



Valoriser les processus pour élaborer des cahiers des charges: une approche innovante

F. Venteicher & M. Widmer

Internal working paper no 18-02

March 2018

Valoriser les processus pour élaborer des cahiers des charges : une approche innovante

Francesca Venteicher et Marino Widmer

Université de Fribourg – DIUF

Boulevard de Pérolles 90

1700 Fribourg (Suisse)

francesca.venteicher@unifr.ch / marino.widmer@unifr.ch

Résumé

Lors de la fusion de communes, l'organisation des services du feu et leur efficacité dans la lutte contre les incendies et autres sinistres est une préoccupation des autorités cantonales. L'accroissement des activités socio-économiques et des besoins humains exerce une pression grandissante sur les corps des sapeurs-pompiers (CSP), créant des difficultés de recrutement et de fonctionnement, réduisant l'efficacité d'utilisation des ressources disponibles (hommes et équipement). Le processus de collaboration ou de fusion au niveau des CSP vise à mieux identifier les problèmes et à être capable de répondre aux normes en vigueur, notamment en intervenant dans le délai stipulé (15 minutes à partir de l'alarme).

Ce papier introduit un modèle de représentation des processus liés aux activités des sapeurs-pompiers (SP). La bonne compréhension de ces processus permet d'identifier les activités de chaque acteur et ainsi d'élaborer son cahier des charges (CdC). A partir de trois processus caractéristiques, les différentes étapes du modèle proposé sont explicitement mises en évidence.

Mots clés

Processus, diagramme de flux, cahiers des charges, sapeurs-pompiers, collaboration, fusion

1. Introduction

A l'heure actuelle, dans la plupart des communes de Suisse, la défense contre les incendies et le sauvetage des personnes sont assurés par un corps de sapeurs-pompiers (CSP). Si les villes peuvent compter sur des pompiers professionnels, les villages ne peuvent pas se permettre une telle structure, trop coûteuse, et doivent compter sur les services de pompiers volontaires. Malheureusement, le recrutement des volontaires devient de plus en plus difficile et leur nombre est en baisse constante.

Dans le canton de Fribourg, le gouvernement incite actuellement les communes à regrouper leurs forces par le biais de fusions. Ainsi, lors de ces deux dernières décennies, le nombre de communes du canton est passé de 246 (en 1997) à 136 (en 2017) [fri17]. Dans le cas où une fusion ne serait pas prévue à court terme, l'ECAB¹ (Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments du canton de Fribourg) a pour mission de proposer une collaboration, voire une fusion, entre les CSP de communes géographiquement proches².

Cependant, la collaboration ou la fusion peuvent, d'une part, générer quelques problèmes : il faut coordonner des pratiques qui sont parfois différentes (un fonctionnement par « acquis du bon vieux temps », différents types de gestion pour chaque CSP, l'emplacement des locaux du service du feu). D'autre part, certains autres problèmes sont mis en évidence, comme le manque de documentation concernant les processus en place, une absence totale de cahiers des charges (CdC) ou une proposition de fusion sans lignes directrices officielles.

L'objectif de cet article est, dans un premier temps, de définir et de documenter les processus principaux concernant les CSP. Ensuite, grâce à une représentation graphique adéquate, il sera possible d'établir les cahiers des charges des divers intervenants impliqués dans ces différents processus.

Cette approche méthodologique a été développée pour le cas spécifique de la fusion des services du feu de trois communes du district de la Sarine (Avry, Matran et Neyruz) mais elle est naturellement suffisamment générale pour être appliquée à d'autres cas de collaboration ou de fusion de corps de sapeurs-pompiers.

2. Etat de l'art

Etablir un état de l'art de la littérature scientifique concernant les activités d'un service du feu s'avère relativement difficile. En effet, il est inexistant pour la Suisse et il peut se résumer au traitement de trois catégories de problèmes, dans la littérature anglo-saxonne notamment.

La première catégorie s'intéresse à la santé des pompiers : conséquence du vieillissement [Slu06], stress (pendant et après l'intervention) [Won14], fatigue physique [Daw15] et risques cardiovasculaires [Man12], etc. Ces éléments sont à prendre en considération d'une part lors du recrutement et d'autre part lors de la gestion des ressources humaines.

Les problèmes liés à la fusion des services de premier secours, à savoir la police, les ambulances et les pompiers, font l'objet de la deuxième catégorie. Dans le cadre spécifique des pompiers, il s'agit de la structure du futur CSP, des aspects financiers et administratifs ([Tri09], [CAL12]), de la localisation / délocalisation des locaux du feu [Ric82]. Dans notre cas d'études, cette dernière problématique a été traitée dans un autre article [Ald18].

La troisième catégorie traite certains processus. On peut ici distinguer les processus d'organisation (organigramme de la hiérarchie et adéquation aux besoins en personnel

¹ Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB) : instance légale chargée d'assurer tous les bâtiments du canton et de promouvoir la prévention et la défense contre l'incendie et les éléments naturels [eca17a]

² En cas de fusion de plusieurs CSP, la nouvelle entité s'appelle *Corps des Sapeurs-Pompiers intercommunal (CSPi)*

[ICM12]) et administratifs (budgets [Tur12]). Malheureusement, ces éléments ne couvrent pas le cœur des activités d'un CSP comme, notamment, les interventions, les exercices d'entraînement ou la gestion du matériel qui seront abordés dans cet article.

Un mémoire réalisé par le SDIS de Seine et Marne aborde une thématique couvrant partiellement la première et troisième catégorie. Il analyse le référentiel des activités des sapeurs-pompiers pour d'une part définir les dangers associés à chaque tâche et, d'autre part, proposer les outils et les bonnes pratiques afin de minimiser ces risques professionnels [SDI77].

Après ce bref survol de la littérature, il convient cependant de spécifier que les activités des services du feu sont régies, en Suisse, par diverses lois fédérales, cantonales et communales. Au niveau communal, c'est le règlement sur le service de défense contre l'incendie qui fait foi. Les communes sont responsables en dernier lieu de la mise en place et l'organisation de leur CSP qui assure l'intervention lors d'un sinistre. En cas de soucis dans le fonctionnement d'un CSP, c'est le préfet du district qui intervient pour régler le problème.

Les normes nationales de lutte contre les incendies sont principalement des recommandations et non des obligations imposées par une réglementation ou une loi. Dans le canton de Fribourg, l'ECAB édicte des directives dont l'application est vérifiée par l'Inspection cantonale des sapeurs-pompiers (ICSP). Toutes ces directives et autres informations pertinentes sont rassemblées dans le dossier de commandement publié par l'ECAB (sur la plateforme LODUR³). Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi ECALEX [eca18] en juillet 2018, l'ECAB va pouvoir améliorer ses prestations envers les assurés et consentir un investissement plus conséquent en matière de prévention dans les domaines du feu, des éléments naturels et des secours [eca17b].

En ce qui concerne les cahiers des charges, seuls quelques CSP en possèdent (par exemple : Nyon [nyo17], Les Salines (Ollon, Bex et Gryon) [sal17], Erguël [erg17], Cornet [cor17]).

Dans la prochaine section, le contexte et l'approche méthodologique de ce papier vont être définis plus en détails.

3. Contexte et méthodologie

Comme mentionné dans l'introduction, en Suisse, le nombre de CSP est en diminution suite à des fusions (Figure 1) et le nombre de pompiers volontaires subit également une décroissance significative (environ 23.5% en deux décennies, voir Figure 2), d'après les informations de la Coordination Suisse des Sapeurs-Pompiers (CSSP) [fcc17a].

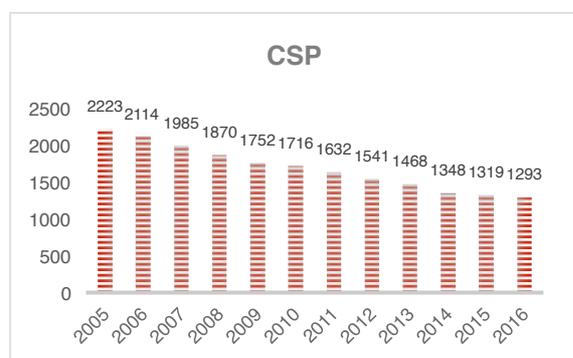


Figure 1: Evolution du nombre de CSP

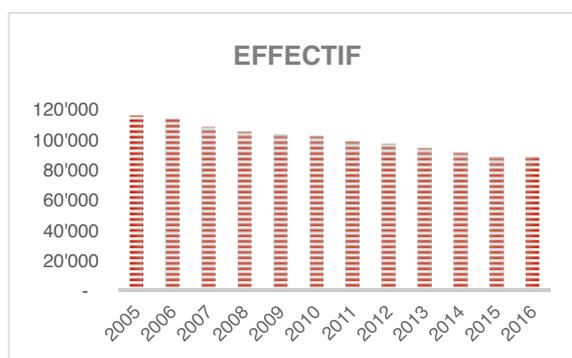


Figure 2: Effectif du personnel

³ LODUR est la plateforme d'administration et de représentation basée sur une application web permettant une gestion des CSP indépendante d'un poste fixe ou d'une plateforme spécifique [lod17]

Une situation similaire est observée au niveau de trois communes sarinoises (Avry, Matran et Neyruz), où l'effectif total des pompiers a reculé de près de 33% durant la même période (Figure 3). Il est à noter que 100% de l'effectif de ces trois CSP est composé de pompiers volontaires qui, en dehors de leur activité professionnelle, consacrent une partie de leur temps libre à la lutte contre les incendies et au sauvetage des personnes et biens.

Au vu de cette importante diminution d'effectif, par le biais de la réforme FriFire (*assurer la 1^{ère} intervention sur le lieu du sinistre avec un minimum de 8 sapeurs-pompiers (SP), dont 1 officier et 4 membres chargés de la protection respiratoire (PR) dans les 15 minutes dès la réception de l'alarme*) [Fri10], l'ECAB propose une fusion en un seul Corps des Sapeurs-Pompiers intercommunal (CSPi), qui disposera d'un unique budget de fonctionnement et d'investissement. Les objectifs sont clairement définis : régionaliser la défense incendie et concentrer les moyens d'intervention [sff17].

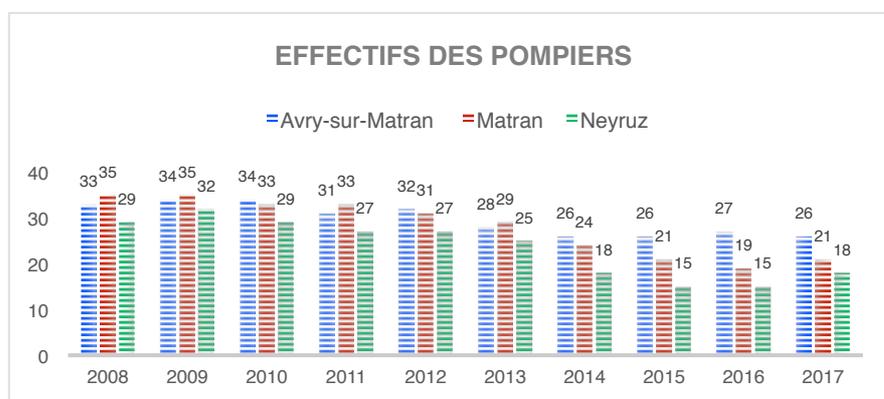


Figure 3: Effectifs des pompiers des trois communes

L'ECAB édicte des circulaires et propose des modifications de lois cantonales concernant les cours de formation, ainsi que des directives qui s'ajoutent comme complément cantonal au règlement émis par la Coordination Suisse des Sapeurs-Pompiers. Celle-ci rédige et publie des documents officiels parmi lesquels on peut citer le règlement pour les connaissances de base, le guide de la conduite d'interventions et la planification des exercices, entre autres. Cependant, il n'existe que peu de documentation concernant les processus en place (recrutement, organisation des exercices, intervention, etc.), processus qui seront abordés dans la prochaine section.

Pour combler cette lacune, l'approche méthodologique suivante a été élaborée : dans un premier temps, la définition des processus, et notamment leur représentation sous forme de diagrammes de flux, a pu être réalisée grâce à une collecte indépendante des données issues d'entrevues, à l'expérience personnelle de l'un des auteurs et à l'observation des activités en conditions réelles. Dans une deuxième phase, ces données ont été ensuite analysées et comparées avec celles du centre de renfort de Fribourg (CR FR) pour assurer une cohérence, permettant ainsi une consolidation des processus définis. Enfin, dans une troisième phase, grâce à une représentation adéquate des diagrammes de flux, les cahiers de charges des diverses catégories d'intervenants ont pu être établis de manière claire et structurée.

L'ensemble des processus définis fait l'objet d'une synthèse au début de la prochaine section.

