



École Nationale Supérieure  
des Officiers de Sapeurs-Pompiers

Formation aux emplois de direction  
13<sup>ème</sup> promotion de chef de groupement  
2008-2009

MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RECRUTEMENT

DANS LES SDIS.

GESTION PREVISIONNELLE

DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

« Il n'y a ni richesse, ni force que d'homme. »  
Jean BODIN (1530-1596)



Photo tirée de « Modern Times » (Les Temps modernes), film américain de Charlie Chaplin, 1936

Lieutenant-colonel Xavier EGINARD  
Commandant Philippe JARDOT  
Commandant François SCHMIDT  
Commandant Martine LABORDE

## RESUME

La mise en œuvre des politiques de recrutement dans les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) est un sujet essentiel de la gestion des ressources humaines (GRH), notamment pour les sapeurs-pompiers professionnels non officiers (SPPNO) qui sont les premiers acteurs de la distribution des secours. Dans un contexte social et réglementaire particulier, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil contribuant à faire des choix dans ce domaine.

La GPEC, démarche d'anticipation en matière de ressources humaines, est issue du secteur privé. Passant d'une gestion quantitative des effectifs à la prise en compte des aspirations individuelles, elle s'est attachée à préserver les emplois dans une société marquée par l'incertitude. Les initiatives du pouvoir politique ont ainsi progressivement incité à l'utilisation de cet outil afin de lutter contre le chômage d'une part, et de moderniser le fonctionnement des administrations d'autre part.

Pour ce qui concerne les SDIS, le besoin en ressources humaines de SPPNO est fortement conditionné par plusieurs référentiels dont le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR), la convention financière, le règlement opérationnel (RO) et le règlement intérieur (RI). Le scénario de recrutement reflète alors le choix des politiques publiques et la stratégie de gestion de l'établissement.

Dans les SDIS, la GPEC est utilisée de manières très variées. Mais elle relève toujours d'une démarche structurée visant à analyser puis réduire des écarts entre une situation actuelle caractérisée par des ressources et des besoins, des compétences et des emplois, en lien avec les missions, et une situation projetée de ces mêmes caractéristiques. Le schéma national des emplois, des activités et des formations (SNEAF) et les guides nationaux de référence (GNR) constituent les éléments juridiques essentiels du cadre dans lequel s'inscrit cette démarche.

Outre les aspects collectifs et individuels, la GPEC constitue un support du dialogue social. De nombreux outils destinés à sa réalisation, peuvent se répartir en quatre familles dont les finalités consistent à établir des constats, réaliser des simulations, identifier des besoins et assurer un suivi. Ces outils vont en particulier contribuer à la mise en œuvre des politiques de recrutement.

Une enquête auprès de huit SDIS de différentes catégories a permis d'avoir une photographie des pratiques de recrutement. L'évaluation de la condition physique des candidats ainsi qu'une large place faite aux lauréats SPV du département sont des constantes de cette enquête. De même, ces établissements ont intégré que le recrutement par mutation offre la possibilité de trouver des candidats ayant un profil particulier : chef d'équipe détenant des spécialités, sous-officier expérimenté, etc.

Dans cette dynamique, la mise en place d'une politique de recrutement pourra s'appuyer sur des actions réparties selon cinq axes : atteindre les effectifs réglementaires de SPPNO, faire face aux aléas de la GPEC, limiter les effets des départs massifs en retraite, atténuer le taux de renouvellement du personnel (« turn-over »), augmenter la qualité des recrutements. Cette démarche pourra être étendue à l'ensemble des agents de la structure.

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions le Lieutenant-colonel FREGE, Chef du pôle ressources et Monsieur JACOLOT, Directeur des ressources humaines du SDIS 33 d'avoir proposé le thème de ce mémoire qui est d'une importance stratégique pour les SDIS.

Notre approche et notre compréhension de la GRH ont été facilitées par les entretiens que nous avons eus avec les chefs de groupements RH des SDIS 16, 91 et 33, le Lieutenant-colonel BARDIN, Madame GUERIN et Monsieur JACOLOT.

Nous avons également reçu un précieux soutien du Lieutenant-colonel ZIPELIUS de l'ENSOSP et du Lieutenant-colonel GIRAULT, chef du groupement formation du SDIS 33.

Par l'enquête que nous avons menée auprès de huit SDIS, nous avons pu appréhender des situations contrastées de gestion des ressources humaines. Nous remercions les SDIS 69, 33, 91, 01, 79, 16, 40 et 05 pour leur collaboration.

Notre travail a été grandement facilité par les nombreux ouvrages et références auxquels nous avons pu accéder. Pour leur accueil, leurs conseils et leur disponibilité, nous remercions Madame Françoise TERRENOIRE et Madame Josette DUVERGER du centre de ressources documentaires de l'ENSOSP.

## INTRODUCTION

Si l'existence des sapeurs-pompiers remonte à plusieurs siècles, leur mode de gestion en services départementaux d'incendie et de secours dans sa forme actuelle, a moins de douze ans dans la plupart des cas.

Ces jeunes établissements publics ont été notamment confrontés à des problématiques spécifiques.

Ils ont ainsi hérité des conséquences de choix de gestion du passé.

Ils ont également dû faire face à un contexte législatif et réglementaire très intense depuis leur création.

Ainsi, en matière d'effectif, les facteurs démographiques hérités du transfert de gestion et les dispositions relatives à l'aménagement et la réduction du temps de travail, les ont notamment contraints à mener une réflexion afin d'aboutir à des choix et des mises en œuvre de politiques de recrutement.

A cet effet, certains se sont notamment appuyés sur des outils tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

C'est pourquoi le présent mémoire, réalisée à la demande du SDIS de la Gironde, s'intéressera à la mise en œuvre des politiques de recrutement dans ce type d'établissement public, en tant que moyen destiné à être intégré plus largement dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans une première partie seront exposées les modalités de réalisation de l'étude, afin d'en fixer les contours, d'en identifier les problématiques, d'en définir les objectifs et d'en exposer la méthode.

Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à cet outil stratégique indispensable à la poursuite d'un objectif managérial efficient qu'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enfin, la troisième partie exposera une approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les SDIS, afin de mieux cerner les mises en œuvre effectives des politiques de recrutement et de présenter des propositions destinées à les faciliter.

## SOMMAIRE

<b>1. MODALITES DE REALISATION DE L'ETUDE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Analyse du sujet</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Reformulation du sujet .....	3
1.1.2. Motivations institutionnelles à l'origine de l'étude .....	3
1.1.3. Domaine de l'étude.....	3
1.1.4. Les problématiques identifiées.....	3
1.1.5. Objectifs de l'étude.....	4
<b>1.2. Méthode d'étude et mode opératoire</b> .....	<b>4</b>
1.2.1. Contour de l'étude.....	5
1.2.2. Axes principaux retenus.....	5
1.2.3. Choix en termes de recueil de données et de méthode d'analyse .....	6
<b>2. APPROCHE DE LA GPEC ET CONTEXTE REGLEMENTAIRE DU RECRUTEMENT DANS LES SDIS</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Historique, définitions et principes de la GPEC</b> .....	<b>7</b>
2.1.1. Apparition et évolution de la démarche prévisionnelle en GRH.....	7
2.1.2. Définitions et principes généraux de la GPEC.....	8
2.1.3. Approches de la GPEC dans le secteur privé et le secteur public .....	11
<b>2.2. Le cadre réglementaire des SDIS à l'origine des besoins en RH</b> .....	<b>13</b>
2.2.1. Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques.....	13
2.2.2. La convention financière.....	13
2.2.3. Le règlement opérationnel .....	14
2.2.4. Le règlement intérieur.....	14
2.2.5. Schéma de synthèse.....	15
<b>2.3. Recueil des données : la situation des SDIS</b> .....	<b>15</b>
2.3.1. Analyse de la structure .....	16
2.3.2. Analyse des personnels.....	21
<b>2.4. Analyse dynamique de l'environnement du SDIS</b> .....	<b>24</b>
2.4.1. Sphère économique et financière.....	25
2.4.2. Sphère sociale.....	25
2.4.3. Sphère technique .....	25
2.4.4. Sphère environnementale .....	25
2.4.5. Sphère politico-juridique.....	26
<b>3. RESULTATS ET PROPOSITIONS</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1. Approche de la GPEC dans les SDIS</b> .....	<b>28</b>
3.1.1. La démarche.....	28
3.1.2. Les outils de la GPEC pour les SDIS .....	31
3.1.3. Initiative de GPEC dans 3 SDIS.....	33
<b>3.2. Mise en œuvre des politiques de recrutement dans les SDIS</b> .....	<b>37</b>
3.2.1. Résultats d'enquêtes .....	37
3.2.2. Analyses des résultats d'enquêtes.....	42
<b>3.3. Politique de recrutement : nécessité pour les SDIS de multiplier les pistes de prospection</b> .....	<b>43</b>
3.3.1. Optimiser la complémentarité SPP/SPV .....	43
3.3.2. S'appuyer sur un cadre réglementaire qui offre de nouvelles possibilités .....	43

3.3.3	Recruter des SPPNO : une option parfois incontournable .....	44
<b>CONCLUSION</b>	.....	<b>48</b>
<b>LEXIQUE DES ABREGES</b>	.....	<b>49</b>
<b>SOURCES D'INFORMATION</b>	.....	<b>50</b>
<b>ANNEXES</b>	.....	<b>52</b>

## 1. MODALITES DE REALISATION DE L'ETUDE

Les modalités de mise en œuvre des **politiques de recrutement** des SDIS dans le cadre plus large de la **GPEC** constituent un vaste champ d'investigations. Il a donc été nécessaire d'en réaliser une analyse préalable, avant d'arrêter une méthode d'étude.

### 1.1 Analyse du sujet

Après avoir détaillé, justifié et délimité l'étude, la présente partie en identifie les problématiques avant d'en définir les objectifs.

#### 1.1.1. Reformulation du sujet

La mise en œuvre d'une **politique de recrutement** est l'exercice d'un pouvoir qui consiste à embaucher des agents. L'exercice de ce pouvoir trouve sa place au sein d'une composante de la GRH : **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**.

Issues de choix de gestion destinés à donner aux SDIS les moyens d'accomplir leurs missions dans le cadre d'un développement équilibré, les **politiques de recrutements**, ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, sont donc multiples.

Dès lors, après avoir situé la **GPEC** au sein des SDIS, il paraît utile d'étudier les modalités de mise en œuvre de ces politiques afin de les analyser et de réaliser des propositions destinées à les améliorer.

#### 1.1.2. Motivations institutionnelles à l'origine de l'étude

Depuis quelques années, certains SDIS se trouvent dans la nécessité de réaliser régulièrement des recrutements conséquents de SPPNO afin, notamment, de faire face à un important « turn-over » (taux de renouvellement du personnel). Ils souhaitent donc maîtriser le phénomène, en utilisant des méthodes qui éviteront, dans la mesure du possible, de reproduire les pratiques passées qui ont contribué à engendrer la situation actuelle.

La mise en œuvre **des politiques de recrutements** ainsi que la **GPEC** sont donc une préoccupation majeure des SDIS, notamment au regard de la place des agents dans l'accomplissement des missions de secours.

#### 1.1.3. Domaine de l'étude

Le phénomène évoqué précédemment concerne principalement les SPPNO. C'est pourquoi l'étude portera exclusivement sur ce cadre d'emploi. Elle s'attachera à décrire les modalités de mise en œuvre des **politiques de recrutement** les concernant, en situant ces politiques dans le contexte fonctionnel global des SDIS de la métropole. Sera ainsi abordée la **GPEC**, en tant qu'outil destiné à permettre de faire des choix en matière de GRH.

#### 1.1.4. Les problématiques identifiées

Les SPPNO sont les premiers acteurs de la distribution des secours. La somme de leurs formations, de leurs expériences et de leurs cultures professionnelles, est un gage de la qualité de cette mission.

Leur départ de la collectivité, principalement pour cause de retraite ou de mutation, implique donc la nécessité de recruter, de former et d'intégrer des agents en conséquence. Lorsque ce « turn-over » n'est pas anticipé et qu'il est important, il mobilise notamment et de façon chronophage, la réflexion du SDIS sur cette problématique. Dès lors, il paraît judicieux d'étudier le phénomène afin d'en limiter les effets préjudiciables au fonctionnement de l'établissement public.

Il s'agira donc de définir ce qu'est le turn-over, d'établir les modalités de son calcul et d'identifier les paramètres qui rendent critique cet indicateur.

Au début des années 70, dans le cadre d'un contexte social particulier, de nombreuses collectivités ont procédé à des recrutements massifs de SPPNO. Avec la départementalisation imposée par la loi n°96-369 du 3 mai 1996, les SDIS ont hérité de la pyramide des âges qui résultait de ces nombreuses embauches. En conséquence, ils sont confrontés depuis ces dernières années à de nombreux départs en retraite.

De plus, à partir de 2001, ils ont dû faire face aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'aménagement et la réduction du temps de travail<sup>1</sup>. La majorité d'entre eux ont ainsi été amenés à effectuer des recrutements pour faire face à ces nouvelles mesures.

Enfin, il semblerait que le contexte sociétal actuel augmente la mobilité des hommes au détriment de la sédentarité, ce qui contribue à un accroissement global du « turn-over » des SPPNO.

Cette approche sera complétée par une analyse plus globale de l'environnement des SDIS.

Ainsi donc, depuis ces dernières années, une grande majorité de SDIS sont confrontés à la nécessité d'effectuer régulièrement un grand nombre d'embauches de SPPNO, avec les contraintes évoquées précédemment. La problématique consiste donc, pour ces SDIS, à mettre en œuvre des modalités de recrutements satisfaisantes.

#### 1.1.5. Objectifs de l'étude

Cette étude appliquée aux SDIS a donc pour objectifs de :

- situer et décrire la **GPEC** dans le fonctionnement global des SDIS ;
- recenser et analyser les modalités de mise en œuvre des **politiques de recrutement**, afin d'effectuer des propositions destinées à les améliorer, en s'appuyant notamment sur certaines composantes de la **GPEC**.

### 1.2. Méthode d'étude et mode opératoire

Il a été nécessaire de réaliser une immersion autour de cette problématique en étant capable d'en appréhender la dimension humaine, organisationnelle et technique.

Cette étape a été primordiale dans la construction de l'étude.

Son organisation et sa rédaction ont nécessité de nombreux points de rendez-vous avec l'ensemble des membres du groupe de façon à ce que, au-delà du contenu rédactionnel confié

---

<sup>1</sup> Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale et décret 2001-1382 du 31 décembre 2001 relatif aux temps de travail des SPP.



à chacun, il puisse être observé une cohérence constante tout au long de cette production tant sur la forme que sur le fond.

Les définitions de la **GPEC** dans la bibliographie à notre disposition, son caractère obligatoire et réglementaire dans le secteur privé, ne permettaient pas de cerner correctement le domaine à prospecter. Par ailleurs, le sujet devait se limiter à l'articulation entre les **politiques de recrutement** des SDIS et la **GPEC**.

L'entretien avec les tuteurs a donc permis de préciser à la fois les contours de l'étude, les axes principaux à retenir et le choix d'une méthode d'analyse.

#### 1.2.1. Contour de l'étude

Comme cela a déjà été évoqué plus haut, notre étude ne concernera que les SPPNO.

#### 1.2.2. Axes principaux retenus

A partir de la problématique du SDIS de la Gironde, concernant ses choix et ses difficultés de recrutement ainsi que le cursus que doit suivre tout nouveau SPP, le sujet a été plus largement orienté vers une analyse des différentes politiques et modes de recrutement dans les SDIS.

#### ***Origine des recrutements***

L'origine des besoins en ressources humaines se trouve dans les ambitions données au projet d'établissement défini par le SDIS. Le SDACR est l'outil principal de programmation des moyens nécessaires. Complété par le RI et le RO, il permet de définir précisément les besoins en SPPNO.

#### ***Politique de recrutement***

Des politiques de recrutement très différentes sont mises en place suivant les SDIS. L'étude s'est concentrée sur ces différentes politiques suivant les choix stratégiques des autorités, comme par exemple la volonté de recruter des sapeurs-pompiers volontaires (SPV) du département ou la volonté de lisser la pyramide des âges. De même, il est évident que ces politiques seront différentes suivant l'adéquation entre les offres et demandes de postes, ce qui conditionne la possibilité ou non de recrutement.

#### ***GPEC***

Dans le secteur privé la **GPEC** est un concept ancien. Dans les années 60, elle a des objectifs essentiellement quantitatifs. Dans les années 2000, elle est plus complexe et précise. Elle décrit le contenu des emplois, cherche à définir la notion de compétence, identifie les facteurs d'évolutions et la conjugaison entre les projets personnels d'évolution professionnelle et les projets et contraintes des entreprises. Elle prend même une dimension législative, pour le secteur privé, dans la loi n°2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo.

Dans le secteur public, faire de la **GPEC** peut signifier, d'une part, pour les ressources humaines de maîtriser les évolutions de l'emploi et d'autre part, de permettre à chaque agent d'élaborer un projet d'évolution.

### 1.2.3. Choix en termes de recueil de données et de méthode d'analyse

Après la recherche de définitions, d'historique et des principes de la **GPEC**, une enquête sommaire a été réalisée dans le domaine plus spécifique des mises en œuvre des politiques de recrutement dans les SDIS.

Cette enquête nous permet de conforter ou de compléter les analyses que nous avons faites sur la base de nos connaissances du milieu professionnel et de mettre en perspectives les notions de recrutements dans les SDIS dont nous avons été témoins au cours de notre carrière.

A l'issue de cette enquête, nous avons cherché d'une part à définir des règles générales et reproductibles applicables à tous les SDIS selon leurs caractéristiques, et d'autre part à proposer des outils permettant d'orienter leur **politique et méthode de recrutement**.

L'interface avec la **GPEC** est alors visée dans la démarche, sachant que certains SDIS pratiquent formellement une **GPEC** et que d'autre le font de manière empirique et ne la formalisent pas nécessairement.

## **2. APPROCHE DE LA GPEC ET CONTEXTE REGLEMENTAIRE DU RECRUTEMENT DANS LES SDIS**

Dans son acception la plus large, la **GPEC** est le principal outil destiné à gérer avec efficacité les ressources humaines d'une entité. De sa mise en œuvre, découlent notamment des choix en matière de recrutement. Issue du secteur privé, elle a progressivement trouvé sa place dans le secteur public.

Ainsi, après en avoir présenté la genèse, les évolutions et les contours, nous exposerons la place qu'elle occupe au sein des SDIS, à travers le contexte réglementaire qui les concerne.

