

Concours / Examen : CAPITAINE SPP

Session : 2023

Voie : INTERNE

Spécialité :

Epreuve : NOTE D'ANALYSE

SIS ALPHA

Groupeement de l'analyse et de la performance globale

NOTE D'ANALYSE
à l'attention du chef de groupeement

Objet : démarche de résilience de l'établissement

La résilience traduit une aspiration essentielle de l'être humain : continuer de vivre et de construire dans un environnement traumatique.

Les risques épidémiques de la COVID 19 ont confronté les partenaires de santé notamment à une crise sanitaire sans précédent obligeant l'Etat de qualifier cette épidémie de "guerre sanitaire".

Dans ce contexte, des mesures exceptionnelles ont été prises dans chaque SDS pour permettre d'assurer une continuité optimale des secours d'urgence.

Depuis cette crise notamment, le SIS ALPHA a été confronté et impacté par l'évolution de l'engagement citoyen.

L'augmentation de la sollicitation SUAP et les difficultés accrues de la réponse médicale d'urgence conduisent à un risque de rupture opérationnelle lié à la simultanéité des demandes et des départs.

4.17.

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

Dans une première partie, nous définirons la résilience sur les champs de l'individu et de l'organisation, notamment à travers les sciences humaines. Nous aborderons les caractéristiques individuelles et organisationnelles par l'approche des dynamiques de gestion de crise, de la résilience. Dans la seconde partie, des solutions seront développées sur les plans humains, techniques et organisationnels avec notamment l'auto-évaluation et l'amélioration continue d'un établissement en matière de résilience lorsque celui-ci est impacté par une crise.

II/ La résilience opérationnelle et fonctionnelle des SIS.

La volonté et le capacité d'un pays de maintenir ou retrouver le plus vite possible un niveau de fonctionnement acceptable reposent sur une prise de conscience individuelle dans l'adversité et de la réponse des organisations privées et publiques.

1.1 Définitions:

La résilience fait partie de beaucoup de concepts dans l'air du temps. Elle se complète sur le plan individuel comme une aptitude à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. C'est à travers les sciences humaines, notamment avec les premiers travaux d'Emmy WERNER puis de Boris Cyrulnik par qui "la résilience est la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité" et "grâce à la relation avec autrui". Michel MANCIAUX aborde la notion d'individus dans un groupe "à se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir" et elle illustre ainsi les réactions des sapeurs-pompiers face à une

crise. La résilience est une valeur fondamentale qui est intégrée dans la culture des pompiers.

Au niveau de l'individu, certains aspects de la culture des pompiers sont de nature à encourager la résilience organisationnelle.

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008 a défini la résilience comme "la volonté et la capacité d'un pays, de la société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe majeure, puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement, au tout le moins dans un mode socialement acceptable".

Selon la norme britannique BS 65000, la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer.

Selon Karl E. Weick "l'organisation n'est pas résiliente en soi, ce sont ses composantes humaines qui créent les conditions propices à un fonctionnement optimal du système".

Ainsi, nous constatons que dans le cadre de l'organisation, c'est la composante humaine qui est l'acteur d'une bonne résilience.

1.2 Les caractéristiques de la résilience pour l'individu et l'organisation :

Ceux qui sont attirés par ce métier partagent une volonté d'aider autrui, connaissent les risques inhérents associés à leur choix. Lorsque la noblesse de la mission est combinée à l'acceptation d'un vrai risque de dommages alors un lien très fort se développe dans un groupe. La culture met en avant la capacité à être tout de suite disponible pour répondre à une mission. Elle développe ainsi la résilience individuelle d'un sapeur-pompier. Chaque lutte contre l'incendie produit une réponse qui est forcément résiliente.

Au niveau de l'individu, certains aspects de la culture

des pompiers sont de nature à encourager la résilience opérationnelle et organisationnelle mais en même temps pourraient nuire aux pompiers. Certains aspects de la culture comme l'individualisme, les personnalités décalées ou la résistance aux changements peuvent nuire à la résilience. La résilience collective au service de l'organisation repose sur le développement de capacités.