4. Vue d'ensemble des processus

La présentation générale des processus est faite de manière chronologique, selon le déroulement des activités avant – pendant – après l'intervention. Elle met en évidence 13 processus impliquant au total 22 groupes d'acteurs, un acteur pouvant faire partie de plusieurs groupes (par exemple, le *commandant* doit réaliser les activités dues à sa fonction, mais il fait partie de l'*état-major* et du *corps des officiers*, entre autres).

La Figure 4 représente ces 13 processus, en détaillant en 5 étapes celui concernant l'intervention.

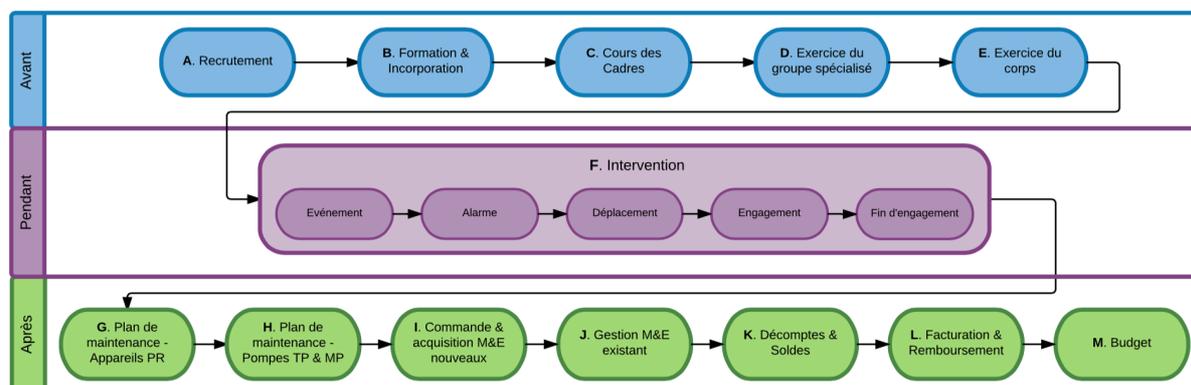


Figure 4: Présentation générale des processus

Le tableau 1 décrit brièvement le contenu de chacun de ces 13 processus.

Processus	Description
A. Recrutement	Processus de sélection des candidats ayant pour but de fournir du personnel (volontaire) au CSP
B. Formation & Incorporation	Processus permettant au candidat d'acquérir les connaissances et le savoir-faire nécessaires en vue d'une intégration dans le CSP
C. Cours de cadres	Processus permettant d'établir le programme annuel et de définir le contenu des cours et des exercices du CSP
D. Exercices du groupe spécialisé	Processus d'instruction des groupes spécialisés qui se déroule selon le plan préétabli des exercices
E. Exercices du corps	Processus d'instruction de membres du corps de sapeurs-pompiers qui se déroule selon le plan préétabli des exercices
F. Intervention	Processus suivi lorsqu'un CSP intervient sur un sinistre, avec la mobilisation engendrée par une alarme
G. Plan de maintenance – Appareils PR	Processus d'entretien des appareils pour la protection respiratoire (PR) en vue de les maintenir dans des conditions de fonctionnement parfaites
H. Plan de maintenance – Pompes TP & MP	Processus d'entretien des pompes des camions "tonnes pompes" (TP) et des "moto pompes" (MP) en vue d'assurer un fonctionnement optimal lors d'une intervention
I. Commande & acquisition M&E nouveaux	Processus d'acquisition du matériel et de l'équipement (M&E) nouveaux pour le CSP
J. Gestion M&E existant	Processus permettant de gérer et d'inventorier le matériel et l'équipement (M&E) existants du CSP
K. Décomptes & Soldes	Processus de traitement des dépenses individuelles et de préparation des fiches de décomptes et soldes
L. Facturation & Remboursements	Processus de vérification des factures et de remboursement des frais
M. Budget	Processus permettant d'établir le budget de fonctionnement et d'investissement du CSP

Tableau 1: Les 13 processus - définitions

A notre connaissance, l'ensemble de ces 13 processus couvre les activités actuelles réalisées par un corps de sapeurs-pompiers dans le canton de Fribourg.

Dans la section suivante, trois processus représentatifs vont être décrits dans les détails.

5. Trois processus représentatifs

Si l'on excepte le côté spectaculaire lors d'une intervention qui attire l'attention du grand public (sirènes et uniformes), force est de constater que peu des personnes connaissent les conditions opérationnelles et le travail qui se cachent derrière les activités quotidiennes d'un CSPi. Ces dernières peuvent être décrites à l'aide de processus, dont les principaux concernent d'une part l'organisation et l'administration du CSPi et d'autre part l'intervention lors des sinistres. Trois processus, représentatifs de chaque catégorie, ont été choisis pour être analysés en détail : le *recrutement*, l'*intervention* et le *budget*.

Afin d'identifier les activités de manière unique, un label leur a été attribué à l'aide de la nomenclature **ProCoLi** : **Processus (A à ..)**, **Colonne (1 à...)** et **Ligne (1 à ...)**, comme le montre la Figure 5.

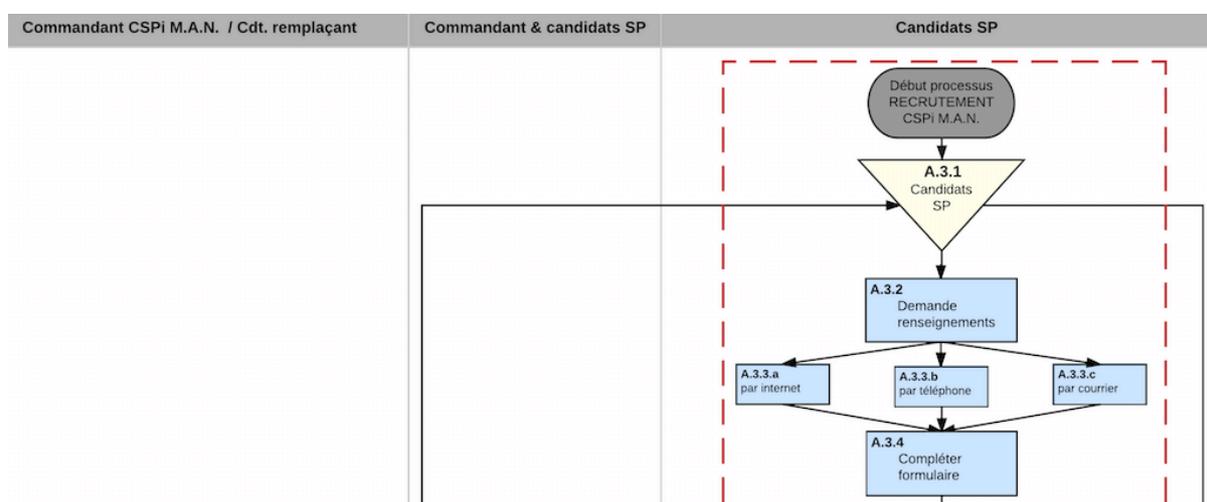


Figure 5: Extrait du processus A. Recrutement CSPi M.A.N

Dans cette figure, il convient d'interpréter les divers éléments comme suit. L'élément "Début processus..." marque l'entrée dans le processus. L'élément suivant représente la première entité du processus concernant un des groupes d'acteurs (*Candidats SP*), qui est dotée du label initial "A.3.1", où l'indice **A** fait référence à la numérotation des processus (**A. Recrutement CSPi M.A.N.**), l'indice **3** représente la catégorie d'acteurs impliqués dans le processus (*Candidats SP*) et l'indice **1** correspond à la ligne dans laquelle se situe l'élément (classifiant ainsi les entités selon un ordre chronologique). Les flèches (entrantes et sortantes) sont utilisées pour identifier les liens avec les activités en amont et en aval.

5.1 Le recrutement

Le processus de recrutement couvre principalement trois classes d'activités : l'inscription, la candidature et la préparation pour une éventuelle incorporation. La procédure de recrutement est composée des phases suivantes :

(Inscription)	<i>Phase 1</i> :	Envoi de la demande d'incorporation
(Candidature)	<i>Phase 2</i> :	Acceptation de la demande d'incorporation
	<i>Phase 3</i> :	Séance d'information et d'orientation
	<i>Phase 4</i> :	Entrevues personnelles

(Préparation future incorporation)

Phase 5 : Acceptation conditionnelle

Phase 6 : Acceptation des candidats incorporables

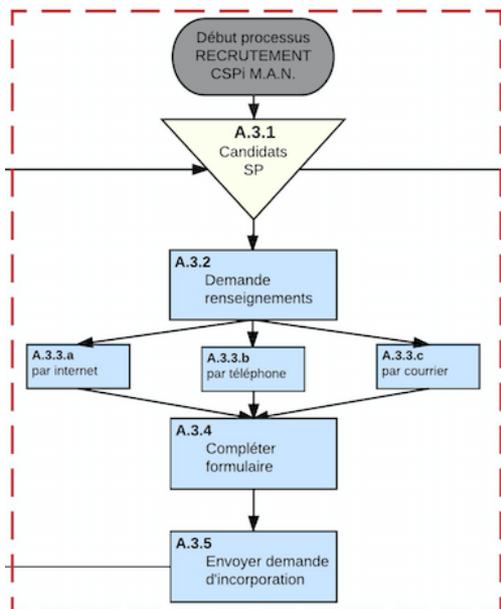


Figure 6: Recrutement – inscription

L'inscription (Figure 6) correspond à la phase 1, où chaque candidat sapeur-pompier prépare et envoie sa demande d'incorporation.

Les candidats SP (A.3.1) se renseignent auprès du CSPi afin d'obtenir les informations nécessaires pour soumettre leur candidature (A.3.2). Trois possibilités sont à disposition des postulants pour cette prise d'information : par le site internet du CSPi ou de la commune (A.3.3.a), par téléphone (A.3.3.b) ou par courrier (A.3.3.c).

Le formulaire "Demande d'incorporation" dûment rempli (A.3.4) et, si nécessaire, tous les documents officiels (copie du livret de service et du permis de conduire, certificat médical, entre autres) sont envoyés au commandant du CSPi (A.3.5).

N.B. Afin de simplifier la lecture de cet article, le label identifiant les éléments du processus n'apparaîtra plus dans la suite de ce texte.

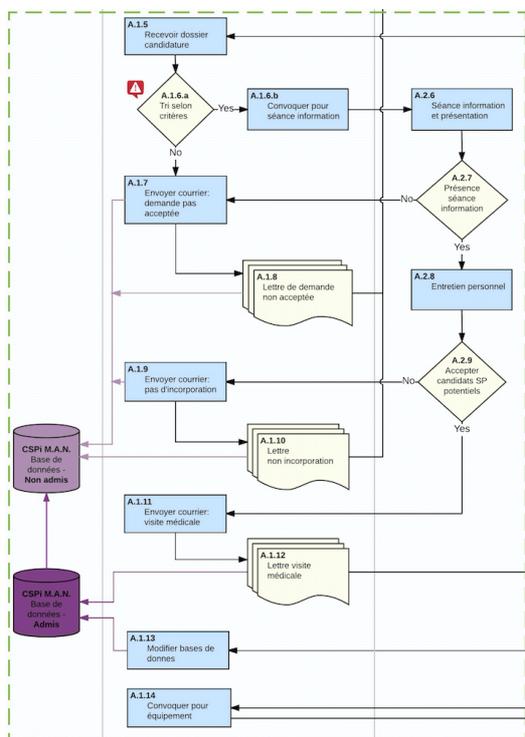


Figure 7: Recrutement – candidature

La candidature (Figure 7) commence avec la phase 2. Une fois les dossiers de candidature reçus, l'acceptabilité des postulations est analysée par le commandant du CSPi. Elle consiste à établir si le candidat SP satisfait toutes les conditions exigées (critères préétablis par le CSPi) et s'il peut être admis au processus de recrutement. Parmi les conditions, on trouve entre autres des critères concernant l'âge, le rayon d'habitation, la condition physique et la maîtrise d'une langue nationale (de préférence du canton). Une lettre officielle informe le postulant de la décision (« accepté » ou « rejeté »).

A chaque phase, la conséquence d'un résultat négatif (rejet) transfère le dossier dans la base des données – non admis, propre à chaque CSPi.

Dans la phase 3, les candidats SP admis sont convoqués pour une séance d'information et d'orientation. Lors de cette séance, une présentation est faite sur le fonctionnement et l'organisation interne du CSPi.

Divers sujets sont abordés pendant cette présentation : le travail du sapeur-pompier (tâches, activités, responsabilités, etc.), l'organigramme du service du feu, le fonctionnement global de la caserne, du parc de véhicules et du matériel, le service de piquet, les diverses formations et cours à suivre, etc.