### **2.1. Historique, définitions et principes de la GPEC**

La **GPEC** découle d'une démarche d'anticipation en matière de GRH. Cette démarche s'est précisée dans le temps, en fonction du contexte économique, social et politique auquel ont été confrontés les employeurs, qu'ils soient privés ou publics.

#### 2.1.1. Apparition et évolution de la démarche prévisionnelle en GRH

Durant les années 60, dans un contexte économique stable et favorable pour la croissance et l'emploi, la démarche prévisionnelle en matière de GRH s'exprime en terme de qualifications et de postes, afin d'adapter le volume de main d'œuvre aux besoins anticipés. Elle a des objectifs quantitatifs. Sa principale difficulté consiste à détecter et sélectionner les potentiels, puis à fidéliser les personnels.

C'est ainsi qu'à partir des années 70, dans un contexte de plein emploi, elle vise à faire coïncider les aspirations individuelles des salariés en matière d'évolution professionnelle, avec les besoins de l'entreprise. Elle cherche ainsi à répondre également à des préoccupations de gestion individuelle et non plus exclusivement de gestion collective.

Au début des années 80, avec la fin des « trente glorieuses », dans un contexte d'incertitudes grandissantes liées à une crise durable et aux mutations des technologies, des marchés et des produits, la gestion prévisionnelle des ressources humaines axe sa démarche sur la préservation de l'emploi au prix d'une flexibilité des salariés. C'est le début de l'essor du travail temporaire.

Dans le secteur public, il semble que les lois de décentralisation entraînent les premières réflexions de fonds en matière de gestion quantitative des effectifs.

Dans les années 90, la démarche prévisionnelle prolonge et affine la tendance précédente par la recherche de mise en relation des compétences acquises par le salarié et celles requises par la stratégie de l'entreprise.

Or, il faut admettre que la notion de compétence, souvent opposée à la qualification, est entourée d'un certain flou sémantique, tant pour les théoriciens que pour les praticiens, qu'elle ne fait toujours pas l'unanimité sur sa portée et son étendue, et qu'elle demeure donc l'objet d'interprétations divergentes.

Toutefois, la compétence semble pouvoir se définir comme un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements, le célèbre « savoir – savoir faire – savoir être », groupe de critères largement utilisés de nos jours.

C'est dans cette période que les concepts d'employabilité et de flexibilité des salariés, occupent une place déterminante dans les réflexions des décideurs, et qu'à la faveur

d'un contexte économique défavorable, le travail temporaire se développe considérablement<sup>2</sup>.

On cherche ainsi à développer la polyvalence et la mobilité fonctionnelle, afin d'être réactif et efficace.

Dans le secteur public, malgré un rappel fort dans une circulaire du 23 février 1989, relative au renouveau du service public, cinq inspections générales des services de l'Etat<sup>3</sup>, déplorent en décembre 1996, une approche dégradée de la **GPEC**.

De fait, par une circulaire du 3 juin 1998 relative aux programmes pluriannuels de modernisation, le Premier Ministre place la gestion prévisionnelle des ressources humaines, au centre de la modernisation de l'Etat.

Les années 2000 sont, quant à elles, marquées par l'accroissement des initiatives du pouvoir politique dans le domaine de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il tente alors de prévenir l'augmentation du chômage. Parallèlement, les concepts de qualité et d'efficacité sont recherchés dans le monde du travail, à tous les niveaux, à travers le développement de la **culture de performance**.

Dans ce contexte, les dispositions relatives à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, ont ainsi pour effet, dans tous les secteurs, de faire engager des réflexions sur l'anticipation des effectifs mais aussi sur la rationalisation des postes de travail.

Dans le secteur privé, la loi de programmation pour la cohésion sociale<sup>4</sup> qui modifie le code du travail, instaure une obligation de négociation triennale sur la **GPEC**.

Dans le secteur public, on peut notamment citer la mise en place de l'Observatoire de l'emploi public<sup>5</sup> (OEP) dont une des missions est d'améliorer et de promouvoir la **GPEC** au sein de chaque ministère et de chaque fonction publique.

Ainsi, à la faveur de contextes économiques, sociaux et politiques, la gestion prévisionnelle des ressources humaines a été porteuse de nouveaux instruments et de nouvelles pratiques, dont la plus en vogue actuellement semble être la GPEC.

### 2.1.2. Définitions et principes généraux de la GPEC

La démarche prévisionnelle en matière de GRH s'est donc concentrée sur un ou des aspects plus spécifiques, tels que les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications, les carrières, en fonction du contexte économique, social et politique, que rencontrait la structure.

Ainsi, si le terme **GPEC** semble aujourd'hui le plus usité pour décrire une démarche d'anticipation globale en matière de GRH, d'autres appellations ont été ou sont encore employées afin de préciser la nuance de l'objectif poursuivi. La plupart ont toutefois le préfixe commun de GP (gestion prévisionnelle). On peut notamment citer ceux de GPE (emplois), GPC (compétences), GPPEQ (préventive des emplois et des qualifications), GPEEC (effectifs, emplois et compétences).

---

<sup>2</sup> Evolution du nombre des emplois équivalents à temps plein (ETP) de 120 000 en 1985 à 600 000 en 2005, d'après une étude du Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Céreq) citant le syndicat des entreprises de travail temporaire (Sett)

<sup>3</sup> Il s'agit de l'Inspection générale de l'administration (IGA), de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), de l'Inspection générale des finances (IGF), de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), Conseil général des ponts et chaussées (CGCP)

<sup>4</sup> Dite loi Borloo

<sup>5</sup> L'Observatoire de l'emploi public a été créé par le décret 2000-663 du 13 juillet 2000

En effet, dans ce domaine très spécifique, les nuances et les interactions entre ces différents domaines sont telles, qu'il semble parfois difficile de limiter rigoureusement le champ et l'étendu de la réflexion. A tel point que la **GPEC** peut sembler souffrir d'une approche excessivement conceptuelle et détaillée, au risque de passer pour une affaire de spécialistes. Elle subit ainsi les effets propres aux **sciences inexactes** dont les tentatives de modélisation en font un gouffre sans fond.

Cependant, quelles que soient ses applications spécifiques, la **GPEC** repose sur des notions et des principes qui semblent aujourd'hui communément acceptés.

### ***Définitions***

La notion de **gestion prévisionnelle** peut s'entendre comme une activité qui a pour objet d'anticiper la façon dont va être dirigée et organisée une entité, dans un futur plus ou moins proche.

La notion d'**emploi** est étroitement liée à la notion de poste et d'activité :

- l'activité étant le plus petit ensemble homogène et cohérent d'actions, dans une organisation et un contexte donnés ;
- le poste étant l'unité de base d'une organisation, telle qu'elle est décrite par un organigramme.

L'emploi s'entend ainsi comme l'espace de mobilité professionnelle le plus simple existant au niveau de l'organisation.

Cet espace rassemble en effet tous les postes identiques, c'est-à-dire ceux qui rassemblent plusieurs activités à finalité commune, concourant majoritairement à la même mission. L'emploi requiert ainsi des personnes disposant de compétences spécifiques.

La **compétence** peut se définir comme une capacité à agir dans un environnement professionnel donné. Traditionnellement, elle se décline en savoir, savoir-faire et savoir-être. Attachée à l'emploi, la compétence comprend donc :

- les connaissances professionnelles et techniques nécessaires à la mise en œuvre des activités ;
- les capacités à rendre opérationnelles ces connaissances en milieu professionnel ;
- les attitudes et les comportements adaptés.

Chaque composant de la **GPEC** ainsi déterminé, il est possible d'établir une définition synthétique du concept. Cette dernière ayant déjà fait l'objet de nombreuses publications, il est proposé de retenir la suivante, inspirée de Dominique Thierry et Christian Sauret, auteurs référents en la matière.

**La GPEC peut se définir comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions visant à anticiper et réduire des écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation, en fonction d'objectifs identifiés, et en impliquant l'employé dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.**

Le concept ainsi défini, il convient désormais d'en exposer l'intérêt et les principes généraux.

## ***Intérêts et principes généraux***

La **GPEC** effectue l'articulation entre la stratégie générale de l'organisation et la gestion des ressources humaines qui doit en découler. Outil de recherche d'un fonctionnement optimal, elle contribue à une meilleure réactivité face aux choix stratégiques de l'organisation et aux évolutions de son environnement interne et externe.

Plus particulièrement en matière de ressources humaines, elle a notamment pour objectifs :

- l'optimisation de l'organisation du travail par l'utilisation efficiente et valorisée des compétences ;
- l'anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ;
- une meilleure gestion des carrières.

Sa mise en œuvre peut se synthétiser en cinq étapes :

### **1<sup>ère</sup> étape**

Analyse des ressources humaines et des emplois actuels afin d'établir des documents de référence (nomenclatures, référentiels métiers-emplois-compétences, situation démographique, potentiels, réserves de compétences, fiches de postes, ...).

### **2<sup>ème</sup> étape**

Analyse dynamique des éléments de l'environnement économique, social, organisationnel et technique, susceptibles d'avoir un impact à moyen terme sur les emplois, afin d'élaborer des scénarios d'évolution et des simulations démographiques.

### **3<sup>ème</sup> étape**

Mesure des impacts sur :

- les emplois, afin de définir ceux qui seront concernés (emplois-cibles) ;
- les ressources humaines, afin d'identifier les compétences disponibles à moyen terme.

### **4<sup>ème</sup> étape**

Analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation projetée.

### **5<sup>ème</sup> étape**

Elaboration de politiques d'ajustement : recrutement, formation, mobilité, évaluation, etc.

Ainsi, la **GPEC** :

- se compose d'un socle central initial (nomenclatures, référentiels métiers-emplois-compétences, ...) ;
- nécessite une forte intégration à la stratégie de l'organisation ;
- implique la recherche de l'articulation entre les compétences actuelles et futures ;
- suppose une capacité commune à anticiper, initiée et gérée par les décideurs et partagée par l'encadrement ;
- propose des résultats utiles à la conduite des actions et des projets à mener en matière de GRH.

### 2.1.3. Approches de la GPEC dans le secteur privé et le secteur public

La **GPEC** est un outil susceptible de s'appliquer à toute organisation humaine nécessitant des compétences spécifiques. Si elle dispose de principes généraux, son application reste toutefois propre à la structure qui la met en place. Ainsi, compte tenu de leurs objectifs et de leurs contraintes propres, le secteur privé et le secteur public ne peuvent avoir la même démarche en la matière.

#### ***Dans le secteur privé***

La structure privée à un objectif de résultat financier. Si celui-ci n'est pas atteint, elle disparaît.

La **GPEC** s'inscrit donc dans une logique économique, et doit contribuer, par des objectifs à moyen terme, à la rentabilité de l'entreprise, dans une perspective de développement durable.

Outil managérial devant participer à une saine gestion, elle a, de plus, pris une dimension législative insérée dans le code du travail<sup>6</sup> et applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Cependant, la portée en est limitée, puisque ces dispositions se résument à une obligation triennale de négocier en la matière.

Soucieux de préserver l'emploi, le législateur incite fortement, mais ne peut imposer. Il semble en effet difficile de contraindre le secteur privé par force de loi, à la mise en place d'un outil de **GPEC** bien défini, car c'est le contexte propre à chaque entreprise qui impose les détails de la démarche. Cette obligation législative est donc un outil de dialogue social destiné à contribuer à la prévention des restructurations brutales.

#### ***Dans le secteur public***

Le secteur public poursuit des objectifs souvent difficilement quantifiables. Balayant les trois fonctions publiques, il semble impossible de quantifier le gain financier apporté par :

- l'éducation nationale, l'armée, la justice, etc.
- le secteur hospitalier ;
- les sapeurs-pompiers, l'aide sociale, les infrastructures routières départementales, etc.

Le secteur public a donc, d'une manière générale, plus une obligation de moyens, que de résultats. Si ces moyens ne sont pas correctement mis en œuvre, il peut être sanctionné par le juge.

Cependant, s'il n'est pas exposé au risque d'être supprimé pour non atteinte de ses objectifs, il a de plus en plus une contrainte de gestion efficiente.

Ainsi, face à la part des dépenses de personnel dans le budget de fonctionnement des administrations<sup>7</sup>, les décideurs publics ont compris depuis longtemps l'intérêt de mettre en place des outils de **GPEC**. Les initiatives suivantes illustrent ce point :

---

<sup>6</sup> Voir article L2241-4 du code du travail

<sup>7</sup> Pour les SDIS, la part des frais de personnel représente 73% des dépenses de fonctionnement (Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008)

- rapport d'étude du Premier Ministre sur la gestion prévisionnelle des effectifs dans les services de l'état (mars 1990) ;
- guide méthodologique de mise en place d'une GPEC dans les administrations (novembre 1990) ;
- rapport sur la connaissance des effectifs et des emplois dans la fonction publique d'état (octobre 1993) ;
- guide méthodologique sur la GPEC dans les trois fonctions publiques (novembre 1996) ;
- rapport de cinq inspections générales<sup>8</sup> recensant et évaluant les systèmes de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les ministères, avec des propositions d'améliorations (décembre 1996) ;
- rapport destiné à mettre en place une nouvelle forme de gestion prévisionnelle des ressources humaines ayant une fonction stratégique, au ministère de la fonction publique, de la réforme de l'état et de la décentralisation (1998) ;
- enquête destinée à mesurer la prise en compte de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'état (1998) ;
- création de l'observatoire de l'emploi public notamment destiné à améliorer la GPEC au sein de chaque ministère et de chaque fonction publique (juillet 2000) ;
- étude du comité interministériel pour la réforme de l'état concluant que tous les ministères devaient se doter d'un plan de GPEC (octobre 2000) ;
- création de l'observatoire de la fonction publique territoriale (mars 1991)
- installation de l'observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière (avril 2002).

Concernant la fonction publique territoriale, le caractère décentralisé, le principe de libre administration des collectivités et la multiplicité des filières, rendent complexe la création d'une obligation de **GPEC** et illusoire sa mise en place par un modèle unique.

Cependant, avec l'article 18 de la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale, les centres de gestion se sont vus confier de nouvelles responsabilités. Ils doivent désormais réaliser une synthèse des éléments relatifs aux évolutions de l'emploi territorial et organiser une concertation annuelle sur les besoins prévisionnels des collectivités en matière de recrutement, de formation ou de mobilité. Ils ont ainsi été amenés à développer des outils d'analyse afin de tendre vers un dispositif de **GPEC**.

Mais, si dans la sphère privée, l'entreprise s'entoure et peut se défaire des ressources selon le contexte économique, la fonction publique de carrière est fortement contrainte par ses statuts. La nécessaire souplesse d'une démarche **GPEC** complète en est, de fait, amoindrie.

De plus, l'identification des emplois et des compétences n'y est pas toujours aisée. Pour cela, de nombreuses études publiques ont souligné les difficultés de mise en place de cette forme de gestion des ressources humaines, a priori plus adaptée pour le secteur privé.

Pour les services publics, l'enjeu consiste donc à passer progressivement d'une gestion statutaire des personnels à une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines, avec la mise en place d'outils de **GPEC** adaptés.

---

<sup>8</sup> Voir page 7



## 2.2. Le cadre réglementaire des SDIS à l'origine des besoins en RH

Le SDIS, établissement public, est régi par les articles L1424-1 et suivants et R1424-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT). Ils sont principalement issus de la loi n° 96-369 du 3 mai 1996, du décret n° 97-1225 du 26 décembre 1997 et de la loi n° 2004-811 du 13 août 2004.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les politiques de recrutement dépendent d'un ensemble de référentiels allant du SDACR à la convention financière, en passant par le RO et le RI.

Les interactions entre le SDACR et les ressources humaines ont déjà fait l'objet d'études récentes<sup>9</sup>.

Nous allons donc développer les liens entre les différents éléments composant ce cadre réglementaire, afin de mettre en exergue les besoins en ressources humaines qui en découlent.

### 2.2.1. Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques

La loi n° 96-369 du 3 mai 1996 a créé l'obligation pour chaque département de se doter d'un nouvel établissement public, le service départemental d'incendie et de secours. Celui-ci a en charge la prévention, la protection et la lutte contre les incendies. Il concourt, avec d'autres services, à la protection et la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence.

Le SDACR dresse l'inventaire des risques de toute nature pour la sécurité des personnes et des biens auxquels doit faire face le SDIS. Il fixe les objectifs de couverture de ces risques. Il est élaboré par le SDIS sous l'autorité du préfet. Il oriente notamment l'organisation territoriale et le plan d'équipement.

En particulier, l'article R 1424-39 du CGCT traite de la création et du classement des CIS du SDIS et en fixe l'effectif minimum pour assurer les missions.

Ainsi trois types de CIS sont définis : les Centre de secours principaux (CSP), les centres de secours (CS) et les centres de première intervention (CPI).

Les CSP assurent simultanément un départ pour une mission de lutte contre l'incendie, deux départs pour des missions de secours à personne et un autre départ, pour opération diverse par exemple.

Les CS assurent simultanément un départ pour une mission de lutte contre l'incendie, un départ pour une mission de secours à personne et un autre départ, pour opération diverse par exemple.

Les CPI assurent au moins un départ en intervention.

A ce niveau de définition de l'obligation de moyens, il manque les effectifs par engin, les qualifications des personnels ainsi que les obligations de service des agents. Ces données sont précisées dans le RO et le RI, et dépendent, pour leur mise en œuvre, des ressources financières de l'établissement.

### 2.2.2. La convention financière

Les relations entre le Conseil général et le SDIS sont évoquées à l'article L1424-35 du CGCT.

---

<sup>9</sup> Voir notamment à ce sujet le mémoire intitulé « Interaction entre le SDACR et les RH » Master droit de la Sécurité Civile et des risques LCL Ferlay, 2003

La contribution du département est fixée chaque année par une délibération du conseil général, au vu d'un rapport sur l'évolution des ressources et des charges du SDIS, adopté par le conseil d'administration.

Cette contribution et plus largement les relations entre le SDIS et le conseil général font l'objet d'une convention pluriannuelle.

La part des frais de personnel représente environ 75% des dépenses de la section de fonctionnement. La contribution annuelle du département et les perspectives d'évolution vont donc conditionner de manière importante la masse salariale et ses variations. Les politiques de recrutement en seront d'autant plus impactées.

### 2.2.3. Le règlement opérationnel

Découlant directement du SDACR, le RO est l'expression de la mise en œuvre des moyens du SDIS sous l'autorité du maire ou du préfet.

