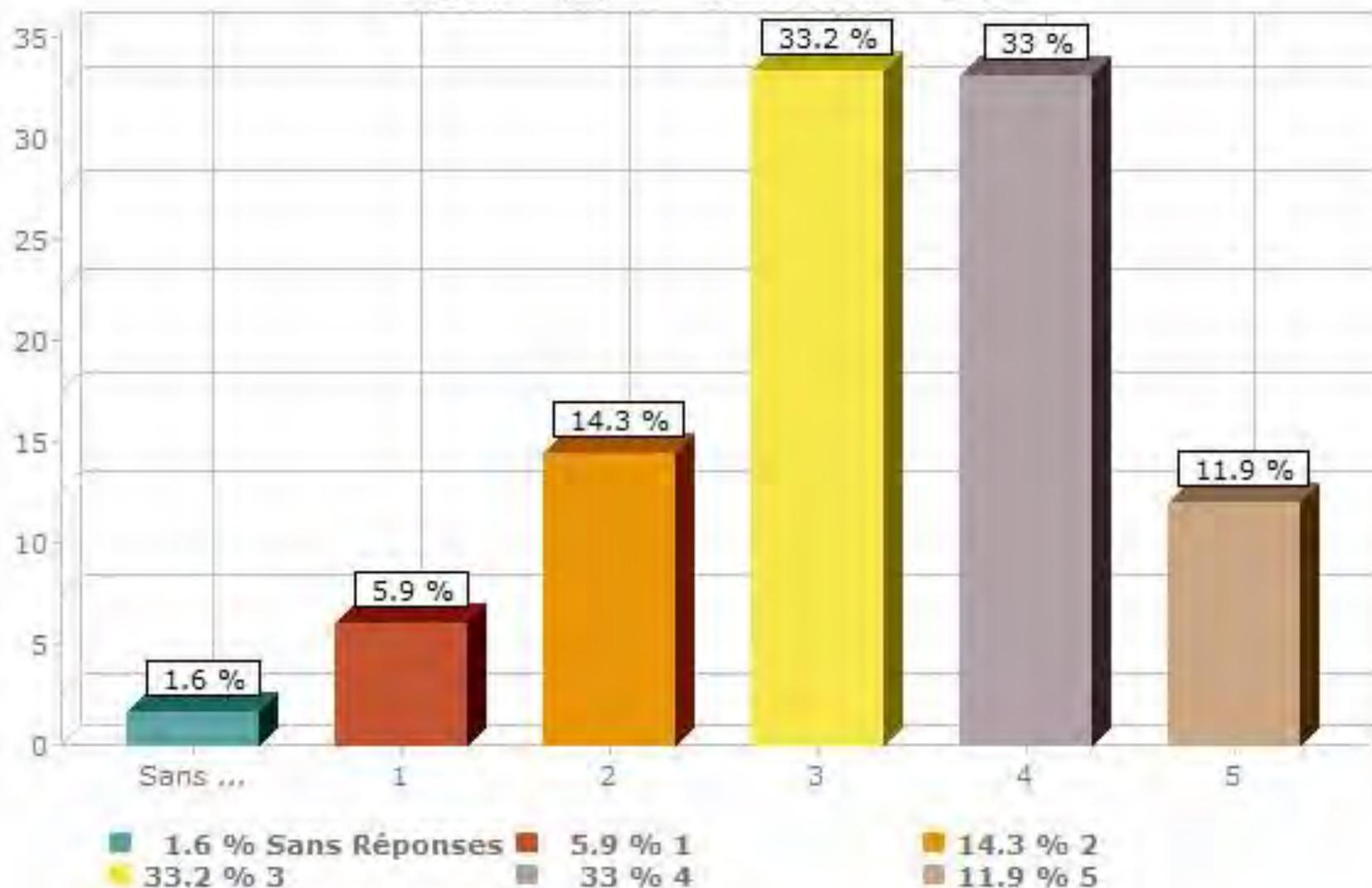
### La motivation



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Vision globale

### La fatigue du travail

Q26. Dans l'ensemble, estimez-vous que votre travail est fatigant ?  
Cochez la case qui vous correspond le mieux entre « pas du tout fatigant » (1) et « très fatigant » (5).



## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

- ❑ **60 femmes ont répondu au questionnaire** ; elles représentent 19% des répondants. Parmi ces femmes, 88% des répondantes sont des PATS. Une répondante n'a pas souhaité indiquer sa catégorie.
  
- ❑ **L'âge**
  - 9 ont moins de 30 ans (15%)
  - 8 ont de 31 à 35 ans (13%)
  - 9 ont de 36 à 40 ans (15%)
  - 10 ont de 41 à 45 ans (17%)
  - 11 ont de 46 à 50 ans (18%)
  - 13 ont de 51 à + de 60 ans (20%)
  
- ❑ **L'affectation**
  - 54% aux services de la Direction départementale
  - 29% dans les CIS
  - 14% dans les groupements territoriaux
  - Seulement 3% au CTA/CODIS
  
- ❑ **Ancienneté**
  - 55% des femmes sont au SDIS depuis 10 ans et plus
  - 68% le sont depuis au moins 5 ans et jusqu'à 10 ans et plus.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

- ❑ Le sentiment d'appartenance
  - 34% ont un sentiment d'attache moyen
  - 73% se situent entre un sentiment d'attachement très faible à moyen
- ❑ Le sentiment d'attachement semble lié à l'ancienneté.
  - 70% des répondantes qui expriment un attachement moyen travaillent au SDIS depuis au moins 10 ans.
  - Pour celles qui expriment un **sentiment d'appartenance très fort**, la proportion des répondantes présentes **au SDIS depuis plus de 10 ans représentent 75%**.
  - A l'inverse la catégorie qui ressent un **sentiment d'appartenance faible** est à **69%** constituée de personnes présentes **au SDIS depuis moins de 5 ans**.
- ❑ On distingue les **SPP** qui se situent pour la majorité entre un **sentiment d'attachement moyen à fort** et les **PATS** qui expriment plutôt un **sentiment moyen (35%) voire très faible à faible (40%)**.
- ❑ Les accidents de travail sont rares et ne concernent que 5% des répondantes.
- ❑ Les arrêts de travail
  - 58% des répondantes déclarent ne pas avoir eu d'arrêts maladie dans les douze derniers mois. Pour la majorité (26% des répondants), il s'agit d'un seul arrêt.
  - Il est intéressant de constater que, **sur l'effectif féminin qui n'a pas eu d'arrêt, près de la moitié (45%) en a parfois ou souvent ressenti le besoin**.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

### ❑ Évènements professionnels traumatisants

- A la question "*Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été confronté(e) à des évènements professionnels que vous estimez avoir été traumatisants ?*", **42% des répondantes répondent par l'affirmative.**
- Ces évènements relèvent pour l'essentiel d'**activités non opérationnelles (72%)** ce qui pourrait s'expliquer par la forte proportion de PATS dans l'effectif féminin considéré.
- Pour **72% des réponses concernant les évènements traumatisants ayant lieu au cours d'activités non opérationnelles**, il s'agit d'**agressions répétées** : pour 44% cela concerne **une fréquence supérieure à 5 fois (28%) voire supérieure à 10 fois dans l'année (17%)**.
- **La fréquence est moins élevée pour ce qui concerne les activités opérationnelles** : 33% déclarent être confrontées à des évènements traumatisants entre 5 et 10 fois et 83% pour les fréquences supérieures à 1 occurrence par an.
- Ces évènements traumatisants ont pour origine en très grande majorité **l'agression verbale (96%) et peut aussi aller jusqu'à l'agression physique et verbale répétée.**
- Ces évènements se répartissent pratiquement **sur toutes les tranches d'âges, à l'exception des moins de 31 ans** qui se déclarent non concernées.
- **La catégorie la plus fragilisée est celle des 36 à 40 ans** avec 78% des répondantes qui déclarent avoir été confrontées à des évènements traumatisants.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

- ❑ La difficulté de maîtrise des outils de travail
  - La très grande majorité (82%) n'exprime aucune difficulté ou une très faible difficulté de ce type. 13% expriment une difficulté moyenne.
  - Ces difficultés semblent liées au niveau de compétence attendu : les personnes qui n'expriment aucune difficulté de maîtrise des outils (38% des répondantes) estiment à 43% que le niveau de compétences attendu est trop élevé (continuellement + fréquemment + très fréquemment) ; ce niveau atteint 88% chez les personnes qui expriment des difficultés moyennes de maîtrise des outils.
  
- ❑ **Le stress ressenti et les changements inopinés du travail prévu**
  - **95% des répondantes estiment leur travail stressant** et 78% de ces répondantes estiment leur niveau de stress entre 3 et 5.
  - **75% des répondantes déclarent subir un stress lié à des changements inopinés du travail prévu :**  
Pour la majorité (67%), il s'agit de **changements à hauteur d'une ou plusieurs fois par mois**, pour 33% ces changements peuvent prendre place **dans la journée (13%) ou dans la semaine (20%)**.
  - On remarque que **le niveau de stress ressenti augmente au fur et à mesure que les changements inopinés se multiplient :**  
Pour les personnes qui estiment leur stress à un niveau 3, les changements du travail qui génèrent du stress représentent 75% ; pour les plus stressées (niveau 5), 71% des changements ont lieu dans la semaine (43%) ou par jour (29%).

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

- ❑ L'évolution de la situation professionnelle depuis 2 ans
  - Pour 35%, elle s'est améliorée.
  - Pour 28%, elle s'est dégradée.
  - Pour 37%, elle n'a pas fondamentalement changé.
  
- ❑ **Le ressenti de venir au travail avec angoisse, contrainte ou plaisir**
  - 11 répondantes viennent au travail avec angoisse  
**91% expriment un niveau de stress entre 3 et 5**
  - 13 répondantes viennent au travail avec contrainte  
69% expriment un niveau de stress entre 4 et 5
  - 31 personnes viennent au travail avec plaisir  
63% se situent pourtant sur un niveau de stress entre 3 et 5 (?)
  
- ❑ **La fatigue du travail (sur une échelle croissante de niveaux 1 à 5)**
  - 11% déclarent niveau 1
  - 23% déclarent niveau 2
  - 39% déclarent niveau 3
  - **21% déclarent niveau 4**
  - **6% déclarent niveau 5**

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

- **Le stress au travail (sur une échelle croissante de niveaux 1 à 5)**
  - 18% déclarent niveau 1
  - 12% déclarent niveau 2
  - 44% déclarent niveau 3
  - **14% déclarent niveau 4**
  - **12% déclarent niveau 5**

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Femmes"

### Conclusion

- ❑ **Près d'une femme sur deux déclare avoir été confrontée à un événement professionnel traumatisant au cours des 12 derniers mois.**
  - Dans la quasi-totalité, il s'agit d'**agressions verbales** et, **pour une sur deux, cela s'est répété plusieurs fois.**
  - **L'agression verbale et physique est présente** dans le résultat de l'enquête.
- ❑ **Deux femmes sur trois ont un sentiment d'appartenance de moyen à très faible.**
- ❑ Peu de difficultés face aux outils de travail. Les quelques personnes qui expriment des difficultés les situent dans un niveau de compétence attendu trop élevé.
- ❑ Une minorité de répondantes estiment que leur situation s'est dégradée depuis 2 ans.
- ❑ Il existe un lien entre fatigue et stress, mais le niveau de fatigue se situe en-dessous du niveau de stress. **Le ressenti de stress est plus élevé que le ressenti de fatigue.**

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

- ❑ **309 hommes ont répondu au questionnaire.** Ils représentent 84% des répondants à l'enquête.
  - Sur ces 309 répondants, la majorité (83%) sont des SPP, 48 (16%) sont des PATS
  - 3 personnes n'ont pas souhaité renseigner leur catégorie.
  - La majorité des PATS (65%) est aussi SPV.
  
