



## Introduction.

La rédaction du Plan de Management constitue sans nul doute une des grandes nouveautés en termes de « Management » pour les futurs responsables et dirigeants des zones de secours.

D'autres documents, à savoir *l'analyse des risques, le schéma d'organisation opérationnelle et le plan pluriannuel*, renforcent encore le fait que les futurs commandants de zone devront posséder un profil différent de celui qui leur a été demandé en tant que chef de service d'un service d'incendie. La composante actuellement majoritaire, constituée des compétences opérationnelles, devra, sans disparaître complètement, céder le leadership à la vision et aux compétences stratégiques indispensables à l'exercice de la nouvelle fonction de commandant de zone.

Pour terminer cette réflexion sur le profil et les compétences du commandant de zone, nous ne pouvons ignorer aussi le rôle de « directeur général » que celui-ci devra assurer. Au même titre que le **D**irecteur **G**énéral des administrations communales, anciennement secrétaire communal, il devra maîtriser les éléments de **R**essources **H**umaines qui lui permettront de piloter l'ensemble des services administratifs de la zone, en ce compris la préparation des séances du collège et du conseil de zone.

Ce premier plan de management est un ***élément charnière*** et ***particulier*** dans le processus, toujours en cours, de réforme de la sécurité civile.

***Particulier*** d'abord parce qu'il s'agit du premier plan. ***Particulier*** ensuite parce qu'il est rédigé bien que la zone de secours n'est pas encore mise en place, alors que la prézone, elle, existe et a travaillé, et qu'il appartiendra au futur commandant de zone d'assumer seul, lors de ses différentes évaluations qui seront réalisées durant son mandat, les bilans successifs issus des choix initiaux retenus, des actions prises et des résultats obtenus.

***Élément charnière*** parce qu'après dix années de travaux difficiles et intenses, il symbolise le passage de la phase préparatoire à la phase de mise en œuvre des objectifs qui ont motivé et convaincu les responsables politiques de la nécessité d'une réforme organisationnelle des services d'incendie.

La mise en place des zones de secours a suscité et suscite encore de nombreuses craintes et de nombreux fantasmes. Dès à présent, il nous semble important de clarifier la situation.

Fort de dix années de participation active aux travaux de la réforme de la sécurité civile et des zones de secours, et grâce aux études préparatoires et comparatives avec les pays ayant réformés leurs services d'incendie (France, Pays-Bas, Canada, ...) que nous avons consultées ou réalisées, nous en sommes arrivés à la conclusion objective que dix années au moins

seront nécessaires pour asseoir les nouveaux principes et la nouvelle organisation des zones de secours. Dans mon approche, il ne sera donc pas question d'une révolution brutale mais bien de la mise en place d'un changement progressif et contrôlé dans lequel toutes les parties devront trouver leur place et retrouver les éléments de leurs attentes. La distance à parcourir pour atteindre l'objectif final dépendra avant tout de la participation constructive et réaliste des différents partenaires. Ceux qui voudront freiner ou précipiter une mise en place responsable et réaliste des différentes étapes du processus de construction porteront la responsabilité d'une mise en œuvre plus lente.

En tant que rédacteur de ce plan, notre objectif principal est d'identifier les grands enjeux à venir et les axes stratégiques qui devront être développés afin d'exécuter, avec efficacité et efficience, **les missions** de service public définies dans la loi du 15 mai 2007. Pour atteindre cet objectif, nous voulons nous inscrire dans une approche responsable, qui tienne compte des ressources humaines et financières mobilisables, qui prenne en compte les réalités économiques tout en respectant le niveau de sécurité auquel ont droit les citoyens et les agents opérationnels des zones de secours et, tout cela, dans le respect des **valeurs** portées par les services publics en général et les valeurs spécifiques voulues et retenues par la zone en particulier.

Ce n'est qu'en définissant clairement la **Vision** zonale que nous proposerons aux différents partenaires, les responsables politiques, le personnel de la zone et le citoyen comme client privilégié de la zone, comme la lumière d'un phare qui guide le bateau vers le port qu'il doit rejoindre, que nous pourrons naviguer tous ensemble pour atteindre les objectifs que nous nous serons fixés.

