

Service Départemental d'Incendie et de Secours du Puy-de-Dôme

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Réunion du 25 juin 2020

-----  
**Annexe au rapport N°1**

**Mise en œuvre de la nouvelle organisation fonctionnelle et territoriale du SDIS 63 :  
Etude d'impact**

Afin d'expliquer précisément la mise en œuvre de la nouvelle organisation fonctionnelle et territoriale du SDIS 63, cette étude d'impact comprendra trois parties :

- I- Une présentation précise des différents points d'étapes qui ont conduit à la finalisation de cette organisation (p. 1 à 12),
- II- Les conséquences de celle-ci en terme d'emplois (p. 13),
- III- Un focus supplémentaire pour le service « communication et affaires institutionnelles » (p. 14 à 17).

**I- PRESENTATION PRECISE DES DIFFERENTS POINTS D'ETAPES QUI ONT CONDUIT A LA FINALISATION DE CETTE ORGANISATION**

---

**1 – LE CONTEXTE**

Les services d'incendie et de secours font l'objet de profondes mutations, vingt ans après leur départementalisation :

- Une organisation territoriale en évolution, soumise à l'enjeu de maintenir une réponse de proximité,
- Un maillage des centres d'incendie et de secours issus de décisions d'il y a deux décennies qui tenaient compte de la géographie d'un département de moyenne montagne et du souci de l'époque de maintenir l'ensemble des unités territoriales du département (300 casernes en 2000),
- La prise en compte de multiples évolutions statutaires qui impactent l'organisation départementale,
- La prise en compte de réflexions stratégiques très émergentes portant sur de nouveaux modes d'organisation supra départementaux ou zonaux,
- Une évolution des capacités financières de l'établissement public.

**2 – LES ENJEUX**

Les réflexions ont conduit à établir une analyse de l'organisation actuelle du SDIS du Puy-de-Dôme, à identifier les opportunités et menaces et à définir des enjeux structurants pour l'avenir. Le service départemental souhaite se projeter dans une organisation fonctionnelle et territoriale prenant en compte ces évolutions en se fixant dans le temps des objectifs majeurs :

- Maintenir un niveau de réponse opérationnelle performant au juste coût en adaptant l'organisation à la diversité des territoires, tout en développant les mutualisations et les coopérations aux niveaux inter et supra-départemental ;
- Pérenniser ce qui fonctionne en conservant la cible d'un modèle garantissant une juste proximité du service rendu ;

- Faire évoluer ce qui ne fonctionne pas ou plus et compenser les manques en refondant progressivement certaines parties d'une organisation parfois bureaucratique désormais obsolète au regard des nouvelles méthodes de travail, de l'utilisation de nouvelles technologies, de techniques de management, de liens à conserver avec l'élément territorial des centres d'incendie et de secours.

### 3 – LA COMMANDE

Elle résulte des orientations concomitantes de la gouvernance de l'établissement de prendre en compte plusieurs recommandations du rapport de l'Inspection Générale de la Sécurité Civile qui proposaient :

- de revoir l'organigramme autour d'un nombre plus limité de pôles en ouvrant plus largement aux PATS les postes qui ne sont pas expressément exclues par la réglementation ;
- d'envisager de réduire à terme le nombre d'emplois de direction ;
- de redéfinir le rôle des groupements et des compagnies en nombre plus réduit dans une démarche d'accompagnement de la réforme des bassins de couverture.

et d'une lettre de mission à l'attention du Directeur départemental pour conduire cette restructuration fonctionnelle visant à donner une nouvelle dynamique à l'organisation.

### 4 – L'ANALYSE

#### 4.1 - L'analyse diagnostique MOFF (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses)

La première étape de la réflexion consista en interne à synthétiser l'ensemble des réflexions et travaux permettant d'établir en phase diagnostique, un état des lieux commun des forces et des faiblesses de l'organisation actuelle au regard des opportunités et des menaces générées par son environnement. Les idées forces sont les suivantes :

##### 4.1.1 - Les forces internes

- Répondre à une commande de la gouvernance ;
- Fédérer les fortes attentes internes pour un changement attendu ;
- S'appuyer sur un pool de cadres convaincus de l'opportunité de la situation ;
- S'appuyer sur une équipe de direction convaincue d'insuffler et de porter la demande et la dynamique d'un changement ;
- Accepter et faire accepter de changer ses propres repères afin de générer de nouveaux modes d'actions et de gestion tournés vers un nouveau modèle.

##### 4.1.2 – Les faiblesses internes

###### En termes d'organisation

- Disposer d'une vision claire du changement. De quel changement veut-on réellement ?
- Etre en capacité réelle de reconnaître les faiblesses actuelles et s'engager à les corriger.

###### En termes managérial

- Dépasser la simple crainte du changement et mesurer les doutes des cadres face aux places et perspectives professionnelles au sein de la nouvelle organisation ;
- Accepter des évolutions qui pourront dépasser le cadre de la seule situation individuelle ;
- Présenter le changement comme une simple mesure « technique », et croire que l'organisation seule suffira à faire évoluer le schéma actuel. Comment traite-t-on les « non-dits » de l'organisation actuelle ?
- Un « lobbying » permanent ne facilitant pas les réformes.

### **En termes d'organisation territoriale**

- Un maillage territorial à adapter au besoin réel du territoire.

### **En termes d'organisation fonctionnelle**

- Des infrastructures supports vieillissantes et parfois inadaptées, voir inorganisées
- Des outils de gestion dans plusieurs secteurs d'activités (SIGAP, GICA, PACKSET) sans harmonisation globale des enjeux, des perspectives et des améliorations à y apporter
- Des objectif bâtimentaires à concrétiser : CIS de Clermont-Ferrand, développement du site de Crouël, l'aménagement d'infrastructures de formation

#### **4.1.3 – Les opportunités externes**

- Accepter de prendre en compte d'autres modèles existants, d'autres bonnes pratiques pour les amalgamer aux besoins réels de l'établissement
- Intégrer le principe d'une organisation qui doit se conformer à certaines dispositions réglementaires (textes) et anticiper les évolutions structurelles et technologiques propres à toute adaptation continue

#### **4.1.4 – Les menaces**

- Concevoir ce changement comme un simple exercice d'état-major, pouvant être maîtrisé de bout en bout par un comité restreint ;
- Laisser perdurer des situations « contraires » à l'esprit de la demande d'évolution demandée ;
- Tenir compte des contraintes financières des financeurs du service (contribution du Département encadrée par la convention pluriannuelle de financement, hausse encadrée des participations des communes et des EPCI).

