

## Préambule

Le futur projet de service public a pour ambition :

- ***d'anticiper les évolutions et mieux assurer la réalisation de nos missions dans les années à venir,***
- ***de mobiliser les énergies et les moyens sur les enjeux clés,***
- ***de donner un sens aux décisions et aux actions quotidiennes,***
- ***d'améliorer la performance du service,***
- ***d'inscrire la politique qualité dans un cadre stratégique.***

Anticiper les évolutions n'est pas chose facile. A la fois le service ne dispose pas "de boule de cristal" et il ne peut se contenter de subir les événements.

Pour permettre aux élus du Conseil d'Administration et aux sapeurs-pompiers de prendre en compte cette dimension et s'inscrire dans un contexte très particulier, où la seule donnée stable est le changement, il semble aujourd'hui indispensable de disposer d'éléments objectifs et stratégiques qui permettront d'alimenter la réflexion, de prendre en compte les incertitudes, de fixer un cap tout en gardant une souplesse d'adaptation.

Cinq documents viseront à atteindre cet objectif :

- ❶ **Évaluation des actions 2000 – 2005 : comment s'appuyer sur le bilan pour déterminer les axes du nouveau "projet de service public" ?**
- ❷ **Problématique de l'organisation du SDIS : comment conjuguer les capacités individuelles des acteurs du SDIS et développer une compétence collective dans une organisation active et réactive ?**
- ❸ **Problématique du volontariat : comment répondre aux besoins du service en prenant en compte les capacités avérées des sapeurs-pompiers volontaires ?**
- ❹ **Problématique du prompt secours : le SDIS acteur essentiel de proximité dans un contexte de "Santé Publique" en pleine évolution.**
- ❺ **Problématique des CPI : comment développer une politique départementale cohérente avec les possibilités avérées des CPI ?**

*Ce document est le fruit du travail du Docteur Jean-François NICOLAS, Président du Conseil d'Administration ; Lcl Michel MARLOT ; Jacqueline FELIX, Cdt Didier EISENBARTH du Service Départemental d'Incendie et de Secours de Saône-et-Loire et de Monsieur Richard LUKAS, consultant du SDIS et a fait l'objet d'une validation par les membres du Conseil de Direction.*

.../...

## PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION DU SDIS :

Comment conjuguer les capacités individuelles des acteurs du SDIS  
et développer une compétence collective  
dans une organisation active et réactive ?

Le SDIS de Saône-et-Loire, comme tous les SDIS de France, a dû s'adapter très rapidement, ces dernières années, à de très importants changements induits à la fois par l'évolution de l'activité opérationnelle, l'évolution réglementaire forte, ainsi que des besoins de financements importants.

Le SDIS de Saône-et-Loire dispose actuellement de deux documents fondateurs qui encadrent son action, d'une part le SDACR arrêté par le Préfet le 20 juin 2003, d'autre part la convention avec le Conseil Général signée le 30 juin 2005.

L'enjeu clairement affiché est bien de tirer parti des ressources qu'elles soient humaines ou financières pour être plus efficace, plus équitable en maîtrisant les coûts. Cette volonté affichée conjointement par les autorités de tutelles (Préfet pour l'opérationnel et Conseil Général pour les finances) devra, à n'en pas douter, se concrétiser sur le fonctionnement et l'organisation du SDIS. L'objet de ce document est bien de trouver les pistes qui permettront :

- ↪ de donner une véritable souplesse à l'organisation qui permette à chaque acteur du SDIS d'inscrire son action et mobiliser son énergie vers l'intérêt collectif, le sens du service public,
- ↪ de donner du sens à l'organisation pour que l'intérêt collectif soit incarné et partagé chaque jour à chaque niveau de l'organisation,
- ↪ de donner à chaque acteur une véritable capacité d'action et de réaction sur les objectifs fixés, traduction concrète du futur projet de service.

### I – Une problématique très concrète

Les sapeurs-pompiers n'ont pas échappé, comme beaucoup d'institutions :

❶ à la survalorisation contemporaine de la technicité. L'accroissement du volume des formations, l'augmentation du nombre de sapeurs-pompiers professionnels, la montée en puissance des SDIS etc., en témoignent. On assiste en quelque sorte à une perte des valeurs d'une institution (au sens traditionnel du terme) au profit d'une rationalisation des organisations chargées de gérer les secours.