Pour terminer sur cette introduction, nous souhaiterions insister sur l'échéancier de ce document. Comme évoqué plus haut, au risque de décevoir les parties prenantes, il ne peut être question d'une vision taillée pour la durée d'un premier mandat. Le plan que nous présentons veut s'inscrire dans une période plus large. Il comprend évidemment les actions qui seront menées durant les premières années mais, de façon ambitieuse sans doute, il veut tracer la route qui permettra de conduire le « Bateau zone », à travers les vagues et autres remous, jusque dans la baie où il pourra prendre son rythme de croisière.

## Table des matières.

---

Introduction .....	1
Table des matières .....	3
La Mission .....	4
La Vision .....	6
La charte des valeurs .....	9
Les parties prenantes .....	12
Proposition du modèle de gestion de la zone .....	16
Les thèmes stratégiques .....	19
Thèmes et objectifs stratégiques .....	
<b>Thème stratégique 1 Niveau de gestion</b> .....	20
<b>Brève description des objectifs identifiés</b> .....	21
<b>Thème stratégique 2 Niveau d'exécution</b> .....	25
<b>Brève description des objectifs identifiés</b> .....	26
<b>Thème stratégique 3 Niveau Client</b> .....	30
<b>Brève description des objectifs identifiés</b> .....	31
<b>Thème stratégique 4 Reconnaissance de l'établissement zonal</b> .....	33
<b>Brève description des objectifs identifiés</b> .....	34
Pour Conclure .....	36
Annexe 1 : Caractéristiques principales de la zone .....	37
Annexe 2 : Signification de l'art 67 et principe du 50/50 .....	40
Annexe 3 : Modèle type de fiche « Objectif Stratégique » .....	41

## La mission

*La mission exprime notre raison d'être et souligne les tâches essentielles de notre organisation.*

Le champ d'action de notre mission s'inscrit totalement dans **la loi du 15 mai 2007** relative à **la sécurité civile**.

La sécurité civile comprend l'ensemble des mesures et des moyens civils nécessaires pour accomplir les missions visées par la loi relative à la sécurité civile afin de **secourir et de protéger en tous temps les personnes, leurs biens et leur espace de vie**.

En ce qui concerne les missions opérationnelles, la sécurité civile comprend **les unités opérationnelles de la protection civile** et **les zones de secours**.

Alors que les unités opérationnelles représentent les moyens du niveau fédéral, les zones de secours représentent le maillon d'exécution local des secours civils.

Les missions des zones de secours sont définies à l'article 11 de la loi du 15 mai 2007.

**Art. 11.2 § 1. Les missions générales des services opérationnels de la sécurité civile sont :**

- 1° le sauvetage de personnes et l'assistance aux personnes dans des circonstances dangereuses et la protection de leurs biens ;
- 2° l'aide médicale urgente telle que définie à l'article 1er de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente ;
- 3° la lutte contre l'incendie et l'explosion et leurs conséquences ;
- 4° la lutte contre la pollution et contre la libération de substances dangereuses en ce compris les substances radioactives et les rayons ionisants ;
- 5° l'appui logistique.

**§ 2. Font intégralement partie des missions énumérées au § 1er, 1°, 3°, 5° : la prévision, la prévention, la préparation, l'exécution et l'évaluation.**

Au sens du présent paragraphe, on entend par :

- 1° **prévision** : toutes les mesures pour inventorier et analyser les risques ;
- 2° **prévention** : toutes les mesures visant à limiter l'apparition d'un risque ou à minimiser les conséquences de la concrétisation de celui-ci ;
- 3° **préparation** : toutes les mesures pour assurer que le service est prêt à faire face à un incident réel ;
- 4° **exécution** : toutes les mesures qui sont prises quand l'incident se produit réellement ;
- 5° **évaluation** : toutes les mesures pour améliorer la prévision, la prévention, la préparation et l'exécution en tirant des conclusions de l'incident.