### **4.2 – Les attentes**

Elles constituent une synthèse des principales observations émises par les sapeurs-pompiers professionnels, volontaires et personnels administratifs et techniques lors des rencontres organisées entre septembre et décembre 2017.

#### **4.2.1 - En termes de gestion**

- Actualiser les documents structurants en adéquation avec un fonctionnement cohérent de l'établissement ;
- Pérenniser les bonnes pratiques ;
- Finaliser tous les chantiers et dossiers structurants majeurs ouverts et en planifier une échéance acceptable.

#### **4.2.2 - En termes de prospectives de projet d'établissement**

- Investir dans un SDIS du XXI siècle ;
- Afficher une lisibilité des orientations stratégiques et une réelle vision de l'avenir ;
- Réaliser et communiquer sur le projet d'établissement en intégrant une articulation globale des projets structurants ;
- Recentrer les objectifs sur l'opérationnel ;
- Elaborer une charte des valeurs et s'engager à l'appliquer collectivement.

#### **4.2.3 - En termes managérial**

- Favoriser le travail en équipe, indispensable à la réussite des projets ;
- Sortir d'une logique de travail en « silo » au profit d'une approche transversale et collective dans le partage et la prise des décisions ;
- Soutenir les cadres intermédiaires dans leurs missions et leur management.

#### **4.2.4 - En termes d'organisation**

##### **Prospective - Pilotage**

- Migrer d'un management de type commandement vers un management plus moderne ;
- Associer les cadres aux décisions qu'ils vont devoir mettre en œuvre ;
- Faire partager cette vision et lever les incertitudes individuelles et collectives pour donner d'autres repères ;
- Débuter la réforme par une communication pédagogique permettant de se projeter vers une réforme acceptée par le plus grand nombre.

##### **Organisation**

- Bâtir une organisation destinée à répondre aux missions obligatoires, régaliennes et pérennes ;
- Simplifier le « millefeuille administratif » et réduire les strates pour gagner en efficacité et en crédibilité ;
- Déployer un organigramme reposant sur une structure hiérarchique pragmatique et organisée ;
- Faire évoluer l'organisation territoriale (groupements territoriaux) sur les bassins de couverture ;
- Diminuer le nombre d'intermédiaires pour apporter une réponse rapide ;
- Rééquilibrer les responsabilités des cadres et le nombre d'agents à encadrer.

##### **Gestion fonctionnelle**

- Disposer d'outils numériques performants et faciliter leur déploiement ;
- Répondre de manière concrète aux besoins du terrain, des agents et du public ;
- Uniformiser les pratiques de travail ;
- Mettre les services supports au service des unités territoriales et non l'inverse ;
- Recentrer sur l'entité SDIS, les missions administratives qui sont sans plus-value sur les territoires et les centres de secours.

#### **4.2.5 - En termes de ressources humaines**

- Renforcer la compétence des agents ;
- Insuffler la dynamique du changement par de la mobilité ;
- Favoriser des regroupements de personnels sur un même site permettant d'améliorer leurs conditions de travail ;
- Permettre l'épanouissement personnel par une équité des chances et le développement d'une GPEEC transparente.

#### **4.2.6 - En termes d'évaluation**

- Présenter à échéance régulière les résultats des missions et activités au regard des objectifs poursuivis ;
- Permettre aux agents de s'exprimer sur les dysfonctionnements constatés et leur permettre d'être force de proposition ;
- Développer le cadre de l'auto évaluation.

#### **4.2.7 - En termes de communication**

- Mettre en place une communication ciblée à l'attention des élus (indicateurs) ;
- Développer des outils de communication et de partage de l'information permettant de faciliter le travail au quotidien ;
- Revitaliser la communication interne (newsletters, flash, journal interne...) ;

- Organiser clairement le partage de l'information permettant d'éviter que les cadres ne soient informés de décisions avant leurs agents ;
- Améliorer la communication interservices sur les dossiers transversaux afin d'aboutir à un travail pluridisciplinaire.

## 5 – LES ORIENTATIONS INITIALES INTEGREES DANS LE PROJET

### 5.1 - Sur l'organisation générale

- Appliquer la réforme des emplois supérieurs de direction de janvier 2017 pour les emplois fonctionnels du Directeur et du Directeur adjoint et répondre à la demande préfectorale de disposer comme interlocuteurs principaux du Directeur départemental ou en son absence du Directeur départemental adjoint.
- Appliquer les textes réglementaires de 2001 modifiés en 2015/2017 pour actualiser les régimes indemnitaires de responsabilité des sapeurs-pompiers professionnels.
- Mettre en place une organisation compatible avec les besoins réels de l'établissement et limiter autant que possible le principe actuel des « silos » susceptible de laisser perdurer une hiérarchie « fictive » dans certains secteurs. Le travail à terme en mode LOLF (loi organique relative aux lois de finances) ou en mode projet doit permettre de dépasser ce constat.
- **Faire évoluer progressivement le concept mis en place lors de la départementalisation des services d'incendie et de secours qui consistait globalement à faire piloter de manière quasi exclusive l'ensemble des strates d'encadrement (sous-direction, groupements et/ou services...) par des personnels exclusivement du statut de sapeurs-pompiers professionnels.**
  - Les domaines suivants pourront notamment être pilotés par des personnels au statut de personnels administratifs et techniques spécialisés (PATS)
    - Ressources humaines
    - Finances
    - Logistique - approvisionnement
    - Bâtiments
    - Technologie de l'information
    - Sécurité, environnement
    - Communication institutionnelle
  - Intégrer si besoin dans l'organisation toute compétence issue d'autres filières administratives, techniques, spécialisées rendue nécessaire par l'évolution de l'organisation et des missions des services d'incendie.
- **Recentrer les sapeurs-pompiers professionnels sur des emplois opérationnels ou d'expertise métier.** Ces domaines sont les suivants :
  - Prospectives, évaluation et pilotage
  - Encadrement des unités territoriales et du CTA CODIS
  - Prévention – Prévision des risques - doctrine opérationnelle
  - Formation et outils pédagogiques (plateau technique)
  - Equipement et matériels incendie
  - Développement du volontariat
  - Service de santé et secours médical