- ❑ **L'âge**
  - 75% des PATS ont entre 26 et 45 ans dont la plus forte proportion (23%) entre 36 et 40 ans.
  - 75% des SPP ont entre 30 et 45 ans, dont 26% de 36 à 40 ans.
  
- ❑ **L'affectation**
  - 73% des répondants sont affectés aux centres d'incendie et de secours
  - 17% à la Direction départementale
  - 5% aux services de groupements territoriaux
  - 5% au CTA/CODIS.
  - La majorité des PATS (58%) est affectée aux services de la Direction départementale.
  - 84% des SPP sont en centres de secours, 8% à la direction, les 8% restants se répartissant à égalité entre le CTA/CODIS et les services des groupements territoriaux.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

### ❑ L'ancienneté

- 65% des répondants ont au moins 5 ans d'ancienneté dans leurs fonctions actuelles
- 44% ont au moins 10 ans d'ancienneté.
- Ceux présents depuis moins de 1 an représentent seulement 3%.

### ❑ Le sentiment d'appartenance

- **74% des répondants manifestent un sentiment très faible (18%), faible (24%) ou moyen (32%)**
- Les sentiments d'appartenance fort (18%) et très forts (6%) représentent un quart des répondants.
- On note que pour les répondants qui expriment le **sentiment d'appartenance très faible à moyen**, la majorité travaille **au SDIS depuis 10 ans et plus** (42% de ceux qui se sentent moyennement attachés, 60% de ceux qui se sentent très faiblement attachés).
- Cette proportion s'inverse chez les répondants qui expriment un **sentiment d'appartenance fort ou très fort : la majorité travaille entre 1 et 5 ans au SDIS.**

### ❑ Arrêts maladie

- La majorité (67%) n'a eu aucun arrêt maladie (hors accident de travail) au cours des douze derniers mois.
- Pourtant **près de la moitié (48%) en a néanmoins ressenti le besoin parfois (40%) voire souvent (9%).**

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

### □ Les événements professionnels traumatisants

- A la question "*Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été confronté(e) à des événements professionnels que vous estimez avoir été traumatisants ?*", **la majorité des répondants (68%) répondent par l'affirmative** (42% pour la population féminine), seul 1/3 des répondants ne se sent pas concerné (on y trouve pour 72% des SPP).
- **33% de ces événements sont liés à des activités opérationnelles et 25% à des activités non opérationnelles.**
- **Les SPP représentent 84% de ceux qui déclarent des événements traumatisants lors d'activités non opérationnelles.**
- Ils sont 13% à déclarer des événements traumatisants à la fois pour des activités opérationnelles et pour des activités non opérationnelles.
- **Pour la majorité (54%), ces événements ont lieu plusieurs fois par an : 32% entre 2 et 5 fois, pour près d'un quart des répondants plus de 5 fois voire 10 fois et plus (12%).**
- Toutes les catégories d'âge sont concernées, la catégorie des 26-30 ans est celle qui se sent la moins touchée (40% se déclare non concernés).
- 73% de ces répondants sont affectés en centres de secours ; **23% des événements traumatisants en centres de secours se déroulent lors d'activités non opérationnelles.** Les services de la Direction départementale et des groupements territoriaux sont les moins concernés (respectivement 54% et 46%), mais cela est à nuancer par la forte proportion de répondants affectés en centres de secours (75%).

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

- ❑ **Les évènements professionnels traumatisants (suite)**
  - **Les agressions verbales représentent 47% des réponses (96% chez les femmes). Il s'agit pour 29% d'agressions verbales répétées.**
  - **Les agressions physiques représentent 14% des réponses. Pour 8% il s'agit d'agressions physiques répétées doublées d'agressions verbales.**
  
- ❑ **Le stress ressenti et les changements inopinés du travail prévu**
  - Moins d'un tiers des répondant estime avoir un rythme normal de travail.
  - Pour 70% des autres répondants, ce **rythme est jugé rapide (27%), intense (33%) ou excessif (9%)**.
  - Le rythme ne semble cependant pas lié au niveau de compétence attendu : plus des trois-quarts des répondants des catégories qui déclarent des rythmes de travail rapide à excessif estiment n'avoir à faire face à un niveau de compétence trop élevé que parfois ou jamais.
  - Il pourrait en revanche **être lié au stress ressenti lors de changements inopinés du travail prévu : 81% des répondants déclare avoir éprouvé du stress en raison de changements inopinés du travail prévu. Pour 64% il s'agit de changements ayant lieu dans le mois et pour un quart dans la semaine.**
  - On constate que **plus le rythme de travail est ressenti comme intense, plus la fréquence des changements augmente. Ainsi ceux qui ressentent un rythme de travail excessif sont 41% à déclarer des changements du travail prévu dans la journée.** Cette proportion baisse à hauteur de 10% chez ceux qui ressentent un rythme normal de travail, la majorité des changements (76%) ayant lieu dans le mois.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

- ❑ Le stress ressenti
  - **84% des répondants estiment que leur travail est stressant** (niveau 3 à 5 sur une échelle de 1 à 5, pour 78% chez les femmes), avec **58% de répondants se situant sur les niveaux 4 (35%) et 5 (23%)**.
  
- ❑ Les difficultés maîtrise outils de travail
  - 74% des répondants n'ont pas de difficultés de maîtrise des outils de travail.
  - Il ne semble pas y avoir de corrélation avec le niveau de stress : l'essentiel des répondants se situant dans les niveaux de stress ne signalent aucune difficulté ou des difficultés faibles de maîtrise des outils.
  
- ❑ L'évolution de la situation professionnelle
  - Pour la majorité des répondants (60%), elle s'est dégradée au cours des deux dernières années.
  - Pour 27%, elle n'a pas fondamentalement changée.
  - Pour seulement 13%, elle s'est améliorée.
  
- ❑ Le ressenti de venir au travail avec angoisse, contrainte ou plaisir
  - Le constat est partagé
  - 51% des répondants viennent au travail avec plaisir.
  - L'autre moitié des répondants se rend au travail pour **27% avec contrainte** et pour **22% avec angoisse**.

## Diagnostic à partir de l'enquête sur Internet : Tri sur le critère "Hommes"

### Conclusion

- ❑ Près d'un homme sur deux vient au travail avec plaisir, l'autre **moitié avec contrainte ou angoisse**.
- ❑ Une **forte majorité (60%)** estime que sa **situation professionnelle s'est dégradée au cours des deux dernières années**.
- ❑ Un pourcentage très important (**84%**) **déclare un niveau de stress très élevé (de 3 à 5)**.
- ❑ Moins d'un tiers déclare avoir un rythme de travail normal.
- ❑ **Les SPP représentent 84% de ceux qui déclarent des événements traumatisants lors d'activités non opérationnelles**.
- ❑ Près d'un homme sur deux, qui n'a pas eu de congés maladie, déclare en avoir ressenti le besoin.
- ❑ **Les trois-quarts des hommes** déclarent avoir un **sentiment d'appartenance moyen, faible, très faible**. **Plus on est ancien, moins le sentiment d'appartenance est élevé**.

## Introduction aux préconisations

- ❑ Des conclusions et préconisations sont tirées de l'ensemble du diagnostic sur les risques psychosociaux.
- ❑ Quelques points émergent spécifiquement de ce diagnostic mais il convient d'admettre que les préconisations formulées à l'issue de l'audit du management auront, si elles sont mises en œuvre, des incidences positives sur les risques psychosociaux.
- ❑ Le diagnostic sur les risques psychosociaux montre spécifiquement :
  - Une **défiance assez forte envers le management.**
  - Une **majorité des agents** déclarent être **sans illusion.**
  - Dans le même temps, ils perçoivent cette démarche sur les RPS comme **la dernière chance.**
  - Un **risque assez fort de dégradation des relations interpersonnelles** si des actes ne sont pas posés rapidement.
  - Un **risque assez fort de dégradation sociale collective** qui peut prendre plusieurs formes : du retrait progressif de l'investissement professionnel à des manifestations collectives de rejet de l'organisation et de ses modes de fonctionnement.
  - Une **souffrance qui risque d'aller en s'accroissant.**
  - Des **situations individuelles** estimées, selon les auditeurs, **à risques élevés.**

## Introduction aux préconisations

- ❑ **Un plan d'actions précisément défini en finalité et objectifs doit être conçu, validé, mis en œuvre et suivi tout au long de son exécution.**

- ❑ Il s'agira de :

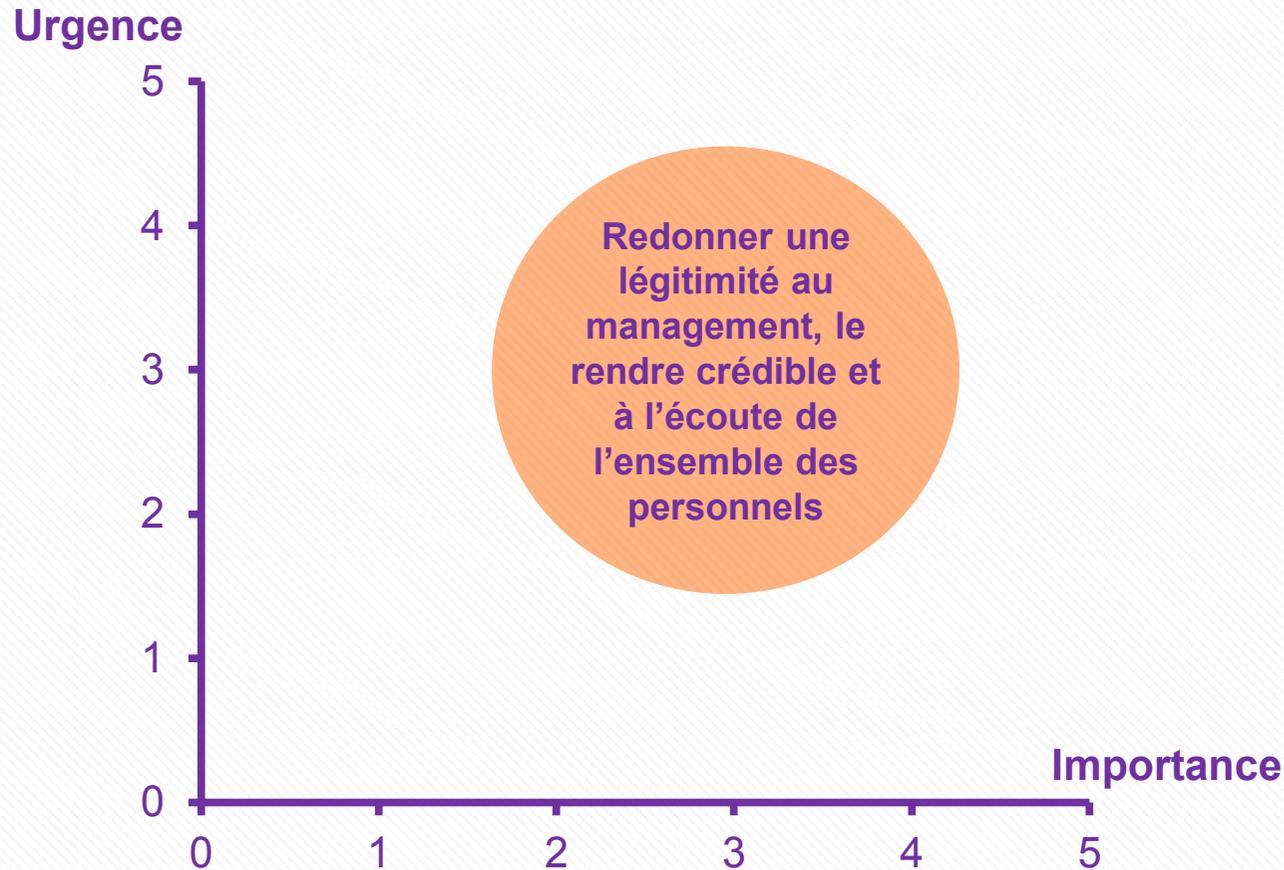
**Faire diminuer sensiblement les facteurs de risques psychosociaux sur une durée de 18 mois.**

- ❑ Les consultants recommandent la **mise en perspective d'objectifs clairs et ciblés**, sachant qu'on ne peut pas tout faire tout de suite et qu'il n'est pas recommandé de tout faire tout de suite.
- ❑ Lancer simultanément plusieurs chantiers en parallèles viendrait conforter un risque détecté et qui tient à la récurrence et à l'accélération des réformes.
- ❑ Le personnel demande **une pause dans les réformes et l'instauration durable d'un dialogue social.**

**1<sup>ère</sup> préconisation : Redonner une légitimité au management, le rendre crédible et à l'écoute de l'ensemble des personnels**

- ❑ Cet objectif est celui qui vient en premier et qui **pèse le plus lourd dans les risques psychosociaux.**
- ❑ Mais, il reste sans beaucoup d'illusion de la part des salariés.
- ❑ Il paraît fondamental de **le considérer en priorité.**
- ❑ Il est largement développé dans les recommandations conclusives de l'audit sur management avec les actions associées.