Dans la *phase 4*, les candidats SP retenus sont invités à une entrevue personnelle avec le commandant du CSPi. L'entretien personnel représente un autre échelon éliminatoire qui a pour but de déterminer si le candidat possède les compétences nécessaires associées à l'activité de sapeur-pompier. Pendant cette entrevue, le *candidat SP* est invité à poser et à répondre (en toute confidentialité) à des questions en lien avec la fonction de pompier et à la sphère professionnelle et privée.

Les *candidats SP* qui réussissent la *phase 4* seront autorisés à passer à la phase suivante : ils deviennent des *candidats SP potentiels*.

Les candidats non-acceptés ne seront plus considérés pour la suite du processus de recrutement. Une lettre officielle confirmant leur non-incorporation est envoyée aux candidats SP non admis.

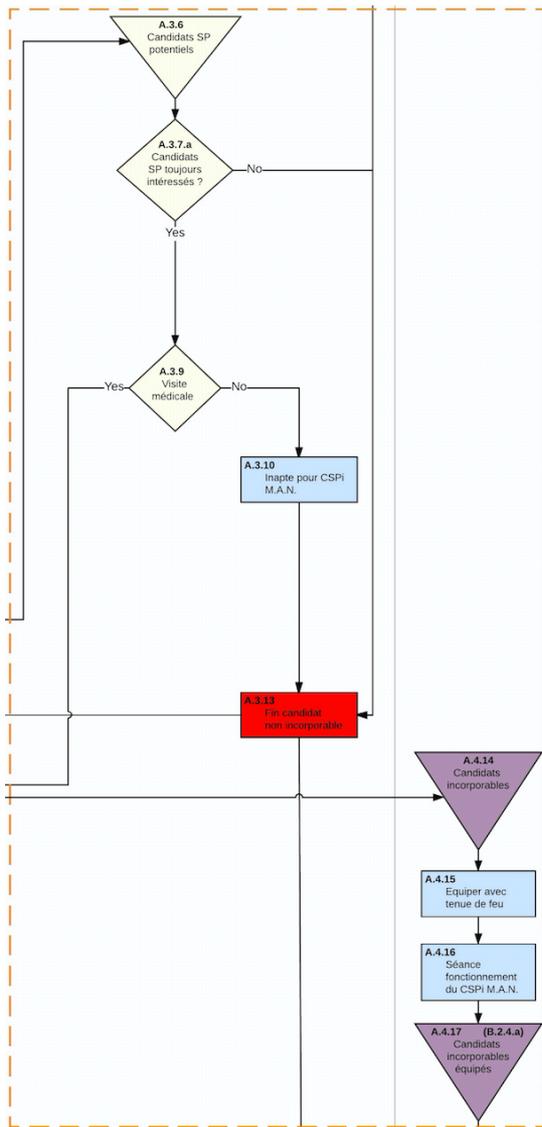


Figure 8: Recrutement - préparation potentielle incorporation

La *préparation pour une potentielle incorporation* (Figure 8) lance la dernière phase du processus du recrutement. Une lettre officielle contenant un formulaire-type pour la visite médicale, à remplir par le médecin traitant, est envoyée aux *candidats SP potentiels*. Pendant cette *phase 5*, le *candidat potentiel* prend contact avec son médecin personnel pour effectuer la visite médicale. Le but de l'examen médical est d'évaluer l'état de santé du candidat et de certifier qu'il est en mesure de pouvoir remplir les conditions exigées par les activités de sapeur-pompier.

En cas de réussite de l'examen médical, le *candidat SP potentiel* devient un *candidat incorporable* et il reçoit une lettre de la part du commandant du CSPi en vue de l'obtention de l'équipement. Son dossier est classé dans *la base des données - admis*, interne à chaque CSPi. Sinon, si l'examen n'est pas réussi, le *candidat potentiel* est considéré comme inapte à exercer l'activité de pompier au sein du CSPi (*Fin : candidat non incorporable*).

Dans la *phase 6*, le *candidat incorporable* est convoqué au local du feu pour recevoir ses tenues (légère et pour le feu) ainsi que le reste de l'équipement personnel (casque, bottes, gants, etc.).

Le *candidat incorporable* est invité à une nouvelle séance concernant l'organisation et le fonctionnement détaillés du corps et de la caserne. Une visite guidée est organisée pour mieux connaître les locaux.

Une fois le processus de recrutement terminé, le *candidat incorporable équipé* peut être formé.

Son incorporation ne sera définitive qu'après la réussite du cours de base pour les nouveaux sapeurs-pompiers (inclus dans le **B. Formation et incorporation**).

5.2 L'intervention

L'intervention est le processus le plus important dans l'activité des sapeurs-pompiers. Rappelons que, lors d'une intervention, les pompiers ont pour mission de secourir les personnes, de sauver les animaux et de préserver l'environnement et les biens matériels en cas d'incendie ou d'autres sinistres.

Le processus d'intervention est divisé en deux parties : la *phase d'engagement* et la *phase de post-engagement*. La première est constituée de cinq sous-processus : l'événement, l'alarme, le déplacement, l'engagement et la fin d'engagement qui suivent le *rythme de conduite* (constater, apprécier, décider, agir et contrôler)⁴ décrit dans la Figure 9. La seconde est composée de trois sous-processus : le rétablissement du matériel et de l'équipement, le rapport d'intervention et la fin d'événement. La chronologie des étapes reste la même pour chaque type d'intervention.

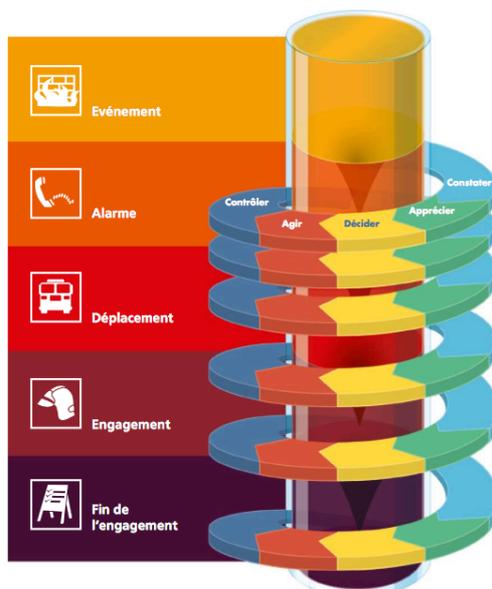


Figure 9: La chronologie de l'intervention ⁴

Le processus d'intervention débute suite au déclenchement de l'événement (Figure 10).



Figure 10: Intervention – Événement

Par définition, “un événement est un fait peu commun, voire exceptionnel, qui survient à un moment donné. Il se caractérise par une transition, voire une rupture dans le cours des choses, en raison de son caractère généralement soudain”⁵. Pour les pompiers, le déclenchement d'un événement, par le biais de l'alarme, va lancer une requête d'aide à la centrale d'engagement et d'alarme (CEA) de la Police cantonale qui va elle-même provoquer une mobilisation des partenaires dits “feux bleus” (police, ambulance et sapeurs-pompiers). Seule la partie concernant les sapeurs-pompiers est traitée dans ce document.

⁴ Coordination Suisse des Sapeurs-Pompiers (CSSP) – Règlement Connaissances de base [fcc17b]

⁵ Coordination Suisse des Sapeurs-Pompiers (CSSP) – Règlement de la conduite d'intervention [fcc17c]

Les événements peuvent être subdivisés en différentes catégories en fonction des faits : sauvetage (personnes ou animaux), accidents (désincarcération), feu, eau (inondation), matières dangereuses (hydrocarbures, produits chimiques), éléments naturels, divers. Du matériel et un équipement spécifiques seront employés selon le type d'intervention.

L'*alarme* (Figure 11) est divisée en quatre étapes : la *réception* et le *traitement de la demande d'aide*, la *mise sur pied des moyens* ainsi que *l'échange d'informations*. Après le déclenchement de l'événement, un appel à aide est lancé au 117 – la Police ou 118 – le Service du feu. Différents moyens pourront être utilisés pour envoyer une demande d'aide à la CEA : téléphone, installation de détection incendie, radio, internet, etc. Les demandes d'aide sont centralisées et traitées par la CEA, selon les directives en vigueur (schéma d'interrogation) et en conformité avec le rythme de conduite. La demande d'aide est réceptionnée par un des opérateurs de la CEA, qui endosse momentanément le rôle de chef d'intervention dans les premières minutes après l'appel aux secours. Sa mission est la mise sur pied des moyens et des partenaires nécessaires pour la maîtrise du sinistre selon le dispositif d'alarme en place.

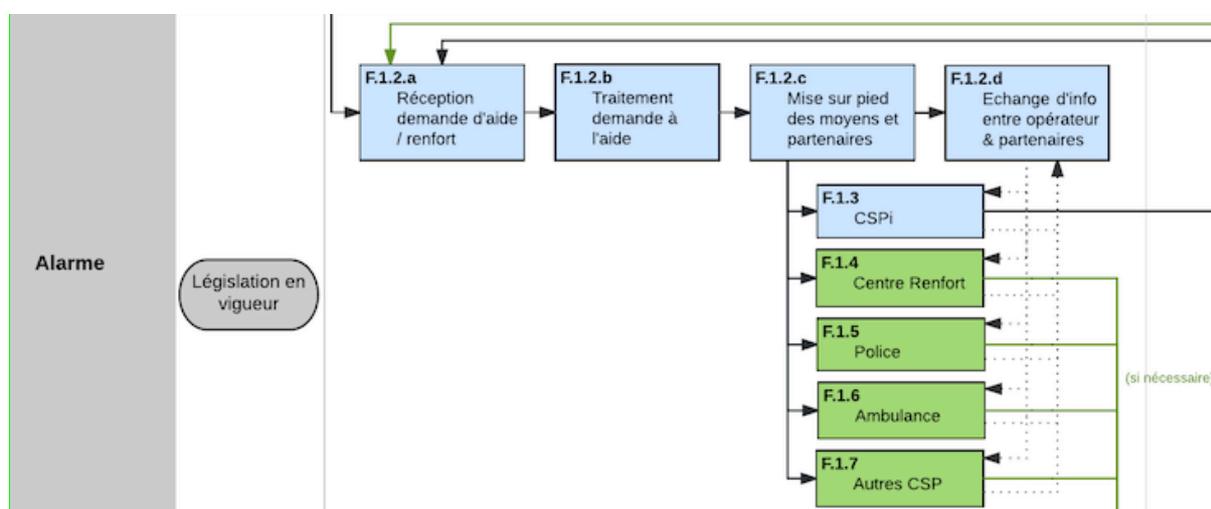


Figure 11: Intervention - Alarme

Les renseignements récoltés servent à l'opérateur pour rediriger l'alerte au CSPi le plus proche, qui nomme immédiatement un nouveau *chef d'intervention*. Les services de première intervention (les CSP, les centres de renfort, la police, les ambulances, entre autres) reçoivent de manière structurée (de la part de l'opérateur) toutes les informations nécessaires pour partir en intervention. La mise à niveau des informations importantes est faite par une communication entre les forces d'intervention (les partenaires) et la centrale d'alarme. Le *chef d'intervention* est tenu de quittancer pour confirmer la mise sur pied de l'intervention, l'arrivée sur le lieu du sinistre et la fin de l'engagement.

Le *déplacement* (Figure 12) est corrélé avec le degré d'urgence prédéterminé (par exemple : un maximum de 15 minutes pour un incendie). Il est caractérisé par l'affectation des moyens, l'ordre d'arrivée ainsi que l'organisation sur le lieu du sinistre.

Le message d'alarme est reçu par les membres du CSPi et la mobilisation des pompiers est faite en fonction de leur répartition dans les groupes d'alarme. La réception de l'alarme doit être quittancée par chaque pompier. Les premiers à partir en intervention sont les membres du premier groupe de secours, et si nécessaire, d'autres pompiers peuvent être mobilisés par la suite. Les pompiers qui ont quittancé « présent » se déplacent immédiatement au local du feu, où ils s'équipent avec la tenue de feu complète. Le matériel et l'équipement nécessaire est choisi selon le type d'intervention annoncé par la CEA. Le départ en intervention doit être fait dans les plus brefs délais après le message d'alarme. La réussite est conditionnée par la rapidité d'intervention.

Au cas où ils sont à disposition dans le local du feu, le *commandant / chef d'intervention* prend la clé du bâtiment sinistré et le document appelé "Plan d'intervention pour les installations stationnaires"⁶ de ce bâtiment, contenant notamment le plan de cheminement vers le bâtiment, le plan du bâtiment et, entre autres, la liste des produits dangereux.