En amont, un travail de planification permet de se préparer et de disposer de plan de secours, au niveau individuel comme collectif.

La planification associée à l'analyse et à la gestion des risques, permet de réaliser les meilleurs investissements de sécurité dans le cadre d'un budget.

La recherche de l'interopérabilité entre les parties prenantes permet aux organisations une meilleure conscience d'elles-mêmes et de leur environnement.

mieux communiquer, mieux se comprendre, mieux s'entraider, faciliter l'interopérabilité.

Une bonne collaboration et communication entre les parties prenantes facilite la continuité d'activités et donc la résilience collective.

La détection des signaux faibles permettent d'anticiper les crises et la gestion des flux d'informations.

Une bonne organisation de gestion de crise permet de mettre en place en réseau les parties prenantes.

Mais l'acquisition de ces capacités impose, en amont, l'acquisition de compétences nécessaires à la mise en œuvre des outils. L'apprentissage tiré des RETEX où chacun devra être acteur des changements entraînera l'organisation vers un nouvel équilibre.

L'interopérabilité de la gestion de crise participe à la diminution de l'incertitude et à une meilleure prise de décisions. Cette incertitude peut être réduite mais rarement éliminée.

#1 Les solutions humaines, techniques et organisationnelles par un SIS impacté par une crise : auto-évaluation

4.1.7.

Concours / Examen : CAPITAINE SPP

Session : 2023

Voie : INTERNE

Spécialité :

Epreuve : NOTE D'ANALYSE

Dotés d'une faculté d'adaptation pour répondre aux sollicitations opérationnelles et maintenir un niveau de performance élevé, les SIS s'appuient notamment sur le règlement opérationnel.

2.1 L'Homme au cœur du dispositif :

Sur le plan humain, il est nécessaire d'avoir un fort engagement de la gouvernance qui doit être porteuse de ces changements. Il est nécessaire de faire preuve d'écoute, de surveillance et de non-jugement.

Il faut également que l'ensemble des agents de l'organisation soient associés et impliqués tout au long du processus d'amélioration de la résilience.

De nombreux établissements se sont lancés dans une optimisation de leurs ressources humaines en misant sur la mutualisation, à l'instar de ce qui se pratique entre la Drôme et l'Ardeche. Autre partenaire de la mutualisation : les services du conseil départemental, comme c'est le cas de la Loire-Atlantique. Dans l'Isère, le SIS et le département sont engagés dans une démarche de mutualisation des ressources humaines.

Enfin, replacer la résilience familiale comme un pilier : la santé, la sécurité et la qualité de vie en service nécessitent de prendre en compte la situation de l'entourage proche de l'individu lors d'une crise qui impacte

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

le SIS. Une réflexion sur les valeurs comme vecteurs d'amélioration de la résilience d'un SIS est nécessaire.

2.2 Sur le plan technique : adopter de nouveaux concepts.

Un groupement, un service ou même une personne peut être désigné(e) pour mener une réflexion et la réalisation d'un dispositif global, adaptable à n'importe quelle crise qui impacterait le SIS.

Les facteurs de réussite se posent sur une bonne transversalité entre les services, une acculturation des PATS à ce concept de crise.

De plus, une culture de pensée "hors cadre" permettrait de se dégager du temps pour réfléchir à ce qui pourrait compromettre l'organisation et le fonctionnement du SIS. Enfin, il serait souhaitable de transposer la démarche RETEX lors des post-crisis.

La formation des personnels est un enjeu notoire au sujet de la résilience. Une acculturation adaptée de l'ensemble de la chaîne des acteurs du SIS, du JSP jusqu'aux emplois supérieurs de direction, en passant par les élus, les différents cadres d'emploi des SP et des PATS semble pertinente. L'ENSOP et le CNFPT proposent une acculturation de l'ensemble des personnels d'un SIS.

Il est également possible d'appliquer une stratégie proche de la MET (mode de raisonnement tactique) utilisée sur le terrain pour faire face à une crise.

Reprendre cette méthode en l'adaptant à la gestion de crise serait un atout majeur.

6.1.7.