**1<sup>ère</sup> préconisation : Redonner une légitimité au management, le rendre crédible et à l'écoute de l'ensemble des personnels**

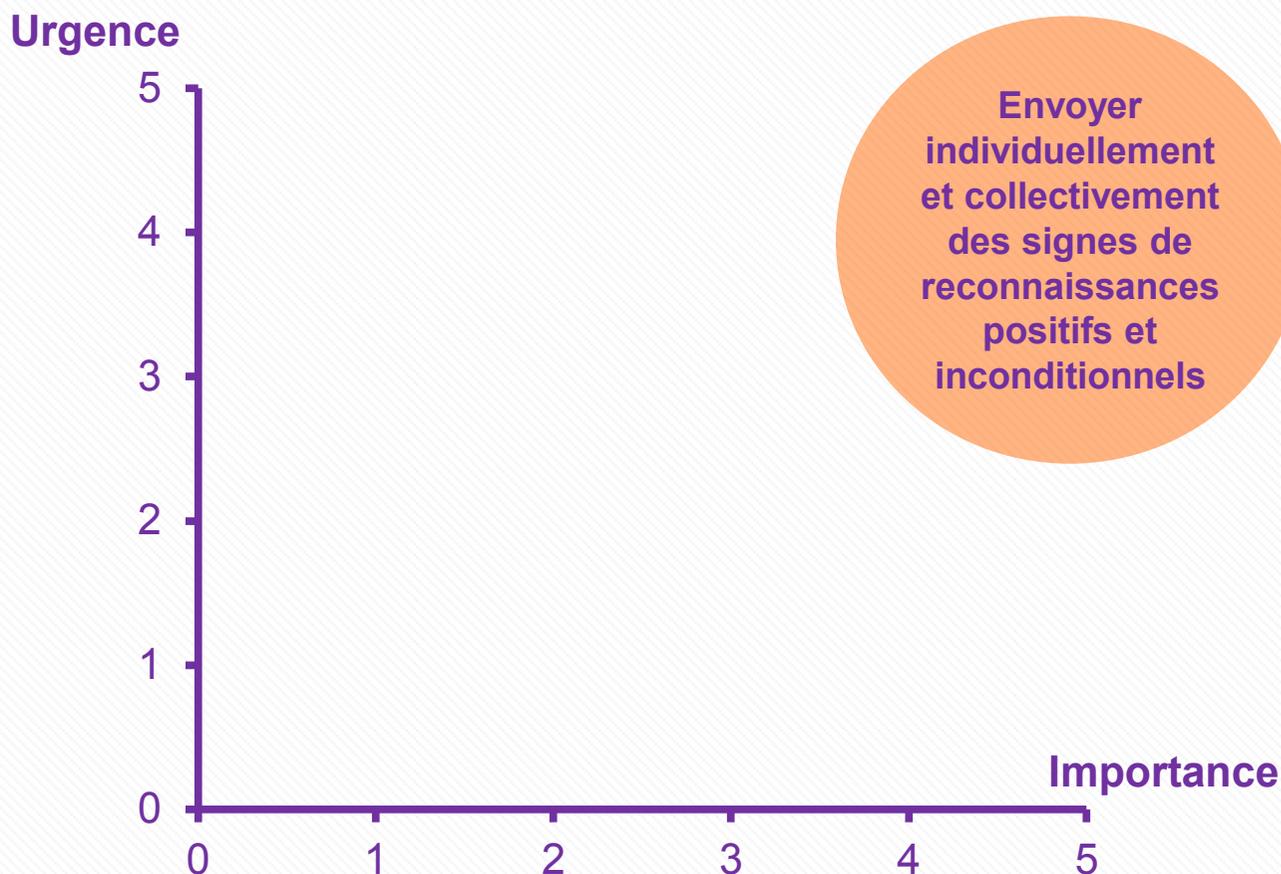


- Nécessité de peu de moyens financiers mais va demander de **forts investissements personnels de la part des managers - y compris en formation et accompagnement - dès à présent et dans la durée.**
- Peut s'appuyer sur quelques bonnes pratiques managériales décelées par endroits.

## 2<sup>ème</sup> préconisation : Envoyer individuellement et collectivement des signes de reconnaissances positifs et inconditionnels

- ❑ Cet objectif recouvre deux éléments :
  - Des signes de reconnaissances individuels qui doivent être donnés par la ligne managériale, auprès de chacun.
  - Et des signes de reconnaissances donnés aux entités qui composent l'établissement.
- ❑ Cet objectif sera long à atteindre car il touche à l'intime et à des souffrances qui peuvent être profondes.
- ❑ Il est rappelé pour mémoire qu'ont été entendus des termes très forts comme "*brutalité*", "*ignorance*" et "*non reconnaissance*".
- ❑ Il existe des fractures au sein du SDIS et celles-ci sont, pour beaucoup, assises sur les pratiques managériales, sur l'organisation et sur les postures : Des fractures horizontales entre PATS et Sapeurs-Pompiers, entre SPP et SPV, entre les cadres... mais également verticales entre le niveau du comité de direction, les groupements, les Centres d'Incendie et de Secours.
- ❑ S'il a existé un jour, le lien s'est fracturé et il sera nécessaire de le reconstruire. C'est le point sur lequel existent le plus d'attentes aujourd'hui.

## 2<sup>ème</sup> préconisation : Envoyer individuellement et collectivement des signes de reconnaissances positifs et inconditionnels

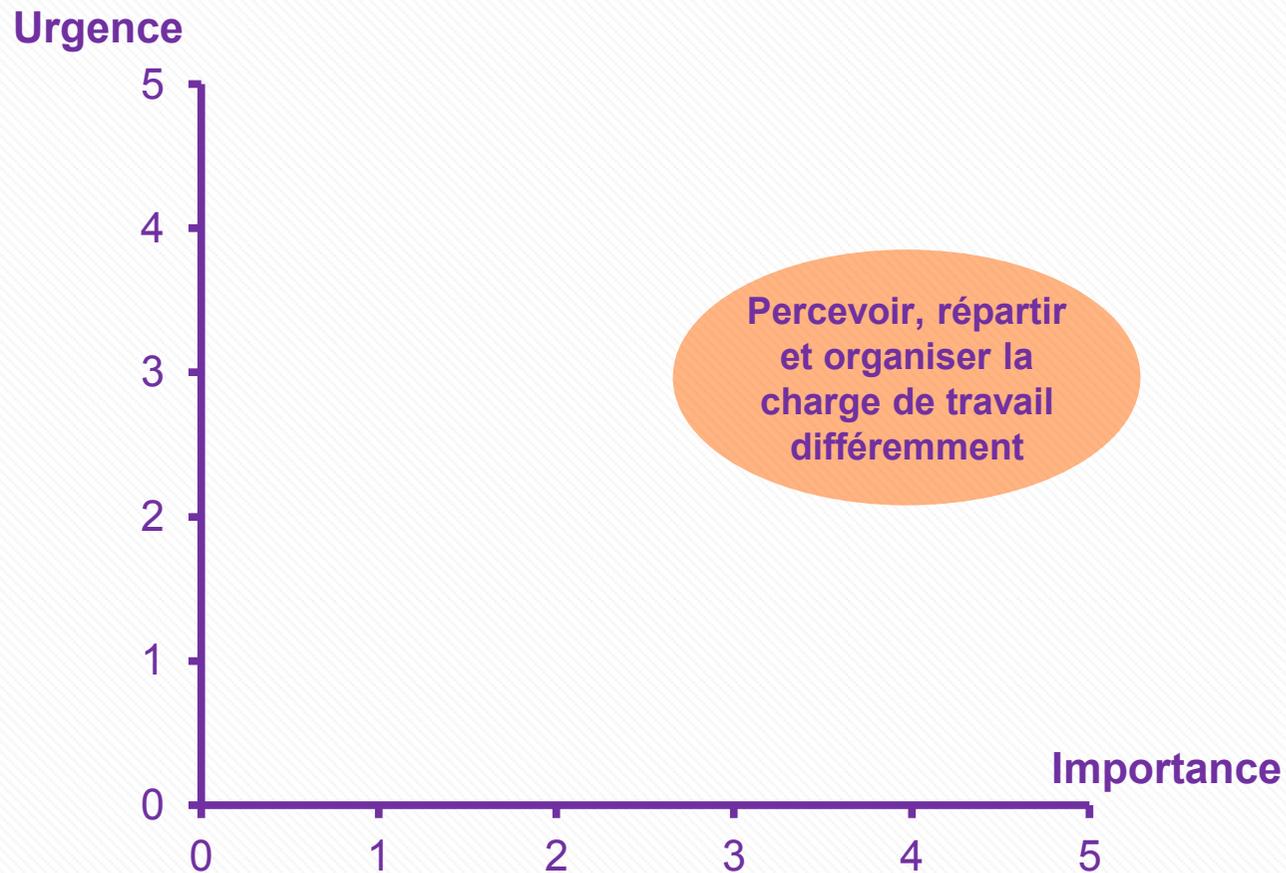


- ❑ Cette recommandation sera **très difficile à réaliser** car elle devra répondre à beaucoup d'attentes. Il faudra **s'appuyer sur des personnes ressources prises à chaque niveau** de l'organisation. Sans doute quelques formations et du coaching spécifique seront nécessaires. Mais la réponse se mesurera dans la pratique au quotidien. Il faudra **donner des signes tangibles et urgents, y compris auprès des partenaires sociaux**. Il y aura **nécessité fondamentale** à mettre en œuvre un **baromètre social**.

**3<sup>ème</sup> préconisation : Percevoir, répartir et organiser la charge de travail différemment.**

- ❑ À la fois, dans un souci...
  - D'équité et de justice, tout le monde contribue normalement et raisonnablement à la charge commune...
  - D'efficacité dans l'organisation des postes de travail...
  - D'amélioration de travail en équipe...
  
- ❑ ... Il conviendra de s'appuyer sur une démarche de fond qui mettra en place deux outils indispensables :
  - Les fiches de postes.
  - Les entretiens d'évaluation.
  
- ❑ ... Débouchant à terme sur une politique de GPEEC.