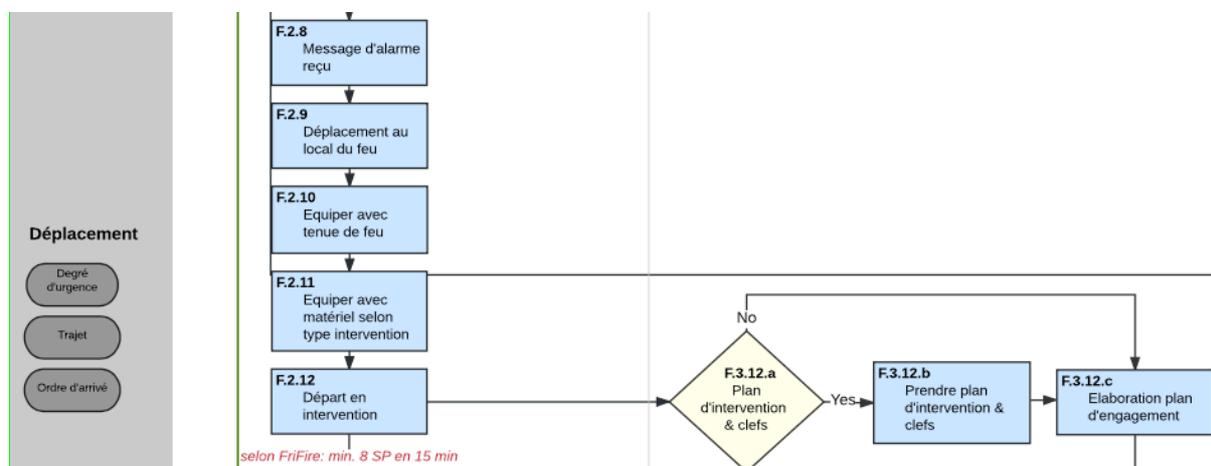


Figure 12: Intervention - Déplacement

Le plan d'engagement (séquence des activités à prévoir sur le lieu du sinistre) est élaboré pendant le déplacement selon le degré d'urgence, le trajet et l'ordre d'arrivée des éventuels partenaires.

L'*engagement* (Figure 13) représente la mise en action de la **mission permanente** qui qualifie chaque pompier (sécuriser / sauver / tenir / protéger / maîtriser) afin de maîtriser l'événement avec succès. Pour assurer une intervention rapide et efficace, les 8 premiers pompiers doivent arriver sur le lieu du sinistre dans un délai de 15 minutes dès la réception de l'alarme, dont un officier et 4 membres de la protection respiratoire (PR) [Fri10].

Selon le type d'intervention, plusieurs partenaires "feux bleus" (ECAB, police, ambulance, autres CSP, etc.) peuvent être mobilisés simultanément. Selon leur ordre d'arrivée, les partenaires stationnent sur des places d'attente et assurent la liaison entre eux. Tout sapeur-pompier, qui n'est pas impliqué directement dans l'action de sauvetage, est en attente sur la place de rassemblement spécialement dédiée à cet effet.

Un développement inattendu de la situation peut apporter des changements dans le plan d'engagement. Le *commandant / chef d'intervention* doit être en mesure d'adapter le plan d'engagement pendant que l'action de sauvetage est en cours. Les *pompiers* sont tenus d'intervenir selon les ordres du *chef d'intervention*. De nouveaux ordres sont donnés lors d'un changement de situation. Des ressources internes (en fonction de l'organisation dans les groupes d'alarme) ou externes supplémentaires seront mobilisées selon le changement de situation et l'adaptation du plan d'engagement. Si nécessaire, la centrale d'alarme est contactée pour solliciter plus de renfort.

Le sinistre est maîtrisé une fois que l'événement se trouve sous le contrôle du service de feu et de ses partenaires. A la réception de l'ordre de repli de la part du *commandant / chef d'intervention*, les *pompiers* retournent sur la place de rassemblement en vue de la prise de congé.

⁶ Ce document est réalisé notamment pour les entreprises et les centres commerciaux soucieux de leur sécurité. Les bâtiments soumis à l'"Ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs" (OPAM) ont l'obligation d'avoir un plan d'intervention. Il est spécifique à chaque lieu d'intervention [eca12]

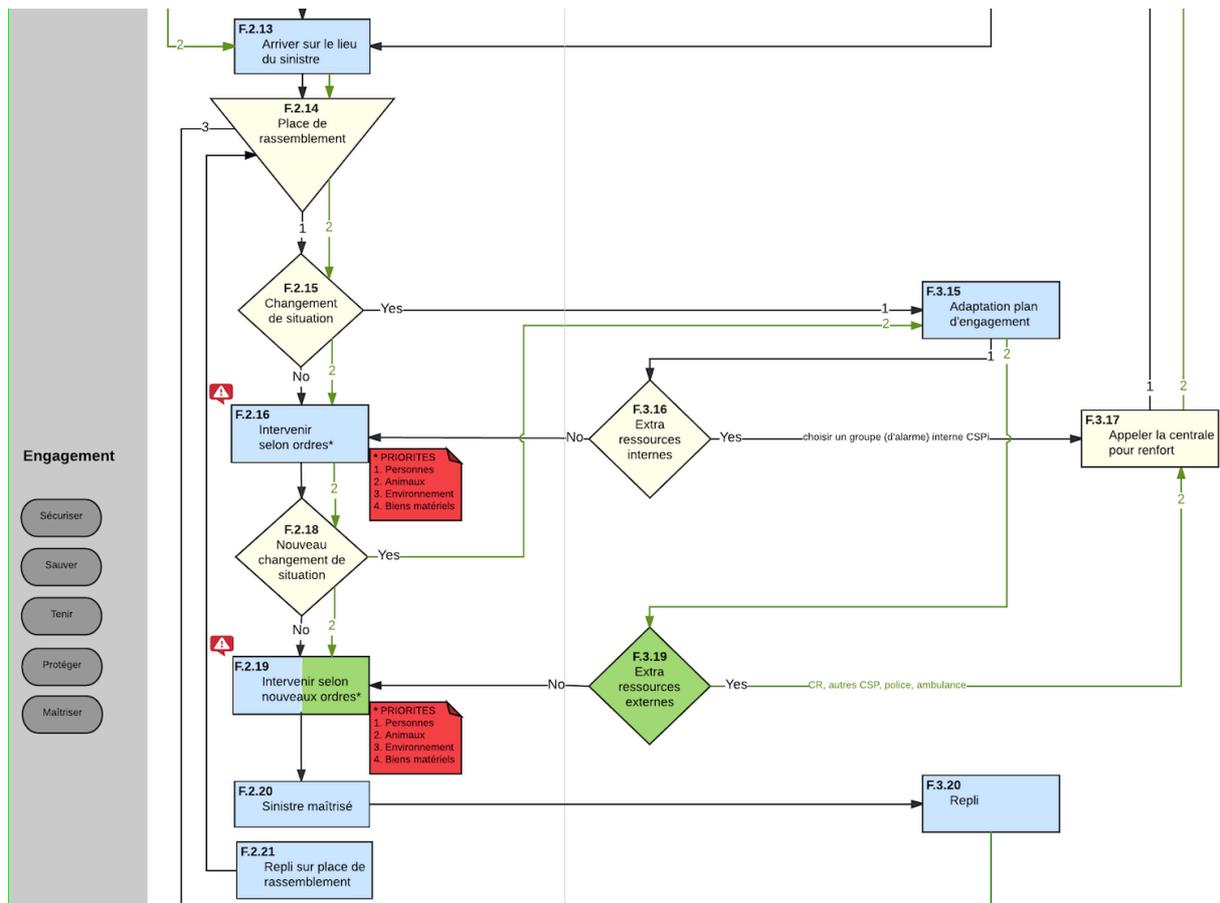


Figure 13: Intervention – Engagement

La *fin d'engagement* (Figure 14) survient au moment où l'élément qui l'a déclenché a été maîtrisé et que la situation est revenue à la normale. Une courte séance de débriefing a lieu entre tous les partenaires présents sur le lieu du sinistre.

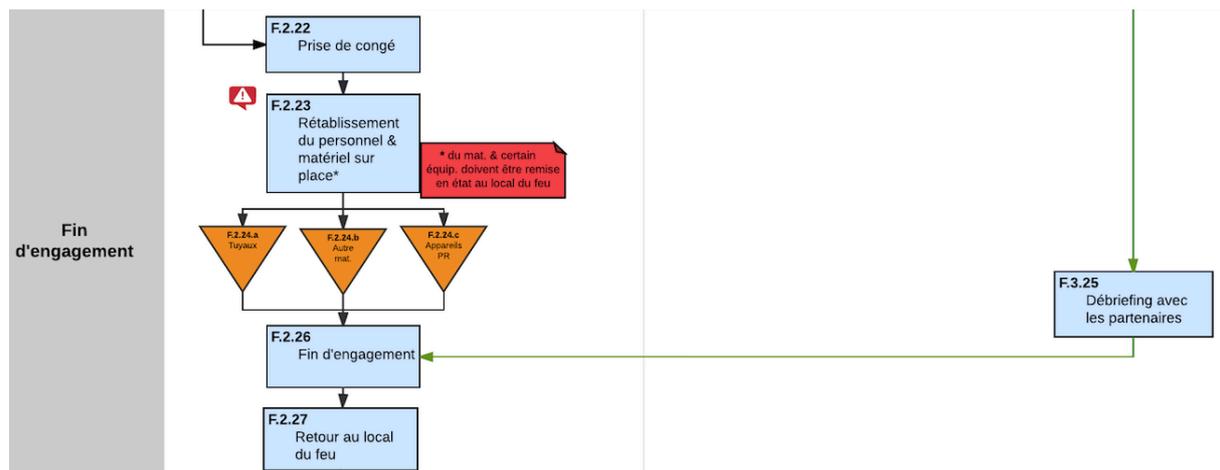


Figure 14: Intervention – Fin d'engagement

Selon les tâches accomplies pendant l'intervention, une partie du personnel peut avoir besoin d'une récupération physique, voire même psychique. L'engagement n'est terminé que lorsque la vie et l'intégrité corporelle sont préservées, qu'aucun dégât subséquent n'est prévisible, que l'état de préparation à l'engagement a été rétabli et que l'évaluation du taux

de réussite de l'intervention a été effectuée⁷. Une partie du matériel et des équipements utilisés sont à rétablir sur place, une autre partie sera remise en état au local du feu.

Le retour au local du feu se fait à la fin de l'intervention, une fois que la *fin d'engagement* est confirmée par le *commandant / chef d'intervention*.

La *phase post-engagement* (Figure 15) démarre lors de l'arrivée au local du feu avec le *rétablissement du matériel et de l'équipement*.

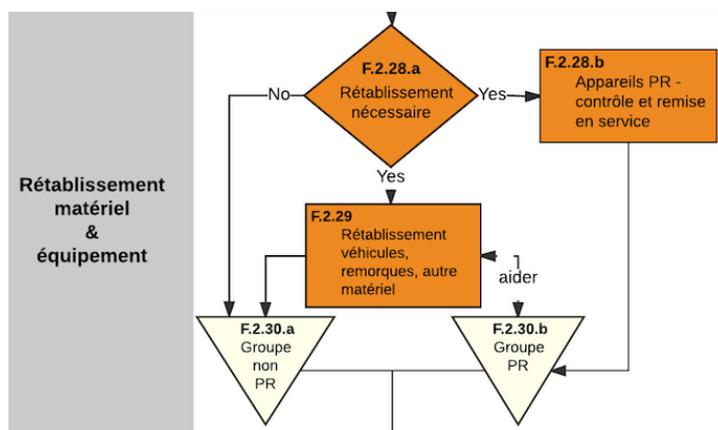


Figure 15: Intervention – Rétablissement matériel & équipement

Les appareils PR employés pendant l'intervention doivent être remis dans leur état initial (nettoyés, contrôlés et remis en service). Les véhicules et les remorques ainsi que d'autres matériels qui nécessitent un rétablissement supplémentaire sont nettoyés, vérifiés, réapprovisionnés (plein d'essence, plein de la citerne du TP, etc.) et remis à leur place. Tous les membres se rassemblent au local du feu, une fois le rétablissement effectué.

Le sous-processus *rapport d'intervention* (Figure 16) commence avec le débriefing. La participation active des sapeurs-pompiers aux discussions est souhaitée. Le bilan de l'intervention est établi. Les enseignements, positifs et négatifs, seront utilisés dans le cadre d'une amélioration continue de la façon d'intervenir lors d'un sinistre.

Le *rapport d'intervention* doit être rempli immédiatement après chaque intervention, d'une manière claire et précise, en répondant aux questions concernant l'activité du CSPi pendant l'intervention. Une fois le rapport terminé, l'information doit être impérativement saisie dans LODUR dans les meilleurs délais par le *commandant / chef d'intervention* ou par le *fourrier*. Le rapport d'intervention sert dans certains cas à facturer les interventions à la personne responsable du déclenchement de l'événement.