La proposition d'organisation qui favorise la résilience doit comprendre trois parties : en temps normal, l'autoévaluation du SIS doit se baser sur des stratégies et des indicateurs mesurant la performance de l'établissement hors temps de crise.

En temps de crise, l'analyse des pratiques est confiée à une entité chargée de l'anticipation en mode de réflexion "hors cadre". En temps de post-crise, la démarche de RETEX doit être mise en place de façon systématique.

L'optimisation des moyens opérationnels permet de répondre également techniquement à une forte demande.

2.3. Sur le volet organisationnel : acculturer tous les citoyens aux risques -

Le gouvernement a choisi de s'inscrire dans cette démarche en instaurant en France une journée nationale annuelle de la résilience face aux risques naturels et technologiques.

Les objectifs sont de développer la culture sur les risques naturels et technologiques, se préparer à la survenance d'une catastrophe, notamment avec le dispositif FR-AVERT, nouvel outil d'alerte et d'information des populations et enfin développer la résilience collective face aux catastrophes.

En complément de la directive DEVESO, la loi "risques" prévoit la mise en place d'un outil de maîtrise de l'urbanisation aux abords de certaines installations industrielles à haut risque. Dans ce cadre des exercices sont régulièrement organisés sous l'autorité du préfet dans le cadre des PPI.

Pour conclure, le défi de chaque organisation pour l'avenir est de maintenir la résilience organisationnelle en faisant le moins de dommages possibles aux individus.

Concours / Examen : Capitaine de SPP
Session : 2023 Voie : Interne
Spécialité :
Epreuve : Note d'analyse

SDIS Alpha
Groupement Analyse et Performance globale

NOTE A L'ATTENTION
DU
DIRECTEUR DEPARTEMENTAL

Objet: Engager une démarche de résilience par le SDIS Alpha.
Ref: CGCT (Art. 1424-2)
Schéma Départemental d'Analyse et Gestion des risques (SDAGR)

Etre résilient est une qualité devenue essentielle dans une société où les évolutions climatiques, sociétales et technologiques se développent avec des crises qui ne permettent pas toujours d'anticiper les crises. Celles-ci peuvent mettre en difficulté les organisations, leur demandant des réactions immédiates mais aussi de retrouver une capacité à fonctionner dans les meilleurs délais.

Le SDIS Alpha n'est pas épargné par ces événements. L'augmentation des sollicitations SVAP, associées aux difficultés des réponses médicales viennent mettre un

.1.1.8..

peu plus en perspective la baisse de l'engagement citoyen.
Il apparaît donc nécessaire de s'engager dans une démarche de résilience pour que notre établissement puisse répondre à ces contraintes.

Dans un premier temps, nous replacerons le SDIS Alpha dans un contexte sociétal en y dégageant des enjeux et opportunités (I).
Puis, afin de définir des solutions concrètes, une démarche sera proposée en déclinant les modalités du projet (II).

I- Le SDIS Alpha dans une société en mutation: Comprendre pour mieux agir.

Face à l'augmentation d'occurrence des crises, le contexte général sera défini (A) pour en définir des enjeux (B).

A- Un Contexte Sociétal et réglementaire.

Depuis la crise COVID vécue pendant deux ans, une prise de conscience générale a eu lieu. La notion de crise a occupé une temporalité longue. Cela a profondément changé la société. Les multiples solutions trouvées pour permettre au pays de fonctionner ont affecté les comportements.
Le SDIS Alpha a dû répondre à ces changements dans un contexte réglementaire imposé.

En effet, le SDIS doit faire face à une augmentation des interventions SVAP. Les facteurs sont multiples: Baisse de la réponse médicale, vieillissement de la population, éloignement des centres hospitaliers.
La multiplication des départs peut amener à une baisse de couverture opérationnelle et un allongement des

délais d'intervention.

La responsabilité de l'établissement peut être engagée à la vue de ces documents opérationnels (R.O, SDAER) notifiant les engagements réglementaires.

Pour rappel, les missions des SDIS sont définies dans le CGCT (Art. 14242). Il devient donc essentiel dans un environnement en demande de secours de diriger les bons interlocuteurs.