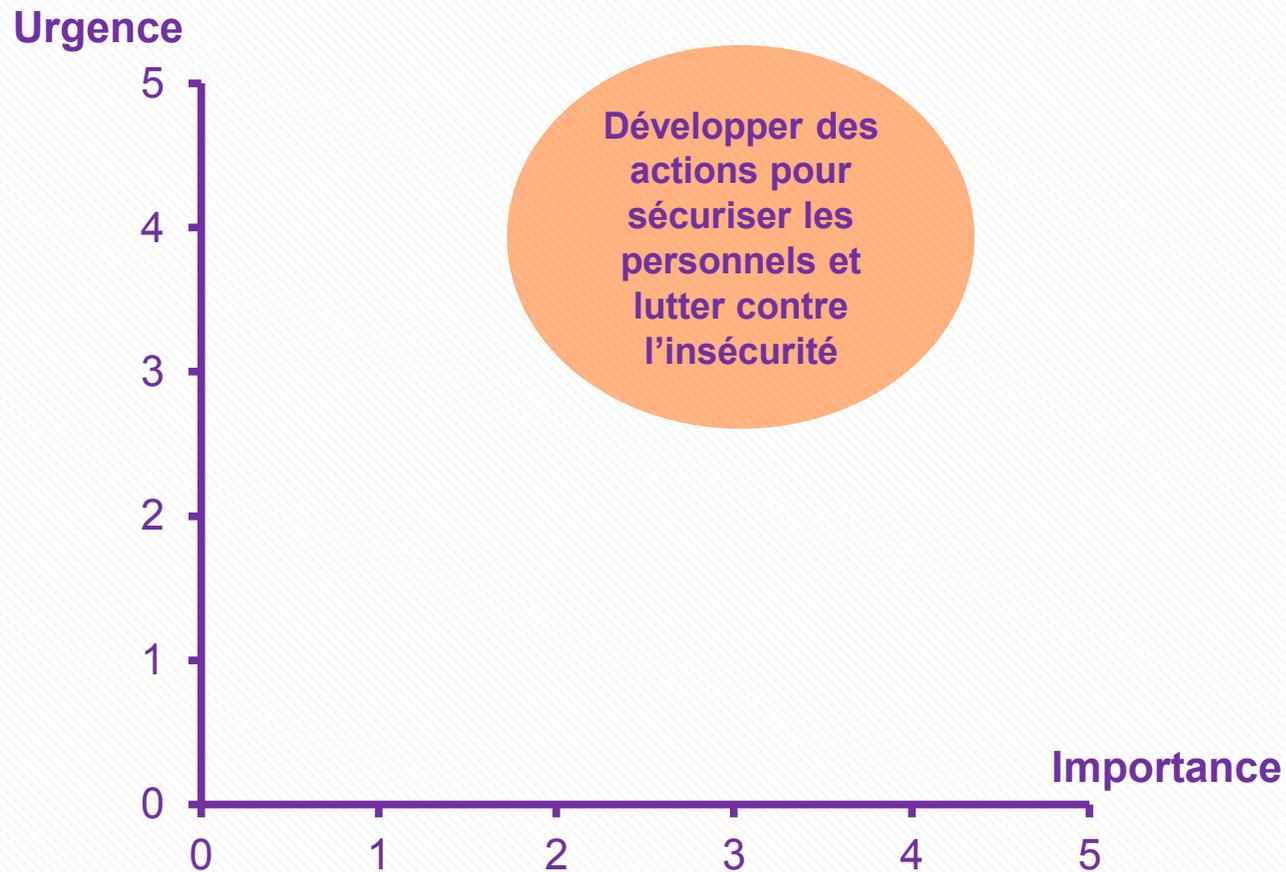
**3<sup>ème</sup> préconisation : Percevoir, répartir et organiser la charge de travail différemment**



## 4<sup>ème</sup> préconisation : Développer des actions pour sécuriser les personnels et lutter contre l'insécurité

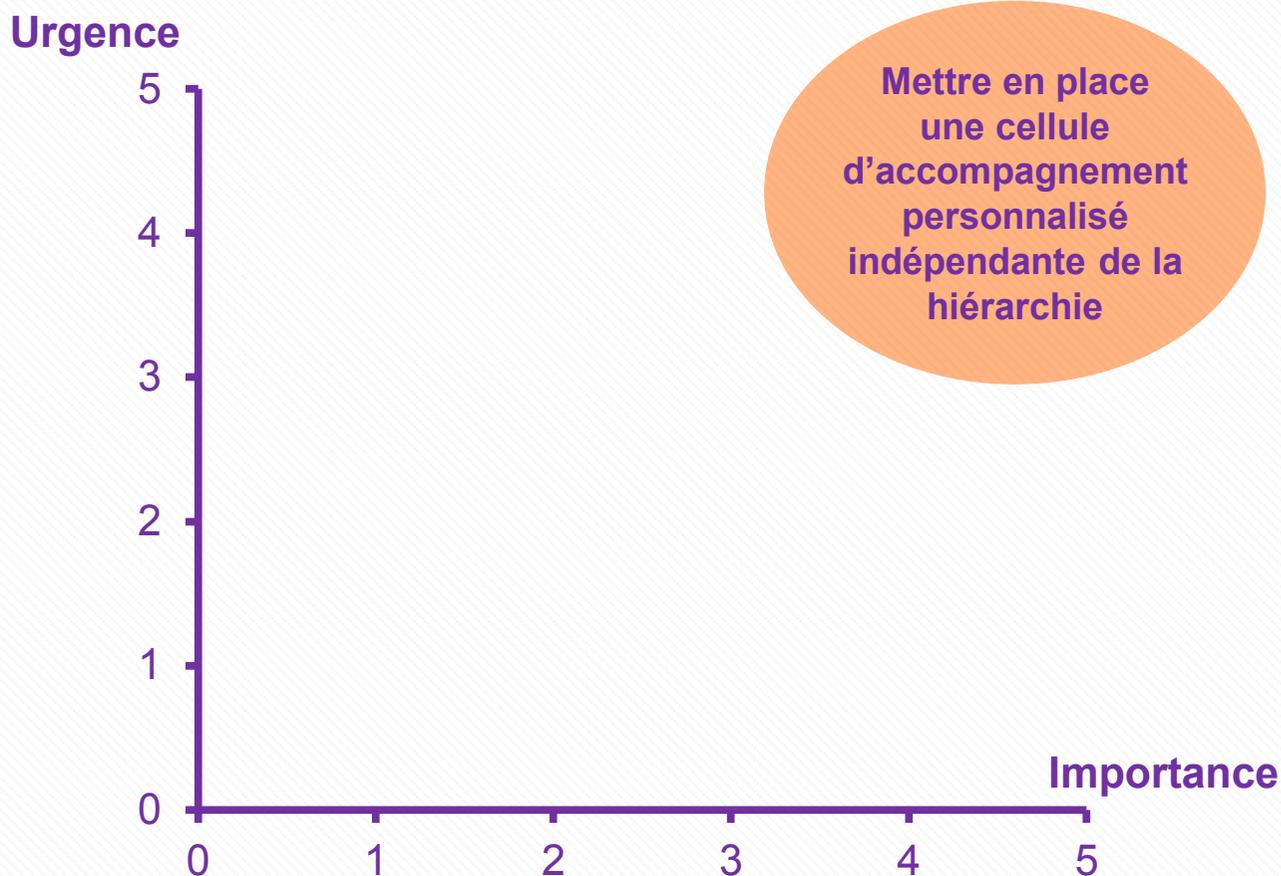
- ❑ Cet objectif doit être interprété au **cœur de métier**.
- ❑ Il faut prendre cet objectif au pied de la lettre.
- ❑ On touche ici aux interventions en milieu urbain. Le verbatim entendu est pour la quasi-totalité lié aux violences urbaines.
- ❑ Cet objectif ne peut être atteint que par la mise sous tension d'acteurs qui sont externes au SDIS.
- ❑ Certes, la mission est **très difficile** et ne dépend pas exclusivement des personnels du SDIS.
- ❑ Mais la **Direction du SDIS** devra s'en emparer pour démontrer au **Corps social** qu'un **grand chantier prioritaire** est ouvert sur ce thème.

**4<sup>ème</sup> préconisation : Développer des actions pour sécuriser les personnels et lutter contre l'insécurité**



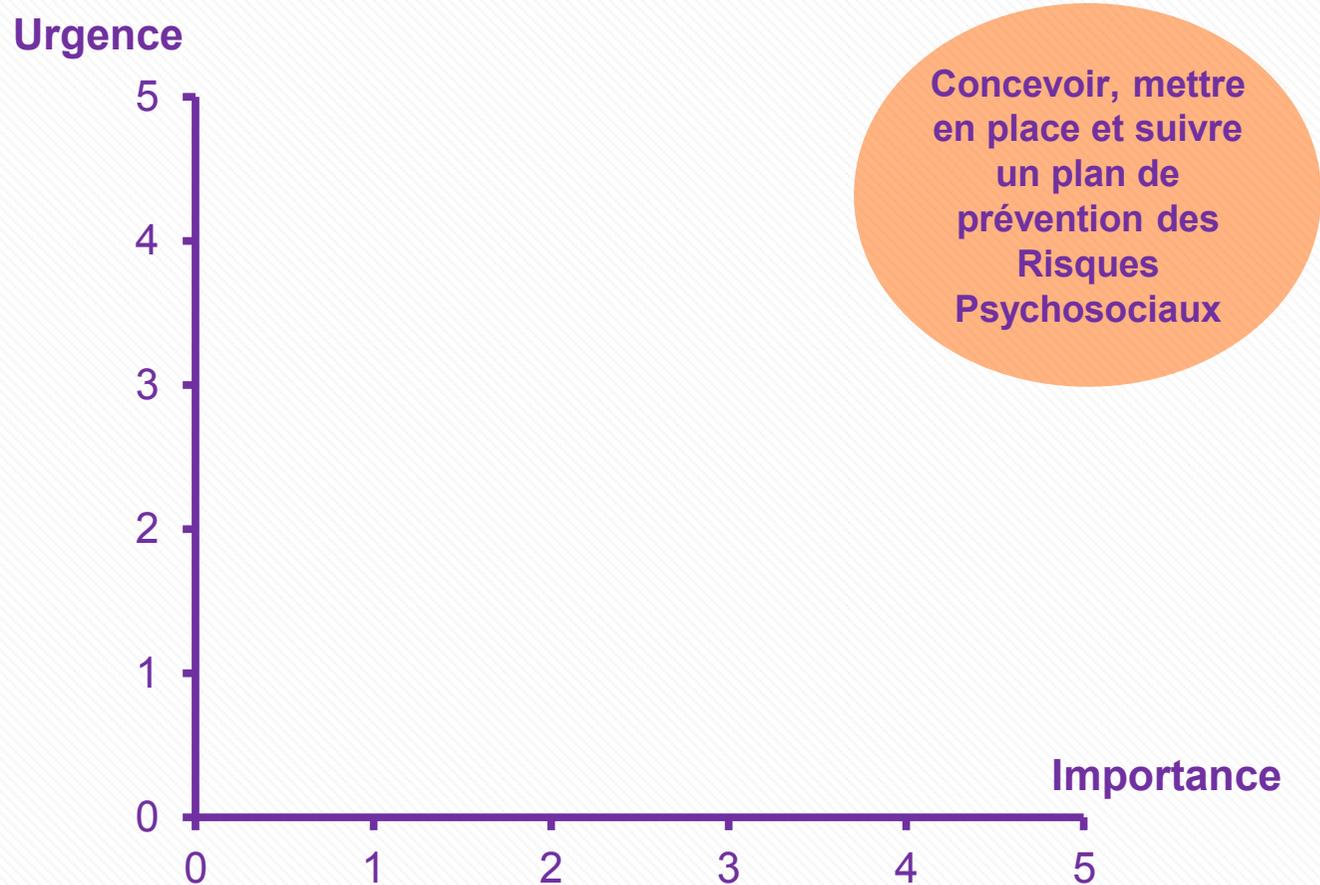
- ❑ Cette recommandation nécessite d'inscrire les moyens nécessaires aux BP 2013 et BP 2014.