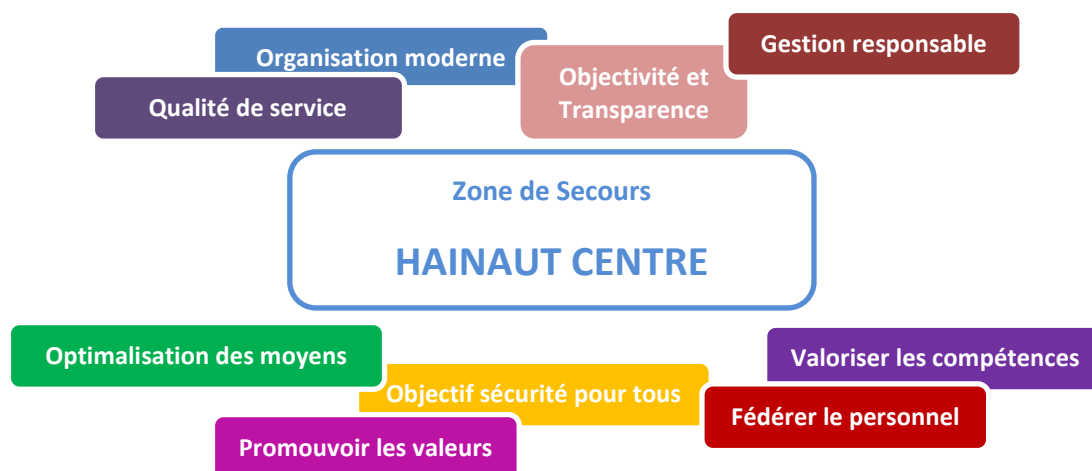
§ 3. Sans préjudice des compétences des autres services publics, les zones de secours veillent à l'application des réglementations concernant la prévention de l'incendie et de l'explosion

La mission de prévention de l'incendie et de l'explosion constitue une mission à part entière que nous ne devons pas négliger. Si elle ne s'inscrit pas dans le cadre des missions urgentes, elle représente cependant un axe important qui doit valoriser nos compétences, participer à la réduction des effets des incendies, tant sur les biens que sur les personnes, et que nous devons mener en l'intégrant dans le cadre des activités économiques du territoire de la zone et des communes qui la compose. A ce titre, nous ne devons pas seulement être des contrôleurs mais nous investir en tant que consultants partenaires des projets qui nous sont présentés.

Pour compléter le cadre de notre mission, nous ne pouvons ignorer l'**arrêté royal du 10 juin 2014**, publié le 17 juillet 2014, lequel précise les missions opérationnelles et **détermine les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la protection civile.**

## La vision

La vision exprime notre ambition pour la zone et trace les contours de notre organisation future



### **Organisation MODERNE et gestion professionnelle.**

La zone de secours doit, dès sa mise en place, penser et développer une organisation qui repose sur les outils et les techniques de **gestion moderne**. La modernité ne pourra cependant avoir valeur que si elle est au service de la qualité et des personnes. Les outils ainsi développés devront permettre une intégration centralisée des données à partir des différents postes et bureaux de la zone.

Une veille constante de l'évolution des besoins propres à la zone et des solutions disponibles sur le marché devra soutenir la notion de **proactivité** essentielle à l'amélioration constante des performances et de la qualité

### **Transparence et objectivité.**

La zone doit jouer la **transparence** quant au niveau de service atteint par son organisation. Pour l'ensemble des parties prenantes, elle devra être totalement **objective** quant à la mesure de ses performances et des résultats obtenus dans l'exécution de ses missions. La mise en place d'un système<sup>1</sup> d'indicateurs et de mesures doit permettre de poursuivre le processus d'amélioration constante que nous voulons défendre.

<sup>1</sup> Tableau de bord

## Gestion responsable.

En tant que service public, nous devons défendre une gestion responsable des moyens. Nous devons nous inscrire dans un modèle de gestion d'entreprise qui respecte et qui valorise au mieux les moyens disponibles. Nous devons gérer la zone en bon père de famille en gardant à l'esprit que chaque euro investit est un euro cédé par le citoyen. En tant que service public, nous devons démontrer notre capacité à défendre et à exécuter un modèle de **gestion responsable**.

## Qualité du service, service de qualité. « Un service public au service du public »

Nous devons garder à l'esprit que notre mission s'articule uniquement sur le service au citoyen. C'est parce qu'il est là que nous sommes là. Nous devons tout mettre en œuvre pour offrir, **A CHAQUE CITOYEN**, un **service d'égalité**, au-delà de son origine et de son niveau social. Nous devons nous efforcer de rendre au citoyen le service que nous aurions voulu recevoir.