### 5.2 - Sur l'organisation opérationnelle

- **Anticiper la pérennité et/ou l'évolution possible de la plateforme commune de réception des appels 15/18/112 dans le cadre du dossier national SGA – SGO – NEXSIS.**
  - Le SDIS doit prendre en compte cette réflexion nationale d'évoluer vers le concept annoncé de plateformes de réception des appels d'urgence et d'assistance sur un nouveau modèle territorial à vocation supra départemental, dans le cadre d'un déploiement parallèle d'un numéro d'urgence unique européen, le 112.

- Le service s'est porté candidat pour déployer le système d'information unifié des services d'incendie et de secours (NEXSIS) à partir de 2024. Ce dossier fait l'objet d'une étude prévisionnelle technique et financière.
  - Dans l'intervalle, le choix de maintenir une plateforme commune avec le CCRA15 doit être discuté avec le Centre Hospitalier compte tenu des orientations nationales du Ministère de la Santé qui visent à régionaliser les plateformes de réception d'appels de la santé avec un numéro spécifique
  - **Mettre en place une organisation professionnalisée du CTA-CODIS** avec un pool de plusieurs officiers SPP chargé d'assurer en permanence l'emploi de « chef de salle opérationnelle » (grades de lieutenant à capitaine).
- **Appliquer progressivement la réforme de la filière SPP sur le positionnement de l'emploi d'officier de garde pour assurer le pilotage de la garde dans les Centres d'Incendie et de Secours dont l'effectif e de garde journalier est supérieur ou égal à 10.**
- L'emploi d'officier de garde sera assuré par des officiers SPP des centres, quel que soit le grade et revêtira des missions fonctionnelles et d'encadrement
  - Le temps de travail sera constitué d'un temps de présence en service hors rang (SHR) et d'un temps d'astreinte en dehors des heures de service
- **Mettre en place une chaîne de commandement conforme aux dispositions réglementaires s'appuyant sur les appellations officielles (de chef d'agrès à chef de site). Identifier si nécessaire des besoins complémentaires.**
- Les emplois de directeur (chef de corps) et de directeur adjoint (chef de corps adjoint) prendront l'appellation de « directeur de garde ».
- **Mettre en place progressivement une organisation des unités opérationnelles s'appuyant sur un mode de gestion où le sapeur-pompier en cycle de garde accomplit prioritairement des missions et activités permettant de se préparer à l'intervention (formation, manœuvre(s) et exercice(s), activités physiques et sportives, toutes activités en lien direct avec ses missions opérationnelles.**
- Cet objectif impact l'organisation des missions dites « fonctionnelles » *qui devront être qualifiées et quantifiées afin de déterminer celles qui doivent demeurer de la compétence des unités territoriales de celles qui doivent être reprises par les services supports des groupements et services fonctionnels. Le respect des Potentiels Opérationnels Journaliers (POJ) en constitue l'un des indicateurs.*

### 5.3 - Sur l'organisation fonctionnelle

- **Maintenir et développer un lien de proximité humain et technique avec les unités territoriales pour répondre aux attentes des CIS.**
- Mettre en place un échelon de gestion de proximité par le biais d'unités territoriales afin de limiter au maximum la charge administrative dans les CIS
  - Cet échelon administratif doit être conçu à la fois comme un lien de communication humain et technologique. Il doit être justement dimensionné et la mutualisation entre ces unités doit être étudiée.
  - Déployer pour l'ensemble des CIS un outil informatique de gestion simple et adapté
- **Optimiser les structures pédagogiques et les outils de formation pour la mettre en œuvre les objectifs de formation nécessaire et suffisants aux besoins de l'établissement**
- Finaliser le déploiement d'un groupement Formation sur le site de Crouël
  - Implanter les outils pédagogiques de formation nécessaires à la gestion et au maintien de l'aptitude et des compétences opérationnelles des sapeurs-pompiers
  - Disposer d'une ressource humaine et pédagogique adaptée en volume et en compétence permettant d'assurer la déclinaison des objectifs des plans de formation

- Maintenir une déconcentration nécessaire de certaines activités de formation par une sectorisation territoriale par unité territoriale et bassins de couverture
  - Tendre vers la mutualisation d'outils pédagogiques avec d'autres SDIS dès lors qu'ils permettent de répondre aux obligations de formation, aux enjeux de la proximité dans leur utilisation et des contraintes de la disponibilité du volontariat
- **Simplifier la chaîne comptable et centraliser son mode de fonctionnement sur une unité d'expertise à vocation départementale**
- Les unités territoriales et les centres de secours ne disposeraient plus de compétence financière. Les CIS et les compagnies formulent des expressions de besoins pris en compte par les chaînes comptables et logistique
  - Dans le cadre d'une fonction comptable centralisée, de nouveaux moyens de paiement différents du mandat administratif pourraient être déployés (carte achat, carte de paiement)
  - Il sera créé une fonction achat distincte de l'expression du besoin technique
- **Centraliser la fonction logistique approvisionnement sur un site unique et central dans le département**
- Transférer le site de Pont du Château vers le site de Crouël et créer une plateforme logistique départementale
  - Faire piloter cette structure par des techniciens - logisticiens issus des filières spécialisées
  - Développer une gestion informatisée interne une gestion de stock et de flux efficiente
- **Mettre en place une chaîne d'approvisionnement acheminement expression du besoin – validation – livraison en circuit court et optimisé**
- Déployer un environnement informatique pour formaliser le circuit de commandes et de gestion des livraisons
  - Développer un mode d'approvisionnement compatible avec le besoin et le « temps » opérationnel et mettre en place si besoin des points relais d'approvisionnement pour des besoins ponctuels (réassort)
  - Restructurer les circuits de livraison (logistique et PUI), en développant une organisation interne ou en faisant appel à une prestation externe
  - Limiter à terme tout déplacement de sapeur-pompier pour des questions d'approvisionnement logistique
- **Intégrer les axes d'organisation mutualisés avec le conseil départemental sur les secteurs identifiés**
- Communication
    - La communication constitue un levier de rapprochement des fonctions supports avec le Conseil départemental. Il convient d'analyser l'offre de service pouvant être assurée par le CD63 tout en maintenant une proximité des autres missions exercées par le SDIS
    - Le niveau « service » est proposé compte tenu de la taille de l'établissement.
    - La communication opérationnelle sur intervention demeure de la compétence du directeur des opérations de secours (COS par délégation)
  - Gestion et entretien des bâtiments
    - Les services bâtimentaires seront organisés compte tenu des choix arrêtés par les objectifs et la convention de mutualisation avec le conseil départemental
  - Assistance juridique
    - La fonction de conseil et d'assistance juridique est mutualisée avec le conseil départemental. Le service ne dispose plus de compétence particulière interne pour assurer le suivi et le traitement des dossiers de ce segment (expertise, conseil...)