Son contenu est fixé par l'article R 1424-42 du CGCT. Ainsi seront notamment précisés les effectifs minima pour les missions incendie, les missions de secours à personne et les autres opérations.

En conséquence, l'effectif théorique des sapeurs-pompiers mobilisables à tout instant peut être calculé.

Outre l'aspect quantitatif, il conviendra de ne pas occulter l'aspect qualitatif des sapeurs-pompiers disponibles pour s'engager sur les missions de secours.

Le GNR des emplois, des activités et des formations de tronc commun précise les unités de valeurs (UV) que les sapeurs-pompiers doivent détenir pour tenir leur emploi.

Le plan pluriannuel de formation sera déterminé en fonction des besoins en formation.

Sous l'angle du recrutement, nous retiendrons l'importance de la définition du profil des sapeurs-pompiers recrutés.

Par suite, l'effectif de garde du CIS est composé des SPPNO susceptibles d'occuper les différents emplois opérationnels suivants : chef de groupe, chef d'agrès, chef d'équipe et équipier.

Compte tenu des limites de l'étude, l'effectif de la chaîne de commandement supérieure (chef de colonne à chef de site) n'a pas été pris en considération.

La dernière étape consiste à traduire le besoin instantané en SPPNO de garde en un effectif total de sapeurs-pompiers pour le CIS puis pour le SDIS.

### 2.2.4. Le règlement intérieur

Ce règlement est évoqué uniquement dans la partie réglementaire du CGCT, à l'article R1424-22.

Celui-ci fixe les modalités de fonctionnement du Corps départemental et les obligations de service de ses membres.

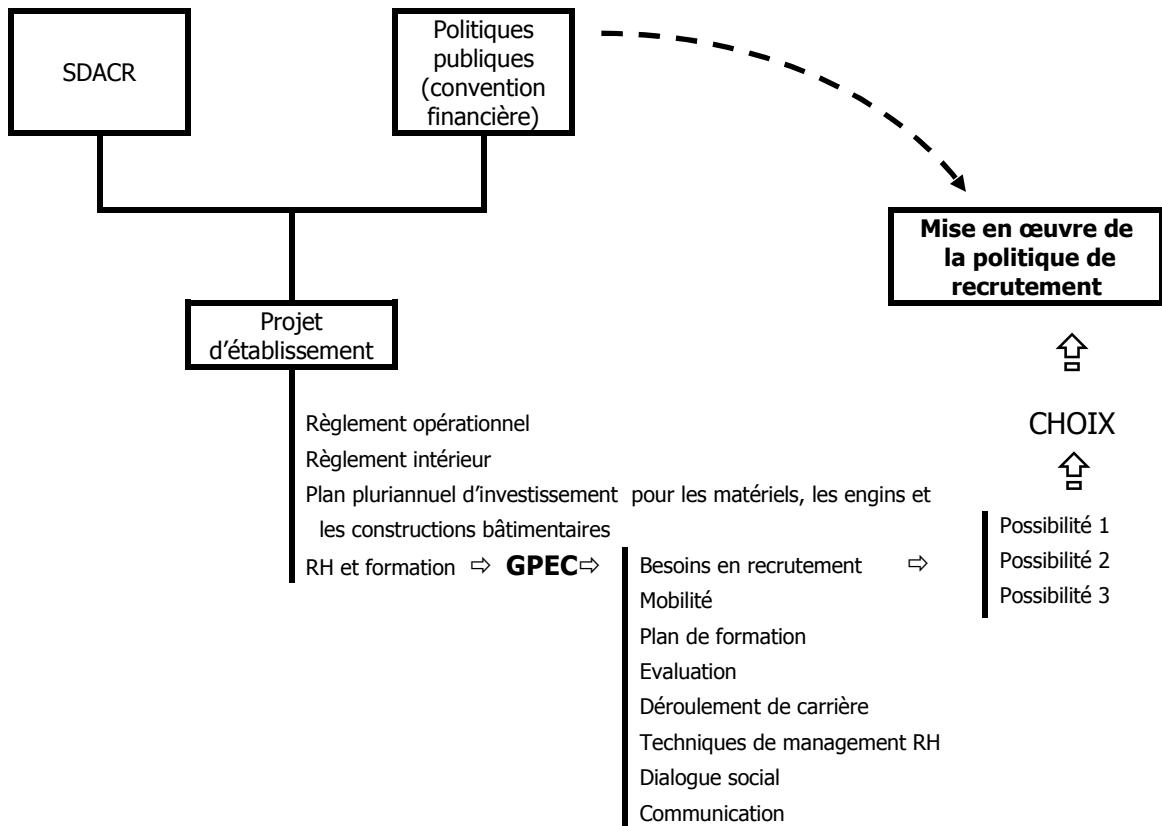
Seront notamment déclinés dans ce document le temps et le régime de travail, ainsi que le régime indemnitaire.

Ainsi, à partir de l'effectif de garde et en tenant compte des spécificités du SDIS, l'effectif total pourra être déterminé.

A ce titre, il semble que pour garantir un poste de SPPNO de garde, il convient de disposer, en moyenne, de 4 à 7 sapeurs-pompiers dans l'effectif du CIS.

### 2.2.5. Schéma de synthèse

Les éléments précédemment évoqués s'articulent dans le schéma général décrit ci-dessous.



Le SDACR d'une part et les politiques publiques d'autre part, trouvent leur traduction stratégique dans le projet d'établissement.

Celui-ci se décline en plans d'actions dans les différents groupements et services dont le groupement des ressources humaines.

Au sein du SDIS, le recrutement tient une place essentielle dont le scénario retenu reflète le choix des politiques publiques et la stratégie de l'établissement.

### 2.3. Recueil des données : la situation des SDIS

Préalablement à la prise de décisions et à la mise en place de plans d'actions, une connaissance aussi précise que possible de la structure concernée est nécessaire.

**L'objectif recherché** est d'identifier les outils permettant d'avoir une **visibilité** sur les recrutements à réaliser à échéance trois à cinq ans : qui, combien, quand.

Nous évoquerons la structure par son positionnement national, ses principales caractéristiques sous l'angle du recrutement et les politiques actuelles en gestion des ressources humaines. Dans un second temps, nous analyserons les personnels.

### 2.3.1. Analyse de la structure

#### ***Classement national***

Bien que répondant aux mêmes textes législatifs et réglementaires et aux mêmes missions, chaque SDIS possède des caractéristiques qui lui sont propres.

En application de l'article R1424-1-1 du CGCT et de l'arrêté du 2 août 2001 relatif au classement des SDIS, ceux-ci sont regroupés en cinq catégories en fonction de :

- la population défendue (population du département établie par l'INSEE) ;
- la contribution, les participations et subventions ordinaires (à la vue du dernier compte administratif) ;
- l'effectif au Corps départemental en SPP et SPV (au 1<sup>o</sup> janvier de l'année considérée).

L'enquête menée dans le cadre de ce mémoire s'est intéressée à huit SDIS présentant des tailles différentes et des problématiques très éloignées. Ils se répartissent ainsi :

- trois SDIS de 1<sup>o</sup> catégorie : le Rhône, la Gironde et l'Essonne ;
- un SDIS de 2<sup>o</sup> catégorie : l'Ain ;
- trois SDIS de 3<sup>o</sup> catégorie : Les Landes, La Charente, Les Deux-Sèvres ;
- un SDIS de 5<sup>o</sup> catégorie : Les Hautes-Alpes.

#### ***Critères complémentaires***

D'autres caractéristiques vont compléter le classement national :

- les avantages et les inconvénients liés à la situation géographique et à l'activité opérationnelle qui vont définir **l'attractivité** de la structure ;
- le nombre de SPPNO recrutés par an ;
- le taux de renouvellement (ou taux de rotation) des SPPNO ;

Enfin, bien qu'extérieurs au SDIS, des critères liés au conjoint et à la famille du SPPNO sont à considérer. Ils sont régulièrement cités par les candidats à des mutations :

- bassin d'emplois important ou poste au SDIS pour le conjoint ;
- existence de structures éducatives, d'infrastructures de transport ;
- existence de structures de loisirs.

A cette étape, il convient de définir précisément la **notion de taux de renouvellement du personnel**.

Ce taux s'exprime par la demi-somme du **taux d'entrée** et du **taux de sortie**<sup>10</sup>.

Le **taux d'entrée** est égal au nombre de recrutements de la période considérée rapporté aux effectifs totaux du début de la période considérée et multiplié par 100.

Le **taux de sortie** se calcule de manière similaire en prenant en compte le nombre des départs.

---

<sup>10</sup> Voir le site internet du Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, Etude/Recherche/Statistiques de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)

Ainsi, pour une période donnée, le taux de renouvellement a pour expression :

$$100 * [(Nombre\ de\ recrutements\ +\ Nombre\ de\ départs)/2] / [Effectif\ total]$$

Pour les SDIS, en faisant l'hypothèse que les effectifs SPPNO sont stabilisés, le nombre de recrutements tend à équilibrer le nombre de départs.

Par suite, le calcul simplifié du taux de rotation s'exprime de la manière suivante :

$$100 * [(Nombre\ de\ recrutements) / [Effectif\ total]]$$

Au regard des réponses de l'enquête auprès des huit SDIS, la valeur moyenne du taux de rotation calculé selon la formule simplifiée, apparaît à 5,3%.

	<b>Taux de rotation des SPPNO</b>
SDIS 79	12,1%
SDIS 01	8,4%
SDIS 91	5,7%
Valeur moyenne	5,3 %
SDIS 69	5,2 %
SDIS 16	5,0%
SDIS 33	2,0 %
SDIS 40 et 05	1,9 %

Cette évaluation du taux de rotation conviendrait d'être étendue à l'ensemble des SDIS afin d'identifier les zones de fort taux de renouvellement.

Une approche plus fine consisterait à mener le calcul pour chaque grade des SPPNO, avec la formule complète, le cas échéant.

Cette réflexion sur le turnover pourrait également être complétée par une estimation des coûts directs (coûts visibles) et indirects (coûts cachés) liés au renouvellement du personnel : coûts liés au départ, au remplacement, à l'intégration. Voir l'annexe 3.

La seule valeur du taux de rotation ne permet pas de juger si la situation des ressources humaines de l'établissement est critique ou non. En effet, un SDIS qui présente un taux de rotation au-dessus de la moyenne mais qui dispose d'un « réservoir » de candidats pourra être en mesure de remplir ses missions. La situation sera plus critique pour un SDIS ayant un turnover identique mais pour lequel peu de candidats postulent.

Dans cette perspective, il s'agit donc de croiser le taux de rotation avec un autre indicateur qui pourra être dénommé « **attractivité de la structure** ». Ce dernier traduira la perception extérieure de l'établissement. Bien que subjective, cette démarche tentera de s'appuyer sur des données (évolution du nombre de candidatures spontanées par exemple) ou des résultats d'enquête.

L'enquête menée dans le cadre de ce mémoire a retenue cette dernière proposition : la rubrique « attractivité » a été complétée sur des réponses spontanées recueillies par téléphone, auprès de responsables de ressources humaines de SDIS et relatives :

- aux points forts : un point par critère spontanément cité comme positif. Le cadre de vie, la qualité de vie, l'activité opérationnelle, les formations proposées, le régime indemnitaire, le faible coût de l'immobilier appartiennent à cette catégorie ;
- aux points faibles de la structure : un point en moins par critère. Sont cités spontanément le coût élevé de l'immobilier, l'industrialisation, la taille de la structure, les possibilités d'avancement.

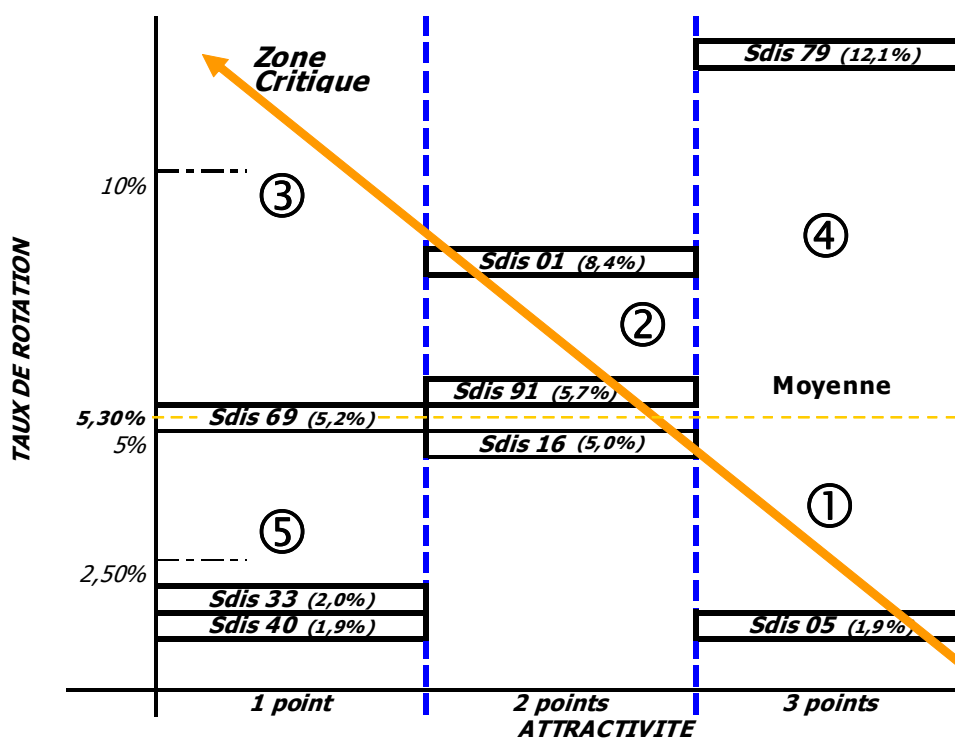
Les renseignements issus des fiches d'enquête jointes dans les annexes 2.1 à 2.8 ont permis d'établir le tableau suivant :

	Attractivité de la structure [points]
SDIS 79	3
SDIS 01	2
SDIS 91	2
SDIS 69	1
SDIS 16	2
SDIS 33	1
SDIS 40	1
SDIS 05	3

Le croisement du taux de rotation avec l'attractivité permet d'établir une typologie des SDIS interrogés.

Remarque

D'autres indicateurs apportant davantage d'objectivité pourront être développés, par exemple, le suivi trimestriel du nombre de candidatures spontanées de SPPNO, le nombre de visites du site internet du SDIS, partie Ressources humaines/Postes à pourvoir.



Nous avons ainsi classé les huit SDIS en fonction du couple (Attractivité de la structure / taux de rotation des SPPNO).

Plusieurs familles de SDIS peuvent être établies en fonction de leur position sur le graphique. Le caractère critique ou non de la situation conduira les décideurs à engager des actions ciblées.

Zone	Indicateur		Situation / Mesures
	Attractivité	Taux de rotation	
Zone 1	Elevée	Faible	Situation non critique : Aucune mesure d'ampleur spécifique.
Zone 2	Moyenne	Moyen	Situation de vigilance : Suivi des deux indicateurs et mesures de maintien de l'attractivité.
Zone 3	Faible	Elevé	Situation critique : Plusieurs plans d'actions sur l'attractivité à déployer
Zone 4	Elevée	Elevé	Structure dynamique : Les dispositions en vigueur sont à poursuivre.
Zone 5	Faible	Faible	Situation non critique : Risque de « vieillissement » de la structure : peu d'éléments neufs venant de l'extérieur.

### ***Identification des solutions existantes***

La connaissance de la structure s'achève par le recensement des solutions déjà mises en place. L'évaluation de leur efficacité et de leur efficience sera réalisée avant la mise en place de tout nouveau dispositif.

L'une des spécificités des SDIS s'exprime au travers des personnels qui réalisent les missions. Au côté des SPP, les SPV tiennent une place importante : ils représentent 80% de l'effectif total des SP en France et 85% des sapeurs-pompiers non officiers des SDIS.<sup>11</sup> « Agents publics contractuels à temps partiel qui exercent, dans des conditions qui leur sont propres, la même activité que les sapeurs-pompiers professionnels » d'après le Conseil d'Etat<sup>12</sup>, cette composante contribue à la réalisation de 60% des heures d'interventions<sup>13</sup>.

En partant du SDACR et du RO, différents effectifs de SP sont clairement identifiés :

- les SP de garde assurant un départ immédiat ;
- les SP d'astreinte assurant un départ après le rassemblement des effectifs.

<sup>11</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

<sup>12</sup> Avis du Conseil d'Etat du 3 mars 1993

<sup>13</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

S'agissant des gardes, elles sont réalisées majoritairement par les SPP dans le cadre de leur régime de travail (gardes de 24 heures, 12 heures, 10 heures, 8 heures, régime mixte...).

Plusieurs paramètres vont réviser à la hausse ou la baisse le nombre de gardes réellement effectuées sur une année.

De part ses absences programmées (stage) ou non (arrêt maladie, jours « enfants malade », ...), le SPP ne réalisera pas le volume annuel de garde prévu.

Sur le plan national, les indisponibilités des SPP pour arrêts de travail représentent 3,95% des effectifs<sup>14</sup>.

Pour le SDIS 91, le taux des gardes perdues est de 14,1% dont 3,7% sont liés aux arrêts de travail (maladie et accident) et 6,4% en relation avec la formation.

De part certaines mesures prises par le SDIS, le SPP pourra réaliser un nombre de gardes supérieur au volume annuel standard : gardes supplémentaires en contrepartie d'un logement en centre de secours ou en ville, gardes supplémentaires payées en IHTS par exemple.

Les SPV contribuent également à la réalisation des gardes.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des modes de réalisation des gardes.

Statut	Affectation	Rubrique	Paramètres
SPP	Du CIS d'origine	Régime de travail	- Gardes 24h, 12h...
		Garde « logement »	- Logement en CIS ou en ville - Nombre de gardes en contrepartie
		Gardes supplémentaires	- Gardes payés en IHTS, 24h maxi/mois
	Hors CIS d'origine	Pool de SPP « volants »	- Par groupement ou au niveau du département
SPV	Du CIS d'origine	Garde	- Gardes 24h, 12h...
		Renfort de garde	- En fonction de l'activité opérationnelle
	Hors CIS d'origine	Pool de SPV « volants »	- Par groupement ou au niveau du département
		Saisonnier	- 1 à 4 mois maxi <sup>15</sup>
		Sous contrat	- En fonction de l'absence d'un SPP ou besoin ponctuel - Décret du 9/10/2009
SPVC <sup>16</sup>	Du CIS d'origine	Garde	Régime de travail spécifique

Par suite, de nombreux leviers sont à la disposition du PCASDIS pour atteindre au mieux le volume annuel de gardes à réaliser.