## Renforcer la sécurité et le bien-être.

Conformément aux principes de la Commission Paulus, nous devons **améliorer la sécurité**, d'une part des citoyens, d'autre part des acteurs opérationnels de la zone.

Pour les acteurs opérationnels, une sécurité renforcée repose sur :

- La mise à disposition des moyens opérationnels nécessaires ;
- Une formation adaptée et continue en ce compris la condition physique ;
- Un contrôle de la santé adapté aux contraintes de la profession ;
- Un milieu de travail qui prenne compte du bien-être au travail <sup>2</sup>.

## Valoriser les compétences.

L'homme doit être au centre de notre organisation. En tant qu'organisation moderne, nous voulons **valoriser les compétences et les personnes afin de les mobiliser pour NOS objectifs**. L'agent doit être un acteur participatif de sa zone et doit faire siens les objectifs de la zone.

## Fédérer le personnel.

Au-delà de la culture locale, nous devons développer un esprit zonal. **Rassembler** l'ensemble des agents et les réunir pour exécuter ensemble les missions de la zone. Pour cela, nous devons, au-delà de leur statut, volontaire ou professionnel, **rapprocher** l'ensemble des agents opérationnels de la zone. La **mixité** des équipes ne peut pas être un obstacle au développement de l'organisation zonale.

---

<sup>2</sup> Loi du 4 août 1996

### **Promouvoir les valeurs.**

En tant que service public et plus particulièrement comme service de secours, nous devons promouvoir les valeurs humaines et les valeurs de la zone. **Les valeurs** doivent être à la zone ce que **le ciment** est à la construction d'un édifice.

### **Optimalisation des moyens.**

Repris dans le rapport de la Commission Paulus, ***l'augmentation d'échelle doit favoriser une optimalisation des moyens disponibles.*** Est ici visé l'ensemble des moyens, humains, matériels, financiers. Au-delà des moyens propres à la zone, nous devons également envisager toutes les formes de partenariat possible qui nous permettront, sans diminuer la qualité de service, une optimalisation des ressources.