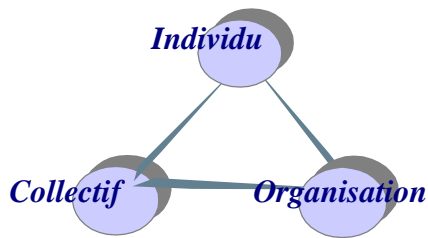
❷ à la privilégiation des réponses juridiques ou réglementaires à des réponses concrètes ou de bon sens. La dichotomie de l'organisation opérationnelle et fonctionnelle des SDIS en est une illustration criante. Ainsi, il est facile chaque jour de constater qu'individuellement chacun attend tout de l'organisation. Lorsqu'il est victime, il veut être secouru de façon irréprochable et immédiatement. Lorsqu'il est acteur du SDIS, si les difficultés apparaissent, le manque de moyen, les textes sont invoqués et "l'organisation" est souvent mise en cause au travers du commode et universel "*c'est pas normal*".

Toutes ces réactions conduisent inmanquablement à *surdimensionner le rôle de l'organisation* qui doit avoir réponse à tout *au détriment du rôle des individus* qui la compose. Sans même évoquer le rôle essentiel du "collectif" disparaît au profit d'un individualisme forcené.

Aujourd'hui, il semble clair que l'enjeu d'une nécessaire évolution de l'organisation est bien de :

- **diminuer le rôle traditionnel de l'organisation qui à la fois survalorise les réponses techniques et privilégie les réponses juridiques ou réglementaires,**
- **redonner toute leur place et leur responsabilité aux acteurs,**
- **redonner le sens du collectif, le sens du service public.**

.../...



En fait, il s'agit bien de rééquilibrer l'importance des individus (acteurs), par rapport au poids de l'organisation, et faire réémerger le sens du "collectif", âme d'un service public performant qui peut alors développer une véritable logique d'entreprise. **Maintenir l'équilibre entre ces 3 composantes est l'enjeu majeur de notre organisation.**

Pour atteindre ce difficile équilibre, 3 pistes semblent aujourd'hui s'imposer :

- ① **Donner du sens à l'organisation mise en place.**
- ② **Développer des représentations communes et prendre en compte la dimension du temps<sup>(3)</sup>.**
- ③ **Donner la capacité d'action et de réaction aux acteurs et au système<sup>(1)</sup>.**

### **Premier enjeu : Donner du sens à l'organisation mise en place**

L'organisation juridique des SDIS repose à la fois sur le Préfet pour tout ce qui concerne l'opérationnel et sur le Président du Conseil d'Administration pour le fonctionnel. L'organisation du travail où les services opérationnels fonctionnent 24 h/24 et 365 jours/an alors que les services fonctionnels fonctionnent comme toutes les autres administrations, renforce cette séparation. Il existe une véritable dichotomie entre l'organisation opérationnelle et fonctionnelle.

Cette dichotomie ne facilite pas toujours au quotidien la réactivité voire même génère certaines incompréhensions, voire certains dysfonctionnements.

Sans toutefois nier les spécificités de l'organisation opérationnelle et fonctionnelle, il est aujourd'hui possible de décrire le fonctionnement du SDIS au travers de 5 fonctions universelles qui permettront à chacun des acteurs d'inscrire son action dans un sens commun et partagé<sup>(2)</sup>.

Les cinq fonctions "universelles" peuvent se décrire ainsi :

① **Gestion des compétences : l'objectif est bien, 24 h/24 de disposer des compétences nécessaires au traitement de chacune des opérations que le sapeur-pompier peut rencontrer :**

  
**Compétences**

- la gestion en temps réel des compétences est effectuée par le CTA/CODIS,
- la gestion fonctionnelle, qu'elle soit prévisionnelle ou mise en œuvre au travers des formations est confiée au groupement des Ressources Humaines et aux différentes entités de terrain, groupements et CIS.

② **Gestion des moyens : l'objectif est bien, 24 h/24 de disposer des moyens nécessaires au traitement de chacune des opérations que le sapeur-pompier peut rencontrer :**

  
**Moyens**

- la gestion en temps réel des moyens est effectuée par le CTA/CODIS,
- la gestion fonctionnelle, qu'elle soit prévisionnelle ou de mise en œuvre, est confiée au groupement Logistique et aux différentes entités de terrain, groupements et CIS.