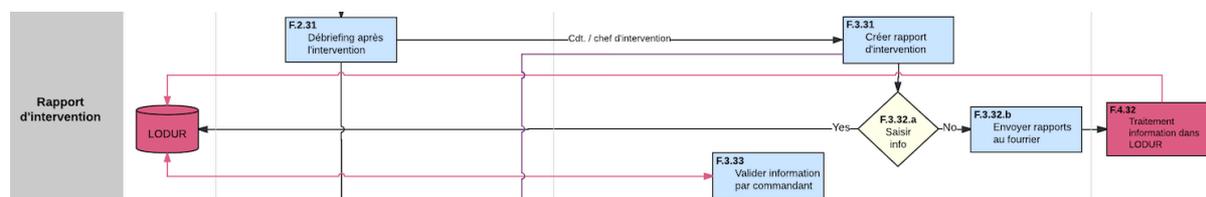


Figure 16: Intervention – Rapport d'intervention

⁷ Coordination Suisse des Sapeurs-Pompiers (FKS CSSP CSP) – Règlement de la conduite d'intervention [fcc17c]

La *fin d'événement* (Figure 17) représente le dernier sous-processus. L'événement prend fin quand l'élément qui l'a déclenché a été maîtrisé et que la situation de départ est revenue à la normale, tant sur le lieu du sinistre qu'au local du feu. Le rapport d'intervention doit être archivé dans la base des données interne au CSPi.

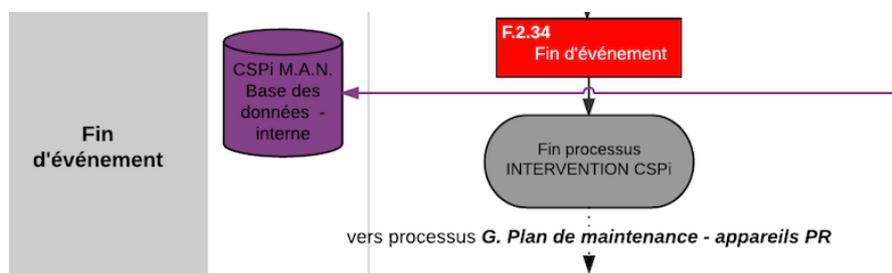


Figure 17: Intervention – Fin d'événement

5.3 Le budget

Le processus *budget* se concentre sur la création du budget de fonctionnement et d'investissement, ainsi que son acceptation par les autorités locales.

Le processus *budget* démarre avec l'élaboration de l'ordre du jour par le *commandant / commandant remplaçant* en vue de la séance spécifique où sera discuté le budget de fonctionnement et d'investissement. Selon les informations reçues de la part du *commandant / commandant remplaçant*, le *fourrier* rédige la convocation pour la séance budget, l'envoi aux membres de l'état major et établit la liste des présences (Figure 18).

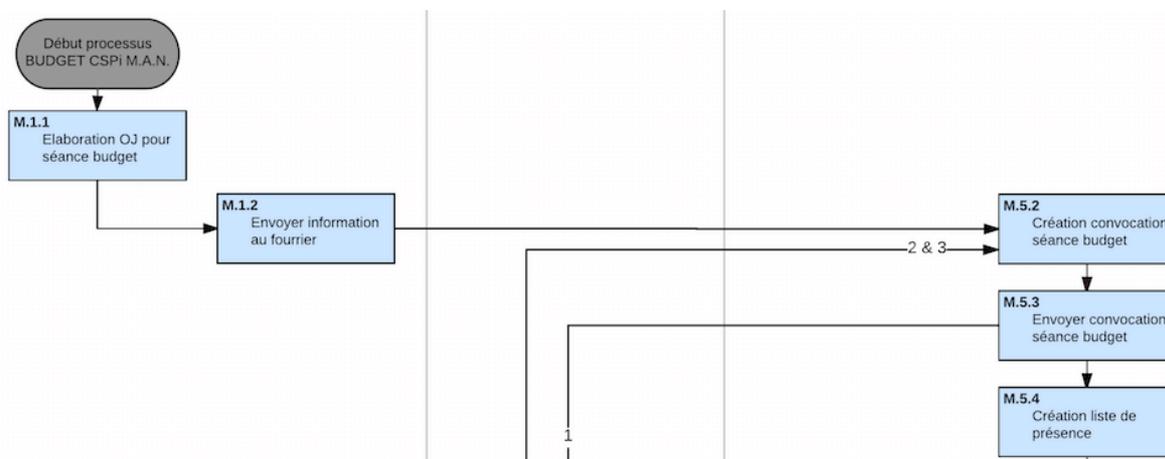


Figure 18: Budget – élaboration séance budget

Lors de cette séance, en se basant sur le budget de l'année en cours, l'état major du CSPi examine les propositions et prépare le budget de fonctionnement et d'investissement pour l'année suivante. Les décisions sont entérinées en fin de séance dans une première version du budget. Le *fourrier* participe également à la séance budget et rédige le procès-verbal (PV). Après la séance, le *fourrier* consolide le budget selon les décisions prises par les membres de l'état major, met à jour la liste des présences et saisit l'information nécessaire dans la base des données LODUR. Le PV est classé dans la base des données interne à CSPi (Figure 19).

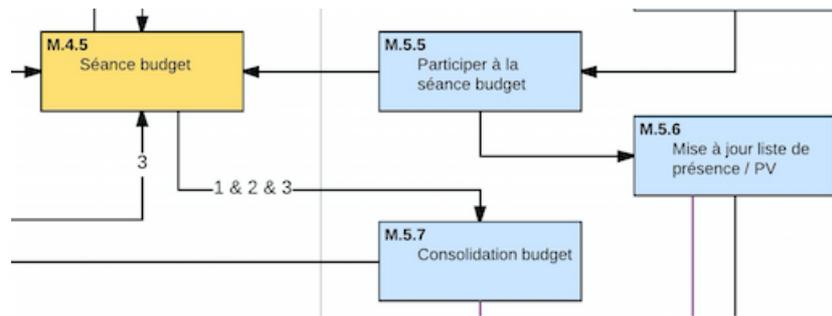


Figure 19: Budget – séance budget

Le *commandant / commandant remplaçant* valide le budget préparé pendant la séance avec l'état major. Le budget est ensuite envoyé aux trois conseillers communaux chargés de la police du feu pour approbation. Il fait l'objet d'une discussion lors d'une séance au niveau communal puis la décision unique est prise par les communes impliquées. En cas d'acceptation, il est inscrit dans le budget des trois communes (Figure 20). Cependant, en cas de modifications souhaitées soit par les conseillers, soit par les communes, le budget est renvoyé au *commandant / commandant remplaçant* afin d'y effectuer les changements demandés. Cette boucle se terminera une fois que le budget est approuvé définitivement par les communes.

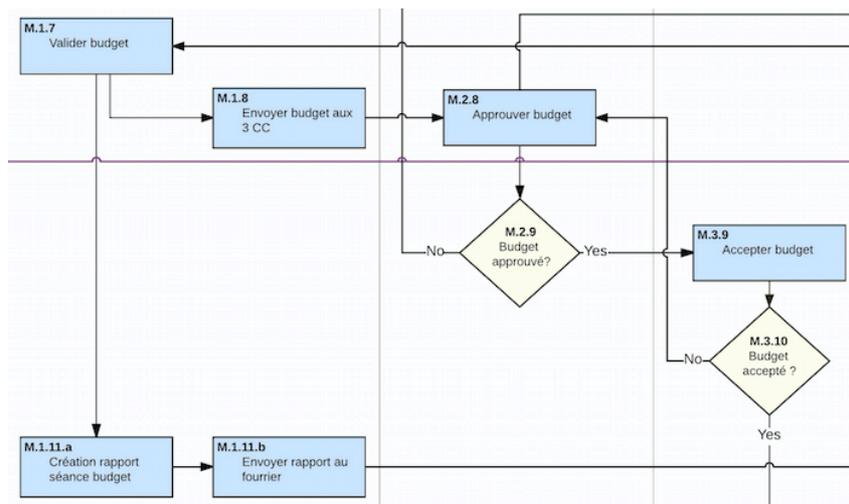


Figure 20: Budget – validation budget

La version finale du budget de fonctionnement et d'investissement avec la demande préalable de subventions sont envoyés à l'ECAB pour acceptation et approbation. Certains ajustements peuvent être demandés par l'ECAB. L'information concernant la partie du budget dédiée aux investissements est utilisée par l'ECAB pour faciliter l'établissement de son propre budget annuel (Figure 21).

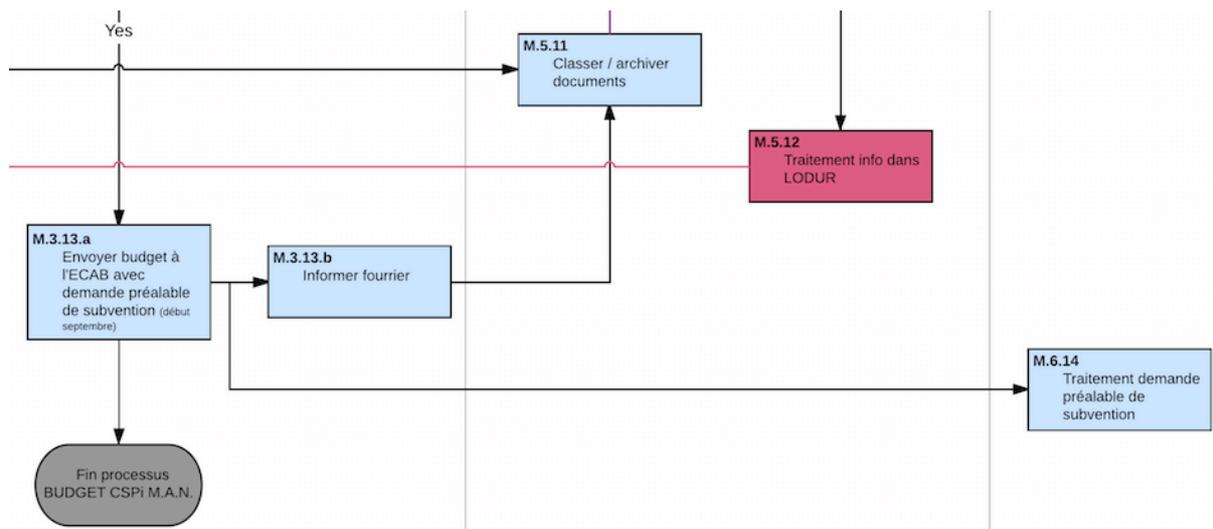


Figure 21: Budget - ECAB

Cette présentation détaillée de 3 des 13 processus a permis de bien comprendre leur structure (i.e. la répartition des activités, identifiées par la nomenclature ProCoLi, entre les 22 groupes d'acteurs). Dans la section suivante, cette structure va être mise à profit pour élaborer les cahiers des charges des membres d'un CSPi.

6. Elaboration des cahiers des charges

Assurer un haut niveau de qualité pendant les actions de secours demande une grande maîtrise des moyens d'intervention et une bonne connaissance de la mission à accomplir par chaque pompier. Des processus bien documentés et des cahiers des charges (CdC) bien définis font le lien entre les postes, les fonctions de service, les tâches et les activités, permettant ainsi de formaliser les besoins du CSPi.

Dans cette section, les divers types d'acteurs seront listés puis, grâce à une superposition adéquate des processus établis, il sera possible de mettre en évidence les activités composant le cahier des charges de chaque type d'acteurs. Un CdC particulier sera ensuite présenté en détail.

6.1 Comment construire un cahier des charges (CdC) ?

Par définition, "*le cahier des charges est une **description factuelle des missions, activités et exigences liées à un poste***"⁸. Sa conception exige une analyse fonctionnelle des activités et son contenu est dicté par les besoins de l'organisation, dans le cas présent le CSPi. La réactualisation d'un CdC est faite lorsqu'il y a une évolution dans la fonction de service.

Grâce aux éléments décrits précédemment, la démarche pour établir les cahiers de charges est relativement simple. En effet, à partir des 13 processus définis dans la section 4, impliquant 22 groupes d'acteurs, il suffit de regrouper, pour chaque type d'acteurs, les activités qui sont réparties dans chacun des 13 processus. Pour ce faire, il convient dans un premier temps de lister les différents groupes d'acteurs.