o L'entretien et gestion du parc départemental des véhicules

- Il sera regroupé à terme sur un même site. Le SDIS ne disposera plus de la gestion mécanique et technique au sein de ses infrastructures, hormis les opérations de maintenance de 1<sup>er</sup> niveau.

#### 5.4 - Sur l'organisation structurelle

- **Chaque niveau de l'organisation doit faire l'objet d'une définition cohérente et quantifiable**
  - o Pour les appellations de pôle, groupement, service et bureau (si besoin)
  - o La mission (mode projet) : Niveau nécessitant un degré d'expertise ou de compétences particulières et n'étant pas associé systématiquement à un encadrement hiérarchique. Le chef de mission est chargé d'animer des projets internes transverses et peut être amené si besoin à animer une équipe de collaborateurs. Elle est normalement ponctuelle.
- **Chaque strate permet de déterminer un pyramidage fonctionnel en termes de grades seuil et cible et d'emplois tenus**
  - o Le volume des personnels encadrés constitue un indicateur pour qualifier chaque niveau de strate d'encadrement
  - o Ces niveaux doivent rester globalement cohérents pour garantir une lisibilité de l'organisation et des parcours professionnels
  - o La déclinaison des organisations opérationnelle et fonctionnelle

Le tableau ci-dessous vise à proposer un cadre de référence pour quantifier chaque niveau, associé à un seuil de référence d'encadrement de personnels. Il n'y a pas de correspondance automatique entre les niveaux opérationnel et fonctionnel. Il vise à donner un support d'aide à la décision.

Niveau opérationnel			Niveau fonctionnel (à titre indicatif)		
Niveau	Encadrement	Appellation	Niveau	Encadrement	Appellation
Engin	2 SP	Chef d'équipe			
Engin	3 à 6 SP	Chef d'agrès	Bureau	2 à 4 agents	Chef de bureau
Groupe	2 à 4 engins	Chef de groupe	Service	2 à 4 bureaux	Chef de service
Colonne	2 à 4 groupes	Chef de colonne	Groupement	2 à 4 services	Chef de groupement
Site	2 à 4 colonnes	Chef de site	Pôle	2 à 4 groupements	Chef de pôle
Direction	/	Chef de corps /adjoint	Direction	/	Directeur / Dir. adjoint

#### Strate unité territoriale

Le dimensionnement de l'encadrement et des ressources de l'unité est susceptible d'être déterminé par la classification opérationnelle du centre de secours siège, le nombre de sapeurs-pompiers professionnels, le nombre de centres de secours rattachés et le nombre de sapeurs-pompiers volontaires. Cette quantification permettrait de déterminer un grade seuil et cible pour les responsables d'UT, du nombre d'officiers rattachés et de la présence à temps complet ou partagé d'une assistante de gestion administrative.

#### Strate CIS

Les CIS peuvent être organisés en bureaux. Leur nombre est fonction de la taille du centre et des missions



## 5.5 - Sur l'organisation managériale

**Tendre vers un management progressif de la performance** par la prise en compte des bonnes pratiques et déployer la méthodologie du Cadre d'auto évaluation en partenariat avec le CNFPT et l'IGSC.

**L'évolution managériale nécessite une mobilité fonctionnelle des cadres sapeurs-pompiers professionnels occupant à minima les emplois actuels de chefs de pôles.**

- L'évolution de l'organisation passe par l'opportunité pour les officiers supérieurs de s'investir dans ce projet départemental ;
- Un recensement des vœux sera effectué pour ce collège ;
- Les emplois de chefs de pôles, de groupement et de service feront l'objet de jurys.

**Une cartographie des emplois et des compétences est établie constitutive d'un document unique de gestion de l'établissement. Le RIFSEEP prend appui sur cette base méthodologique pour les Personnels administratifs et techniques à échéance prévue par les textes**

- Un agent public est titulaire de son grade mais pas de son emploi
- L'affectation sur un poste ne peut intervenir que sur un poste vacant ou créé par l'assemblée délibérante
- Un poste est défini par un grade seuil et un grade cible permettant à chaque agent de connaître ses perspectives professionnelles
- Les nécessités (besoins) de service constituent le critère prioritaire de la nomination sur un emploi compte tenu du grade et des compétences détenus
- Un agent ayant réussi un concours ou un examen professionnel n'est pas automatiquement nommé sur l'emploi qu'il occupe
- Tout emploi qui fait l'objet d'une nouvelle cotation pour tenir compte d'une actualisation des missions et activités exercées, fait l'objet d'une transformation sur le tableau des effectifs, fait l'objet d'une publicité préalable permettant à tout agent de la collectivité de postuler
  