Pour répondre à ces carences constatées, les pactes capacitaire existent et apportent une première réponse opérationnelle.

Mais les crises peuvent affecter également d'autres aspects fonctionnels. Le SDIS doit se préparer à cela et le plan de Continuité d'Activité est un document essentiel à cet usage.

Enfin, les citoyens ont modifié pour beaucoup leurs priorités et les engagements auprès de nos structures doivent plus difficile.

B - Définir et Comprendre les enjeux et opportunités.

Face à ces constats, les enjeux sont multiples. Nous pouvons essentiellement les regrouper dans 5 catégories.

L'approche des partenaires, élus et autres SDIS sera essentielle. Les circuits de décision devront être analysés. La coordination inter-SDIS sera une opportunité de redéfinir nos conventions inter-départementales d'Assistance mutuelle (CIAM).

Il sera également utile de mesurer l'efficacité de nos actions actuels et nos procédures internes.

Une approche financière est indispensable dans un contexte budgétaire contraint. La recherche de financements exceptionnels pourra être définie (subventions, conventions, ...)

L'enjeu managérial sera dominant pour les cadres. Ils seront porteurs du changement de paradigme et pourront dynamiser la démarche.

Enfin, Démontrer notre adaptabilité et notre capacité à agir et réagir augmentera notre image et crédibilité auprès de nos partenaires.

Pour permettre un suivi, une démarche d'amélioration continue, comme préconisée par la méthode PPG-CAF, sera initiée dans la mise en œuvre.

II- Ancrer la Résilience auprès de l'établissement.

La Mise en place d'un grand projet structuré (A) amènera le SDIS Alpha à des solutions réalistes et innovantes (B)

A- Un pilotage maîtrisé.

Un premier diagnostic sera établi, par le groupement Opération, sur une période de 3ans. Celui-ci devra mettre en lumière les points sensibles identifiés.

Une cartographie des moyens humains et matériels devra être établie, appuyée par les SDACR et COTTRIM territoriaux.

Une durée d'un mois semble suffisant pour ces réalisations.

Un Comité de Pilotage (COPIL) sera mis en place. Nous pourrions y retrouver le DDSIS, les chefs de groupement territoriaux et fonctionnels, le PUD, le représentant SPV, ainsi que le DAF et le directeur des Ressources Humaines.

Une analyse confortera le premier diagnostic. Il pourra être réalisé au travers de la méthode MOOF présentée ci-dessous.

	FORCES	FAIBLESSES
<u>Interne</u>	- Valeurs du SDIS - Capacité d'adaptation - Ressources Humaines (SP- PATS)	- Financement - Délai d'adaptation - Structuration.
	OPPORTUNITES	MENACES
<u>Externe</u>	- Renforcement des conventions et pactes partenariaux. - Mutualisation - Expertise d'Etat (financement)	- Augmentation sollicitations - Nouveaux risques - Rupture capacitaire.

Concours / Examen : Capitaine de SPP
Session : 2023 Voie : Interne
Spécialité :
Epreuve : Note d'Analyse

Un phasage précis sera défini et dynamisera l'ensemble des acteurs concernés en intégrant des points d'étape.

L'équipe projet dont le responsable sera désigné, veillera à un management adapté. Les profils variés devront composer l'équipe en veillant aux parcours et statuts. Cela augmentera la pertinence des solutions proposées.

Une évaluation financière veillera à rechercher des financements adaptés. Il sera aussi évalué le coût humain pour les solutions proposées et la démarche (équivalent temps plein).

Une présentation aux représentants des personnels clôturera la proposition avant une validation aux instances délibérantes. Elle-ci sera appuyée par les objectifs définis par l'équipe projet. (Communication Interne/externe, Innovation, liens partenariaux, Mixe en œuvre efficace)

L'ensemble pourra être présenté avant le Débat d'orientation Budgétaire. Ainsi une intégration dans le volet financier pourra avoir lieu rapidement.

B- Des Solutions réalistes et innovantes.