⁸ Guide du cahier des charges, canton du Vaud, édition 2010 [gcc10]

6.2 Les groupes d'acteurs

Dans le cadre du CSPi étudié, 22 groupes d'acteurs ont été recensés, incluant aussi bien les intervenants directement impliqués (nommés "internes" ci-après) que les institutions partenaires ("externes"). Pour chaque groupe d'acteurs, sa caractéristique principale est décrite dans le Tableau 2. Pour simplifier la lecture, les groupes sont listés par ordre alphabétique, faisant apparaître en premier lieu le personnel du CSPi.

	Acteur	Caractéristique
I N T E R N E S	Candidats SP	Ensemble des aspirants sapeurs-pompiers (SP)
	Chef d'intervention	Officier chargé de conduire les SP en intervention
	Chef formation	Officier chargé de la formation des SP
	Chef PR	Officier chargé de la protection respiratoire (PR)
	Commandant	Responsable de la conduite générale du CSPi
	Commandant remplaçant	Assiste et remplace le commandant
	CSPi M.A.N.	Ensemble des CSP des trois communes
	Etat major	Ensemble des officiers et des aides liés au commandant
	Fourrier	Sous-officier chargé de l'approvisionnement et des tâches administratives
	Futur-e incorporé-e	Ensemble des candidats SP qui a passé la phase de recrutement et est prêt à être formé et incorporé
	Groupe PR	Ensemble des SP formés à la PR
	Machiniste	Ensemble des personnes chargées de la gestion hydraulique d'un motopompe, qui fournira de l'eau aux intervenants
	Nouveaux incorporés	Ensemble des candidats incorporables qui a passé la phase de formation et débute comme nouveau SP
	Préposé aux appareils PR	Personne chargée du rétablissement et du bon fonctionnement des appareils PR
	Préposé aux M&E	Personne chargée de l'inventorisation, de l'emmagasiner et de l'entretien du matériel et équipement
Préposé aux véhicules & motopompes	Personne chargée de la maintenance et du bon fonctionnement des véhicules et motopompes	
E X T E R N E S	Acteurs associés	Acteurs susceptibles d'intervenir lors des interventions (police, service d'ambulance, centre de renfort, autre CSP ou CSPi, protection civile, etc.)
	Commune siège	Commune désignée pour s'occuper des affaires du service du feu dans le cadre de la collaboration intercommunale
	Communes adhérentes	Communes dont le CSP participe à la collaboration intercommunale
	Conseiller communal	Personne élue au niveau du conseil communal, chargée des affaires du service du feu
	Constructeur / Fournisseur	Entreprise / commerçant qui vend ou fournit du matériel et d'équipement
	ECAB	Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments, Fribourg

Table 2: Définition des types d'acteurs et leur caractéristique principale

La Figure 22 offre une visualisation graphique des 22 groupes principaux d'acteurs.

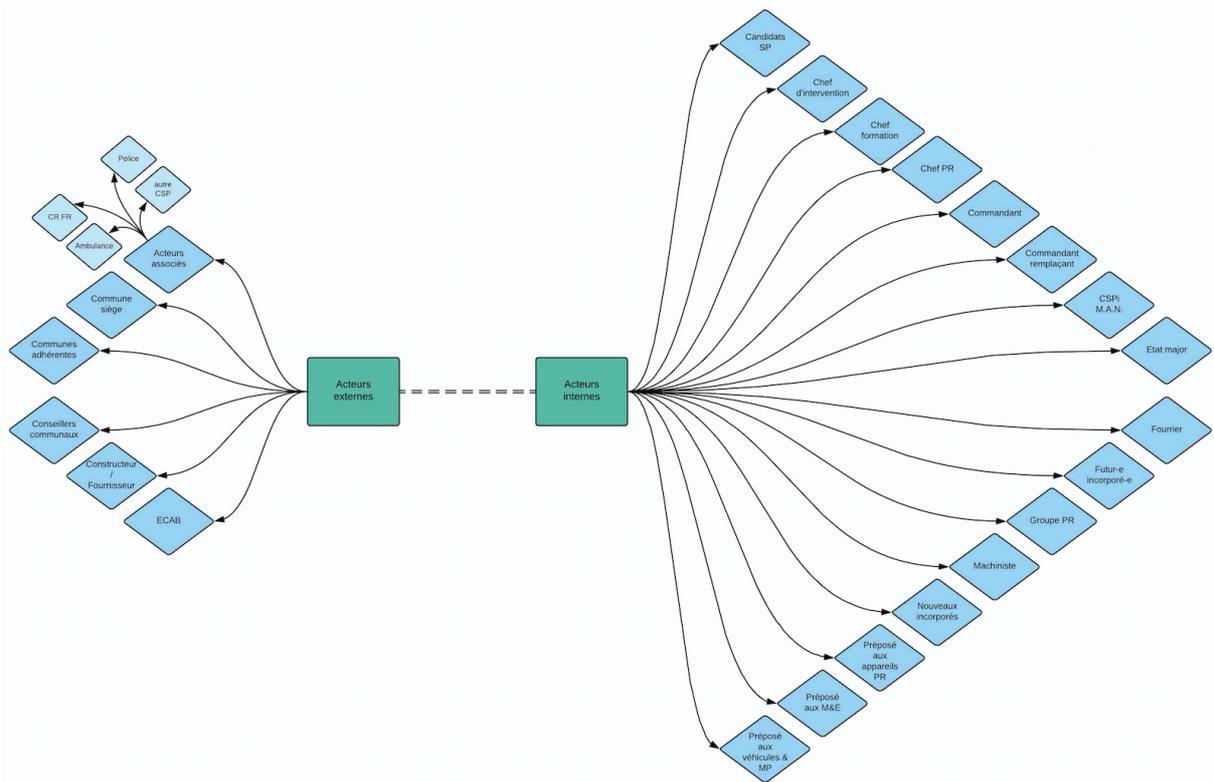


Figure 22: Représentation visuelle des 22 groupes d'acteurs

En ajoutant les 13 processus et les liens vers les 22 groupes d'acteurs dans la Figure 22, la complexité du système devient évidente (voir Figure 23). Il est donc nécessaire d'utiliser une autre approche pour regrouper les activités de chaque groupe d'acteurs afin d'établir un cahier des charges. Celle-ci fait l'objet de la prochaine sous-section.

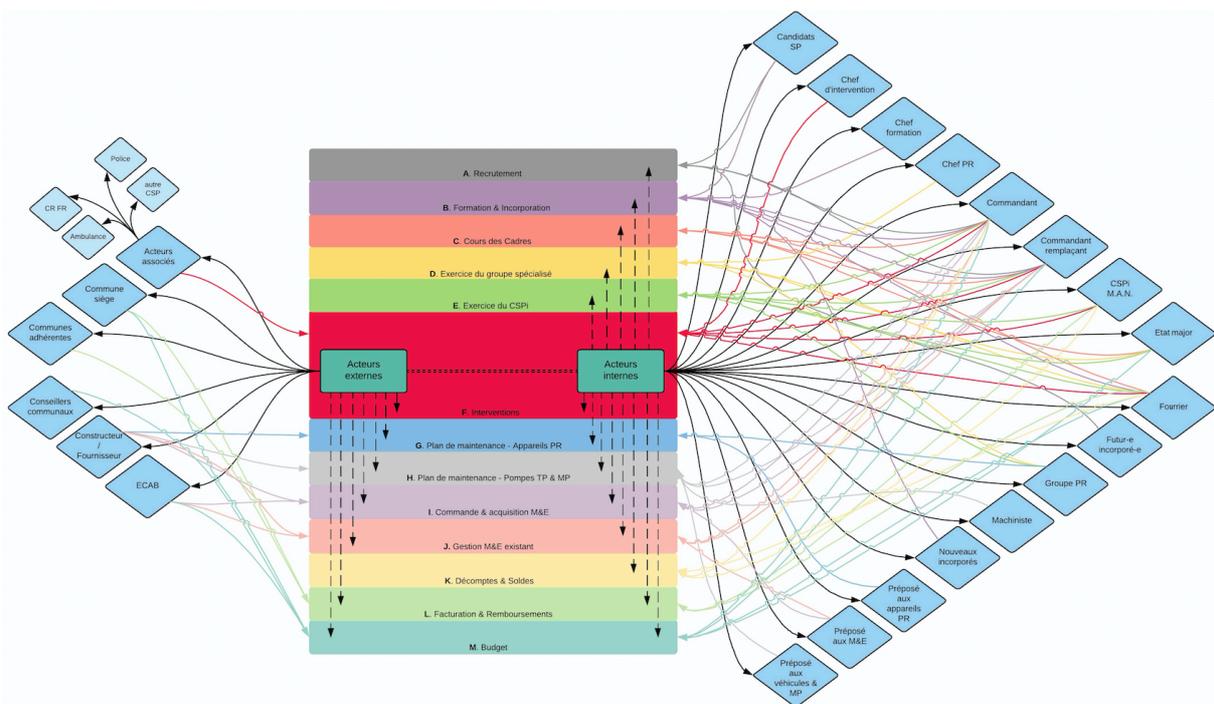


Figure 23: Représentation visuelle des 22 groupes d'acteurs avec les 13 processus et leurs liens.

6.3 Identification des activités pour un groupe d'acteurs

Lors de l'élaboration des processus, un soin particulier a été apporté au positionnement de chaque activité : en effet, chaque colonne correspond à un groupe d'acteurs spécifique. Ainsi, il est possible d'identifier rapidement les activités de chaque type d'acteurs dans l'ensemble des processus, comme le montre la Figure 24.

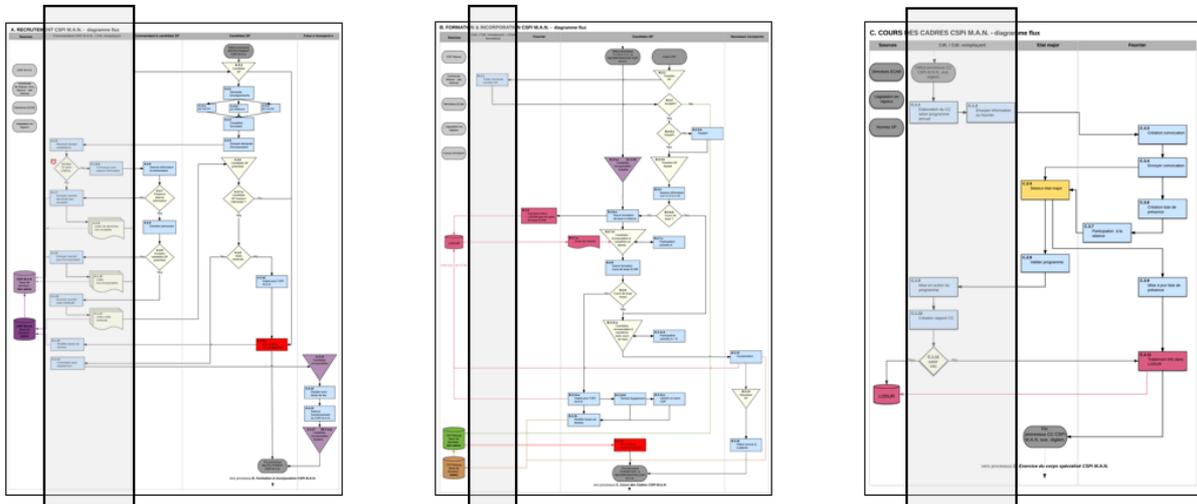


Figure 24: Identification du groupe d'acteurs "Commandant / commandant remplaçant" dans les processus A. Recrutement, B. Formation & Incorporation et C. Cours des Cadres.

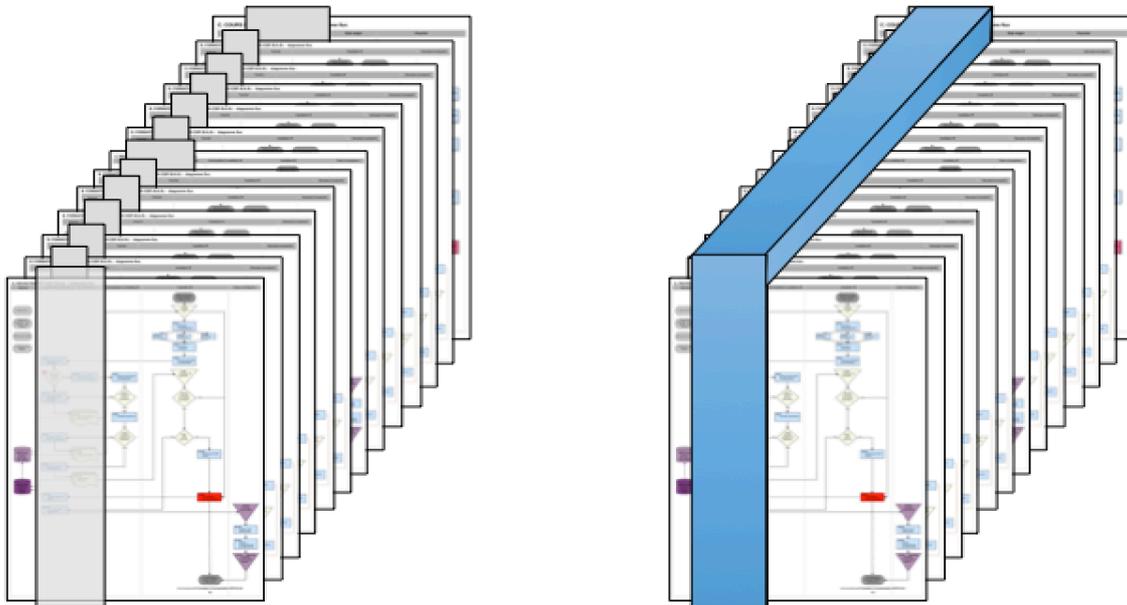


Figure 25: Superposition des processus, puis découpe selon l'axe concernant un groupe d'acteurs spécifique.