- **Les régimes indemnitaires sont redéfinis selon un guide de référence**
  - L'évolution de l'organisation pourra s'accompagner d'une actualisation des régimes indemnitaires de responsabilité et des primes de spécialité
  
- **Le dialogue social doit être revu dans sa forme et sa gestion**
  - Les élus fixent les orientations politiques et constituent le niveau d'arbitrage des propositions faites dans le cadre des instances discussions
  - Le directeur départemental et l'équipe de direction doivent constituer le premier niveau de la relation sociale interne avec les organisations représentatives
  - Le dialogue social nécessite de définir au sein de l'organisation une strate particulière de gestion
  
- **Une évolution de l'organisation qui s'inscrit dans le projet de Qualité de Vie en Service**
  - Cette évolution s'inscrit par ailleurs dans le cadre de la démarche commune et pérenne de Qualité de Vie en Service (QVS) mise en place depuis 2016. Pour mémoire, l'idée maitresse vise à replacer l'humain au centre des différents projets suivis par l'établissement permettant à chacun de comprendre les objectifs poursuivis, de trouver sa place au sein du SDIS et puisse s'y épanouir pleinement. L'enjeu de la démarche est de s'inscrire, durablement dans une logique d'amélioration continue, cela en faisant de la cellule QVS un atout majeur du fonctionnement de l'établissement.

## 5.6 - Sur l'organisation territoriale (les groupements territoriaux)

- Faire évoluer les structures territoriales vers un modèle visant à déployer de la proximité avec des domaines de compétences uniformisées

- L'organisation territoriale doit répondre à un besoin de proximité et de réactivité au plus près des centres d'incendie et de secours (CIS)
- Les groupements et services fonctionnels doivent être dimensionnés afin d'apporter à la fois une réponse technique et de proximité dans une gestion de type « client – fournisseur »
- L'organisation des quatre groupements territoriaux disposant de délégation de missions dans différents domaines fonctionnels sera à terme supprimée
- Un groupement territorial unique sera créé et comprendra un nombre d'unité territoriale dimensionnée dont le territoire sera composé d'un ou plusieurs bassins de couverture regroupant eux même plusieurs CIS, permettant de faire correspondre les organisations territoriales et opérationnelles
- Les unités territoriales auront la charge de mettre en œuvre la doctrine départementale et d'assurer une coordination de l'action des différentes CIS de leur secteur sur des missions limitativement énumérées
- Elles pourront éventuellement constituer une plateforme intermédiaire de la plateforme logistique centrale dans les domaines de l'équipement et de la logistique
- Elles ne disposeraient pas de délégation financière
- Les chefs de ces unités territoriales pourront assurer l'emploi de chef de centre

## 6 – METHODE ET COMMUNICATION INITIALE

Le premier diagnostic interne a été réalisé le 1<sup>er</sup> semestre 2018 par la nouvelle équipe de direction dans le cadre de son rapport d'étonnement de prise de fonction. Il a reçu un avis favorable de la gouvernance.

Une première information du diagnostic a été menée auprès des cadres **le 26 juin 2018** en présence des membres du bureau, regroupant l'ensemble des chefs de pôles, de groupements et de services, puis élargie entre septembre et octobre aux organisations syndicales et personnels des groupements fonctionnels et territoriaux. Les chefs des CIS ont été informés dans le cadre des réunions trimestrielles de secteurs.

Le service a souhaité se faire accompagner par un prestataire extérieur, le **cabinet ENEIS**, afin de disposer d'un regard extérieur et neutre sur les recommandations prioritaires à mettre en œuvre, compte tenu des impacts humains et financiers et bénéficier d'une aide méthodologique d'un cabinet ayant déjà eu à conduire cette réflexion dans un SDIS de catégorie A. Cette assistance vise à accompagner le pilotage vers cette nouvelle organisation cible de l'établissement public. Le service ne possédait pas par ailleurs en interne de toute l'expertise pour mener de front ces différents projets aux interférences multiples et l'apport d'un regard extérieur permettant de dépasser les réticences d'évoluer vers de nouveaux schémas.

Deux réunions de lancement ont été organisées

- le 5 décembre 2018 avec le Comité de pilotage
- le 14 décembre 2018 avec les membres du Comité de Direction (COMDIR)

## 7 – LA PHASE ANALYSE ET « CRITIQUE » - Décembre 2018 - Février 2019

Une analyse documentaire globale a été menée portant sur :

- L'analyse critique de l'organisation actuelle ;
- Une reprise des rapports, des audits antérieurs ;
- Une construction de deux propositions d'organisation cible ;
- Une projection financière intégrant les postes d'encadrement, les impacts sur les régimes indemnitaires et les situations de double affectation ;
- Une projection globale des ressources humaines par une ventilation des effectifs de l'organisation actuelle vers la prospective de l'organisation cible sur la base des données RH transmises.

Le cabinet a défini des prérequis et des objectifs spécifiques :

- **Chantier 1** : Faire évoluer l'organisation fonctionnelle en regroupant les missions disséminées et réinstaurer une cohérence d'ensemble des missions de chaque entité de l'organisation fonctionnelle
- **Chantier 2** : Réduire les strates territorialisées en concentrant les effectifs aujourd'hui affectés au sein des groupements territoriaux au sein d'un nouvel échelon géographique commun
- **Chantier 3** : Faire évoluer l'architecture des strates hiérarchiques avec des règles quantitatives et qualitatives définies permettant de construire une organisation à la fois « reconnue et pertinente ».

## **8 – LES ARBITRAGES INTERMEDIAIRES DU COPIL – FEVRIER 2019**

Compte tenu des changements importants qu'une organisation cible idéale pouvait engendrer sur la situation actuelle, 4 arbitrages ont été rendus :

- L'entité pôle est maintenue mais sur un nombre plus limité ;
- L'échelon territorial des compagnies est privilégié à celui des groupements territoriaux pour répondre à un besoin d'une gestion de proximité ;
- Les services en territoire ne répondent pas à un besoin opérationnel et seront centralisés ;
- Les personnels affectés au sein des groupements territoriaux seront en partie centralisés pour tenir compte des besoins de renforcement des certains services centraux.