On distingue donc des plans d'actions qui concernent les SPP :

- recrutement pour atteindre l'effectif nominal ;

<sup>14</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

<sup>15</sup> Voir l'article 67 de l'arrêté 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires

<sup>16</sup> SPVC : Sapeur-pompier volontaire civil, sapeur-pompier sous contrat à durée déterminée avec l'Etat, dans le cadre de la réforme du service national



- mesures favorisant le logement des SPPNO et leur stabilité ;
- mesures donnant la possibilité de réaliser des gardes supplémentaires.

et des mesures favorisant le développement du volontariat :

- intégration des SPV dans les gardes des centres de secours mixtes ;
- mesures favorisant le logement des SPV ;
- développement des conventions.

Ces leviers seront priorisés en fonction de choix politiques au regard des caractéristiques du SDIS, de sa situation vis à vis de ses ressources humaines et de sa situation financière.

### 2.3.2. Analyse des personnels

Une connaissance précise des personnels composant la structure est un préalable indispensable à toute gestion de ressources humaines, en particulier pour le recrutement des SPPNO.

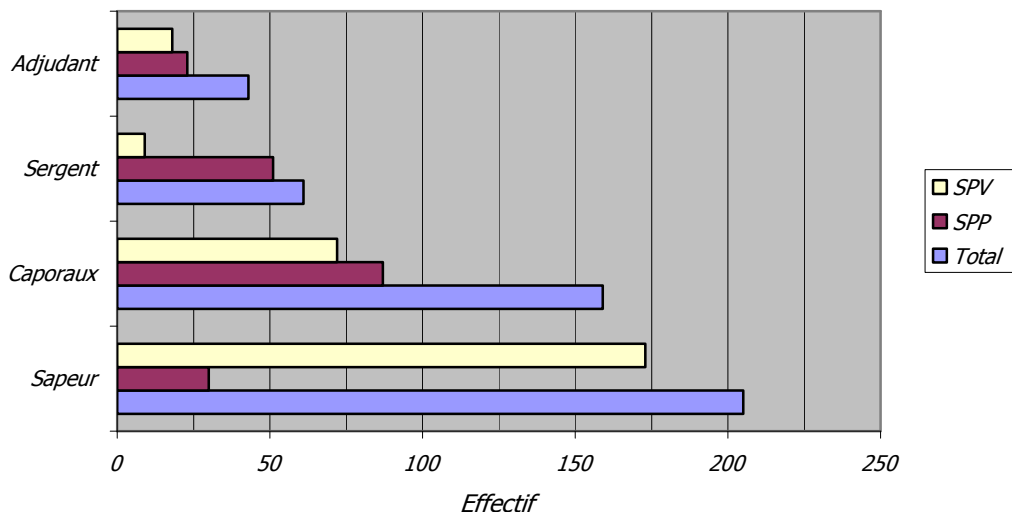
Cette connaissance se fonde sur un ensemble de tableaux et de graphes qui vont renseigner les décideurs sur les forces et les faiblesses de la structure. Les aspects quantitatifs et qualitatifs présentés sont à comparer aux objectifs fixés.

Les outils les plus pertinents sont présents ci-dessous. Les chiffres de cette analyse des personnels s'appuient sur les données du groupement Centre du SDIS 91 au 1<sup>o</sup> juillet 2009.

Ainsi, le **graphique de répartition par grades des sapeurs-pompiers non-officiers** permet une approche quantitative de cette population.

La prise en compte des SPV dans cette étude permet de mesurer leur présence et leur rôle dans la réalisation des missions.

***Répartition par grade des sapeurs-pompiers non officiers***

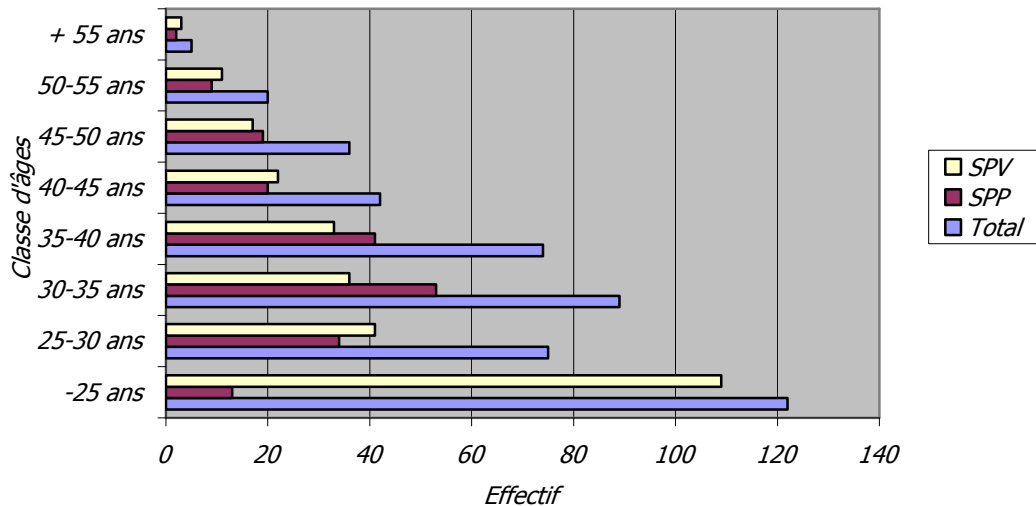


La **pyramide des âges des SPNO** rend compte du vieillissement de cette population. Elle permet de détecter des déséquilibres et d'anticiper les départs en retraite. Elle sera complétée d'une pyramide des âges par grade qui permet une approche plus fine de la population considérée.

Pour les sapeurs professionnels, issus d'un recrutement après concours, la pyramide présente une base faible ce qui implique un effort de recrutement constant des SPPNO.

Pour les sapeurs-pompiers volontaires, 55% ont moins de 30 ans. Outre que cette population possède une faible expérience opérationnelle, elle n'est pas installée et stabilisée dans le département.

**Pyramide des âges des sapeurs-pompiers non officiers**

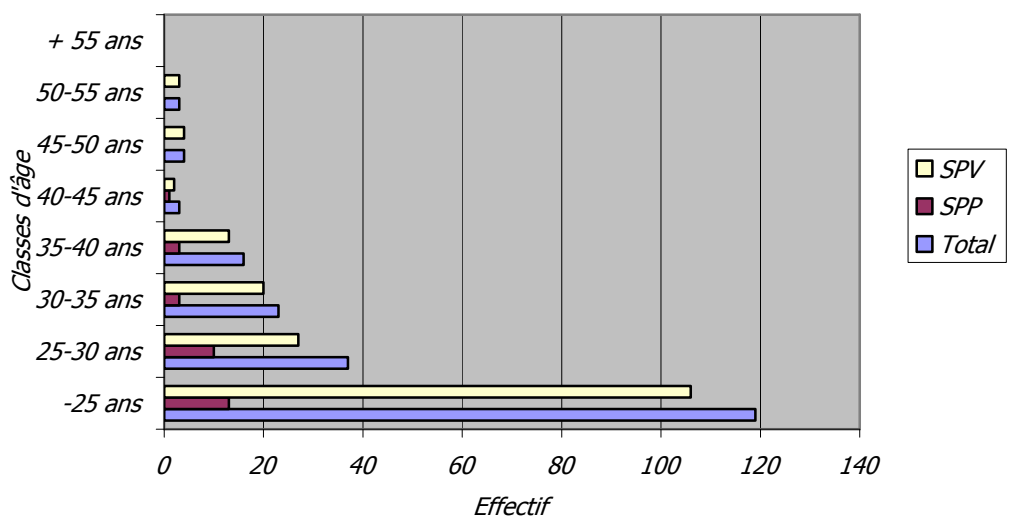


La **pyramide des âges des SP du grade de sapeur** illustre deux situations contrastées.

80% des SPP du grade de sapeurs ont moins de 30 ans. Après 3 années d'ancienneté, ils évoluent vers les grades de caporaux et sous-officiers. Du point de vue du recrutement, cela indique une population jeune et disponible pour l'encadrement futur des équipes et des centres de secours.

Pour les SPV, 60% ont moins de 25 ans. Cependant, le recrutement des SPV pouvant être réalisé de 16 à 55 ans, une proportion importante de SPV de grade de sapeur ont entre 25 et 40 ans. D'autre part, le passage vers le grade de caporal et dans une proportion plus grande encore vers le grade de sergent (UV INC2) reste un obstacle qui est franchi par très peu de SPV

**Pyramide des âges "Sapeurs"**



La projection des départs en retraite/cessation d'activité permet les projections d'avancement pour les années à venir et l'identification des éventuels besoins de recrutement.

Ce graphique pourrait être complété par un tableau des départs en retraite par grade.

La construction de ce graphique et les informations qui en découlent sont à considérer avec prudence. L'âge de départ en retraite des SP étant encadré mais pas fixé, chaque agent détermine personnellement cette échéance.

Appartenant à la Fonction publique territoriale, les sapeurs-pompiers relèvent du régime commun de la fonction publique. La loi de financement de la Sécurité sociale de décembre 2008<sup>17</sup> a modifiée l'article 1.3 de la loi<sup>18</sup> fixant les modalités de départ en retraite dans la fonction publique. L'âge maximal a été porté à 65 ans

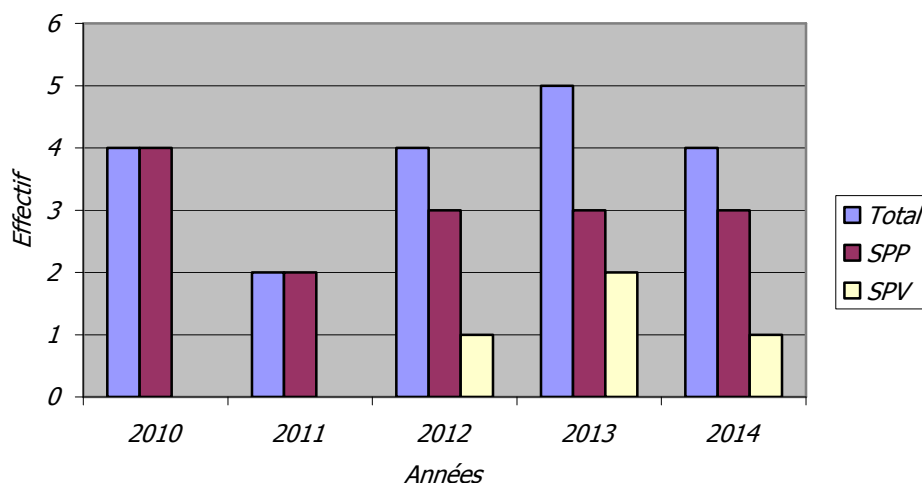
Cette souplesse appréciée des agents empêche toute prospective fine de recrutement.

Tout en laissant le choix de l'âge de départ en retraite à l'agent, et au-delà de la simple demande de prolongation, l'obligation d'informer la structure sur ses intentions sur la période 55-65 ans permettrait une meilleure visibilité.

Le graphique ci-dessous a retenu les hypothèses suivantes :

- 55 ans pour l'âge de départ en retraite des SPP ;
- 60 ans pour l'âge de cessation d'activité des SPV.

**Projection des départs en retraite/Cessations d'activités,  
période 2010-2014**



Le graphique permettant de visualiser, par grade, les agents pouvant bénéficier d'un avancement de grade sera un outil complémentaire à celui relatif à la projection des départs en retraite.

Pour les SPPNO, le graphique ci-dessous présente la projection des postes de sergent susceptibles d'être vacants sur la période 2010 à 2014. Il intègre les départs en retraite des sergents et les promotions au grade d'adjudant. Au regard du nombre total de postes de sergent disponible, le graphique affiche le nombre de caporaux susceptibles de remplir les conditions d'avancement au grade de sergent.

<sup>17</sup> Article 93 de la loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2009

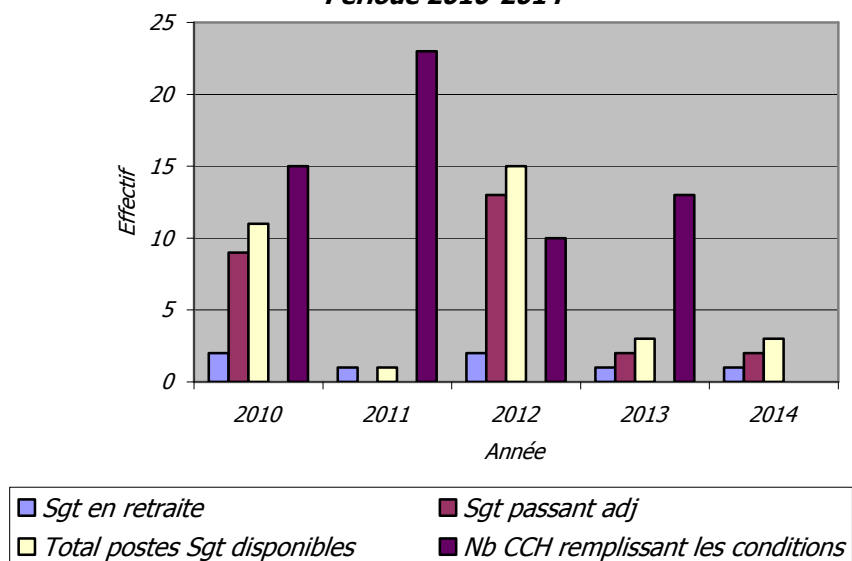
<sup>18</sup> Loi 84-834 du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique et le secteur public.

Sauf en 2012, le nombre de postes vacants de sergent est inférieur au nombre de caporaux remplissant les conditions d'avancement.

Un classement des candidats sera à mettre en œuvre. Les critères suivants pourraient être pris en compte : ancienneté de caporaux, investissement en formation (encadrement FIA), investissement dans un groupe opérationnel spécialisé, qualités professionnelles.

Pour l'année 2012, un recrutement externe est à programmer pour 5 SPP remplissant les conditions pour être nommés sergent.

**Projection des postes de sergent professionnel susceptible d'être vacants  
Période 2010-2014**



Par cette démarche de recueil de données sur la structure, nous avons pu établir la situation du SDIS sous la double approche de la structure et de sa composante ressources humaines, étape qui a permis de caractériser la structure par ses atouts et ses faiblesses.

La structure qui vient d'être décrite est confrontée à un environnement qu'il convient d'analyser afin de recenser les facteurs qui vont toucher les politiques de recrutement.

## 2.4. Analyse dynamique de l'environnement du SDIS

L'analyse dynamique de l'environnement du SDIS présentée ci-dessous reprend les développements réalisés par Madame Audrey DASSENS dans le cadre de sa thèse<sup>19</sup>. Cette approche globale des risques effectuée pour l'entreprise a été transposée à la situation du SDIS. L'environnement externe est modélisé sous forme de cinq domaines détaillés ci-dessous.

<sup>19</sup> Travaux d'Audrey DASSENS dans le cadre de sa thèse intitulée « Méthode pour une approche globale de l'analyse de risques en entreprise », Université de Haute Alsace/Université de Poitiers, 2007

#### 2.4.1. Sphère économique et financière

Au regard des choix à effectuer dans les politiques de recrutement, l'aspect financier est déterminant : les marges de manœuvres des décideurs sont en corrélation avec les possibilités des financeurs.

La prise en compte des projections des contingents communaux et de la contribution du Conseil général ainsi que la modélisation fine de la masse salariale incluant le GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) vont permettre de dégager les scénarii possibles. Ceux-ci prendront en compte les montants moyens (salaire+charges) en année pleine des SPPNO en fonction de leur grade.

#### 2.4.2. Sphère sociale

Cette sphère est relative au milieu social dans lequel le SDIS évolue. Elle se compose des différents réservoirs de savoirs-faires et de main d'œuvre et de leurs interactions. Elle prend en considération toutes les ressources externes potentielles : liste d'aptitude, candidatures spontanées notamment.

Chaque SDIS étant confronté à la concurrence des autres SDIS, une analyse systématique des raisons de mutations des SPPNO permettra de mieux appréhender la situation de la structure dans le panorama national. Un entretien avec le supérieur hiérarchique direct retranscrit dans une fiche synthétique permettra une analyse ultérieure. Voir annexe 4

#### 2.4.3. Sphère technique

Le savoir-faire et l'innovation technique ont un impact sur les ressources humaines et le recrutement en particulier : apparition ou disparition de métiers, d'emplois opérationnels.

Deux exemples illustrent cette évolution des métiers.

Dans l'édition de 1978 du Règlement d'Instruction et de Manœuvre des sapeurs-pompiers communaux, l'unité élémentaire d'intervention est l'équipe composée d'un chef, d'un sous-chef et d'un servant. Depuis la parution du GNR « Equipe en binôme, établissement des lances », l'unité de travail indissociable est le binôme.

Actuellement, dans le domaine des transmissions, l'implantation progressive du réseau Antares va modifier la place et le rôle des techniciens radio des SDIS.

Pour ce domaine, la constante de temps est grande : les modifications se font sur une plage de temps importante. En revanche, les conséquences immédiates sur la formation des SPPNO sont importantes.

#### 2.4.4. Sphère environnementale

Prenant une place de plus en plus grande au sein des SDIS, dans la gestion courante et sur intervention, la protection de l'environnement engendre la création de nouveaux métiers qu'il conviendra d'intégrer dans la démarche.

Sur le recrutement des SPPNO, ce domaine a peu d'impact.