Pour identifier les activités d'un groupe d'acteurs spécifique, il suffit simplement de "superposer" l'ensemble des processus, puis de "découper", dans cette superposition de processus, la "tranche" impliquant le groupe d'acteurs choisi, comme l'illustre la Figure 25. L'ensemble des activités étant à présent connu, il est possible de rédiger les cahiers des charges.

6.4 Extraction du cahier des charges

L'objectif de cette sous-section est de présenter le cahier des charges pour le poste du fourrier et d'explicitier son cadre de travail et ses activités.

Dans sa version finale, le modèle général du cahier des charges se présente sous forme d'une brochure comportant quatre documents complémentaires, structurés selon leur degré d'importance.

Le **niveau 1**, représenté par le cahier des charges (per se), est le document synthétisant les activités et autres éléments administratifs. Le CdC est subdivisé en plusieurs rubriques classées en les deux parties principales. La première partie contient tous les éléments relatives au poste, à la fonction de service et à son positionnement au sein de l'organisation, ainsi que les missions et activités adjacentes à accomplir. La deuxième partie permet de répertorier les parties prenantes. Le CdC fait l'office d'un document contractuel entre les parties.

La matrice des processus et acteurs constitue le **niveau 2**. La structure matricielle, par sa représentation claire et lisible, donne une vue globale sur l'implication de 22 acteurs dans chacun des 13 processus décrits auparavant (voir Figure 26).

Le **niveau 3** est composé des diagrammes de processus. Leur forme graphique, concise, aide à visualiser le flux des activités par processus (voir les exemples de la section 5). C'est ainsi que les acteurs impliqués dans un processus particulier, ou une personne externe à l'organisation, peuvent aisément comprendre le déroulement complet du processus.

Processus	Acteurs												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Recrutement CSPi M.A.N.													
Formation & Incorporation CSPi M.A.N.													
Cours de Cadres CSPi M.A.N.													
Exercices du groupe PR CSPi M.A.N.													
Exercices CSPi M.A.N.													
Interventions CSPi M.A.N.													
Plan de maintenance CSPi M.A.N. - Appareils PR													
Plan de maintenance CSPi M.A.N. - Pompes TP & MP													
Commande & acquisition M&E nouveaux CSPi M.A.N.													
Gestion du M&E existant CSPi M.A.N.													
Décomptes & Soldes CSPi M.A.N.													
Facturation & Remboursements CSPi M.A.N.													
Budget CSPi M.A.N.													
Commandant	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x
Commandant remplaçant	x	x	x		x	x		x					x
Candidats SP	x	x											
Futur-e incorporé-e	x												
Chef formation		x											
Nouveaux incorporés		x											
Etat major			x	x	x								x
Fourrier		x	x	x	x	x					x	x	x
Chef PR				x									
Groupe PR				x	x		x						
CSPi M.A.N.					x	x					x	x	
Autre acteurs													
Chef d'intervention						x							
Constructeur / Fournisseurs							x	x	x	x			
Préposé aux appareils PR							x						
Préposé aux véhicules								x					
Machiniste								x					
Préposé aux M&E									x	x			
Commune siège / Admin. Communale												x	x
Communes faisant partie de la collaboration inter-pompiers												x	
Conseillers communaux													x
ECAB									x	x			x

Figure 26: Matrice "Processus / Acteurs" pour CSPi M.A.N.

La partie la plus volumineuse de la brochure, la documentation, forme le **niveau 4**. Cette dernière contient la description détaillée de chaque entité du diagramme de flux propre à chaque processus. Elle est structurée par des blocs de forme identique, contenant une

identification selon la nomenclature **ProCoLi**, une description de l'entité ainsi que ses entrées et ses sorties (voir Figure 27).

F.2.12	Départ en intervention
Entrée	F.2.11 Equiper avec matériel selon type intervention
Description	Une fois les véhicules chargés avec le matériel nécessaire (remorques et modules d'intervention compris), partir en intervention dans les plus brefs délais.
Sortie	F.2.13 Arriver sur le lieu du sinistre F.3.12 Elaboration plan d'intervention

Figure 27: Structure documentation - exemple de bloc

Si les **niveaux 2, 3 et 4** ont déjà été suffisamment décrits dans ce papier, il est nécessaire de détailler le **niveau 1**.

De façon concrète, le **niveau 1** du cahier des charges est composé généralement de quatre parties. La première partie identifie le poste au sein de l'organisation, à savoir le niveau hiérarchique de la fonction et les modalités de remplacement prévues (voir Figure 28).



CAHIER DES CHARGES DU FOURRIER

1. Identification du poste

Département / Service: Corps intercommunal des Sapeurs-Pompiers M.A.N. (CSPI M.A.N.)

Titre de la fonction de service: Fourrier

Position hiérarchique du poste:
supérieurs: Commandant / Commandant remplaçant
subordonnés:

2. Mode de remplacement prévu

Le/la titulaire remplace:

Le/la titulaire est remplacé/e par:

Figure 28: Cahier des charges du fourrier – partie 1

La deuxième partie formule les besoins fonctionnels et débute par un résumé des missions générales et les fonctions / activités et responsabilités associées à chaque mission (Figure 29).

Les activités du fourrier dans le cadre d'un CSPi tiennent principalement de l'administration et de la gestion financière (la comptabilité). Selon ses attributions, le fourrier a habituellement cinq à six missions générales à accomplir. Dans le cadre de cet exemple, les six missions à satisfaire par le fourrier du CSPi couvrent la gestion des ressources humaine (missions 1 et 2), la gestion financière (missions 3 et 4) et l'administration (missions 5 et 6). Chaque mission est listée dans le *point 3. Mission générale du poste* est détaillée, de façon factuelle et descriptive, dans la *section 4. Fonctions / activités et responsabilités*. Toutes les tâches et activités considérées ici sont issues des 13 processus.

Parmi les 22 groupes d'acteurs recensés dans ce cas d'étude, certains peuvent cumuler plusieurs fonctions de service (par exemple, le commandant peut officier en tant que chef d'intervention, préposé aux appareils PR et être membre de l'Etat Major du CSPi).

Il est important de noter ici que certaines activités n'apparaissent pas dans les processus, afin de ne pas alourdir leur représentation. Par exemple, les activités liées à la subsistance (achat, préparation), au nettoyage, etc., généralement effectuées par le fourrier, n'ont pas été incluses dans l'un des 13 processus, car elles n'ont pas d'impact direct sur ceux-ci. Cependant, ces activités annexes doivent être intégrées dans le cahier des charges.

Les exigences concernant la formation requise pour assurer le poste font l'objet de la troisième partie. Elle est complétée par des informations diverses (grade, rétribution liée au poste, base légale applicable), comme le montre la Figure 30. Il est recommandé de bien décrire ce que l'on recherche du point de vue de la formation. Le candidat au poste doit pouvoir s'identifier aux exigences requises.

3. Mission générale du poste	
Mission 1	Gérer les données personnelle de tout l'effectif
Mission 2	Rédiger et tenir la liste de présence et le contrôle des heures par participant
Mission 3	Etablir le décompte annuel des soldes et indemnités et créer les fiches de décompte
Mission 4	Aider dans la préparation du budget et les demandes de subventions
Mission 5	Exécute des travaux administratifs liés au service et fonctionnement du CSPi
Mission 6	Exécuter des autres tâches administratives non liés aux processus en place
4. Fonctions / activités et responsabilités	
Mission 1	Gérer les données personnelle de tout l'effectif
	<i>Activité 1.1</i> Mettre à jour tous les données personnelles dans la base de données interne et le système LODUR
	<i>Activité 1.2</i> Contrôle du personnel : admissions, mutations et sorties du CSPi, anniversaires de service
	<i>Activité 1.3</i> Gestion des livrets de service (ancien livret et LODUR)
	Elaboration et actualisation des listes d'effectif et la transmission d'information à l'Etat Major et aux communes adhérentes (pour la taxe non-pompiers)
	<i>Activité 1.4</i>
	<i>Activité 1.5</i> Elaboration de la liste des visites médicales et le suivi selon échéance du certificat médical (contrôles, rappels, etc.)
Mission 2	Rédiger et tenir la liste de présence et le contrôle des heures par participant
	<i>Activité 2.1</i> Elaboration et l'envoi des convocations pour les exercices et les invitations pour des divers séances et manifestations (processus C,E, M)
	<i>Activité 2.2</i> Rédaction et mise à jour de la liste de présence selon convocations (processus C,E, M)
	<i>Activité 2.3</i> Contrôle des heures par participant (processus C,E, M)
	<i>Activité 2.4</i> Charger d'effectuer l'appel – "garde à vous" (processus E)
	<i>Activité 2.5</i> Contrôle des absences aux exercices (processus C,E,M)
	<i>Activité 2.6</i> Traiter l'information dans LODUR (processus C,E,M)
Mission 3	Etablir le décompte annuel des soldes et indemnités et créer les fiches de décompte
	Etablir le décompte des sapeurs-pompiers après chaque activité non-exercice : séances, sécurité et parking lors des manifestations, travaux de nettoyage et administratif, etc. (processus K)
	<i>Activité 3.1</i>
	Etablir le décompte des sapeurs-pompiers après chaque activité non-exercice : séances, sécurité et parking lors des manifestations, travaux de nettoyage et administratif, etc. (processus K)
	<i>Activité 3.2</i>
	Faire valider le fichier de décomptes des soldes et indemnités par le commandant du CSPi et faire signer le même document par les trois conseillers communaux chargés du service du feu (processus K)
	<i>Activité 3.3</i>
	Envoyer le fichier de décomptes des soldes et indemnités dûment signé à la commune siège pour paiement (processus K)
	<i>Activité 3.4</i>
	Contrôles et préparer les factures reçues pour paiement et enregistrer les frais (processus K)
	<i>Activité 3.5</i>
	Créer les fiches de décomptes par sapeur-pompier ou fournisseur (processus K)
	<i>Activité 3.6</i>
	Envoyer les fiches de décomptes à la commune siège pour paiement (processus K)
	<i>Activité 3.7</i>
	Traiter information dans LODUR (processus K, L)
	<i>Activité 3.8</i>
Mission 4	Aider dans la préparation du budget et les demandes de subventions
	Aider l'Etat Major et la commune siège dans la préparation du budget de fonctionnement et investissement et dans la gestion budgétaire
	<i>Activité 4.1</i> (processus M)
	Aider (si nécessaire) la commune siège dans la préparation des demandes de subvention envers ECAB selon le budget de fonctionnement et investissement
	<i>Activité 4.2</i>
Mission 5	Exécuter des travaux administratifs liés au service et fonctionnement du CSPi
	<i>Activité 5.1</i> Inscrire candidats aux divers cours de formation ECAB (selon plan formation) y compris emails aux participants (processus B)
	<i>Activité 5.2</i> Participer aux séances de l'Etat Major (processus C)
	<i>Activité 5.3</i> Rédiger les procès-verbaux de séances (processus C, M)
	Contrôler et enregistrer dans LODUR les rapports des exercices, les rapports d'intervention et les rapports de travail (processus C, D, E, F, K, M)
	<i>Activité 5.4</i>
	Aider à la préparation du programme annuel des exercices (processus D, E)
	<i>Activité 5.5</i>
	Transmettre le calendrier des exercices ainsi que le programme détaillé aux parties prenantes (processus E)
	<i>Activité 5.6</i>
	Charger de classer / archiver tous les documents pertinents au bon fonctionnement du CSPi (processus L, M)
	<i>Activité 5.7</i>
Mission 6	Exécuter des autres tâches administratives non liés aux processus en place
	<i>Activité 6.1</i> Le fourrier fait parti intégrante de l'Etat Major
	<i>Activité 6.2</i> Aider l'Etat Major et les chef formation dans la tenue du plan de formation des sapeurs-pompiers
	<i>Activité 6.3</i> Le fourrier peut être chargé par l'Etat Major d'autres missions particulières
	<i>Activité 6.4</i> Autre prestations administratives en faveur de l'Etat Major ou les communes adhérentes
	<i>Activité 6.5</i> Le fourrier peut faire partie d'un ou plusieurs groupes de travail
	<i>Activité 6.6</i> Le fourrier collabore activement avec autre acteurs (fournisseurs, communes adhérentes, autre CSPi, etc.)
	<i>Activité 6.7</i> Organiser la subsistance / ravitaillement du corps lors des exercices, des interventions, des journées de formation et autre manifestations
	<i>Activité 6.8</i> Veille à la propreté des locaux du feu et peut assurer le nettoyage