## **9 – LA PHASE ANALYSE ET ACCOMPAGNEMENT DES CHANTIERS – FEVRIER – AVRIL 2019**

5 chantiers de réorganisation avaient été ouverts, pilotés chacun par un ou plusieurs cadres supérieurs.

Ces groupes de travail regroupent selon leur nature des personnels de différents secteurs.

- L'évolution de la chaîne de commandement opérationnel
- La chaîne comptable et financière
- La formation
- La chaîne technique et logistique
- L'organisation du nouveau segment territorial des compagnies

Pour chacun de ces secteurs, le cabinet les a accompagnés pour uniformiser la réflexion en reprécisant les objectifs, la synthèse des constats, les travaux restant à conduire, en particulier dans la répartition des missions, l'articulation avec d'autres segments d'activités et les arbitrages restants à prendre. A la date du rapport, **le travail de ces groupes n'est pas terminé.**

## **10 – LES ARBITRAGES DU COPIL – 30 AVRIL 2019**

### **La validation de l'organisation-cible et des principes associés**

- Le projet d'organigramme cible constitué de 6 pôles, de 10 groupements fonctionnels et d'un groupement territorial ;
- La centralisation des fonctions administratives (ressources humaines, financière et technique) basée sur un redéploiement partiel en central des postes existants au sein des groupements territoriaux ;
- Un service mutualisé concernant la seule communication externe, intégré au sein du service communication du Département et placé sous l'autorité du directeur de cabinet ;
- Un maillage territorial de proximité unique de 9 unités territoriales prenant l'appellation de « Compagnie » et s'appuyant sur le maillage des 18 bassins de couverture opérationnels ;
- Le principe d'un poste = un emploi = une appellation pour les chefs de pôle et les chefs de groupement.

### **Le renforcement de la chaîne de commandement**

- La création au tableau des effectifs de trois postes d'officier du grade de Lieutenant de 2ème ou 1ère classe pour permettre la mise en place de cette nouvelle organisation du CTA CODIS ;

- La création d'un pool de 8 officiers de SPP du grade de Lieutenant et capitaine permettant d'assurer en permanence l'emploi de chef de salle opérationnelle au CTA CODIS à compter du 1er janvier 2020.

### **Les éléments devant faire l'objet de travaux complémentaires**

- Le renforcement des effectifs des services centralisés ;
- La répartition des missions entre groupements et services fonctionnels et compagnie ;
- L'appellation des services et leur constitution ;
- La double affectation des cadres SPP sur des emplois d'encadrement (notamment territoriaux : chefs de centre/chefs de compagnie) nécessite un arbitrage.

## **11 – LES PREMIERES MODIFICATIONS EN TERME D'EMPLOIS Juillet – Août 2019**

Ouverture à la vacance emplois et jury de sélection pour les emplois suivants :

- 6 emplois de chefs de pôle titulaire du grade de Lt-Colonel (mobilité interne) ;
- 1 chef de groupement prévention des risques titulaire du grade de Lt-colonel (mobilité interne) ;
- 10 chefs du groupement titulaire du grade de commandant (mobilité interne) ;
- 8 emplois de chef de salle opérationnelle du grade de lieutenant (7) et capitaine (1) (mobilité interne et recrutement externe).

## **12 – VALIDATION DE LA TRANCHE CONDITIONNELLE N°2 DU CABINET ENEIS : Septembre 2019**

Assistance dans la conduite du changement par la société ENEIS correspondant à la tranche optionnelle n°2. Ce travail a notamment consisté à un cadrage du besoin avec le Comité de pilotage, une proposition méthodologique, ou encore à mener des actions de sensibilisation et/ou de co-construction avec les agents et encadrants.

Constitution de l'équipe projet avec les chefs de pôle nommés.

Validation de la répartition des missions et activités par unités (groupements, services, ...).

Transposition des ressources humaines dans l'organisation retenue.

Elaboration du plan d'accompagnement pour l'ensemble des emplois faisant l'objet d'une évolution

Ouverture à la vacance des emplois vacants ou redéployés.

## **13 – COMMUNICATION**

La présentation de ces orientations a été menée selon le calendrier suivant :

20 mai 2019 : élus du Conseil d'administration ;

21 mai 2019 : Organisations syndicales dans le cadre du cycle de dialogue social ;

21 mai 2019 : Comité de Direction regroupant les chefs de pôles et de groupement ;

23 mai 2019 : Comité technique ;

6 juin 2019 : Comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires (CCDSPV).

21 novembre 2019 : Comité technique ;

17 décembre 2019 : présentation du projet d'arrêté conjoint portant organisation et fonctionnement du SDIS 63 et du Corps départemental de sapeurs-pompiers du Puy-de-Dôme, à l'ensemble des agents lors d'une réunion à Pérignat-les-Sarliève, suivie d'une seconde pour les sapeurs-pompiers volontaires ;

20 décembre 2020 : validation de la nouvelle organisation en Conseil d'Administration


## II- LES CONSEQUENCES DE LA NOUVELLE ORGANISATION EN TERME D'EMPLOIS

Cette nouvelle organisation fonctionnelle et territoriale engendre, à terme, la suppression de 36 postes et la création de 48 emplois supplémentaires.

Ceux-ci sont précisément identifiés dans la délibération support.

### **1- CONCERNANT PLUS PRECISEMENT LES SUPPRESSIONS DE POSTES**

Que ceux-ci soient à temps complet ou temps non complet, que les agents qui les occupent soit fonctionnaires titulaires, fonctionnaires stagiaires ou agents contractuels, le principe est le même : **la suppression de poste doit être fondée sur l'intérêt du service**. En l'occurrence, la première partie de cette étude d'impact permet de comprendre les raisons de cette réorganisation et les objectifs attendus. L'intérêt de l'établissement public est clairement fondé.