**5<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en place une cellule d'accompagnement personnalisé indépendante de la hiérarchie**



- Il s'agit de mettre en place une cellule composée de **médecins psychiatres agissant d'abord par astreinte téléphonique** pour répondre aux appels des personnels et orienter les besoins, **puis par consultations**.
- Les moyens nécessaires devront être prévus au BP 2013 pour une **mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2013 avec une très large information à l'ensemble des agents SPP, SPV et PATS**.

**6<sup>ème</sup> préconisation : Concevoir, mettre en place et suivre un plan de prévention des Risques Psychosociaux**



## **4<sup>ème</sup> Partie**

- **Audit du temps de travail et des régimes indemnitaires**

## Diagnostic – Le régime de garde actuel comparé aux autres SDIS

- ❑ L'organisation du temps de travail est d'abord analysée par rapport à celle mise en œuvre dans un panel comparatif de SDIS (°).
- ❑ En 2007 (\*), le SDIS 34 était celui où les agents réalisaient le moins de gardes de 24h (G24) et le moins de gardes de 12h (G12) par rapport aux autres SDIS comparés, que ce soit en considérant les agents des CIS ou ceux des CTA / CODIS.
- ❑ Il était noté, notamment :
  - 72 à 80 G24 par an au CTA / CODIS et 90 G24 en CIS pour le SDIS 34.
  - 93 G24, 95 G24 ou 100 G24 dans les autres SDIS.
- ❑ En 2011 (\*), il est constaté que le SDIS 34 a mis en œuvre de nouvelles modalités :
  - Un régime de base qui est toujours de 90 G24 par an en CIS qui est en-deçà de celui des autres SDIS et une option à 95 G24 en contrepartie d'une augmentation d'IAT.
  - Un régime de 127 G12 par an en CIS (G12 de jour, en jours ouvrés) qui est en-deçà des autres SDIS (133 G12).
  - Un régime de 127 G12 par an au CTA / CODIS (G12 de jour et nuit, tous les jours) qui est semblable à la moitié des SDIS comparés, les autres SDIS étant à 133 G12.

(°) Le panel comparatif comprend les SDIS des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône, des Pyrénées-Orientales, du Var et de la Gironde par référence à des critères socio-économiques et des critères de charge opérationnelle (particulièrement celles liées aux feux de forêt et aussi celles liées à l'activité touristique estivale et littorale). Les SDIS du Gard et du Vaucluse sont ajoutés à titre indicatif.

(\*) Source : ADF, Enquêtes 2008 et 2011 sur les SDIS

**Diagnostic – Le régime de garde actuel comparé aux autres SDIS****Régime de garde des SPP en CIS**

SDIS en 2011	Nb de SPP en gardes de 24h	Nb de SPP en gardes de 12h	Nb de SPP en gardes de 8h, 10h ou 11h	Nb de SPP en cycle mixte	Nb de gardes par an	
SDIS06	912 en G24			55 en mixte	90-100-110 G24	
SDIS13	611 en G24	63 en G12	17 en G10 ou G11	25 en mixte	95 G24 134 G12 146 G11 160 G10	
SDIS30		451 en G12		62 en mixte	126 G12	50 G24 + 51 G12
SDIS33		1 417 en G12	118 SP en G10		133 G12 160 G10	
<b>SDIS34</b>	<b>468 en G24</b>	<b>76 en G12</b>			<b>90-95 G24</b> <b>127 G12</b>	
SDIS66	112 en G24	53 en G12		15 en mixte	95 G24 133 G12	
SDIS83	615 en G24	48 en G12	15 en G8	10 en mixte	95 G24 133 G12	
SDIS84	43 en G24	61 en G12		285 en mixte	93 G24 133 G12	80 G24 + 20 G12 80 G24 + 24 G10 77 G24 + 24 G12 61 G24 + 46 G12

4<sup>ème</sup> Partie • Audit du temps de travail et des régimes indemnitaires  
**Diagnostic – Le régime de garde actuel comparé aux autres SDIS**

Régime de garde des SPP et des PATS en CTA - CODIS

SDIS En 2011	Nb de SPP et PATS en gardes de 24h	Nb de SPP et PATS en gardes de 12h	Nb de SPP et PATS en gardes de 8h, 10h ou 11h	Nb de SPP et PATS en cycle mixte	Nb de gardes par an
SDIS06	1 PATS en G24	25 SPP en G12	32 SPP en G8	15 SPP en mixte	87 G24 (PATS) 124 G12 (SPP) 154 G8 (SPP)
SDIS13				59 SPP en mixte	72 G24 + 12G12
SDIS30		5 PATS en G12 38 SPP en G12			130 G12 (PATS) 126 G12 (SPP)
SDIS33		15 PATS en G12 80 SPP en G12			133 G12 (PATS) 133 G12 (SPP)
<b>SDIS34</b>	<b>24 SPP en G24</b>	<b>24 PATS en G12</b>			<b>127 G12 (PATS)</b> <b>85 G24 (SPP)</b>
SDIS66		10 PATS en G12 18 SPP en G12			126 G12 (PATS) 126 G12 (SPP)
SDIS83	20 SPP en G24	20 PATS en G12 43 SPP en G12			95 G24 (SPP) 134 G12 (PATS) 134 G12 (SPP)
SDIS84		13 PATS en G12 19 SPP en G12			133 G12 (PATS) 133 G12 (SPP)

**Diagnostic – L'évolution du régime de garde au SDIS 34****Régime de garde des SPP en CIS**

Année	Régime de base	SPP logés		Régime optionnel sur la base du volontariat individuel	
		Béziers	Lunel	SPP recrutés avant 2010	SPP recrutés à partir de 2010
	Nb de gardes par an et taux IAT				
<b>2007</b>	90 G24 IAT = 4	90 G24 IAT = 4 +48 G12 (1)	90 G24 IAT = 4 +12 G12 +48 A6 (1)		
<b>2012</b>	<b>90 G24</b> IAT = 4 (2)	90 G24 IAT = 4 +24 G24 ou +48 G12 ou +96 A12 ou +196 A6 (1) (3)		2011 → 2015 <b>91 G24 → 95 G24</b> IAT = 4,8 → IAT = 8	2011 → 2015 <b>95 G24</b> IAT = 1,6 → IAT = 8
	<b>127 G12</b> <i>Garde G12, de jour, en jours ouvrés</i> IAT = 4 (2)			2011 → 2012 <b>133 G12 → 134 G12</b> <i>Garde G12, de jour, en jours ouvrés</i> IAT = 4,8 → IAT = 5,6	2011 → 2015 <b>134 G12</b> <i>Garde G12, de jour, en jours ouvrés</i> IAT = 1,6 → IAT = 5,6

(1) +2 G24 par mois pour les SPP logés, en garde G24, en garde G12 (avec 1 G24 = 2 G12), en astreinte à domicile durant 12h A12 (avec 1 G24 = 4 A12) ou en astreinte à domicile durant 6h (avec 1 G24 = 8 A6)

(2) IFTS ou IHTS pour dépassement d'horaires

(3) IHTS pour dépassement d'horaires

**Diagnostic – L'évolution du régime de garde au SDIS 34**

Régime de garde des SPP et des PATS au CTA / CODIS		
Année	CTA Vailhauquès	CTA Montpellier
	Nb de gardes par an et taux IAT	
2007	80 G24 IAT = 4	72 G24 IAT = 4
2012	<p>à compter du 1<sup>er</sup> mars 2012</p> <p><b>127 G12 pour les SPP</b>  <i>Garde G12, de jour et de nuit, tous les jours</i>  <b>SPP non officiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IAT = 4 (année du recrutement)</li> <li>• IAT = 6 (titularisation) puis +0,5 IAT par an sur 4 ans</li> <li>• IAT = 6 à 8 à partir de 5 ans de service, en fonction de la manière de servir</li> </ul> <p><b>SPP officiers :</b>  <b>IFTS =5</b></p> <p><b>127 G12 pour les PATS</b>  <i>Garde G12, de jour et de nuit, tous les jours</i>  <i>et astreintes à domicile rémunérées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IAT = 4 (année du recrutement)</li> <li>• IAT = 6 (titularisation) puis +0,5 IAT par an sur 4 ans</li> <li>• IAT = 6 à 8 à partir de 5 ans de service, en fonction de la manière de servir</li> </ul>	

## Diagnostic – L'évolution du régime de garde au SDIS 34



### Forces et progrès

- Le temps de travail est fixé en référence au cadre légal annuel de 1 607h.
- Les temps de repos et de repos de sécurité sont fixés, y compris vis-à-vis des SPP en double engagement SPV.
- Les règles de remplacement, notamment pour nécessité absolue de service sont fixés.
- Les principes du maintien des capacités opérationnelles par rapport aux demandes de congés sont fixés.
- Les règles d'autorisation exceptionnelle d'absence sont fixées.
- Les règles de fonctionnement du Compte Épargne Temps sont fixées.



### Faiblesses et attentes

- **L'effectif cible des Sapeurs-Pompiers (SPP et SPV) en garde et astreinte dans les CIS est à fixer avec ses composantes variables (Jour / Nuit, Jours ouvrés / non ouvrés, été / hors été, spécialités), de même que l'effectif minimum en cas de réquisition.**
- Bien que le principe de prise en compte de toutes les composantes du temps de travail (G24, G12, SHR, formation, AM, AT et CE) soit édicté, **les règles de décompte individuel du temps de travail rapporté en heures ne sont pas fixées** pour toutes ces composantes.
- Bien que le principe des récupérations (temps de formation, de manœuvre, de services extérieurs, d'exercice des spécialités) soit aussi édicté, les modalités précises de calcul ne sont pas fixées.
- Ni l'établissement public, ni les agents ne disposent de **visibilité précise, globale et individuelle, de l'utilisation du temps de travail.**
- Les agents sont en **attente de clarification / lisibilité sur les effectifs cibles des CIS** et les règles précises de décompte du temps de travail.
- La mise en œuvre de **pointeuses pour les agents en garde** (CTA / CODIS notamment) paraît **inadaptée** puisque la présence / absence est constatée réglementairement au début et au cours de toute garde.
- L'établissement public doit **sécuriser ses textes** réglementaires sur le temps de travail au regard de l'évolution de la jurisprudence (notamment sur les SPP logés) et **anticiper en prospective** les évolutions possibles de réglementation.

## Diagnostic – Le régime de travail hors garde au SDIS 34



### Forces et progrès

- Le temps de travail des SPP en SHR et des PATS non affectés au CTA / CODIS est fixé en référence au cadre légal annuel de 1 607h.
- Les plages fixes de travail et les plages variables sont arrêtées, avec des plages spécifiques pour les agents d'entretien.
- Les modalités d'application d'ARTT sont fixées avec quatre options possibles pour les agents :
  - (1) Cycle quotidien : 7h de travail par jour.
  - (2) Cycle hebdomadaire : 35h de travail par semaine avec ½ journée non travaillée, dans la limite de 22 jours totaux d'ARTT par an.
  - (3) Cycle bimensuel : alternance d'une semaine de 39h sur 5 jours et d'une semaine de 31h sur 4 jours, dans la limite de 22 jours totaux d'ARTT par an.
  - (4) Cycle annuel : 39h par semaine avec 22 jours d'ARTT par an.
- Les règles de non octroi d'ARTT sont fixées : absence pour AM > 5 jours, absence pour garde d'enfant > 5 jours, maternité, AT, congé de formation, autorisation exceptionnelle d'absence.
- Les règles fixant la période d'exclusion de la prise d'ARTT sont arrêtées du 1<sup>er</sup> juillet au 31 août.