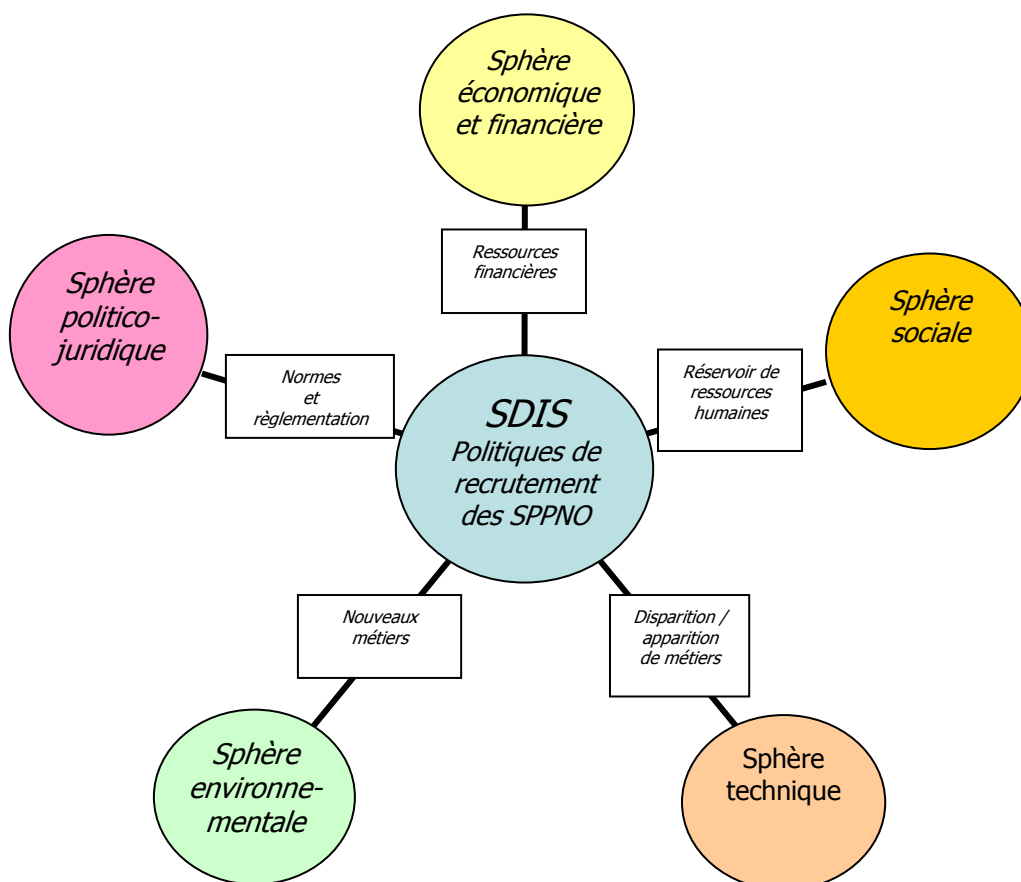
#### 2.4.5. Sphère politico-juridique

Le pouvoir institutionnel, de part la définition de règles et de normes touchant tous le spectre des activités des SDIS demeure un élément à considérer avec une grande attention.

Les exemples sont nombreux :

- la parution des GNR<sup>20</sup> qui fixent la composition des équipes d'intervenants, leur qualification et leur formation ;
- la parution du décret relatif au recrutement des SPV par contrat<sup>21</sup> ouvre des perspectives nouvelles de gestion de l'absence d'un SPP ;
- la mise en place des passerelles par le décret 2006-1487 du 30 novembre 2006 crée la possibilité de recrutement de militaires issus de la BSPP ou du BMPM par détachement-intégration ;
- la mise en place des passerelles par le décret 2007-1012 du 13 juin 2007 crée de nouvelles possibilités de recrutement de fonctionnaires par détachement ;
- La loi relative au financement de la Sécurité sociale pour 2009 déjà évoquée au paragraphe 2.3.3.

Le modèle externe<sup>22</sup> du SDIS prend la forme suivante :



<sup>20</sup> A ce jour, 20 GNR sont parus

<sup>21</sup> Décret 2009-1208 du 9 octobre 2009

<sup>22</sup> Schéma issu de la thèse d'Audrey DASSENS

Après avoir évoqué la GPEC par ses principes et sa mise en œuvre ainsi que le cadre réglementaire des SDIS, nous avons considéré l'établissement public. De part sa structure, son activité opérationnelle, son implantation, ses personnels, il dispose de points faibles et d'atouts qui rendent le taux de rotation des SPPNO plus ou moins critique. L'environnement externe du SDIS, en particulier les ressources financières, vont fortement orienter les politiques de recrutement.

La réalisation de l'état des lieux initial de la structure va permettre un ajustement optimal des plans d'action.

### 3. RESULTATS ET PROPOSITIONS

La **GPEC** est une composante essentielle des services en charge des ressources humaines. Ainsi, après avoir justifié sa présence au sein des jeunes établissements publics que sont les SDIS, nous étudierons ses conséquences sur les mises en œuvre effectives des **politiques de recrutement**, puis nous formulerons des propositions destinées à améliorer ces dernières.

#### 3.1. Approche de la GPEC dans les SDIS

Comme dans les autres administrations, la GPEC est traitée de manière très différente suivant les départements, et dépend à la fois de la capacité des SDIS à déployer des moyens pour la mettre en œuvre et de leur culture propre en matière de ressources humaines.

Parfois utilisée simplement comme outil de gestion de l'encadrement, parfois destinée à gérer les postes à emplois multiples (opérationnelles et fonctionnelles), elle est, aujourd'hui, de plus en plus utilisée par les services des ressources humaines des SDIS.

On peut noter des expériences très concluantes par exemple dans le département du Haut-Rhin ou de la Saône et Loire dans lesquels la GPEC est très orientée autour de la carrière des agents.

Nous aborderons ainsi dans cette partie la démarche GPEC dans les SDIS et les outils nécessaires à sa mise en œuvre, avant de l'illustrer d'un exemple.

##### 3.1.1. La démarche

Toute démarche passe par les étapes suivantes :

- définir des objectifs et des performances à atteindre : où voulons-nous aller ?
- définir une stratégie et des actions : comment y aller ?
- définir les moyens humains, financiers, techniques, etc. : quelles sont nos ressources ?

Une fois les objectifs définis, les composantes de la GPEC permettent d'articuler stratégie, actions et ressources humaines.

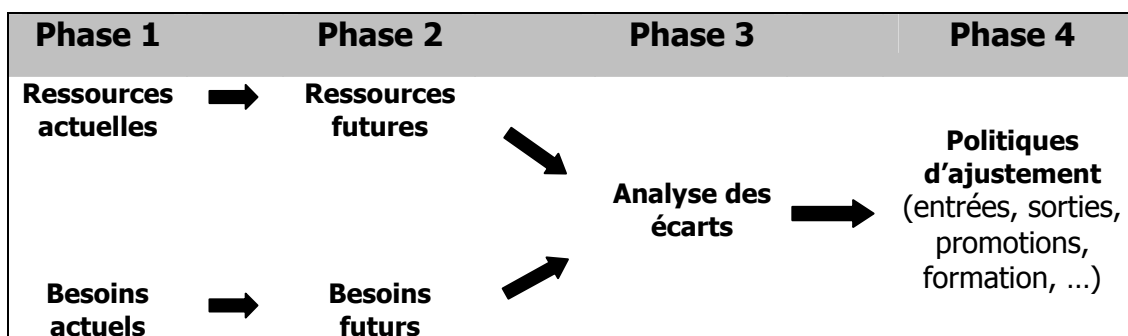
##### ***Effectuer une gestion prévisionnelle***

La démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre **les besoins opérationnels**, en terme de SPPNO et **les ressources humaines disponibles**.

Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources actuellement disponibles ;
- les ressources nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins actuels ;
- les besoins évalués à moyen terme.





La méthode préconisée pour cette démarche peut s'établir de la manière suivante :

- identifier les perspectives générales (SDACR, RO, RI...);
- procéder à l'état des lieux (définir quantitativement les besoins);
- identifier les emplois et compétences, en s'appuyant principalement sur les guides nationaux de référence (GNR);
- identifier les effectifs nécessaires;
- définir et valider la politique de diminution des écarts;
- mettre en œuvre un plan stratégique;
- communiquer autour de la démarche;
- évaluer la démarche.

#### *Exemple de méthode de calcul des besoins en SPPNO*

Les concepts, précédemment exposés peuvent être partiellement étayés à partir d'un exemple concret.

Supposons un SDIS pour lequel le cadre réglementaire fixe pour l'un de ses CIS un effectif de garde de 8 SPPNO dont 1 chef de groupe, 2 chefs d'agrès, 2 chefs d'équipe, 3 équipiers.

Compte-tenu du temps de travail prévu par ce cadre réglementaire, et de l'évaluation du temps moyen non affecté à du temps de garde (stages, absentéisme etc), on retient un ratio de 4,3 SPPNO dans l'effectif du CIS, pour un SPPNO de garde. On peut ainsi dresser le tableau suivant :

	Effectif de garde à assurer	Besoin théorique nécessaire	Expression concrète du besoin
Chefs de groupe	1	4,3	5
Chefs d'agrès	2	8,6	9
Chefs d'équipe	2	8,6	9
Equipier	3	12,9	12
TOTAL	8	34,4	35

Afin d'être traduit concrètement, le besoin doit s'exprimer par un nombre entier. On passe donc du besoin théorique au besoin réel, en arrondissant les besoins théoriques de chef de groupe à chef d'équipe, puis l'effectif total, à l'entier supérieur. Le besoin réel en équipier est arrondi à l'entier inférieur afin d'aboutir à l'effectif total réel préalablement défini. Ainsi, même si le besoin en équipiers est sous-évalué, cet emploi pourra être tenu par un agent détenteur d'un emploi supérieur.

A ce niveau, l'expression du besoin réel doit ensuite prendre en compte une nouvelle contrainte du cadre réglementaire : les modalités de déroulement du temps de travail.

Ainsi, si un régime de travail « à la carte » offre une souplesse mathématique totale, il n'en est pas de même pour un rythme de travail du type « 24-72 ».

Dans ce cas, le CIS est ainsi composé de 4 équipes de SPPNO. L'effectif concret total et celui de chaque emploi devra donc être un multiple de 4. Le besoin s'exprimera donc de la sorte :

	Effectif de garde à assurer	Besoin théorique nécessaire	Expression concrète du besoin
Chefs de groupe	1	4,3	8
Chefs d'agrès	2	8,6	8
Chefs d'équipe	2	8,6	8
Equipier	3	12,9	12
TOTAL	8	34,4	36

Le besoin ainsi exprimé, les divers outils de projection vont donc permettre de cerner les actions de recrutement à mener à moyen terme.

Bien sûr, ce calcul est détaillé à titre d'exemple de démarche et ne tient pas compte de l'éventuelle intégration de SPV dans l'effectif total.

Il conviendra d'inclure la disponibilité des SPV quand cela est possible.

### ***Répertoirer tous les emplois d'une structure***

Pour les SDIS, les **emplois opérationnels** de tronc commun des SPPNO sont figés par la réglementation : chef de groupe, chef d'agrès, chef d'équipe, équipier. A ce titre, notre corporation est comparable à bien d'autres administrations territoriales.

De plus, ce référentiel est national : il s'agit du schéma national des emplois, des activités et des formations<sup>23</sup> (SNEAF) des SP. De ce schéma découlent les guides nationaux de référence (GNR) des emplois de tronc commun et des emplois spécialisés. Ils présentent l'avantage d'uniformiser les formations et de faciliter les mobilités, mais laisse peu de souplesse d'adaptation locale.

Cependant, il existe des emplois non définis et non développés dans ce schéma (emplois liés à l'alerte par exemple), mais évoqués de manière générique, notamment ceux liés à des spécificités locales. Ils ne sont pas figés dans le temps et ont un cycle de vie : ils naissent, ils évoluent, ils disparaissent.

Il est donc important de :

- les définir concrètement ;
- les gérer ;
- anticiper leurs évolutions dans le temps ainsi que leurs impacts sur l'organisation du travail ;
- faire évoluer en permanence la structure en fonction des nouvelles méthodes de travail.

La particularité des SDIS est qu'un même agent peut cumuler plusieurs emplois (fonctionnel et opérationnel).

---

<sup>23</sup> Arrêté du 4 janvier 2006 modifié relatif au schéma national des emplois, des activités et des formations des sapeurs-pompiers professionnels et volontaires

L'existence de ces multiples emplois augmente ainsi les difficultés de gestion prévisionnelle et nécessite donc une anticipation plus fine.

### ***Développer les compétences individuelles et collectives***

La compétence est un processus qui permet à un SPPNO opérationnel de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

La compétence d'un SPPNO est indissociable de celle des autres sapeurs-pompiers qui l'entourent. Elle est le produit d'une synergie.

La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu. Elle ne prend sa véritable dimension que si l'organisation opérationnelle dans laquelle le SPPNO évolue est performante.

Sur une opération de secours, un sapeur-pompier correctement formé et expérimenté ou un ensemble de sapeurs-pompiers présentant d'excellentes qualités individuelles ne suffisent pas à rendre l'équipe d'intervenants performante.

Ainsi, dans le cadre d'une **GPEC**, les compétences seront donc traitées à deux niveaux :

- **au plan collectif** : GNR, RO, statuts, etc ;
- **au plan individuel** : gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, etc.

#### 3.1.2. Les outils de la GPEC pour les SDIS

La **GPEC** dans les SDIS s'appuie pour sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives.

Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios d'évolution.

Il existe ainsi quatre types d'outils que l'on retrouve régulièrement dans les SDIS faisant de la **GPEC**, et souvent également dans ceux n'en faisant pas officiellement. Le tableau suivant les détaille.

<b>Types d'outils</b>	<b>Potentialités offertes</b>	<b>Exemple d'informations à recueillir et à analyser</b>
Ceux qui permettent de faire des constats	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ photographie à un moment donné de l'état de la population ;</li> <li>➤ réalisation d'un bilan social ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ masse salariale ;</li> <li>➤ répartition des effectifs par CIS ;</li> <li>➤ tableau de bord des absences ;</li> </ul>
Ceux qui permettent de faire des simulations	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ projections en fonction de la modulation de certains paramètres ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pyramide des âges ;</li> <li>➤ pyramide des anciennetés ;</li> <li>➤ départs à la retraite connus ;</li> </ul>
Ceux qui permettent d'identifier les besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ cartographie des SPPNO par grands domaines ;</li> <li>➤ base de données de références (emplois, compétences, ressources) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ référentiels des emplois et des compétences ;</li> <li>➤ fiches de postes ;</li> <li>➤ cartographie des emplois et des compétences ;</li> </ul>

Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ identification des aspirations des agents, en termes de déroulement de carrière, de formations, etc., et évaluation de leurs potentialités ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formation ;</li> <li>➤ évaluation des compétences ;</li> <li>➤ validation des acquis ;</li> <li>➤ suivi personnalisé des carrières ;</li> </ul>
--	--	--

A titre d'illustration, nous allons aborder des éléments relatifs aux volets collectifs et individuels de la GPEC.

### ***Les référentiels des emplois et des compétences***

Pour les SPPNO, les référentiels d'emplois sont définis dans le SNEAF.

Les SDIS ont l'obligation de faire correspondre ces emplois à la réalité de leur organisation et d'apporter à leur SPPNO les formations nécessaires pour les occuper.

Cependant, comme évoqué précédemment, il existe des emplois et des compétences non définis dans ce schéma national. Il s'agit par exemple d'emplois opérationnels liés aux risques locaux ou d'emplois fonctionnels liés à l'organisation de la structure (exemple : gestion des divers services des CIS).

Il convient donc de le compléter en intégrant la situation concrète de chaque établissement. Le répertoire des métiers territoriaux du centre national de la fonction publique territoriale<sup>24</sup> (CNFPT) peut constituer une référence intéressante pour cette démarche.

A cet effet, il est nécessaire de ne retenir que les performances et les compétences stratégiques. Un référentiel trop important ou trop détaillé serait inutilisable.

Le passage par la performance permet d'avoir :

- **une représentation précise du résultat attendu ;**
- **une formulation explicite des compétences à mettre en œuvre en situation professionnelle ;**
- **une pondération et une hiérarchisation des compétences.**

Le tableau ci-dessous illustre les apports de tels référentiels.

<b>Eléments des référentiels</b>	<b>Thèmes abordés</b>	<b>Les points explicités</b>
<b>Emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ contenu global du travail que l'organisation attend de l'agent ;</li> <li>➤ rôle de l'agent dans l'organisation ;</li> <li>➤ positionnement hiérarchique de l'agent ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ missions ;</li> <li>➤ activités ;</li> <li>➤ tâches à accomplir ;</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ capacité de l'agent à agir ;</li> <li>➤ niveau concret de performance de l'agent attendu ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ performances en termes de savoir-faire et savoir-être ;</li> <li>➤ compétences induites ;</li> </ul>

<sup>24</sup> Recensement de 231 métiers répartis en 35 familles (site du CNFPT, rubrique « Le répertoire des métiers territoriaux »)

### ***L'aspect de gestion individuelle***

Dans le cadre du volet individuel de la **GPEC**, il est nécessaire d'analyser les compétences du SPPNO, la maîtrise qu'il a de son emploi ainsi que son potentiel à être performant sur d'autres emplois.

L'entretien professionnel est au cœur de cette démarche. C'est un temps d'échange et de dialogue entre le sapeur-pompier et le SDIS autour des compétences et de la formation. Cet entretien n'est pas obligatoire dans la fonction publique territoriale. A cette occasion, le SPP pourra faire le bilan de ses compétences et identifier ses besoins de formation, dans le cadre du plan de formation du SDIS.

L'entretien professionnel ne doit pas être confondu avec l'entretien de notation annuelle. Il est donc important de consacrer le temps nécessaire à sa préparation, lorsqu'il existe. Evaluer les compétences lors de cet entretien, c'est tenter de mesurer le niveau de maîtrise de l'emploi. C'est aussi un outil de motivation et de développement des compétences.

### ***Un élément de dialogue social***

Dans le secteur privé, il existe l'obligation triennale de négocier sur le dispositif **GPEC**.

Ce n'est pas le cas dans le secteur public.

Pour les SDIS d'autres outils sont à disposition des représentants du personnel, en particulier les organismes de consultation que sont les comités techniques paritaires (CTP) et les commissions administratives paritaires (CAP).

Il est possible cependant que, périodiquement, indépendamment des réunions de ces organes de concertation, des négociations avec les partenaires sociaux puissent avoir lieu.

Elles peuvent aborder les trois volets obligatoires du secteur privé que l'on peut traduire pour les SDIS de la manière suivante :

- modalités d'information et de consultation de la politique de GRH du SDIS : emplois, postes budgétaires, carrières, informations sur les salaires, comparaison nationale ;
- dispositif **GPEC** et mesures d'accompagnement, formation, validation des acquis et de l'expérience (VAE), mobilité ;
- maintien dans l'emploi, adaptation à l'emploi, rythme de travail, accès à la formation des SPP, etc.

#### **3.1.3. Initiative de GPEC dans 3 SDIS**

Les trois tableaux ci-après illustrent les débuts de démarche de GPEC dans trois SDIS. Certaines problématiques et objectifs sont communs et engendrent la mise en place de démarches et d'outils similaires mais on constate bien qu'il serait difficile de penser pouvoir gérer tous les SDIS de la même façon tant il existe de différences ne serait-ce que celles liées au département d'origine.