Avant toute suppression d'emploi, l'avis du Comité technique doit être recueilli. Dans sa séance du 18 juin 2020, celui-ci a émis un avis 

### **2- LES CONSEQUENCES POUR L'AGENT LORSQUE SON POSTE EST SUPPRIME**

#### **2.1- Pour les fonctionnaires à temps complet :**

S'il n'est pas titulaire de son emploi, **le fonctionnaire est en revanche titulaire de son grade**. C'est pourquoi le statut général pose le principe selon lequel **le fonctionnaire dont l'emploi est supprimé doit être affecté dans un nouvel emploi** (article 12 de la Loi n°83-634 du 13 juillet 1983).

Ainsi le plan de mobilité, présenté également en comité technique lors de cette même séance, permettra à tous les agents dont l'emploi est supprimé de solliciter un autre emploi correspondant à son grade dans son cadre d'emplois et d'être prioritaire sur les autres agents (selon le principe n°4).

#### **2.2 Autres cas présents au sein des personnels du SDIS : l'agent contractuel en CDI**

Pour l'agent en CDI, le Conseil d'Etat a dégagé un principe général du droit selon lequel l'autorité territoriale a l'obligation de chercher un reclassement en cas de suppression d'emploi. Si le reclassement s'avère impossible ou si l'agent refuse, ce dernier peut être licencié.

### III- FOCUS SUPPLEMENTAIRE POUR LE SERVICE « COMMUNICATION ET AFFAIRES INSTITUTIONNELLES »

---

Le conseil départemental, lors de sa séance du 22 mars 2016 a approuvé une convention entre le SDIS et le Conseil départemental, visant à favoriser un ensemble d'actions de mutualisation entre les deux collectivités. Cette convention a reçu un avis favorable du conseil d'administration du SDIS le 30 mars 2018.

La création de ces services mutualisés vise à permettre la réalisation d'économies de fonctionnement et de combiner les compétences de chacun, en créant des synergies qui devront garantir un service rendu e qualité. Les actions de mutualisation visent par ailleurs à permettre au SDIS de pouvoir bénéficier de l'expertise des directions fonctionnelles du département dans les différents domaines où la collaboration peut constituer un atout.

Une démarche expérimentale est menée jusqu'en 2019 principalement sur deux services : le domaine juridique – assurances et le volet bâtimentaire. La convention faisant l'objet d'une renégociation pour la période 2020 – 2021, il est proposé d'inclure dans son périmètre de nouveaux axes de collaboration issus entre autre de l'évolution organisationnelle du SDIS.

Le conseil d'administration du SDIS a ainsi donné un avis favorable le 23 juin 2019 à la **mise en place d'un service communication mutualisé entre le SDIS et le Conseil départemental en lieu et place de l'actuel Pôle Communication**, issu de l'organisation du SDIS validé en janvier 2014.

Cette situation a été préconisée par le cabinet ENEIS, qui a assisté le SDIS dans toute sa phase de réorganisation.

Les instances paritaires consultées préalablement à l'avis du Conseil d'administration du 23 juin 2019 n'ont pas émis d'observation sur cette transition.

#### 1- IMPACT

Le pôle communication est transformé en service ; la communication externe étant intégré au sein du service communication du Département et placé sous l'autorité du directeur de cabinet.

Le poste de chef de pôle communication sera supprimé et n'apparaîtra plus dans le nouvel organigramme du SDIS. Compte tenu de cette fusion partielle de missions et activités, les fonctions auparavant exercées par la chef du pôle communication relèveront du service communication du Département.

Le service communication du SDIS sera affiché dans l'organigramme interne de l'établissement. Il sera directement rattaché au Directeur et au Directeur adjoint. Il sera composé de deux agents qui continueront à effectuer les missions qu'elles réalisent actuellement.

- Un(e) assistant(e) en gestion administrative - secrétaire du service à temps complet
- Un(e) chef de service « communication et affaires institutionnelles », du grade de technicien(ne) à temps complet.

#### 2- POSTE IMPACTE PAR LA TRANSITION

Nature de l'emploi initial : Directrice de la communication et des relations extérieures

**Catégorie A - Directrice territoriale – agent contractuelle à durée indéterminée** (22 septembre 2014)

Echelon terminal du grade de directeur territorial

Bénéficie de la NBI au titre du point 11 de l'annexe 1 du décret n °2006-779 (encadrement d'un service administratif)

#### 3- PROSPECTIVE D'ORGANISATION

La suppression du poste de directrice de la communication au SDIS nécessite de définir et revoir, à effectif constant les missions et activités qui relèveront du futur service mutualisé de la communication et celles qui continueront d'être effectuées par les agents du service communication du SDIS.

### **3.1 – Les missions principales de la directrice de la communication – Source – Fiche de poste avril 2019**

- Propose et met en œuvre une stratégie globale de communication de l'établissement public SDIS, sous l'autorité du DDSIS en étroite collaboration avec son adjointe. En supervise la coordination et son évaluation,
- Assure la cohérence et la qualité des formes et des contenus de la communication sectorielle,
- Veille à la cohérence des messages à l'égard des différents publics produits par les services avec la stratégie globale. Les documents font l'objet d'une relecture par le DDSIS et les élus selon les situations,
- Organise sur demande et selon les différents types de manifestation les relations avec la presse et les médias. Les demandes sont effectuées au cas par cas, planifiées, selon la nature de l'évènement.

### **3.2 – Les missions et activités de la technicienne, chargée de communication et en charge de la publication assistée par ordinateur, adjointe à la Directrice de communication**