Figure 29: Cahier des charges du fourrier – partie 2

5. Formation et exigences requises	
Formation de base:	Cours de base SP (101.1) ECAB
Formation complémentaire:	
Expérience professionnelle:	
Compétences particulières:	
6. Contraintes et responsabilités particulières	
7. Grade	
Grade:	
8. Rétribution / solde	
Salaire horaire:	selon la liste de tarifs
Indemnisation de fonction:	une indemnité de fonction d'une valeur de CHF ????? est versé annuellement
Heures supplémentaires:	si applicable
9. Base légale	
"Règlement organique du service de défense contre l'incendie et de lutte contre les éléments naturels", communes de Matran, d'Avry et de Neyruz	

Figure 30: Cahier des charges du fourrier – partie 3

La quatrième partie définit le cadre de l'accord entre les parties prenantes (Figure 31). Suite à l'acceptation verbale de la fonction de service, il faut formellement identifier le titulaire du poste. Le document dûment signé fait office du "contrat" entre le sapeur-pompier et le CSPi. Selon l'évolution du poste au fil du temps, le CdC peut nécessiter plusieurs actualisations, par exemple en cas de nouvelles exigences imposées par la législation ou l'ECAB.

10. Titulaire du poste			
Nom et prénom:			
Date de naissance:			
Fonction actuelle:			
Taux d'activité:			
11. Approbation et Signatures			
	Nom et prénom	Lieu et date	Signature
Titulaire			
Responsable			
12. Actualisation			
Etabli le:			
Par:			
Remplace la version du:			

Figure 31: Cahier des charges du fourrier – partie 4

Avant la signature de ce contrat, l'approbation définitive de son contenu revient à l'Etat Major du CSPi, qui a encore ainsi la possibilité d'ajouter ou de retirer des tâches.

6.5. Remarques et limites

En fonction de ce qui a été décrit précédemment, la nécessité de rédiger un cahier des charges ne devrait plus faire de doute. Ce document est justifié par les besoins du CSPi en personnel, ainsi que par le besoin d'informations précises et représentatives au niveau de l'organisation. Ces derniers doivent être clairement décrits afin d'éviter le risque que le poste soit mal défini ou que la personne qui l'occupe ne réponde que de façon partielle aux attentes de la position.

Comment vérifier que tous les besoins ont été pris en considération? Cette vérification est facilement réalisée, grâce à l'analyse détaillée des diagrammes des processus. Le CdC permet de détecter d'éventuelles redondances dans la répartition des tâches.

Comment vérifier qu'il n'existe pas des manques? Le bon fonctionnement du CSPi se base sur une organisation interne claire et des processus précis. Toute lacune dans la liste des besoins va contribuer à un dysfonctionnement dans les processus. Une organisation sans CdC en place ou avec des CdC mal définis engendre un risque important du fait que toute omission peut compromettre la fonction de service. Le fait d'avoir un CdC donne la possibilité à tout moment d'effectuer des modifications. L'absence de CdC apporte le risque d'intervenir trop tard si un problème survient.

Le modèle général de cahier des charges, présenté dans le cadre de cet exemple, offre une vision détaillée de la fonction de service et couvre tous les besoins du poste. L'utilisation du cahier des charges proposé permettra aux responsables du CSPi de trouver le candidat idéal, puisqu'il va contraindre les candidats à se présenter uniquement s'ils répondent parfaitement aux exigences du poste.

L'analyse critique du CdC met en évidence les avantages et les limites d'un tel document. Le CdC est un outil puissant pour délimiter le cadre de travail d'un poste donné. Il permet de ne rien laisser au hasard, d'envisager une évolution de la fonction de service et d'établir l'encadrement précis du travail lié au poste. Le CdC aide les responsables à anticiper les difficultés et à gérer l'organisation d'une manière efficace.

Cependant, plusieurs limites sont à souligner. Tout d'abord, la manière de fonctionnement très relativement peu flexible : le cadre étant défini, toute modification apporte une révision et une mise à jour du CdC. Ensuite, la rédaction d'un CdC demande de la réflexion et du temps. L'aspect volumineux du CdC donné sous sa forme de brochure et la masse des détails contenue, peuvent effrayer les candidats à première vue. Enfin, la lecture intégrale est fortement conseillée car il permettra aux candidats de se rendre compte de la complexité de l'environnement autour du poste.

7. Conclusion et perspectives

Les changements au fil du temps dans la fonction de service ont un impact direct dans l'évolution des tâches et des activités, ainsi que sur les processus associés. Les besoins en personnel d'un CSPi sont assurés par le biais du recrutement. Pour que le processus de recrutement soit couronné de succès, une structure organisationnelle claire, complétée par des cahiers des charges bien définis pour chaque poste doit être en place. C'est grâce à cette structure qu'il y aura une facilité dans la mise à jour des CdC. Tout changement dans un processus va entraîner un changement dans la fonction de service, qui a son tour va déclencher une mise à jour du CdC.

Il est également envisageable d'actualiser le CdC chaque fin d'année, en fonction de la nature des interventions qui ont eues lieu au courant de l'année écoulée. En analysant chaque intervention minutieusement par rapport aux éventuels problèmes ou dysfonctionnements rencontrés durant chacune de ces interventions et en mettant en corrélation le résultat de ces analyses avec les processus existants, il est par la suite possible de modifier les CdC pour chaque fonction en y apportant les améliorations nécessaires, toujours dans le but d'augmenter l'efficacité et la sécurité des interventions futures, des personnes et des biens.

Tant qu'il n'y a pas une validation officielle du CdC par l'Etat Major, il est toujours possible d'altérer la liste de besoins. Il se peut que des modifications soient apportées après la validation du CdC. Ces adaptations (provisoires ou progressives) ultérieures seront traitées comme une évolution logique de fonctions de service dans le cadre du CSPi.

Il faut prévoir que l'organisation interne ainsi que le fonctionnement du CSPi lors des interventions et des exercices va évoluer progressivement, étant donné que la législation et

les normes en vigueur, et en conséquence le métier de pompier, vont subir de changements au fil du temps. Cependant, il est raisonnable de penser à une stabilisation des éléments à court ou moyen terme.

Dans ce papier, une méthodologie a été présentée pour mettre en place des processus et développer des cahiers des charges pour les diverses parties prenantes impliquées dans un corps des sapeurs-pompiers. Cependant, cette méthodologie est suffisamment générale pour être appliquée non seulement à d'autres cas de collaboration / fusion de corps de sapeurs-pompiers, mais également à d'autres corps de métiers.

8. Références

Bibliographie

- [Ald18] M. Aldabbas, F. Venteicher, L. Gerber, M. Widmer, *Finding the adequate location scenario after the merger of fire brigades thanks to Multiple Criteria Decision Analysis Methods*, University of Fribourg, DIUF working paper 18-01, March 2018.
- [CAL12] Citygate Associates LLC, *Consolidation, merger or contract for fire services. Feasibility analysis for the cities of Anaheim, Fullerton, and Orange, CA*, January 11, 2012. [http://oclafco.org/images/stories/PDF/Shared_Services/Anaheim_CityGate_FireStudy2012.pdf].
- [Daw15] D. Dawson, K. Mayger, M.J.W. Thomas, K. Thompson, *Fatigue risk management by volunteer fire-fighters: Use of informal strategies to augment formal policy*, *Accident Analysis and Prevention*, volume 84, 2015, pp 92-98.
- [ICM12] ICMA Center for Public Safety Management, *Final report fire operations*, City of Grand Rapids, Michigan, August 2012. [<http://www.samatters.com/wp-content/uploads/2011/10/Grand-Rapids-Fire-Ops-Final-14AUG121.pdf>].
- [Fri10] Sapeurs-Pompiers 2010 – 2015 FriFire, Etat de Fribourg, *Comité de pilotage du projet FriFire*, Mars 2010 [https://www.fr.ch/cha/files/pdf1/rapport_frifire.pdf].
- [Man12] S. Mandigout, N. Troubat, J. Bonis, E. Van Praag, P. Chum, J-C. Daviet, *L'appel d'urgence nocturne chez les pompiers : conséquences sur la régulation autonome du myocarde*, *Science & Sports*, volume 27 (2), April 2012, pp 107-110.
- [Ric82] D. Richard, *La localisation des services d'incendie dans la province de Luxembourg: Un rapport préliminaire*, *Louvain Economic Review*, volume 48 (3-4), 1982, pp 219-246.
- [SDI77] Mémoire méthodologique, *Document unique d'évaluation des risques professionnels SDIS de Seine et Marne, 2007* [https://www.cdc.retraites.fr/IMG/pdf/memoire_methodo_v14_1_.pdf].
- [Slu06] J. K. Sluiter, *High-demand jobs: Age-related diversity in work ability?*, *Applied Ergonomics*, volume 37, 2006, pp 429-440.
- [Tri09] System Planning Corporation TriData Division, *Cooperative Services Feasibility and Consolidation Study*, Bonita Spring, Estero and San Carlos Park Fire Protection and Rescue Service Districts. December 2009. [<http://www.sancarlosfire.org/FeasibilityStudy2009.pdf>].
- [Tur12] D. Turner, *Service level analysis for CAL FIRE / San Luis Obispo county fire. Consolidated fire protection strategic plan*, August 2012. [[http://www.calfireslo.org/Documents/Plans/FINALstratPlan\(reduced\).pdf](http://www.calfireslo.org/Documents/Plans/FINALstratPlan(reduced).pdf)].
- [Won14] J-Y. Wong, J-H. Lin, S-H Liu, T-H. Wan, *Fireman's job stress: Integrating work/non-work conflict with Job Demand-Control-Support model*, *Revue euro-péenne de psychologie appliquée*, volume 64, 2014, pp 83-91.

Webographie

- [cor17] http://www.cremines.ch/nouveau_rglement_des_sapeurs-pompiers_du_cornet_-_2004.pdf
dernière consultation: le 22.02.2018.
- [eca12] http://www.ecab.ch/files/pdf46/0_recommandation_01_02_12.pdf
dernière consultation: le 22.02.2018.
- [eca17a] <http://www.ecab.ch/ecab/fr/pub/ecab.htm>
dernière consultation: le 22.02.2018.
- [eca17b] http://www.ecab.ch/ecab/fr/pub/actualite.cfm?fuseaction_pre=Detail&NewsID=60357
dernière consultation: le 09.02.2018.
- [eca18] http://www.ecab.ch/ecab/files/pdf91/loi_ecalex.pdf
dernière consultation: le 09.02.2018.
- [erg17] http://www.laferriere.ch/images/Commune_La_Ferriere/Documents/Reglements/17-Règlement_dorganisation_des_sapeurs-pompiers_dErguël.pdf
dernière consultation: le 26.02.2018.
- [fcc17a] <http://www.feukos.ch/fr/downloads/>
dernière consultation: le 26.02.2018.
- [fcc17b] <http://www.feukos.ch/fr/e-paper/> : connaissance de base
dernière consultation: le 26.02.2018.
- [fcc17c] <http://www.feukos.ch/fr/e-paper/> : conduite de l'intervention
dernière consultation: le 26.02.2018.
- [fri17] http://www.fr.ch/scom/fr/pub/scom_fusions.htm
dernière consultation: le 28.02.2018.
- [gcc10] https://www.unil.ch/srh/files/live/sites/srh/files/03_Formulaires_Internes/GUID_Guide_cahier_des_charges.pdf
dernière consultation: le 09.03.2018.
- [lod17] <https://lodur-fr.ch/la-bagne/index.php>
dernière consultation: le 12.03.2018.
- [nyo17] https://www.nyon.ch/multimedia/docs/2016/01/Cahier_des_charges_Sapeur_pompier_responsable_de_formation.pdf
dernière consultation: le 12.03.2018.
- [sal17] <http://www.sdis-salines.ch/N2226/cahiers-des-charges-du-sdis/>
dernière consultation: le 12.03.2018.
- [sff17] <http://www.swiss-firefighters.ch/News-file-print-sid-1353.html>
dernière consultation: le 12.03.2018.