Items	SDIS du Haut-Rhin
Début de la démarche GPEC	2007
Animateur du projet	Mme Rachel GREFF Pôle GPEC de la DRH du SDIS 68
Public ciblé	SPP PATS
Problématiques identifiées	- Départs en retraite massif des SPP d'ici 10 à 15 ans donc anticipation à prévoir - Pas de perspective d'évolution pour les PATS
Objectifs	- Pouvoir donner aux agents des perspectives de carrière - Lisser la pyramide des âges - Transformer l'organisation par rapport à la réduction du temps de travail - Mettre en place un plan de formation efficient
Démarches GPEC	- Analyse des ressources humaines - Etat des lieux des postes budgétaires (occupés et vacants)
Outils	- Analyse fine des personnels SPP et PATS (évolution des effectifs depuis 2000, pyramide des âges, projection de départs en retraite, répartition par statut, par filière, par temps de travail, par catégorie hiérarchique, par cadre d'emplois)

Items	SDIS de l'Isère
Début de la démarche GPEC	Juin 2008
Animateur du projet	Mme Sandrine SIMON Responsable recrutement mobilité de la DRH du SDIS 38
Public ciblé	SPPNO PATS
Problématiques identifiées	Pas de problématique particulière car turnover faible (1 à 2%) et bonne attractivité du SDIS 38
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les départs en retraite</li> <li>- Recruter avec efficacité des SPP et les fidéliser</li> <li>- Recruter avec des compétences identifiées</li> </ul>
Démarches GPEC	Etude démographique à 3-5 ans pour les départs en retraite Politique de compétences pour les PATS (attente de l'agent correspondant parfaitement à l'emploi défini)
Outils	Critères de sélection pour recrutement des SPP Fiches de poste

Items	SDIS Meurthe et Moselle
Début de la démarche GPEC	Avril 2006 (PATS) Mai 2007 (cadres SPP)
Animateur du projet	Lt SCHLICHTING de la DRH du SDIS 54
Public ciblé	PATS Cadres SPP
Problématiques identifiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitative et qualitative (écart entre les compétences disponibles et les compétences requises ; trop de formations « catalogues » ; pas assez de transparence dans les vacances de poste)</li> <li>- Manque de lisibilité de l'organigramme pour les cadres SP</li> <li>- Besoin en encadrement depuis 2002, manque de cadres B</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir les besoins en RH par rapport aux fluctuations</li> <li>- Gérer le turnover</li> <li>- Anticiper les besoins en nouvelles compétences (élaboration d'un plan de formations ciblées)</li> <li>- Rendre la structure plus transparente pour les agents</li> </ul>
Démarches GPEC	<p>3 étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic de l'existant</li> <li>- Analyse des missions (classement et création d'un référentiel emploi)</li> <li>- Prospective et mesure d'adaptation (identification des besoins futurs // existant, nouvel organigramme, schéma directionnel des RH)</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes de travail pour cadres pour SP</li> <li>- Mise en place d'indicateurs</li> <li>- Fiches de poste (pour les cadres SP, prise en compte double emploi fonctionnel et opérationnel)</li> <li>- Aucune différence n'est faite entre SPP et SPV</li> </ul>

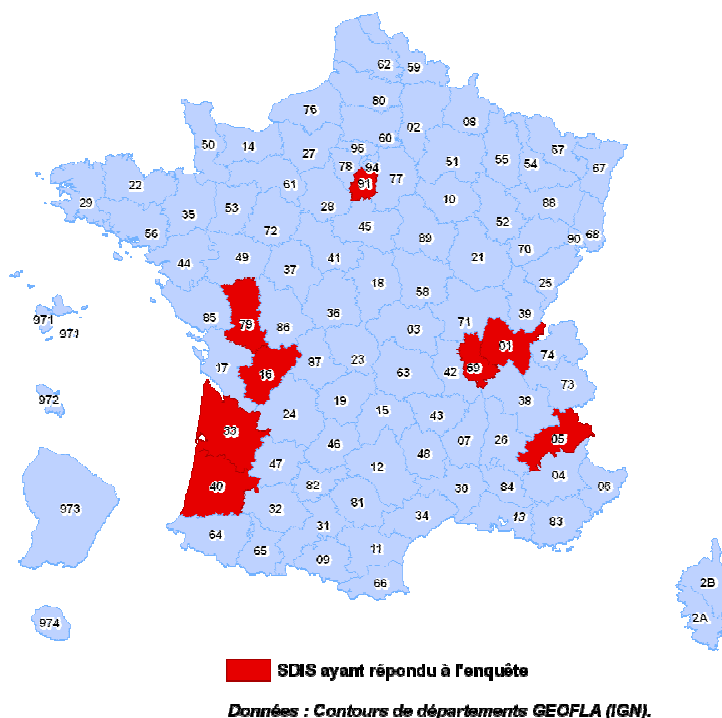


## 3.2. Mise en œuvre des politiques de recrutement dans les SDIS

Afin d'avoir une photographie des pratiques actuelles des SDIS en matière de recrutement, nous avons procédé à une enquête sous la forme d'un questionnaire, réalisée par téléphone ou en entretien face à face.

### 3.2.1. Résultats d'enquêtes

Le questionnaire a été mis à l'étude sur huit SDIS différents appartenant à diverses catégories.



D'ores et déjà, il apparaît évident que les problématiques et les enjeux peuvent être très différents de par la taille du SDIS considéré.

De la même façon, la variabilité des capacités de recrutement est directement proportionnelle à l'importance du SDIS.

En revanche, ce questionnaire révèle des similitudes dans la préoccupation à réaliser des recrutements fiables et efficaces. Cet objectif se traduit dans tous les cas par la mise en place de jurys de sélection.

Dans cette perspective on peut constater que les méthodes et les moyens de sélection diffèrent.

Par ailleurs, il est à noter que les critères permettant de définir les profils de recrutement sont propres à chaque structure.

### **Carte d'identité des SDIS (tableau 1)**

Le travail réalisé pour définir la carte d'identité des SDIS, qui tente de mettre en exergue les éléments de nature à développer une attractivité sur les candidats potentiels par opposition aux inconvénients inhibiteurs d'intérêts à postuler, ne révèle pas vraiment d'éléments probants.

En effet, en termes de recrutement de sapeurs-pompiers sur l'emploi d'équipier, chaque SDIS dispose manifestement d'un nombre de candidats suffisants pour organiser des opérations de sélection.

En revanche, l'enquête révèle une problématique qui est liée à la fidélisation des SPPNO, avec des enjeux financiers forts, induits par les coûts de formation et la difficulté à capitaliser de l'expérience dans les structures.

### ***Politiques de recrutement (tableau 2)***

S'agissant des éléments relatifs aux politiques de recrutement, les résultats de l'enquête révèlent un certain nombre de points :

- la majorité des SDIS interrogés organisent leurs recrutements en intégrant parmi les candidats potentiels les SPV de leur structure, titulaires du concours ;
- les candidatures sont étudiées dans le respect de certains critères qui peuvent aller jusqu'à la définition d'un profil type ;
- pour l'essentiel, ces recrutements sont globalisés en une ou deux opérations annuelles et se font donc rarement d'une manière essaimée ;
- manifestement, le recrutement par voix de mutation reste un mode utilisé par plusieurs SDIS notamment lorsqu'il s'agit de pourvoir des emplois spécifiques ou peu attractifs ;
- peu de SDIS ont été conduits jusqu'à présent à organiser leur recrutement en faisant appel, sur le principe de « passerelle »<sup>25</sup>, à des militaires ou des agents appartenant à d'autres fonctions publiques.

### ***Justification de cette politique (tableau 3)***

Les éléments énoncés dans la justification de la **politique de recrutement** laissent apparaître des situations relativement hétérogènes selon les départements considérés.

En effet, s'agissant des trois SDIS de 1<sup>o</sup> catégorie (33-69-91), les phénomènes de pyramide des âges ajoutés à des réformes profondes sur le temps de travail, occasionnent des perspectives de recrutements nourris et pluriels dans le temps.

En revanche, les SDIS plus petits font état d'opérations de recrutement beaucoup plus modestes à la fois du fait d'un effectif initial restreint mais aussi d'un « turn-over » moins significatif.

On peut aussi remarquer que dans la plupart des SDIS, les plans de recrutement sont élaborés à partir du document structurant qu'est le SDACR comme nous l'avons déjà évoqué précédemment.

---

<sup>25</sup> Notamment prévu par les dispositions des articles 18-1 et suivants du décret n°90-851 du 25 septembre 1990 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des SPPNO

## RESULTATS DE L'ENQUETE

### Tableau n°1 : Carte d'identité

<b>SDIS</b>	<b>Cat.<sup>26</sup></b>	<b>Attractivité</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Nombre de SPP<sup>27</sup></b>	<b>Nombre de SPV<sup>28</sup></b>	<b>Nb inter.</b>
<b>SDIS 69</b>	1	Activité opérationnelle importante et formation	Loyers très élevés, forte implantation d'industries chimiques, climat humide	1 346	4 294	70 000
<b>SDIS 33</b>	1	Océan proche, climat, régime indemnitaire favorable, volet social développé, forte activité opérationnelle	Structure importante avec beaucoup de personnel	1 769	2 338	80 000
<b>SDIS 91</b>	1	Activité opérationnelle diverse et importante, très bon niveau de formation initiale, régime indemnitaire optimal	Coût de l'immobilier	1 059	1 338	98 400
<b>SDIS 01</b>	2	Montagne, coût immobilier		237	2 302	30 000
<b>SDIS 79</b>	3	Mer, tourisme, système de management intégré, climat social serein		214	1 555	17 800
<b>SDIS 16</b>	3	Peu d'urbanisation, océan proche, climat	Peu d'interventions	241	1 114	15 000
<b>SDIS 40</b>	3	Proximité de l'Espagne, des montagnes, de l'océan, climat, qualité de vie, coût de l'immobilier	Peu d'intervention, peu de possibilité de mobilité interne, attractivité financière faible	309	1 462	20 000
<b>SDIS 05</b>	5	Montagne, nature, climat, bas taux de criminalité	Peu de diversité d'emplois privés, peu de perspectives de progression de carrière ni de mobilité interne	53	1 132	9 000

<sup>26</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

<sup>27</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

<sup>28</sup> Statistiques des SDIS, Direction de la Sécurité Civile, édition 2008

## RESULTATS DE L'ENQUETE

### Tableau n°2 : Politique de recrutement

SDIS	Nombre de recrutements par an	Origine	Qualité	Méthode
<b>SDIS 69</b>	<b>20 à 50</b>	Essentiellement sur concours sapeur interne ou externe. Très peu de SPP extérieur ou de « passerelle »	20 à 30 ans, SPV du Rhône essentiellement	Tests sportifs et entretien avec un jury puis choix du président sur liste retenue. A l'issue de la FI les SPP regagnent une équipe qui complète l'effectif opérationnel des CIS pendant 1 an environ puis affectation en CIS à forte sollicitation opérationnelle
<b>SDIS 33</b>	<b>60 à 80</b> 2 à 3 actions de recrutement par an	Concours et mutations externes	22 à 32 ans, hommes du rang à sous-officiers	<u>Lauréats concours</u> : Sélection sur dossier, entretien avec un jury, FI et affectation en CIS. <u>Recrutement ext. par mutation pour CTA-CODIS</u> : tests bureautiques, reformulation, entretien et affectation
<b>SDIS 91</b>	<b>60</b> 2 actions de recrutement	98% sur concours sapeur interne ou externe. 4 à 5 par mutation. Pas de « passerelle » et pas de sous-officier en externe (promotion interne uniquement)	Jeunes sur concours avec PSE 1 et PSE 2 et permis C souhaité, expérience professionnelle avant concours	Niveaux élevés des tests sportifs, jury puis recrutement. Convention avec les SDIS organisateurs du concours
<b>SDIS 01</b>	<b>20</b> pendant 5 ans	Concours sapeur interne ou externe, quelques tentatives de « passerelle » non abouties	Jeunes sur concours avec préférence pour titulaires permis C	Tests sportifs type concours, entretien avec un jury. Après recrutement, affectation sur poste vacant. Possibilité de mobilité interne sur CIS à forte activité opérationnelle
<b>SDIS 79</b>	<b>25 à 30</b>	Recrutement SPP titulaires par mutation car pas de structure pour effectuer les FI. Tentative de « passerelle » avec la BSPP prévue en 2009	Expérience antérieure, recherche de SPP au parcours varié	Jury (partage de valeurs), tests psychotechniques. Pour les postes au CTA-CODIS, engagement moral de stabilité sur 3 ans encouragé par un avancement prioritaire ou choix du poste souhaité à l'issue
<b>SDIS 16</b>	<b>10 à 15</b> 2 actions de recrutement	Concours et mutations externes	Sapeur à caporal, exceptionnellement sous-officiers sur postes spécifiques (milieu rural), SPV originaires du département et expérience SPP appréciée	Sélection sur dossier, permis PL obligatoire, questionnaire sur les motivations et l'expérience, tests sportifs et techniques, jury, obligation de rester 3 ans sur la 1 <sup>o</sup> affectation
<b>SDIS 40</b>	<b>6 à 7</b> 1 à 2 actions	Concours (surtout SPV du département), mutations externes et « passerelle » (BSPP, BMPM..)	Sapeur à adjudant, lien avec la région (SPV, famille..)	Recrutements sur décision du Président du CA et du DDSIS
<b>SDIS 05</b>	<b>1 à 2</b> 1 à 2 actions de recrutement	Concours et mutations externes	Sapeur à adjudant, expérience professionnelle adaptée au poste vacant pour mutations externes, lien avec la région souhaitée	Sélection des dossiers en fonction du poste et jury, transmission au président CA et DDSIS pour entretien

## RESULTATS DE L'ENQUETE

### Tableau n°3 : Justification de la politique de recrutement

SDIS	Quantitatif	Qualitatif	Avis du SDIS sur cette politique et pistes de réflexion
<b>SDIS 69</b>	2000-2003 : nombreux recrutements car nombreux départs en retraite et ARTT (12h). Aujourd'hui uniquement départs retraites ou mutations (nombreuses)	Volonté politique de recruter exclusivement des SPV du Rhône	Le besoin de fidélisation des SPP justifie le recrutement de SPV locaux. Lissage de la pyramide des âges impossible car peu d'attractivité et loyers très élevés
<b>SDIS 33</b>	Mise en place du dispositif législatif concernant l'ARTT depuis 2000, « turn-over » naturel, nombreux départs en retraite liés au recrutement des années 1970	Contraintes liées au CTA-CODIS, affectation peu attirante pour les SPP mais affectation de PAT non prévue car perspectives d'évolution ou de reclassement difficiles	Politique qui montre ses limites, il est constaté un tarissement des candidatures extérieures car SPP peu motivés pour rester 5 ans au CTA-CODIS
<b>SDIS 91</b>	Volant annuel de recrutement qui compense juste le volume des départs, les SP recrutés après le concours sont affectés en unités opérationnelles. Pas de candidature pour le recrutement en externe de sous-officier. Les postes d'opérateurs au CTA/CODIS sont principalement tenus par des PAT	Volonté politique de recruter des SPV du département	Volonté de faire évoluer cette politique vers une diversité du recrutement : SPVC avec mise en place d'un accompagnement à la préparation du concours de sapeur (toucher ainsi des jeunes qui n'auraient pas envisagé une carrière de SPP). Démarche GPEC impulsée en 2009 avec un accompagnement du CNFPT. Etablissement en cours de la bibliothèque des emplois
<b>SDIS 01</b>	Il reste 100 postes de SPP disponibles, donc nécessité de recrutement de 20 SPP/an sur 5 ans, peu de départs en retraite	le SDACR et le RO fixent les obligations, volonté politique de recruter des SPV locaux, mais département grand, urbanisation et défection du volontariat donc apparition de carence dans la réponse opérationnelle	Volonté de remplir la pyramide des âges par le bas de manière échelonnée et de recruter des SPV locaux pour fidéliser
<b>SDIS 79</b>	Mutation interne et externe. Pas de FI	Volonté politique de recrutement de SPV du département après une 1 <sup>o</sup> expérience dans d'autres SDIS (avec FI faite)	Mise en place de tests psychotechniques suite à retours d'expérience
<b>SDIS 16</b>	« Turn-over » lié au manque d'activité opérationnelle, aux rapprochements familiaux ou situations familiales particulières (profession conjoint, familles recomposées..), départs retraite liés aux recrutements des années 1970	Repérage des meilleurs SPP ainsi que ceux qui semblent stables géographiquement, volonté d'insérer des éléments moteurs dans les FI, souhait d'équilibrer les futurs départs en retraite	Politique globalement satisfaisante mais persistance d'un « turn-over » significatif, manque de candidature par mutation externe de "qualité". Il conviendrait de mener au moins 3 actions de recrutement par an mais difficile à réaliser en adéquation avec les FI sur le secteur
<b>SDIS 40</b>	Peu de « turn-over » (départs en retraite et quelques mutations vers départements limitrophes)	Volonté politique de recrutement SPV des Landes pour fidéliser et pour un recrutement de qualité (SPV déjà connus). « Passerelles » pour un recrutement avec expérience	Relativement satisfaisant étant donné le faible volume de recrutement annuel
<b>SDIS 05</b>	Peu de « turn-over » (départs en retraite et mutations peu fréquents)	Recrutement de qualité facilité par le peu de postes vacants	Totalement satisfaisant

### 3.2.2. Analyses des résultats d'enquêtes

Comme souligné précédemment, les effectifs de SPPNO recrutés dans les SDIS considérés fluctuent dans un rapport de un pour quarante, ce qui permet de comprendre que les méthodes de sélection des candidats ne sont pas établies sur des critères identiques.

Il apparaît malgré tout, quel que soit le SDIS considéré, que le souci porté à **la politique de recrutement** est prégnant à toutes les structures afin d'éviter, dans la mesure du possible, de se tromper dans les choix opérés.

La fonction publique est protectrice pour ses agents et il est difficile d'imaginer pouvoir se défaire aisément d'un agent qui ne donne pas satisfaction.

Les SDIS ont donc bien compris l'intérêt de fiabiliser de la meilleure des façons le choix dans les recrutements.

Cette difficulté est particulièrement aiguë dans les départements où très peu de recrutements interviennent.

Pour autant, cette sélection revêt également un intérêt particulier pour les SDIS importants, qui eux, sont confrontés aux soucis de fidélisation de leurs effectifs.

En effet, même si des dispositions réglementaires permettent aux SDIS recruteurs d'être indemnisés du temps de formation investi au profit d'agents qui souhaitent muter vers un SDIS extérieur, il est peu souhaitable pour la stabilité d'une structure, de voir son effectif en situation de renouvellement permanent ; au-delà de l'aspect purement financier, cela pose également le problème de la sédentarisation de l'expérience.