  
**SQE**

③ **Fonction sécurité, qualité, environnement**, là aussi concerne bien les domaines opérationnel et fonctionnel.

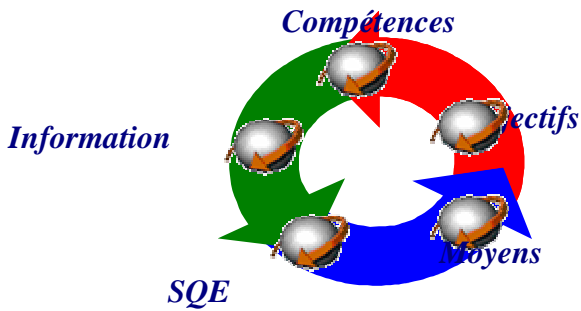
  
**Information**

④ **Fonction gestion de l'information** au sens plus étendu du Knowledge management concerne également les domaines opérationnel et fonctionnel.

  
**Objectifs**

⑤ Enfin **la gestion des objectifs** se traduit concrètement par les plans d'actions prioritaires annuels qui permettent de traduire concrètement les objectifs à la fois fixés par le Préfet et le Conseil d'Administration dans les actions quotidiennes du service (liaison entre décideurs et ceux chargés de mettre en œuvre les décisions).

(1) l'acteur et le système – Crozier.(2) approche systémique de Palo alto. (3) Le temps de l'incertitude R Vaillancourt



L'émergence des ces cinq fonctions dans le mode de fonctionnement et d'organisation quotidien du SDIS, qui "réconcilie" l'opérationnel et le fonctionnel, devrait permettre de tourner l'ensemble du service et de ses acteurs vers le seul véritable objectif, "Une distribution des secours, efficace, équitable en maîtrisant les coûts".

**Deuxième enjeu : Développer des représentations communes et prendre en compte la dimension du temps.**

Cette approche globale et innovante de l'organisation demandera un apprentissage. Le projet de service vise à définir la stratégie et les objectifs du service. Une fois arrêtés, il faudra les faire partager et les expliciter. Des contraintes, des opportunités internes et externes apparaîtront. Les propres stratégies des acteurs se mettront aussi en place. Le poids relatif de ces facteurs varie essentiellement en fonction du temps. Le temps, une des dimensions essentielles du projet de service. Tous ces facteurs doivent composer avec le temps, lequel s'écoule non pas sur une base linéaire mais sur une base psychologique, c'est-à-dire qu'il se révèle d'importance plus ou moins grande dépendant de chacun. Dimension psychologique individuelle du temps : "Toutes les minutes de la vie d'un homme n'ont pas la même longueur..." Dimension psychologique collective, le temps "opérationnel" n'est pas celui, par exemple, du service des marchés publics..." Dans certains cas, il peut être une contrainte, dans d'autres cas une opportunité. **Le changement peut donc être vu comme la résultante d'un ensemble de perceptions qui conduisent, dans le temps, les acteurs d'une organisation à se positionner face aux conséquences désirées ou appréhendées dudit changement. Tout comme l'avenir, le changement n'est pas déjà inscrit ou écrit. Il prend naissance dans l'imaginaire des acteurs où à partir d'une vision véhiculée par les gestionnaires il s'incarne dans une recherche constante d'équilibre entre les différentes perceptions.**

**Troisième enjeu : Donner la capacité d'action et de réaction aux acteurs et au système en incarnant les changements**

Les fonctions étant décrites, les objectifs fixés au travers du SDACR, la convention avec le Conseil Général et du projet de service, il conviendra de mettre en place d'une part, des objectifs qui soient globaux et qui se traduiront par des plans d'actions prioritaires départementaux, de groupements et de centres dont chacune des cinq fonctions précitées. Ces plans d'actions prioritaires permettront de mesurer globalement l'efficacité du service (capacité d'action et réaction du système).

Parallèlement à cette démarche globale de conduite et d'évaluation des politiques publiques, il conviendra également de mettre en place des objectifs et des évaluations individuelles des différents acteurs pour progressivement leur permettre d'inscrire, conduire et évaluer leurs actions dans le sens souhaité (capacité d'action et réaction des acteurs)