### Faiblesses et attentes

- Une ambiguïté apparaît dans le Règlement Intérieur puisqu'il fait mention, selon les articles, d'une limite de 22 jours ou de 22,5 jours totaux d'ARTT par an.
- La mise en œuvre de la **pointeuse** apparaît **inadaptée pour les cadres SPP et PATS** puisqu'ils sont amenés :
  - à travailler à des horaires variables selon leurs responsabilité
  - à sortir et entrer fréquemment en fonction des besoins de réunions ou visites à l'extérieur.

## Diagnostic – Le régime de travail hors garde au SDIS 34



### Forces et progrès

- Les règles de récupération des heures supplémentaires de travail sont arrêtées.
- **Les règles fixant les prises de congé sont arrêtées :**
  - 25 jours de congé statutaire.
  - +7 jours supplémentaires de congé (2 jours Président et 5 jours Collectivité).
  - +1 jour de congé octroyé pour 3 jours de congé pris entre le 1<sup>er</sup> mai et le 31 octobre ou +2 jours de congé octroyés pour 6 jours de congé pris dans la même période.
  - Programmation des congés sous condition de maintien d'un effectif minimum égal à la moitié de l'effectif de chaque service.
  - Maximum de 31 jours de congé pris consécutivement.
  - Maximum de 15 jours pris consécutivement en été pour les officiers SPP en SHR.



### Faiblesses et attentes

- L'application du système de récupération est en cours de mise en œuvre. Les partenaires sociaux indiquent que le système n'est pas encore satisfaisant ; certains agents n'osant pas faire valoir leur droit à récupération.

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

- ❑ **La Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon a procédé à une analyse approfondie du régime indemnitaire pratiqué par le SDIS 34 depuis la départementalisation.**
  
- ❑ La CRC rappelle que la rémunération des Sapeurs-Pompiers est constituée de :
  - Traitement indiciaire
  - Supplément familial de traitement
  - Indemnité de feu
  - Indemnité de responsabilité
  - Indemnité de logement
  - Indemnité Horaire pour Travaux Supplémentaires IHTS
  - Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires IFTS
  - Indemnité d'Administration et de Technicité IAT
  - Indemnité d'astreintes
  - Nouvelle Bonification Indiciaire NBI

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

- ❑ La **délibération fondatrice** (CASDIS, 27 mai 1999) a porté au **maximum possible le régime indemnitaire** :
  - Indemnité de feu au taux réglementaire de 19% du traitement
  - Indemnité de logement au taux de 10% du traitement augmenté de l'indemnité de résidence
  - Indemnités de spécialité au taux maximum
  - Indemnité de responsabilité au taux maximum (à partir de 2002)
  
- ❑ Elle donne la possibilité pour les **SPP transférés au SDIS de conserver leur régime indemnitaire** antérieur avec les avantages acquis dans leur commune ou établissement public si ces avantages sont plus favorables que ceux du régime indemnitaire du SDIS.
  
- ❑ Elle prévoit "*de **garantir à chaque SPP le pouvoir d'achat mentionné sur sa fiche de paye au moment de la mise en place de ce régime, le cas échéant par le paiement d'une indemnité (IFTS, vacations de sapeur-pompier volontaire)***".
  
- ❑ Elle prévoit pour les **PATS un alignement sur le régime indemnitaire des agents du Conseil général.**

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

- La CRC a relevé de **nombreuses irrégularités à propos de la délibération fondatrice** du régime indemnitaire :
  - *"Des principes ou objectifs pour le moins surprenants et qui peuvent entretenir une image erronée de ce qu'est une rémunération d'agent public".*
  - *"La rémunération accordée aux agents publics n'est pas fondée sur la **notion de pouvoir d'achat** : elle est la résultante (...) pour sa partie indemnitaire, de la compensation accordée par la loi, dans le respect du principe d'égalité devant les charges publiques, des charges exorbitantes du droit commun que leurs missions imposent aux fonctionnaires (disponibilité, pénibilité, technicité, etc.)".*
  - *"Les **indemnités** ne sauraient être présentées comme des "outils" libres d'usage, au risque de les **voir se dénaturer dans l'esprit même des agents**, générer ainsi des **revendications impossibles à satisfaire** dans le cadre de la loi et, au final, entraîner une hausse des coûts".*
  - *"Un effort de pédagogie en matière de règles applicables à la rémunération des agents publics (par exemple au moyen de fiches explicatives jointes aux bulletins de paye) mériterait d'être fait auprès du personnel, tant il est apparu que des points fondamentaux étaient, pour le moins, perdus de vue« .*
  - *"Une **prime de vacances** est versée aux agents du SDIS en une fois sur le traitement du mois de juin. Cette prime, qui n'existe pas dans les textes réglementaires de référence, a été intégrée dans le système de rémunération du corps départemental lors de la départementalisation et ce, au titre des avantages collectivement acquis.(...) Le montant de la prime de vacance **aurait du être cristallisé au 29 juin 1994**".*

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

- La CRC a relevé de **nombreuses irrégularités concernant le régime indemnitaire mis en œuvre dans les années suivantes jusqu'en 2008** :
  - *"L'existence d'une indemnité spéciale de qualification des directeurs au taux de 11% de la rémunération brute, au bénéfice du directeur (...) remplacée à partir de 2001 par une prime de responsabilité de 15%, tout aussi irrégulière, au profit du directeur du SDIS et en élargissant son bénéfice à un autre officier".*
  - *"NBI maintenue après changement de poste ou non ouverte sur des emplois qui la justifient".*
  - *"Indemnité de spécialité dans des fonctions n'y ouvrant pas droit".*
  - *"Différences dans les taux retenus entre agents de statut apparemment identique".*
  - *"Aucune des délibérations concernant la rémunération transmises à la chambre ne porte liste des postes ouverts à la NBI et des emplois ouvrant droit à l'indemnité de responsabilité, lacune qui faisait pourtant déjà l'objet d'une observation de la chambre en 2003".*
  - *"Une généralisation de l'IAT mal négociée en 2008 (...) aucun critère, ni définition de la manière de servir, des responsabilités ou des sujétions particulières, pas plus que celle de l'exercice effectif des fonctions ne figurent à la délibération prise par le SDIS le 27 juin 2008".*

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

- ❑ La CRC a relevé de nombreuses irrégularité concernant le régime indemnitaire mis en œuvre dans les années suivantes jusqu'en 2008 (suite) :
  - *"Les sapeurs-pompiers ne pouvaient opter, au moment de la départementalisation, qu'entre le régime départemental au complet ou le maintien de la totalité du régime communal antérieur, et non pas l'addition des deux. Or, les personnels issus des anciens corps communaux d'Agde, Montpellier, Frontignan, Lunel, La Grande Motte, Sète et Béziers ont pu conserver lors de leur transfert au SDIS et selon les cas, le bénéfice : d'une prime annuelle et d'un chèque vacances, d'un 13<sup>ème</sup> mois ou d'un 13<sup>ème</sup> mois plus un chèque vacance, et ce tout en bénéficiant du régime départemental".*
  - *"Aujourd'hui encore, soit 13 ans après la départementalisation, près de la moitié du personnel SPP (326 sur 671) bénéficie d'avantages issus des régimes indemnitaires accordés aux anciens corps communaux. En 2008, les montants annuels de ces avantages acquis s'étagent entre 847,57 € et 3 578,80 € par agent, pour un montant total de 433 508 € par an".*
  - *"L'occasion manquée d'une harmonisation indemnitaire des SPP (...) Il aurait suffi de préciser que le bénéfice de l'IAT (...) ne concernait pas les sapeurs pompiers ayant, par choix, opté pour le maintien des indemnités issues des anciens corps communaux. Un droit d'option aurait pu être ouvert afin de permettre l'apurement d'une partie des effectifs bénéficiant des avantages acquis et de tendre ainsi vers l'homogénéisation des régimes indemnitaires".*
  - *"Le maintien de tels avantages (...) ne pouvait que renforcer le sentiment d'iniquité".*

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

### □ La CRC a conclu et recommandé en 2009 :

- *"Le SDIS 34 se trouve actuellement confronté aux conséquences d'une départementalisation mal conduite : différences injustifiées dans la gestion des agents, survivance d'avantages acquis issus des anciens corps communaux, procédures non écrites et manque de transparence. Ces lacunes et dysfonctionnements devront être traités au plus tôt".*
- *"Les nombreuses délibérations disparates prises en matière de régime indemnitaire pourraient utilement être remplacées par une **délibération unique, portant totalité du régime indemnitaire applicable aux agents du SDIS de tous statuts**. Ce document de référence serait plus facile à mettre à jour et rendrait plus aisé le contrôle de légalité, celui de la liquidation, la **compréhension de l'édifice par les agents, gage de transparence**".*
- *"Il y aurait lieu d'envisager une **réforme d'ensemble** plutôt que de se limiter, comme en 2008, à une concession indemnitaire qui ne peut constituer une réponse de long terme".*
- *"Les avantages issus des anciens régimes indemnitaires communaux ne sauraient constituer la référence (...) ces régimes sont à la fois dérogatoires et transitoires".*
- *"Effectuer dans les plus brefs délais une **révision approfondie** des conditions de mise en œuvre du régime indemnitaire afin de procéder aux **régularisations nécessaires**. De même, des **listes de postes** ouvrant droit à certaines indemnités doivent sans tarder être soumises à la délibération du conseil d'administration".*

## Diagnostic – Le régime indemnitaire 1999-2009

### ❑ La CRC a conclu et recommandé en 2009 (suite) :

- *"Il s'agit notamment de garantir, en révisant l'organisation et les procédures de gestion des ressources humaines et du régime indemnitaire, un déroulement normal de carrière, la légalité des décisions prises par la direction en la matière, la transparence des procédures, le juste décompte des droits à rémunération, le plein exercice de la concertation prévue par la loi et la régularisation des désordres et dysfonctionnements constatés".*

### ❑ La CRC a évoqué les difficultés de la régularisation à mettre en œuvre :

- *"Une harmonisation totale et immédiate apparaît, à l'heure actuelle, comme matériellement et techniquement impossible. Au mieux, un échéancier de convergence partielle pourrait-il être négocié et arrêté, sachant que la seule véritable marge de manœuvre significative encore disponible réside dans les 4 derniers points d'IAT, soit uniquement la catégorie C et la catégorie B jusqu'à l'indice 380".*

## Diagnostic – Le régime indemnitaire depuis 2009

 Forces et progrès	 Faiblesses et attentes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Règlement Intérieur complété et actualisé.</li><li>• Volonté d'harmonisation et régularisation des régimes indemnitaires engagées depuis juillet 2009.</li><li>• Renoncement du directeur et de son adjoint à la prime de responsabilité.</li><li>• Diminution du nombre de situations individuelles problématiques.</li><li>• Définition de listes de postes ouvrant droit à certaines indemnités.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persistance d'ambiguïtés (notamment liées à la délibération fondatrice de 1999) :<ul style="list-style-type: none"><li>- Avantages issus des corps communaux</li><li>- Alignement au régime indemnitaire du Département alors que la situation et les fonctions des agents sont pas directement comparables.</li></ul></li><li>• Poursuite de la superposition de délibérations du CASDIS dont la succession gêne la clarté et la précision.</li><li>• " <i>Délibération unique, portant totalité du régime indemnitaire applicable aux agents du SDIS de tous statuts</i> " recommandée par la CRC en 2009 mais non encore programmée à l'agenda du CASDIS.</li><li>• Absence de lisibilité pour les agents sur les conditions de bénéfice ou non des indemnités.</li><li>• Adoption de nouvelles modalités pour le régime indemnitaire avec mention de taux variables selon la manière de servir mais l'absence de cadre de référence (fiches de poste non généralisées) et de cadre d'évaluation du collaborateur avec son manager n+1 (entretiens non mis en œuvre) gênent leur applicabilité.</li><li>• Besoin de régularisation par échelonnement des situations individuelles problématiques.</li></ul>

## Diagnostic – Le régime indemnitaire comparé aux autres SDIS

- ❑ De 2008 à 2010, les dépenses réelles de fonctionnement du SDIS 34 sont passées de 55,3 à 63,5€ par habitant, soit une augmentation de +14,8%.
- ❑ Parallèlement, les dépenses de personnel sont passées de 43,4 à 47,5 € par habitant, soit une augmentation de + 9,4% (\*).
- ❑ Le régime indemnitaire est analysée par rapport à celui mis en œuvre dans un panel comparatif de SDIS (°).
- ❑ En 2007 (#), la part du Régime Indemnitaire dans le total du chapitre 012 est de 18% pour le SDIS34, soit la plus faible des SDIS du panel (la moyenne est de 22%).
- ❑ En 2010 (#), la part du Régime Indemnitaire dans le total du chapitre 012 est de 21% pour le SDIS34. Elle a donc nettement progressé et elle est proche à la moyenne constatée pour les SDIS du panel qui est de 22%.