De fait, chaque SDIS a pris soin de définir sa propre méthode de recrutement, en posant un certain nombre de critères, établis en lien avec les profils attendus des candidats.

Manifestement, la plupart des SDIS interrogés accordent un intérêt certain à l'évaluation de l'aptitude physique des candidats puisque d'une manière récurrente des tests sont organisés avant le recrutement.

Cela nous amène à nous interroger sur le dispositif réglementaire visant à organiser le concours de SPPNO, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'aptitude physique qui ne semble pas garantir aux SDIS des candidats répondant aux critères qu'ils se fixent.

Il ressort également des résultats de l'enquête, une propension avérée à organiser son recrutement en facilitant l'accès aux SPV de son département.

Cette démarche favorise l'ascenseur social pour des agents déjà connus de la structure et permet de conforter et d'aider indirectement le développement et l'encouragement du volontariat.

Pour des raisons différentes, certains SDIS ont opté pour un recrutement panaché qui s'appuie aussi sur le principe de la mutation.

L'intérêt majeur qui réside dans ce principe, est de pouvoir prospecter et trouver le candidat qui correspond avec exactitude au profil recherché ; c'est le cas, par exemple, pour un SPPNO titulaire d'un ou plusieurs emplois spécialisés.

Enfin, pour les SDIS offrant des postes réputés peu attractifs, opérateurs CTA par exemple, la voie de la mutation peut être la solution lorsqu'il s'agit d'un rapprochement géographique afin de satisfaire le besoin en effectif.

Ces questionnaires, riches en renseignements obtenus auprès de ces huit SDIS, ont mis en lumière l'intérêt certain que portent les collectivités aux conditions dans lesquelles elles peuvent organiser leur recrutement.

Celui-ci tient désormais une place de choix dans la conduite de la politique du corps départemental, qui nécessite d'être planifiée pluri annuellement pour organiser le lissage des effectifs et d'être fiabilisée pour faire des choix toujours plus judicieux au niveau des profils attendus.

### **3.3. Politique de recrutement : nécessité pour les SDIS de multiplier les pistes de prospection**

Il est important de considérer une constante invariable à tous les SDIS, c'est qu'aujourd'hui les collectivités territoriales et les établissements publics dans leur ensemble font l'objet d'observations récurrentes notamment de la part de l'Etat pour recourir trop systématiquement au recrutement et contribuer ainsi à un développement inflationniste du nombre de fonctionnaires.

Ce constat induit des contraintes économiques qui pèsent sur la pression fiscale locale des contribuables et d'une manière induite sur le PIB.

Fort de ce constat, les SDIS, via leur Conseil d'Administration, doivent tendre vers des politiques novatrices qui favoriseront l'exploration de toute initiative envisageable avant de rentrer dans une démarche de recrutement de SPPNO.

#### 3.3.1. Optimiser la complémentarité SPP/SPV

A l'appui du SDACR, il peut être intéressant de mettre en place des indicateurs qui mesureront avec justesse et précision la sollicitation opérationnelle en fonction des secteurs géographiques considérés et des ressources associées. Les indicateurs pourraient rendre des informations par tranche horaire, par jour de la semaine (weekend end, jours fériés...), ou selon les saisons.

Au regard de ce constat, il sera forcément intéressant de corréliser ces indicateurs aux plages horaires mensuelles de disponibilité des SPV.

Cette complémentarité justifiera la mise en place qui fiabilisera et ancrera la disponibilité des SPV au travers d'une politique de management efficace et bien menée.

Dans le même temps, il s'agira d'aménager les temps de présence des SPPNO, dans cet esprit de complémentarité, pour véritablement optimiser la distribution des secours.

Cela passe, auprès de cette population, par l'adhésion et la consensualité consolidées par la rédaction d'un RI clair et précis.

Bien évidemment, la mise en place de ces dispositions passera par une communication réussie en s'appuyant sur le fonctionnement des instances paritaires.

#### 3.3.2. S'appuyer sur un cadre réglementaire qui offre de nouvelles possibilités

##### ***Optimiser le recours au volontariat***

- Le décret du 13 octobre 2009, notamment dans son article 18, prévoit la possibilité pour un SDIS de ne plus contraindre le nombre de semaines

d'astreinte annuelles réalisées par les SPV : cette disposition apporte une souplesse incontestable au système et favorisera assurément la maîtrise des effectifs au regard de circonstances particulières.

Plus précisément, ce dispositif permettra aux SPV les plus disponibles de s'investir au-delà des 18 semaines d'astreinte annuelles jusqu'alors prévues et ainsi garantir des effectifs opérationnels plus efficaces et mieux nivelés.

Il s'agira toutefois de veiller à ne pas encourager la précarité de l'emploi en tentant des SPV de ne se contenter que des seuls subsides du SDIS en guise de rémunération. Les SPV doivent demeurer des collaborateurs occasionnels du Service Public.

- Le décret du 9 octobre 2009, prévoit des recrutements de SPV par contractualisation, et peut ainsi remédier efficacement à des pics d'activité sur des périodes considérées. Plusieurs exemples peuvent être cités dans la mesure où ils s'inscrivent dans cette contrainte posée au SDIS : c'est le cas de départements concernés par des activités saisonnières (montagne, mer...) ou par des activités opérationnelles aléatoires (gestion de grands événements...) ou encore plus régulières (saisons feux de forêts...). Sur ces cas de figure, le SDIS se trouve typiquement sur un surcroît d'activité ponctuel qui ne peut justifier une réponse en termes de ressources par un recrutement d'agents à temps plein.

### ***Valoriser la ressource existante en termes de SPPNO***

- Le décret du 14 janvier 2002, qui se traduit notamment par un remaniement du régime indemnitaire, doit permettre à la fois, d'impliquer encore davantage les SPP sur un plan de la volumétrie des gardes annuelles effectuées (par le biais de l'attribution d'IHTS –Indemnité Horaire pour Travail Supplémentaire- et de modulation des autres primes).
- La directive européenne applicable aux sapeurs pompiers qui conduit à considérer qu'une heure sur son lieu de travail est considérée comme une heure, a engendré de la part des SDIS l'annualisation du temps de travail. Si cela a un coût très significatif pour la collectivité, cela permet aussi de gagner une souplesse évidente dans la planification des jours et des durées de travail associés. En effet, on peut trouver en la circonstance l'opportunité de procéder à une régulation conforme à l'activité opérationnelle et surtout, qui s'inscrit pleinement dans le schéma de complémentarité évoquée en supra.
- La possibilité technique et réglementaire de favoriser la mise en place des doubles statuts dont il convient toutefois d'user avec prudence à la fois pour le respect du repos de sécurité mais aussi pour éviter la déstabilisation de la sphère SPV.

### **3.3.3 Recruter des SPPNO : une option parfois incontournable**

Malgré la multiplicité des dispositifs ci-dessus évoqués, il est toutefois nécessaire à nos établissements de procéder à des recrutements de SPPNO.

Cela étant, compte tenu de l'impact financier induit, il convient pour les SDIS de s'attacher au respect d'un certain nombre de règles qui permettront de mieux fiabiliser et rationaliser ces démarches.

### ***Analyser précisément le besoin sur un plan qualitatif et quantitatif***



Sur la base du SDACR et du RO qui induisent le plan de recrutement, il s'agira de déterminer l'effectif nécessaire. Celui-ci tiendra compte de multiples paramètres dont :

- Les objectifs de couverture des risques qui apporteront des réponses en terme de délais d'interventions et de potentiel humain (tronc commun et spécialités)
- L'évaluation des ressources existantes et disponibles qui s'inscrivent dans le cadre de la complémentarité (SPV, contractuels...)
- L'expertise correspondant aux profils attendus des acteurs du secours.

A partir de ces critères, et sur la base de l'annualisation du temps de travail, il faudra être capable de déterminer le besoin global et aussi de pouvoir le mesurer avec l'effectif déjà réalisé ; on en déduira le besoin.

### ***Organiser un recrutement pertinent***

Pour ce faire, il convient de se conformer à un certain nombre de règles :

- Augmenter la qualité des recrutements

Afin de tendre vers des choix de recrutement en adéquation avec les besoins de la structure, des moyens destinés à atteindre les objectifs de qualité définis par la GPEC pourront être mis en œuvre. Les outils suivants sont proposés à ce titre.

- *Vérifier le profil et évaluer la compétence*

- Recours à des cabinets de psychologues du travail ;
- Mise en place de tests psychotechniques ;
- Mise en place de tests aptitude physique : outil de sélection, garantie d'endurance pendant la FI, limitation du risque d'absentéisme dans le temps.

- *Élargir le panel des candidats potentiels*

Augmenter la fréquence des actions de recrutement élargit le panel des candidats et contribue à permettre ainsi un choix de meilleure qualité.

- *Choisir des candidats expérimentés*

La qualité du recrutement peut également être recherchée à travers des SPPNO expérimentés. A cet effet, pourront être privilégiées les pistes suivantes :

- candidats issus de la BSPP et du BPPM, recrutés dans le cadre de « passerelle »
- candidats issus de CIS à haute sollicitation opérationnelle.

- Procéder à un recrutement « éclairé » qui prend ainsi en compte la dimension humaine

En amont, on pourra agir sur le bassin de recrutement en favorisant les candidatures locales. Les SPPNO ainsi recrutés seront moins susceptibles de mobilité externe que d'autres.

Ainsi, il pourra être choisi de privilégier dans le département, les jeunes sapeurs-pompiers, les SPV, les volontaires de sécurité civile, les titulaires du baccalauréat professionnel de la sécurité, etc.

Après recrutement, l'offre d'une certaine lisibilité<sup>29</sup> sur le déroulement de la carrière des agents renforcera la stabilité. Cette lisibilité s'articule autour des possibilités :

- d'évoluer dans les grades et les responsabilités ;
- d'accéder à des spécialités ;
- de changer d'affectation.

➤ Limiter les effets des départs massifs en retraite

Ces départs massifs de SPPNO en retraite engendrent une perte brutale de l'expérience capitalisée pour la collectivité et sont susceptibles d'induire une baisse de la qualité de la réponse opérationnelle.

Ils sont dus à des recrutements passés de nombreux SPPNO d'une même classe d'âge.

A travers les actions de recrutement, il semble donc souhaitable de tenter de lisser la pyramide des âges de la structure.

### ***Encourager la fidélisation de l'effectif***

Au delà de l'aspect réglementaire qui permet à la structure de garantir 3 années de service après le recrutement, il faut se soucier de la fidélisation du personnel pour s'assurer de la transmission du patrimoine technique et culturel de la structure d'autant que le métier est quand même assez centré sur le « savoir-faire ».

De ce point de vue, il appartiendra à chaque SDIS de mettre en œuvre des dispositions qui concourront à la réussite de cet objectif telles que :

➤ Communiquer autour d'une image attractive

Une communication adaptée, mettant en relief les points attractifs de la structure, ainsi que les atouts de la région, est susceptible d'inciter un nombre plus important de candidats à postuler.

➤ Agir sur les avantages sociaux, financiers et professionnels

Si la profession de sapeur-pompier est encore valorisée et attirante, les avantages sociaux, financiers et professionnels qui en découlent ne sont pas identiques d'un SDIS à un autre.

Ainsi, certains établissements publics en recherche de personnel, pourront agir sur ces leviers, dans la limite du cadre législatif et réglementaire qui les concerne.

---

<sup>29</sup> Voir à ce sujet la démarche du SDIS 59 et la présentation du plan de formation du Lcl Stéphane Beauventre à l'ENSOSP

Cela se traduira par des actions qui pourront notamment viser le régime indemnitaire, les conditions de logement et de travail, etc.

➤ Valoriser des postes non attractifs

De nombreux SDIS éprouvent des difficultés à recruter des SPPNO sur des postes moins attractifs, tels que ceux d'opérateurs en CTA-CODIS.

Pour autant, de tels postes sont extrêmement sensibles puisqu'ils représentent le premier maillon de la chaîne des secours.

Pour inciter des SPPNO à postuler, les mesures suivantes peuvent être envisagées :

- mettre en place un régime indemnitaire avantageux ;
- favoriser l'avancement ;
- permettre le choix du poste à la sortie de cette affectation;
- organiser un régime de travail mixte permettant des gardes opérationnelles en CIS.

## **CONCLUSION**

La GPEC est aujourd'hui une démarche de travail qui a trouvé sa pleine place au sein de la fonction de gestion des ressources humaines des SDIS.

Elle offre indiscutablement de multiples ressources qui permettent à chaque structure de disposer dans les meilleures conditions de la juste compétence à l'endroit voulu.

Si la voie du recrutement reste un outil important de la GPEC, il est pour autant de moins en moins exclusif compte tenu des difficultés liées à un contexte social et économique chaque jour plus aigu.

Pour ces raisons, avec en perspective la RGPP, en considérant aussi le souci de préserver la crédibilité de nos structures, il devient donc essentiel d'être capable de mettre en place des dispositifs de recrutement qui s'appuient sur des critères de fiabilité et analyse du besoin toujours plus performants.

A ce titre, ce document vise à mettre en lumière l'intérêt d'une GPEC bien réalisée au service d'un recrutement efficient et éclairé.

## LEXIQUE DES ABREGES

ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail  
ARTT : aménagement et réduction du temps de travail  
BSPP : brigade de sapeurs-pompiers de Paris  
BMPM : bataillon des marins-pompiers de Marseille  
CA : conseil d'administration  
CAP : commission administrative paritaire  
CGCT : code général des collectivités territoriales  
CGPC : conseil général des ponts et chaussées  
CIS : centre d'incendie et de secours  
CNFPT : centre national de la fonction publique territoriale  
CODIS : centre opérationnel départemental d'incendie et de secours  
CPI : centre de première intervention  
CS : centre de secours  
CSP : centre de secours principal  
CTA : centre de traitement de l'alerte  
CTP : comité technique paritaire  
DDA : directeur départemental adjoint  
DDISIS : directeur départemental du service d'incendie et de secours  
FAE : formation d'adaptation à l'emploi  
FI : formation initiale  
GNR : guide national de référence  
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
GPEEC : gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences  
GPPEQ : gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des qualifications  
GRH : gestion des ressources humaines  
IGA : inspection générale de l'administration  
IGAENR : inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  
IGF : inspection générale des finances  
OEP : observatoire de l'emploi public  
PAT : personnel administratif et technique  
PSE : premier secours en équipe  
RGPP : révision générale des politiques publiques  
RI : règlement intérieur  
RO : règlement opérationnel  
SDACR : schéma départemental d'analyse et de couverture des risques  
SDIS : service départemental d'incendie et de secours  
SNEAF : schéma national des emplois, des activités et des formations  
SP : sapeur-pompier  
SPP : sapeur-pompier professionnel  
SPPNO : sapeur-pompier professionnel non officier  
SPV : sapeur-pompier volontaire  
UV : unité de valeur  
VAE : validation des acquis et de l'expérience

## SOURCES D'INFORMATION

### Ouvrages et articles

Möbus M. 2006, *Le développement des compétences dans le travail temporaire en France*, Paris, Céreq.

Boyé M et Ropert G. 1995, *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris, Editions d'Organisation.

Thierry D et Sauret D. 1994, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, l'Harmattan.

Jeser R. 2005, *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au service des SDIS : analyse et méthodologie*, ENSOSP, mémoire de master de droit de la sécurité civile.

Amiet C. 2005, *Propositions concernant la GPEC au sein du SDIS de la Charente*, ENSOSP, mémoire de FAE de DDA.

Ferlay L. 2003, *Interactions entre le SDACR et les ressources humaines*, ENSOSP, mémoire de master droit de la sécurité civile et des risques.

Observatoire de la fonction publique territoriale. 2007, *Les personnels de services d'incendie et de secours au 1<sup>er</sup> janvier 2006*, Paris, CNFPT.

Delaroché P. 2006, « La GPEC à l'aube d'une ère nouvelle », in *L'Expansion*, Paris, groupe Express-Roularta.

Rojot J. 2006, « la compétence des deux côtés de l'atlantique », in *L'Expansion*, Paris, groupe Express-Roularta.

Duplaix Y. 2006, « Pour une GPEC gagnante », in *L'Expansion*, Paris, groupe Express-Roularta.

Béal E. 2006, « Ressources humaines : baromètre 2006 », in *Liaisons sociales*, Rueil-Malmaison, Wolters Kluwer France.

Auteur non défini. 2008, « La GPEC depuis la loi de programmation pour la cohésion sociale », in *Delphes*, Crolles, Indexpresse.

### Sites Internet

Auteur non défini. 2008, « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », in Wikipédia.org, <http://fr.wikipedia.org/wiki/GPEC>.

Auteur non défini. 2008, « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) », in Anact.fr, [http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/DOSSIERS\\_THEMATIQUES/W\\_A\\_2\\_COMPETENCES/W\\_D\\_2\\_4\\_LA\\_GPEC?p\\_thingIdToShow=1115384](http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/DOSSIERS_THEMATIQUES/W_A_2_COMPETENCES/W_D_2_4_LA_GPEC?p_thingIdToShow=1115384).

Auteur non défini. 2008, « Observatoire de l'emploi public », in fonction-publique.fr, <http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique114.html>.

Huckel S. 2006, « Cadre juridique de la GPEC », in tripalium.com, <http://www.tripalium.com/gazette/Gazette2006/Escem2006/huck01.asp>.

Auteur non défini. 2009, « centre national de la fonction publique territoriale », in cnfpt.fr, <http://www.cnfpt.fr/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=vis>.

#### Personnes ressources, colloques, conférences

Entretien, Lcl Bruno Bardin, 2008, chef de groupement ressources humaines, SDIS 16.

Entretien, Magalie Guérin, 2008, chef de groupement ressources humaines, SDIS 91.

Entretien, Lcl Bernard Zipélius, 2008, responsable de l'enseignement en GRH, ENSOSP.

Entretien, Lcl Frégé, 2008, chef du pôle ressources, SDIS 33.

Entretien, Bernard Jacolot, 2008, responsable ressources humaines, SDIS 33.

Entretien, Lcl Girault, 2008, chef de groupement formation, SDIS 33.

Rencontre technique du club des SDIS. 2008, « La GPEC », Kremlin-Bicêtre.

Conférence de Sire B., 1995, « Introduction à la GPEC », diplôme d'études supérieures spécialisées en GRH de l'institut d'administration des entreprises de l'université de Bordeaux 4.