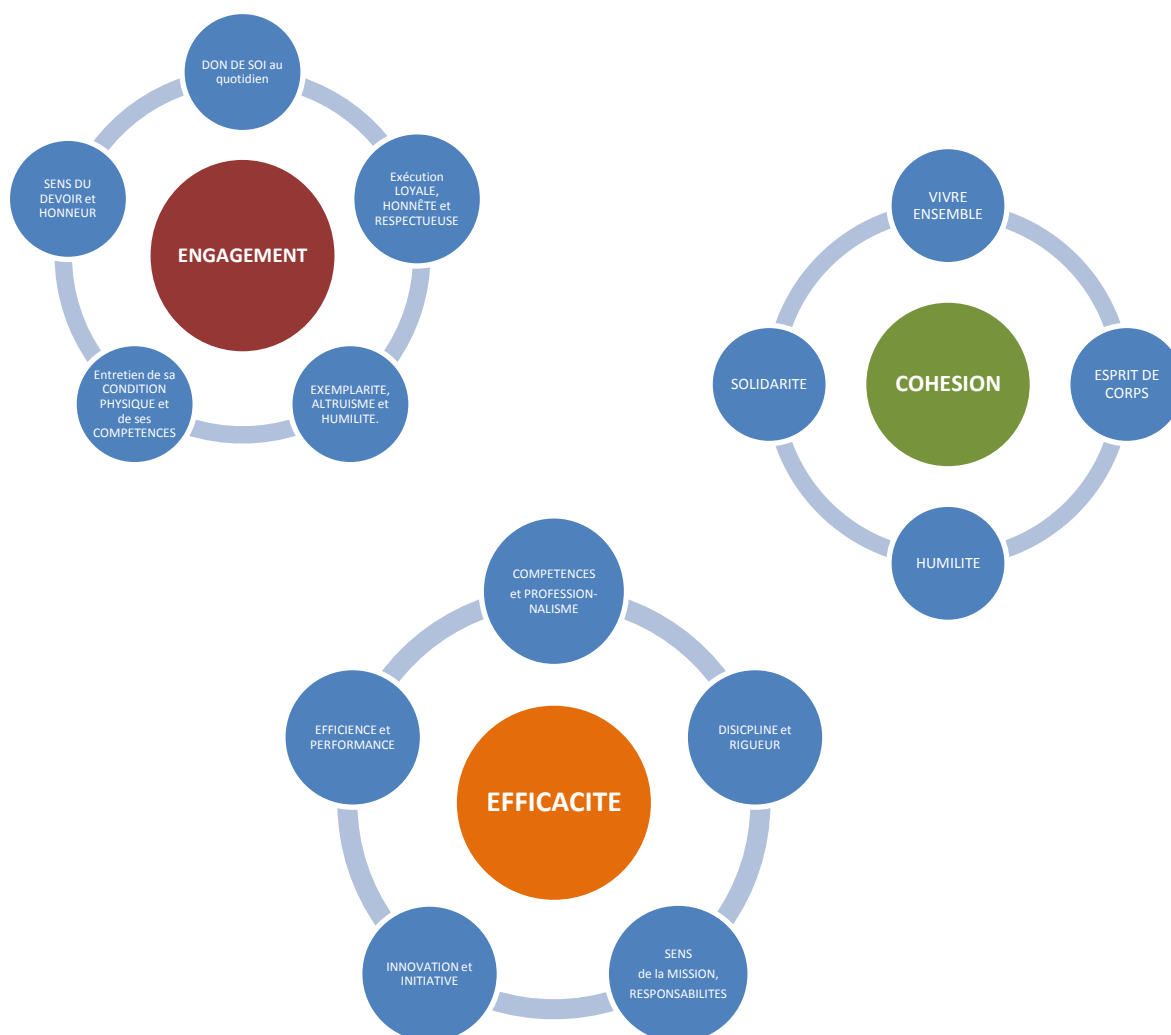
# La charte des valeurs

*La charte des valeurs définit le cadre éthique dans lequel nous voulons développer et exécuter nos missions.*

*Il ne peut y avoir de projet s'il n'y a de valeurs ....*

*Dans tout projet d'organisation, la dimension des relations humaines, sociales et professionnelles est primordiale pour atteindre les objectifs fixés. Si les hommes et les femmes qui composent l'organisation ne peuvent se rassembler autour de valeurs communes, il ne pourra y avoir de pérennisation du projet.*

Afin qu'ils concourent ensemble à la réalisation du projet commun d'établissement, pour atteindre les objectifs fixés par et pour la zone, nous devons rassembler les hommes et les femmes, pompiers volontaires ou professionnels, personnels administratifs et techniques de la zone de secours autour d'un ensemble de valeurs communes. Ces valeurs doivent être intégrées par le personnel. Ce dernier devra devenir le maillon qui transmettra les valeurs aux nouvelles recrues qui viendront renforcer l'équipe zonale.



## Respect.

- Par l'exécution de ses missions opérationnelles, le personnel d'intervention est amené à côtoyer régulièrement le citoyen. Quelles que soient les circonstances, il doit faire preuve de courtoisie, de discrétion et de tolérance.  
Il en sera de même pour le personnel administratif qui sera en contact avec les citoyens, clients de démarches administratives diverses (délivrances de conseils, de documents, études de prévention, ...).
- Dans ses rapports professionnels avec ses collègues, chaque membre du personnel sera positionné au sein d'une structure hiérarchique. Qu'il soit en position de chef ou en position de subalterne, il devra en tout temps avoir une attitude respectueuse avec ses collègues.

En tout temps, les membres du personnel de la zone devront cultiver **Le RESPECT** de l'autre.

« Si tu veux connaître la valeur d'une personne, observe la façon dont elle traite ses subalternes et non ses égaux »

## Altruisme.

Durant l'exercice de leurs missions de secours, les agents opérationnels s'inscrivent dans une démarche de solidarité. Sans autre pensée que de secourir le citoyen, par leur engagement au service de la collectivité, ils font preuve d'**ALTRUISME**.

## Figure d'exemple.

Les agents de la zone doivent garder en mémoire que leurs actions de secours participent à la diffusion d'une culture de sécurité civile. C'est un devoir de promouvoir celle-ci afin de susciter les vocations citoyennes. Ils représentent un exemple pour un grand nombre de citoyens, adultes et enfants. Les sapeurs-pompiers sont constamment classés premiers au hit-parade des professions préférées et admirées des citoyens. C'est un devoir de cultiver cette image et de rester une **figure d'exemple**.