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

(°) Le panel comparatif comprend les SDIS des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône, des Pyrénées-Orientales, du Var et de la Gironde par référence à des critères socio-économiques et des critères de charge opérationnelle (particulièrement celles liées aux feux de forêt et aussi celles liées à l'activité touristique estivale et littorale). Les SDIS du Gard et du Vaucluse sont ajoutés à titre indicatif.

(#) Source : ADF, Enquêtes 2008 et 2011 sur les SDIS

**Diagnostic – Le régime indemnitaire RI comparé aux autres SDIS**

SDIS	CA 2007				CA 2010			
	Dépenses totales personnel Chapitre 012 K€	RI (Comptes 64118 et 64113) K€	Part RI dans Chapitre 012 %	RI rapporté à la population DGF € / hab.	Dépenses totales personnel Chapitre 012 K€	RI (Comptes 64118 et 64113) K€	Part RI dans Chapitre 012 %	RI rapporté à la population DGF € / hab.
SDIS 06	98 894,0	21 904,0	22%	21 € / hab.	10 3712,9	24 486,6	24%	20 € / hab.
SDIS 13	87 064,8	17 869,1	21%	17 € / hab.	88 964,4	17 910,4	20%	16 € / hab.
SDIS 30	48 404,3	10 419,9	22%	15 € / hab.	54 302,9	13 165,5	24%	18 € / hab.
SDIS 33	111 092,2	29 302,5	26%	21 € / hab.	121 345,0	31 975,7	26%	22 € / hab.
<b>SDIS 34</b>	<b>45 614,3</b>	<b>8 306,1</b>	<b>18%</b>	<b>8 € / hab.</b>	<b>53 578,0</b>	<b>11 503,0</b>	<b>21%</b>	<b>10 € / hab.</b>
SDIS 66	22 807,1	3 953,1	17%	9 € / hab.	25 170,8	4 527,2	18%	8 € / hab.
SDIS 83	68 987,6	15 009,0	22%	16 € / hab.	74 250,9	15 721,1	21%	13 € / hab.
SDIS 84	36 355,3	7 557,8	21%	14 € / hab.	39 500,6	8 511,3	22%	15 € / hab.
<b>Moyenne panel</b>	<b>64 902,4</b>	<b>14 290,2</b>	<b>22%</b>	<b>15 € / hab.</b>	<b>70 103,2</b>	<b>15 975,1</b>	<b>22%</b>	<b>16 € / hab.</b>

(°) Le panel comparatif comprend les SDIS des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône, des Pyrénées-Orientales, du Var et de la Gironde par référence à des critères socio-économiques et des critères de charge opérationnelle (particulièrement celles liées aux feux de forêt et aussi celles liées à l'activité touristique estivale et littorale). Les SDIS du Gard et du Vaucluse sont ajoutés à titre indicatif.

(\*) Source : ADF, Enquêtes 2008 et 2011 sur les SDIS

## 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

**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 (\*)**

POJ	Jour en jour ouvré				Nuit, week-end ou férié			
	Dispositif opérationnel	Effectif garde / astreinte programmée			Dispositif opérationnel	Effectif garde / astreinte programmée		
		Garde SPP	Garde SPV	Astreinte		Garde SPP	Garde SPV	Astreinte
CTA CODIS	X chefs de salle	Nb	Nb	Nb	X chefs de salle	Nb	Nb	Nb
	Y opérateurs	Nb (°)	Nb	Nb	Y opérateurs	Nb (°)	Nb	Nb
CIS 1	X VSAV	Nb	Nb	Nb	X VSAV	Nb	Nb	Nb
	Y FPT	Nb	Nb	Nb	Y FPT	Nb	Nb	Nb
	Z équipe spé.	Nb	Nb	Nb	Z équipe spé.	Nb	Nb	Nb
	...	Nb	Nb	Nb	...	Nb	Nb	Nb
CIS 2	...	...	...	...	...	...	...	
CIS n	...	...	...	...	...	...	...	
<b>TOTAL</b>		<b>Σ Nb</b>	<b>Σ Nb</b>	<b>Σ Nb</b>		<b>Σ Nb</b>	<b>Σ Nb</b>	<b>Σ Nb</b>

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

(°) Effectif SPP et PATS distingués

## 2<sup>ème</sup> préconisation : Définir précisément les modalités de décomposition du temps de travail de tous les SPP et PATS en régime de garde

- ❑ Il convient d'abord de rappeler que les trois paramètres fondamentaux de la **durée légale du travail** sont les suivants : (i) elle est comptée en **heures**, (ii) sur une **année pleine** et (iii) son total est de **1607h**.
  
- ❑ Il est préconisé de considérer ensuite que, sur une année pleine, un SPP en régime de garde affecté en CIS ou au CTA effectue 1607h de travail incluant potentiellement :
  - Du temps en **garde G24**.
  - Du temps en **garde G12**.
  - Du temps de **formation**, comme stagiaire ou comme formateur.
  - Du temps en **SHR**.
  - Du temps d'Arrêt Maladie **AM**.
  - Du temps d'Accident de Travail **AT**.
  - Du temps pour l'exercice des **droits syndicaux**.
  - Du temps accordé au titre de congés exceptionnels **CE**.
  
- ❑ Le reste du temps de l'année - en dehors des 1607h de travail - est considéré comme du temps libre.

## 2<sup>ème</sup> préconisation : Définir précisément les modalités de décomposition du temps de travail de tous les SPP et PATS en régime de garde

- ❑ Tous les agents en régime de garde réalisent potentiellement (x) Gardes **G24**, (y) Gardes **G12**, (z) Jours de travail **J** en SHR ou équivalent en “régime hebdomadaire” (formation, AM, AT, CE, ...).

- ❑ **La décomposition annuelle de leur temps de travail s'exprime sous la forme :**

$$1 \text{ 607h par an} = x \text{ G24} + y \text{ G12} + z \text{ J}$$

- ❑ Il convient que, après concertation avec les partenaires sociaux, le SDIS arrête précisément les **règles de décompte** et les coefficients de **valeur des différentes composantes** du temps de travail (outre celles qui se définissent automatiquement comme 1 garde de 12h G12  $\Leftrightarrow$  12h de travail) :

$$1 \text{ garde de 24h G24} \Leftrightarrow 17,85\text{h de travail}$$

$$1 \text{ jour en SHR ou équivalent en "régime hebdomadaire" (formation, AM, AT, CE, ...) } \Leftrightarrow 7\text{h}$$

- ❑ Par exemple, pour un SPP opérateur du CTA / CODIS ayant assuré 120 gardes au cours de l'année, le bilan annuel s'exprimera sous la forme :
  - $1 \text{ 607h} = 120 \text{ G12} + 23 \text{ J7}$  (dont 20 journées de formation et 3 journées en AM)
  - Dans ce cas,  $x = 0$  (aucune garde assurée en G24 au CTA / CODIS),  $y = 120$  et  $z = 23$ .

### 3<sup>ème</sup> préconisation : Arrêter des règles homogènes de planification et d'enregistrement du temps de travail dans les CIS et au CTA / CODIS

- ❑ Il convient que soit adoptée **la même feuille de garde sur tableur dans toutes les unités opérationnelles** :
  - Arrêtant le planning mensuel de garde au plus tard le 25 du mois pour le mois suivant.
  - Permettant que ce planning, signé du chef de centre ou du chef de garde le 25 du mois, soit affiché pour être connu de tous.
  - Calculant mensuellement, au fur et à mesure, les heures faites par chaque SPP (et opérateur PATS au CTA / CODIS), pour chacune des composantes du temps de travail.
- ❑ Il importe que les périodes de formation soit planifiées autant que possible plusieurs mois en avance.
- ❑ La lecture horizontale permet à **chaque SPP de connaître son planning arrêté** par le chef de centre ou chef de garde en fonction des besoins de satisfaction du Potentiel Opérationnel Journalier.
- ❑ La lecture verticale permet à chacun, des cadres aux hommes du rang, **de suivre le total d'agents qui est prévu chaque jour en garde** et qui doit être **conforme au POJ**. Il est d'ailleurs très pertinent que, sur la même feuille, figurent aussi les SPV en garde et/ou en astreinte programmée.

Janvier	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
SPP 1	G	R	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	F	F	F	F	F	F	F	F	G	R	R	...	...	...	...	...	...	...	
SPP 2	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	G	R	R	...	...	...	...	...	...	...	...	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
SPP n	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
POJ	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	

### 3<sup>ème</sup> préconisation : Arrêter des règles homogènes de planification et d'enregistrement du temps de travail dans les CIS et au CTA / CODIS

- ❑ À la fin de chaque mois, le chef de centre valide les différentes composantes du temps de travail de chaque agent.
- ❑ Le nombre de **jours d'arrêt maladie est compté en fonction du planning de garde arrêté le 25** du mois précédent. Les gardes planifiées et non effectuées pour cause d'arrêt maladie sont comptées dans le temps de travail comme une journée de travail J (7h).
- ❑ En utilisant le même tableur, support de la feuille de garde, le chef de centre complète une autre partie de tableau qui sert à enregistrer les gardes faites, les jours de formation, AM, AT, CE, etc.
- ❑ **Le tableur convertit automatiquement, en heures de travail**, les différentes composantes du temps de travail (garde, SHR, formation, arrêt maladie, accident de travail, congé exceptionnel, activité syndicale), il totalise le temps de travail du mois puis de l'année et il fait apparaître pour chaque SPP le temps de travail qui reste à accomplir jusqu'à la fin de l'année.
- ❑ Le report de temps de travail fait / non fait, d'une année sur l'autre doit être exceptionnel (avec un plafond maximum, par exemple de 5% de 1607h, et sous condition d'une régularisation rapide, par exemple au plus tard le 31 mars de l'année suivante).
- ❑ La lecture horizontale permet **à chaque SPP, à tout moment, de connaître** auprès du chef de son unité opérationnelle, **son temps de travail fait / à faire** dans l'année en cours.
- ❑ La lecture verticale et ses totaux permettent de **suivre pour chaque CIS les composantes du temps de travail** dont la connaissance en fin d'année est nécessaire au **bilan opérationnel et social du SDIS.**

**3<sup>ème</sup> préconisation : Arrêter des règles homogènes de planification et d'enregistrement du temps de travail dans les CIS et au CTA / CODIS**

**Planning de garde  
(arrêté le 25  
du mois  
précédent)**

Janvier	1	2	3	4	...
SPP 1	G	R	R	G	...
SPP 2	R	G	R	R	...
...	...	...	...	...	...
SPP n	...	...	...	...	...
Total	6	6	6	6	6

**Enregistrement  
des Nb de gardes et de jours de travail  
(enregistrement effectué par le chef de centre  
en fin de mois)**

Janvier	G24	G12	SHR	F	AM	AT	CE	CS	...
SPP 1	5	1	1	2	1	0	0	0	0
SPP 2	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
SPP n	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Total	...	...	...	...	...	...	...	...	...