Intervention sur le plan de formation, Lcl Beauventre, 2009, chef de groupement formations, SDIS 59.

Intervention sur la GPEC, Lcl Bardin, 2009, chef de groupement ressources humaines - formations, SDIS 16.

## **ANNEXES**

Annexe 1 :	Questionnaire vierge
Annexe 2.1 :	Réponses questionnaire du SDIS 69
Annexe 2.2 :	Réponses questionnaire du SDIS 33
Annexe 2.3 :	Réponses questionnaire du SDIS 91
Annexe 2.4 :	Réponses questionnaire du SDIS 01
Annexe 2.5 :	Réponses questionnaire du SDIS 79
Annexe 2.6 :	Réponses questionnaire du SDIS 16
Annexe 2.7 :	Réponses questionnaire du SDIS 40
Annexe 2.8 :	Réponses questionnaire du SDIS 05
Annexe 3 :	Calcul du coût de remplacement d'un SPPNO
Annexe 4 :	Fiche d'entretien de départ d'un SPPNO



## QUESTIONNAIRE SDIS

### 1. CARTE D'IDENTITE

▪ Catégorie du SDIS	
▪ Attractivité	
▪ Inconvénients	
▪ Effectif SPP	
▪ Effectif SPV	
▪ Nombre d'interventions	

### 2. POLITIQUE DE RECRUTEMENT DES SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	
▪ Origine des recrutements	<input type="checkbox"/> Concours SPP 2° cl (interne (SPV) ou externe) <input type="checkbox"/> SPP titulaire externe <input type="checkbox"/> Passerelle (militaire, détachement..) <input type="checkbox"/> Autre :.....
▪ Qualité des recrutés	<input type="checkbox"/> Age <input type="checkbox"/> Grade <input type="checkbox"/> Spécialité <input type="checkbox"/> Expérience antérieure <input type="checkbox"/> Autres :.....
▪ Méthode de recrutement	<input type="checkbox"/> Jury/entretien <input type="checkbox"/> Tests (psychologique, sportif....) <input type="checkbox"/> Parcours obligatoire après recrutement <input type="checkbox"/> Autres : .....
▪ Commentaire	

### 3. JUSTIFICATION DE CETTE POLITIQUE DE RECRUTEMENT

- ARTT
- Organisation temps de travail
- Départ en retraite ou mutation
- Contraintes particulières (ex : CODIS dans le 33)
- Volonté politique (recrutement SPV du département)
- Autres : .....

### 4. AVIS DU SDIS SUR CETTE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET PISTES DE REFLEXION

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS du Rhône

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	①
▪ Attractivité	interventions, formation
▪ Inconvénients	loyers très élevés, forte implantation d'industries chimiques, climat humide
▪ Effectif SPP	1 346
▪ Effectif SPV	4 294
▪ Nombre d'interventions	70 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	20 à 50
▪ Origine des recrutements	essentiellement sur concours SPP (interne pour les SPV ou externe). Très peu de recrutement de SPP externe ou passerelle (militaire, détachement)
▪ Qualité des recrutés	20 à 30 ans, SPV du Rhône essentiellement
▪ Méthode de recrutement	tests sportifs et entretien avec un ou plusieurs jury , puis choix du PCASDIS sur une liste qui lui est proposée
▪ Commentaire	à l'issue de leur FI les SPP regagnent une équipe de renfort chargée de compléter les gardes opérationnelles dans les CIS. Ils y restent durant un an en moyenne avant d'être affectés dans des CIS à forte sollicitation opérationnelle

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Dans les années 2002-2003 de nombreux recrutements ont été nécessaires pour combler les départs en retraite et compenser l'ARTT (12h en 1h pour 1h). Depuis, ils ne sont plus justifiés que par les départs en retraite ou mutations (nombreuses ...) ;
- Volonté politique (recrutement exclusivement des SPV du département).

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Besoin de fidélisation des SPP d'où la volonté de ne recruter que des SPV du Rhône ;
- Lissage de la pyramide des âges impossible car peu d'attractivité et loyers très élevés.

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS de la Gironde

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	①
▪ Attractivité	océan proche, climat doux, régime indemnitaire favorable, volet social développé, forte activité opérationnelle
▪ Inconvénients	structure importante
▪ Effectif SPP	1 769
▪ Effectif SPV	2 338
▪ Nombre d'interventions	80 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	60 à 80
▪ Origine des recrutements	sur concours et mutations externes
▪ Qualité des recrutés	sapeurs sur concours, âgés de 22 à 32 ans, homme du rang à sous-officier pour les mutations externes
▪ Méthode de recrutement	5 à 6 actions de recrutement par an, sélection sur dossiers (permis PL, ...), entretien avec un jury
▪ Commentaire	recrutement au CTA-CODIS pour les mutations externes, sans possibilité de mutation interne pendant 5 ans avec tests bureautiques, écoute et reformulation et tests de passage au CTA-CODIS

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Sur le plan quantitatif  
Mise en place du dispositif législatif concernant l'aménagement et la réduction du temps de travail depuis le début des années 2000 ;  
Turn-over » naturel ;  
Départs en retraite liés à des recrutements dans les années 1970.
- Sur le plan qualitatif  
Contraintes liés au CTA-CODIS, affectation peu attirante pour les SPPNO ; le choix d'y affecter des PATS a été écarté car les perspectives d'évolution ou de reclassement sont difficiles ;  
Souhait d'équilibrer les futurs départs en retraite.

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Politique qui montre ses limites : il est constaté un tarissement des candidatures externes. Les SPPNO sont en effet peu motivés pour rester 5 ans au CTA-CODIS.

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS de l'Essonne

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	①
▪ Attractivité	formation initiale reconnue d'un très bon niveau. EDIS 91 connue et reconnue sur le plan national. aspects opérationnels : diversité et volume régime indemnitaire : possibilité d'avoir les maxima prévus dans les textes
▪ Inconvénients	coût de l'immobilier
▪ Effectif SPP	1 059
▪ Effectif SPV	1 338
▪ Nombre d'interventions	98 400

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	60
▪ Origine des recrutements	les concours SPP interne (SPV) ou externe représente 98% du recrutement qui se fait sur liste d'aptitude. quelques recrutements (4 à 5/an) par voie de mutation. aucun recrutement par détachement. aucun recrutement de sous-officier en externe : promotion interne uniquement (peu de places de sous-officiers pour beaucoup de candidats)
▪ Qualité des recrutés	recrutement de jeunes sur liste d'aptitude. Diplômes exigés : PSE1 et PSE2. Eléments appréciés : permis C, activité professionnelle exercée avant le concours (savoir-faire), existence d'une convention avec le SDIS d'origine/frais de concours
▪ Méthode de recrutement	jury et tests sportifs
▪ Commentaire	déroulement d'un recrutement : Candidature par mail (sur le site internet du SDIS 91) ou courrier, présélection sur dossier (PSE1 et PSE2, ..), Convocation aux tests sportifs et à un entretien (le même jour). Le niveau demandé aux tests sportifs est très élevé (niveau sortie FIA) : test de Cooper et tractions

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Départ en retraite ou mutation ;
- Volonté politique (recrutement SPV du département) ;
- Le volant annuel de recrutement compense juste le volume des départs et l'adaptation du Potentiel Opérationnel Journalier (SDACR) ;

➤ Aucune candidature externe pour les sous-officiers.

#### **4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion**

- La politique de recrutement va évoluer vers une diversité accrue ;
- Développement des contrats SPVC : jeunes sous contrat, accompagnés dans la préparation au concours SPP (16 SPVC en 2008, 12 en 2009) ;
- Le principe des SPVC permet de toucher des jeunes qui n'auraient pas envisagé une carrière de SPP autrement ;
- L'orientation des recrutements portera également vers les seniors et les handicapés pour des postes PAT en service hors rang ;
- Des tests psychotechniques sont envisagés en 2009 ;
- Les recrutements pour le CTA/CODIS sont exclusivement des PAT. Les SP recrutés après le concours sont affectés uniquement en unités opérationnelles pour atteindre le POJ cible du SDACR ;
- Une démarche GPEC est initiée depuis quelques mois :  
1° phase (1° semestre 2009) : création de la bibliothèque des emplois. Démarche participative et accompagnée par le CNFPT et un cabinet conseil (pour l'établissement de la bibliothèque des emplois et la communication interne auprès des agents).  
A ce jour, 120 emplois recensés et répartis en 17 familles métiers. Pour chaque métier, établissement des compétences attendues, grades correspondants en lien avec les GNR et les statuts.

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS de l'Ain

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	②
▪ Attractivité	montagne, coût de l'immobilier
▪ Inconvénients	Aucun
▪ Effectif SPP	237
▪ Effectif SPV	2 302
▪ Nombre d'interventions	30 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	20 pendant 5 ans
▪ Origine des recrutements	exclusivement sur concours SPP (interne ou externe), peu voir pas du tout de SPP titulaire externe et quelques tentative de passerelle (militaire, détachement..) non aboutis
▪ Qualité des recrutés	essentiellement des jeunes sur concours avec quelques préférences pour des titulaires du permis PL
▪ Méthode de recrutement	tests sportifs type concours et jury d'entretien composé du DRH et d'un ensemble représentatif de l'encadrement du SDIS
▪ Commentaire	après recrutement et formation injection là où il manque des SP, la mobilité interne laissant des trous dans les CIS où l'activité opérationnelle est la plus importante

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Le SDACR et le RO fixent les obligations de résultat du service ;
- Volonté politique (recrutement SPV du département). Le SDIS étant un grand département de volontaires, il apparaît au fur et à mesure de l'urbanisation et de la défection du volontariat des « trous » dans la réponse opérationnelle ;
- Conséquence : après mobilité interne il reste environ 100 postes de SPP disponibles.  
Conclusion : recrutement de 20 SPP par an sur 5 ans ;
- Peu de départs en retraite.

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Volonté de remplir la pyramide des âges par le bas de manière échelonnée et volonté de recruter des SPV du cru pour les fidéliser.

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS des Deux-Sèvres

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	③
▪ Attractivité	situation géographique (l'ouest, la mer, la proximité de La Rochelle, région touristique, marais poitevin), système de management intégré, climat social serein
▪ Inconvénients	aucun
▪ Effectif SPP	214
▪ Effectif SPV	1 555
▪ Nombre d'interventions	17 800

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	26 (2007)
▪ Origine des recrutements	SPP titulaire en externe, pas de recrutement sur liste d'aptitude car pas de structure pour organiser et réaliser une FIA. La majorité des recrutements se font par voie de mutation. Egalement recrutements par voie de détachement en 2008. Une tentative de passerelle n'ayant pas aboutie, voie qui sera développée en 2009
▪ Qualité des recrutés	Expérience antérieure le SDIS 79 se constitue des viviers de candidats (SP 2° cl, caporaux, sous-officiers). Deux commissions de recrutement sont organisées par an. Le SDIS 79 recherche des SP avec un parcours varié, un bon état d'esprit et le partage de valeur (loyauté...). Contrat moral passé avec des SP du cru : après quelques années passées hors SDIS79, retour possible
▪ Méthode de recrutement	tests psychotechniques et entretien avec un jury, entretien devant un jury avec détection des valeurs du candidat. Pas de test sportif. Le principe de tests psychotechniques a été validé par le CTP en 2008 et sera mis en œuvre prochainement, pour les candidats à des postes importants ou des candidats sur lesquels le jury a un doute.
▪ Commentaire	pas de parcours obligatoire systématique mais selon les besoins. Par exemple, si besoin de recrutement au CTA, engagement moral pour le candidat de rester 3 ans. Valorisation de ce choix pour la suite de la carrière par une bonification (passage adjudant, priorité pour le choix du poste en sortie de CTA)

### **3. Justification de cette politique de recrutement**

- Volonté politique de recruter des SPV du département ;
- Les recrutements se font dans l'ordre : mutation interne, mutation externe par sélection des recrues dans le vivier (Pas de FIA). Parmi les recrues, 33% sont des SPV du SDIS 79 qui ont travaillé quelques années dans d'autres SDIS (plus grands) et qui reviennent. Volonté affichée de les reprendre après une expérience ;
- Cycle de travail de 24/48. Etude du passage en 12h pour le CTA/CODIS uniquement, en 2009.

### **4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion**

- Privilégier la mobilité pour acquisition d'expérience ;
- Mise en place de tests psychotechniques pour améliorer le recrutement.



## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS des Charentes

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	③
▪ Attractivité	peu d'urbanisation, océan relativement proche, climat doux
▪ Inconvénients	peu d'interventions
▪ Effectif SPP	241
▪ Effectif SPV	1 114
▪ Nombre d'interventions	15 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	10 à 15
▪ Origine des recrutements	sur concours et mutations externes
▪ Qualité des recrutés	sapeur à caporal, sous-officiers exceptionnellement sur des postes spécifiques (milieu rural), ancien SPV de Charente ayant eu une expérience SPP dans un autre SDIS apprécié, d'âges et d'horizons variés pour les recrutements sur concours
▪ Méthode de recrutement	2 actions de recrutement par an. Sélection de dossier (permis PL indispensable, ...), envoi d'un questionnaire concernant l'expérience et les motivations du SP. Tests sportifs et techniques, entretien avec un jury.
▪ Commentaire	obligation de rester 3 ans sur sa première affectation en Charente

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Sur le plan quantitatif : un turn-over de personnel lié au manque d'activité opérationnel, à des rapprochements familiaux ou à des situations familiales particulières (recompositions de familles, profession du conjoint, ...). D'autre part, des départs en retraite liés à des recrutements dans les années 1970 ;
- Sur le plan qualitatif : repérage des meilleurs SPP ainsi que de ceux qui semblent le plus stable géographiquement. Volonté d'insérer des éléments moteurs dans les FIA. Souhait d'équilibrer les futurs départs en retraite.

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Politique globalement satisfaisante. Toutefois, il est noté :  
La persistance d'un turn-over significatif ;  
Un manque de candidature par mutation externe de « qualité » ;  
Il conviendrait de mener au moins 3 actions de recrutement par an, mais difficile à mettre en adéquation avec les FIA sur le secteur

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS des Landes

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	③
▪ Attractivité	montagne, mer, Espagne à proximité, nature, climat océanique, qualité de vie
▪ Inconvénients	peu d'interventions, peu de possibilité de mobilité interne, peu d'attractivité financière
▪ Effectif SPP	309
▪ Effectif SPV	1 462
▪ Nombre d'interventions	20 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	6 à 7
▪ Origine des recrutements	sur concours (en particulier des SPV du département), mutations externes et passerelle armée (BSPP, BMPM...)
▪ Qualité des recrutés	sapeur à adjudant, lien avec la région (SPV, famille...)
▪ Méthode de recrutement	1 à 2 actions de recrutement par an, sur décision du président CASDIS et du DDSIS
▪ Commentaire	aucun

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Sur le plan quantitatif : Peu de turn-over (départs en retraite et mutations vers départements limitrophes).

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Totalement satisfaisante.

## REPONSES QUESTIONNAIRE SDIS

SDIS des Hautes Alpes

### 1. Carte d'identité

▪ Catégorie du SDIS	⑤
▪ Attractivité	Montagne, nature, climat tempéré, bas taux de criminalité
▪ Inconvénients	peu de diversité d'emplois privés, peu de perspectives de progression de carrière, peu de possibilité de mobilité interne
▪ Effectif SPP	53
▪ Effectif SPV	1 132
▪ Nombre d'interventions	9 000

### 2. Politique de recrutement des SPPNO

▪ Nombre de recrutements par an	1 à 2
▪ Origine des recrutements	sur concours et mutations externes
▪ Qualité des recrutés	sapeur à adjudant, expérience professionnelle adaptée au poste vacant pour les mutations externes, lien avec la région
▪ Méthode de recrutement	1 à 2 actions de recrutement par an, sélection des dossiers en fonction du poste puis jury, transmission de toutes les candidatures reçues au PCASDIS qui choisit ceux qu'il souhaite entendre à son tour avec le DDSIS
▪ Commentaire	Aucun

### 3. Justification de cette politique de recrutement

- Sur le plan quantitatif : Peu de turn-over (départs en retraite en mutations peu fréquents) ;
- Sur le plan qualitatif : recrutement de qualité facilité par le peu de postes vacants.

### 4. Avis du SDIS sur cette politique de recrutement et pistes de réflexion

- Totalement satisfaisante.

## Calcul du coût de remplacement d'un SPPNO

Les coûts directs visibles de remplacement d'un agent peuvent se décomposer en trois éléments :

### 1. Les coûts liés au départ

Pendant la phase où l'agent se sépare de sa structure, on recense :

- les frais d'entretien de départ ;
- les charges administratives : échange de courriers entre les deux structures pour fixer les conditions de départ, la date du départ notamment.

### 2. Les coûts de remplacement

Les frais de recherche et d'embauche vont constituer les coûts de remplacement :

- l'actualisation de la description de la fonction : fiche de poste, périmètre ;
- les frais de communication, d'annonces ;
- les coûts de la sélection : entretiens, tests sportifs, tests psychotechniques ;
- la négociation du régime indemnitaire ;
- le coût de remplacement de l'agent partant : IHTS, vacations pour les gardes réalisées par des SPV.

### 3. Les coûts d'intégration

Le candidat retenu, la structure supporte les coûts suivants :

- les charges administratives ;
- les examens médicaux ;
- les frais de formation.

### 4. Les coûts indirects et cachés

L'évaluation des coûts indirects et cachés va s'attacher en particulier aux éléments suivants :

- Inexpérience ;
- durée de l'apprentissage ;
- perte de temps ;
- baisse de la qualité.

Remarque

Ce calcul s'applique à tout agent de la structure devant être remplacé.

**Fiche d'entretien de départ d'un SPPNO****1. Informations sur le SPPNO**

- nom, prénom :
- âge :
- situation familiale :
- situation au regard du service national

**2. Le recrutement**

- date du recrutement :
- grade de recrutement :
- affectation initiale :
- formation initiale :

**3. Le parcours professionnel**

- grades et affectations successifs.
- fonctions opérationnelles effectivement tenues :
- stages réalisés :
- expérience professionnelle :
- spécialité exercée :
- concours obtenus :

**4. Les raisons du départ**

Le candidat au départ exposera ses motivations qui seront classées :

- raisons professionnelles : avancement, activité opérationnelle, activité d'un groupe opérationnel spécialisé ;
- raisons familiales et personnelles : retour dans la région d'origine, mutation du conjoint, qualité de vie, immobilier.

**Remarque**

Cet entretien peut être réalisé pour tout départ d'un agent de sa structure : SDIS, groupement, centre de secours, service.