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

Pour répondre aux enjeux (I-B) et aux objectifs énumérés ci-dessus, 4 Groupes de Travail pourront être organisés. Une plateforme collaborative sera créée pour partager les informations entre les groupes -

Le Service Communication prendra la charge du premier. Il aura pour mission de mettre la richesse de la ressource humaine au cœur du projet.

des messages incitants à un comportement responsable et valorisés pourront être mis en avant à travers un guide de Bonnes pratiques, et au sein des procédures internes au SDIS.

Ils accompagneront des ambassadeurs (=SP) pour se rendre auprès des élus, citoyens, écoles et entreprises. Ils véhiculeront notre expertise des risques et pourront susciter des vocations.

Une communication extérieure sera menée pour faire connaître la possibilité d'être "Engagé de la Réserve des S.I.S.". Cette ressource est encore peu connue et utilisée (Code de la Sécurité Interne).

Le second groupe de travail sera identifié à la recherche.

Il proposera des possibilités de formation disponibles auprès de P' ENSSP ou CNFPT répondant aux résiliences dans les collectivités.

Il sera également lié au projet "Journée de la résilience" pour lequel le SDIS a un rôle à jouer en terme de valorisation.

Cela répond à la recherche de financements utiles à la réalisation des solutions. Des aides européennes (FEDER) ou d'état (pacte capacitaire, Dotations structurelles) doivent pouvoir être sollicitées.

Une qualification AFNOR-EFQM peut aider dans son attribution.

Enfin une recherche de ressources humaines sera étudiée.

Des conventions avec les entreprises doivent être relancées en valorisant l'entreprise (Label Employeur).

Le 3^{ème} groupe de travail veillera à la mise en œuvre.
Il étudiera tout d'abord les conventionnements de mutualisation en vue de les étendre ou améliorer, d'ouverture vers un partage de ressources humaines (PATIS, SP) doit être envisagé en cas de crise. Une étude réglementaire sera faite.

Il sera possible de définir les capacités des Associations agréées de Sécurité Civile et engager une procédure interne formalisée de déclenchement en relation avec la préfecture.
Cela viendra compléter la demande de savoir le SDACR en prenant la contrainte des risques courants sur la réponse opérationnelle.

Enfin, un état des lieux des stocks logistiques pour un retour à la normale sera associée à une cartographie réaliste et mise à jour.

Le dernier groupe de travail sera ciblé sur le numérique et les évolutions technologiques.

Le Service Informatique dirigera ce groupe et travaillera en transversalité pour répondre aux besoins.

La première réalisation devra permettre la création de fiches d'aide à la décision au Centre de Traitement d'Alerte pour optimiser nos missions propres tout en garantissant une réponse de qualité.

Dans l'esprit de l'application FR-Alert, une création interne pourra amener à une facilité de communication rapide avec l'ensemble des employés du SDIS (SP-PATIS-SAV). Cela serait utile pour obtenir des disponibilités en cas de crise, des consignes de sécurité ou des actions correctrices rapides. Une version inter-services, ou externalisée renforcerait le lien avec les élus, et entreprises locales.

Enfin, afin d'optimiser la réponse opérationnelle liée au SEAP, établir une réflexion sur l'opportunité technique d'une plateforme commune 17-18-112.

Il sera essentiel pour notre établissement d'être réactif, et de développer une amélioration continue au sein de

chaque service. Les RETEX ont démontré leur utilité, il faut désormais renforcer la culture de la race de Demming (Planifier, Développer, Contrôler, Agir) pour favoriser la résilience de notre SDIS.

L'incertitude est le propre de la crise qui surprend celui qui la subit. Cependant cela peut être atténué en anticipant au mieux et en positionnant au cœur du dispositif l'humain. Au delà d'une démarche ciblée, c'est une acculturation d'un nouveau modèle adaptatif, simple qui doit être partagé avec nos collaborateurs mais aussi nos partenaires extérieurs.

Notre SDIS n'est pas à l'abri de crises liées à des causes naturelles ou anthropiques. S'inscrire dans un modèle qui permet une réactivité globale et transversale est aujourd'hui indispensable pour garantir dans la durée des secours à la population de qualité et en tout temps.