- Contribue à l'évaluation des besoins de communication de la collectivité
- Contribue à l'élaboration et au développement d'une stratégie de communication
- Assure la conception et la réalisation graphique de tous les supports interne et externe (rapport d'activité, invitations, affiches, plaquettes métier, exposition, livret d'accueil...). En suit la production et de fabrication
- Veille à la négociation technique et financière auprès des prestataires et des fournisseurs
- Assure conjointement la préparation et le suivi budgétaire du service
- Assure l'animation éditoriale des sites Internet et Intranet, la gestion des comptes officiels sur les médias sociaux selon la ligne éditoriale validée par le DDSIS (tweeter, Facebook, You tube). Veille à la cohérence des messages, notamment entre l'interne et l'externe
- Demeure garante de la conception et de l'acquisition de matériels de stand évènementiel et d'objets promotionnels
- Gère la photothèque départementale
- Assure la mise en œuvre et la coordination de la communication opérationnelle, en lien avec CODIS, la chaîne de commandement, les autorités opérationnelles
- Gère la cellule communication (quatorze photographes répartis sur les évènements ou exercices et déclenchés sur intervention via le CODIS),
- Assume la gestion de la documentation (commande et suivi des abonnements et achats d'ouvrages et budget pour l'ensemble du SDIS)
- Assure la gestion matérielle des cérémonies protocolaires. Organise les évènements à l'initiative du SDIS (inaugurations, cérémonie des vœux, Sainte-Barbe du corps départemental, manifestations sportives officielles, intégration des nouveaux SPV, journée nationale des sapeurs-pompiers, foire de Cournon...) ou menés en partenariat avec le SDIS (rencontres de la sécurité, campagnes nationales...).
- Apporte un soutien de formation média-training aux cadres et chefs de centre en tant que garante du bon usage des outils et techniques de la communication.

### **3.3 – Les missions et activités de l'adjointe administrative principale de 2° classe - secrétaire du service temps**

- Accueil téléphonique
- Rédaction et archivage du courrier
- Rédaction de compte-rendu
- Mise à jour de listings
- Réservation salle
- Mise à jour de l'annuaire institutionnel et de l'organigramme détaillé du SDIS
- Gestion administrative et technique (buffets...) des cérémonies et manifestations, envoi des invitations
- Gestion logistique : matériel prêt, évènementiel et cérémonie et distribution documents
- Mise à jour du fichier presse et tenue de la revue de presse

### **3.4 Les futures missions du chef de service communication et affaires institutionnelles**

- Contribue à l'évaluation des besoins de communication de la collectivité
- Contribue à l'élaboration et au développement d'une stratégie de communication
- Assure la conception et la réalisation graphique de tous les supports interne et externe (rapport d'activité, invitations, affiches, plaquettes métier, exposition, livret d'accueil...). En suit la production et de fabrication
- Veille à la négociation technique et financière auprès des prestataires et des fournisseurs

- Assure conjointement la préparation et le suivi budgétaire du service
- Assure l'animation éditoriale des sites Internet et Intranet, la gestion des comptes officiels sur les médias sociaux selon la ligne éditoriale validée par le DDSIS (tweeter, Facebook, You tube). Veille à la cohérence des messages, notamment entre l'interne et l'externe
- Demeure garante de la conception et de l'acquisition de matériels de stand événementiel et d'objets promotionnels
- Gère la photothèque départementale
- Assure la mise en œuvre et la coordination de la communication opérationnelle, en lien avec CODIS, la chaîne de commandement, les autorités opérationnelles
- Gère la cellule communication (quatorze photographes répartis sur les événements ou exercices et déclenchés sur intervention via le CODIS),
- Assure la gestion de la documentation (commande et suivi des abonnements et achats d'ouvrages et budget pour l'ensemble du SDIS)
- Assure la gestion matérielle des cérémonies protocolaires. Organise les événements à l'initiative du SDIS (inaugurations, cérémonie des vœux, Sainte-Barbe du corps départemental, manifestations sportives officielles, intégration des nouveaux SPV, journée nationale des sapeurs-pompiers, foire de Cournon...) ou menés en partenariat avec le SDIS (rencontres de la sécurité, campagnes nationales...).
- Apporte un soutien de formation média-training aux cadres et chefs de centre en tant que garante du bon usage des outils et techniques de la communication.

### 3.5 Les missions du service communication mutualisé:

- Contribuer à l'évaluation des besoins de communication du SDIS
- Participer à l'élaboration et au développement d'une stratégie de communication en appui et collaboration avec le service communication du SDIS
- Définir, avec la direction du SDIS, la ligne éditoriale des publications et veille à la cohérence et la qualité des messages
- Assurer la rédaction des discours et allocutions du Président du Conseil départemental ou de ses représentants dans le cadre d'événements en lien avec le SDIS, sur la base d'éléments de langage transmis par le service communication
- Participer à la rédaction des communiqués, discours, allocutions, éditos, brochures, rapports d'activités ;
- Participer à la constitution et à la rédaction de l'article mensuel rubrique SDIS du magazine PDD en mouvement ;
- Veiller à la cohérence et la qualité des messages et contenus ;

## 4- AXES MAJEURS DU PROJET DE REORGANISATION POUR CE SERVICE MUTUALISE

Le SDIS ne disposera plus de « **Directeur de la communication** » au sens des fiches emploi métier du Centre de la Fonction Publique Territoriale.

### Définition générale:

Propose et met en œuvre une stratégie globale de communication, en supervise la coordination et l'évaluation. Veille à la cohérence des messages.

Conçoit et met en œuvre les actions de communication. Assure la qualité et la cohérence des formes et contenus de communication.

Compte tenu de l'étape de mutualisation, il ne peut être procédé pour ce poste à une réaffectation interne ou un nouveau recrutement.

Les missions antérieurement assumées par la directrice de la Communication se doivent d'être prises en compte par le Conseil départemental en liaison avec la gouvernance de l'établissement Président, élu du bureau et son directeur du service.

## 5- ETUDE D'IMPACTS

La modification des points identifiés précédemment aura les impacts suivants pour l'agent dont le poste est supprimé

- Modification du poste, positionnement au sein de l'organigramme,
- Conditions de rémunérations,
- Horaires de travail,
- Système managérial,



- Travail de bureau,
- Maitrise d'outils informatique,
- Sens et contenu du travail,
- Relations professionnelles internes et externes.
- Licenciement éventuel

## 6- COMMUNICATION

Le projet visant à la mutualisation du service communication, à sa transformation de pôle en service, à la suppression du poste de Chef de pôle communication a été présenté et validé par le Conseil d'administration du 20 décembre 2020.

L'agent est informé de l'évolution de sa situation par lettre recommandée avec accusé de réception du 17 juillet 2019. Un nouveau poste lui sera présenté. En cas de refus, une procédure de licenciement sera engagée.