**Conversion en heures de travail équivalentes  
(conversions et totaux calculés automatiquement par le  
tableur)**

Janvier	G24	G12	SHR	F	AM	AT	CE	CS	...	Total	Année
SPP 1	80h	12h	7h	14h	7h	0	0	0	0	120h	120h
SPP 2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
SPP n	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Total	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## 4<sup>ème</sup> préconisation : Responsabiliser pleinement les chefs d'unités opérationnelles (CIS et CTA / CODIS) sur la gestion de planning

- ❑ Les **chefs des unités opérationnelles** (CIS et CTA / CODIS) doivent disposer de la **pleine et entière responsabilité** à l'égard de la **gestion du planning** des SPP (et PATS opérateurs) :
  - Ils veillent à ce que le POJ soit respecté et à ce que les gardes soient assurées.
  - Ils veillent à la répartition du travail au long de l'année. **La flexibilité est de leur responsabilité** notamment en ce qui concerne les remplacements.
  - Ils assurent, avec leurs adjoints, la planification anticipée des gardes, arrêtée au plus tard le 25 du mois pour le mois suivant et ils assurent en fin de mois l'enregistrement des différentes composantes du temps de travail effectué.
  - Pour préparer le planning de garde, ils s'appuient sur un régime cyclé et recueillent par anticipation les vœux des agents dont ils tiennent compte dans la limite des nécessités de service et de repos.
  - Ils informent les agents du décompte de leur temps de travail.
- ❑ Ils alertent la direction du SDIS de toutes difficultés.
- ❑ Ils rapportent à la direction du SDIS le bilan opérationnel et social de leur unité.
- ❑ Il est préconisé de **mettre en œuvre prioritairement les 1<sup>ère</sup> , 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> préconisations** avant d'envisager de développer l'installation de pointeuses dans les unités opérationnelles. L'adoption de règles précises et comprises par tous, puis la responsabilisation des chefs des unités opérationnelles sont absolument prioritaires. En outre, la **présence / absence des agents durant la garde relève directement et pleinement de leurs responsabilités et de leurs prérogatives managériales.**

## 5<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en œuvre un régime mixte de garde des SPP pour répondre aux besoins du POJ et de ses variations

- ❑ **La sollicitation opérationnelle varie au cours de l'année selon différents pas de temps** (variation jour / nuit, variation jour ouvré / week-end et jour férié, variation période estivale / hors période estivale).
- ❑ **Les niveaux de garde et d'astreinte (POJ) devront tenir compte de cette variation.**
- ❑ Cela ne signifie pas pour autant que le POJ devra être strictement proportionnel à la sollicitation puisque les considérations opérationnelles ont des impondérables (garantir un niveau de service, prévoir les simultanités, intégrer les besoins de couverture des risques particuliers, prendre en compte les nécessités de sécurité en intervention, etc.)
- ❑ **Cela ne signifie pas que le niveau de service devra baisser systématiquement, mais au contraire qu'il sera adapté pour augmenter en fonction des besoins de certaines périodes de fortes sollicitations.**
- ❑ Il s'agit bel et bien de **choix de politique publique de secours** en fonction des moyens consacrés, qui, arbitrés par le CASDIS et conformes aux textes réglementaires constituent **les fils directeurs de la mobilisation opérationnelle des moyens humains et matériels.**

## 5<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en œuvre un régime mixte de garde des SPP pour répondre aux besoins du POJ et de ses variations

- ❑ Par définition, le régime de garde en 24h ne permet pas de moduler la présence en garde entre le jour et la nuit. Le cadre réglementaire actuel permet de mettre en œuvre une double solution :

### 1) Mettre en œuvre une part de mixité entre G24 et G12 dans le régime de garde : le nombre de gardes G24 restant largement prépondérant, chaque SPP assurera un nombre limité de gardes G12 de jour.

- Actuellement, les SPP en régime G24 sont déjà, de fait, en régime mixte puisque leur temps de travail comprend du temps en demie garde G24, en formation, en SHR, etc.
- Le nombre de gardes G12 devra être arrêté après concertation avec les partenaires sociaux.
- L'essentiel est que le temps de travail soit décompté selon des règles arrêtées, équitables, précises, claires et connues de tous (se référer aux 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> préconisations).

### 2) Aménager le régime de garde des SPP les plus âgés qui peuvent connaître des difficultés pour assurer le régime G24/R48 en leur permettant de réaliser davantage de gardes G12 de jour, sous réserve de conditions, notamment :

- Satisfaction des besoins pour des CIS où le POJ est en sous-effectif de jour.
- Satisfaction des besoins éventuels de mobilité entre CIS.
- Autorisation accordée par le Directeur du SDIS.

## 6<sup>ème</sup> préconisation : **Mettre en œuvre une campagne de sensibilisation sur les enjeux opérationnels de la garde en CIS et au CTA / CODIS**

- ❑ Le nombre d'interventions réalisées par le SDIS et par chacun de ses CIS est bien mieux connu et valorisé que **les niveaux de garde et d'astreinte**.
- ❑ Ceux-ci sont pourtant les **véritables productions du SDIS en termes de sécurité et de proximité apportées à la population** - même quand les Sapeurs-Pompiers ne sont pas appelés en intervention, ce qu'il faut toujours espérer.
- ❑ La part assurée par les **Sapeurs-Pompiers Volontaires** dans le dispositif opérationnel (gardes, astreintes, interventions) est **importante**. Ils assurent une **activité complémentaire mais non concurrentielle à celle des Sapeurs-Pompiers Professionnels**.
- ❑ Il est primordial de développer une **campagne de sensibilisation sur le niveau d'atteinte des objectifs de garde et d'astreinte comme moteur de mobilisation et motivation** pour l'ensemble des acteurs du SDIS.
- ❑ Il est primordial aussi de **valoriser le rôle du CTA / CODIS et de ses personnels** dans le dispositif opérationnel et inverser le sentiment que l'affectation au CTA / CODIS est une impasse dans la carrière des personnels SPP et PATS.

**7<sup>ème</sup> préconisation : Poursuivre l'harmonisation et la régularisation du régime indemnitaire.**

- 1) Adopter une délibération unique et récapitulative portant sur la totalité du régime indemnitaire applicable aux agents du SDIS de tous statuts.
- 2) Établir systématiquement des fiches de poste.
- 3) Élaborer la grille du Régime Indemnitaire correspondant aux postes
- 4) Élaborer un Guide pratique
- 5) Mettre en œuvre les entretiens individuels d'évaluation
- 6) Échelonner la régularisation des situations individuelles

**8<sup>ème</sup> préconisation : Sécuriser les textes réglementaires du SDIS sur le temps de travail et le régime indemnitaire au regard de l'évolution de la jurisprudence et anticiper en prospective les évolutions possibles de réglementation**

- ❑ L'établissement public devra s'appuyer sur son service juridique et des conseils experts complémentaires si besoin, le cas échéant, afin de sécuriser ses textes réglementaires sur le temps de travail et sur le régime indemnitaire au regard de l'évolution de la jurisprudence (notamment sur les SPP logés).
  
- ❑ Par ailleurs, le SDIS devra mettre en œuvre une veille juridique et prospective afin d'anticiper les évolutions possibles de réglementation.

## 9<sup>ème</sup> préconisation : Mettre en œuvre une campagne d'explication sur le temps de travail et le régime indemnitaire

- ❑ Le **Règlement Intérieur est la référence réglementaire** complétée et actualisée au fur et à mesure des Arrêtés du Conseil d'Administration.
- ❑ Il est difficilement lisible par les agents du SDIS. Ceci est normal.
  
- ❑ Il doit être accompagné de l'élaboration, **en complément de la Charte des valeurs et de la Charte du management**, d'un **Guide pratique** pour tous les agents en trois parties :
  - 1<sup>ère</sup> partie : l'organisation et le fonctionnement de l'établissement public
  - 2<sup>ème</sup> partie : les modalités de réalisation du temps de travail
  - 3<sup>ème</sup> partie : le régime indemnitaire.
- ❑ Ce Guide devra être **très clair et très didactique**. Il sera **transmis à tout agent**, présent ou arrivant dans le SDIS.
  
- ❑ Il doit aussi être accompagné de la mise en œuvre **d'une campagne d'explication** lors de la publication de la **Charte des valeurs**, du **Guide pratique** et de la **Charte du management**.
- ❑ Cette campagne de sensibilisation, organisée en partenariat avec les partenaires sociaux sera l'occasion de promouvoir une **nouvelle ère à la fois de clarté, lisibilité et équité vis-à-vis des textes réglementaires**, et aussi de **compréhension réciproque entre les managers et leurs collaborateurs**.

## **Annexe**

# **Charte d'éthique et confidentialité**

## Charte d'Éthique et de Confidentialité

- La réalisation de l'audit de l'organisation fonctionnelle, du management, des risques psychosociaux, des régimes indemnitaires et du temps de travail qui nous est confiée par le SDIS de l'Hérault repose sur la qualité de toutes nos prestations et plus spécifiquement sur l'éthique et la confidentialité qui sont attachées aux informations et aux données que nous recueillons, traitons et restituons.
- Notre **engagement d'éthique et de confidentialité** recouvre les points suivants :
  1. Chaque consultant mobilisé s'engage personnellement par les règles usuelles d'éthiques et de confidentialité qui s'attachent aux missions d'audit.
  2. Chaque consultant s'engage personnellement à se soumettre à tous les engagements et règles de confidentialité éventuellement mises en œuvre par le SDIS 34, en sa qualité d'entité juridique propre.
  3. Les consultants s'engagent à respecter dans leurs relations avec les personnels du SDIS 34, les principes suivants :
    - Confidentialité des propos, écrits, correspondances recueillis pouvant revêtir un caractère intime ou personnel.
    - Prudence dans les relations interpersonnelles.
    - Rigueur à l'égard de la méthodologie retenue.
    - Complémentarité des consultants dans l'accomplissement de la mission.
  4. L'audit comporte quatre volets d'étude : (1) organisation fonctionnelle, (2) management, (3) risques psychosociaux, (4) régime indemnitaire et temps de travail.
    - Ces domaines génèrent le recueil d'informations et de données appelées à se croiser.
    - Les consultants échangent entre eux des éléments parfois nominatifs, d'autres fois anonymes. L'échange se réalise en toute transparence pour l'avancement harmonieux de l'ensemble de l'audit.
    - Cependant, les éléments seront communiqués au SDIS 34 qui est commanditaire, sans aucune donnée personnelle, intime et confidentielle permettant d'identifier l'un des personnels du SDIS 34.
- Chacun des consultants signe et s'engage à respecter cette Charte d'Éthique et de Confidentialité.



Mathieu Lamotte



Sara Le Garnec



Olivier Masquerel



André Chenevard