## Intégrité.

En tant que personnel de la zone, j'agis de manière irréprochable dans l'exercice de ma fonction. Je suis irréprochable dans ma conduite, mes actes et mes décisions conformément au cadre légal de mes activités, aux règlements et aux procédures.

## Egalité - Solidarité.

Quelles que soient les personnes qu'il est amené à secourir ou à rencontrer dans l'exercice de ses missions, quel que soit son statut social, riche, pauvre, homme connu ou inconnu, nanti, fragilisé, quelle que soit sa couleur de peau, ses convictions religieuses, son âge, et tout autre élément discriminant, l'agent de la zone doit faire preuve d'**EGALITE** et de

**SOLIDARITE.** Celui qui pratiquera la discrimination ne pourra plus porter les valeurs de la profession.

### Performance, qualité et professionnalisme.

Pour mener à bien ses missions, le personnel, professionnel ou volontaire, doit faire preuve d'une très grande **exigence professionnelle**. L'approche professionnelle doit être la seule règle portée par le personnel zonale.

Il doit être à la recherche constante de la **PERFORMANCE** dans la **QUALITE**. Pour cela, il doit constamment se former et s'entraîner pour maintenir ses compétences à un niveau de service optimal. L'**énergie**, le **courage**, la **motivation**, l'**investissement personnel**, la **passion** sont des qualités essentielles pour répondre aux exigences de qualité.

### Esprit d'équipe.

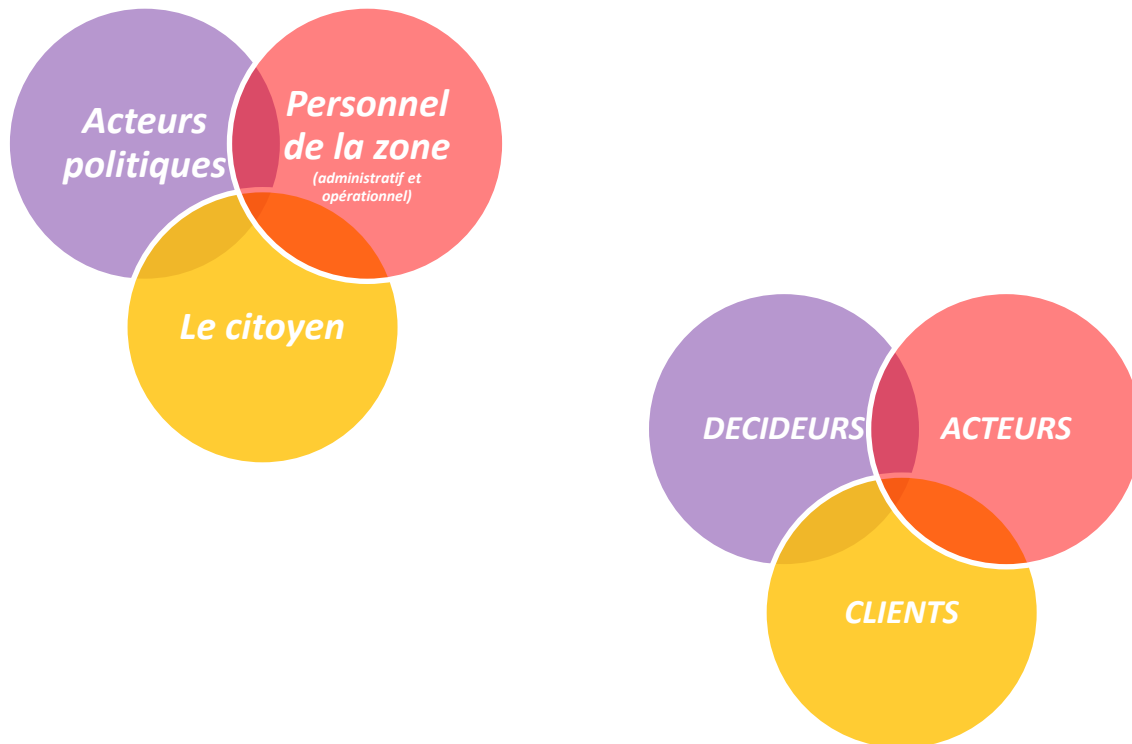
L'**esprit d'équipe** doit être présent chez tous les membres de la zone. L'équipe seule peut porter de grands projets. Celui qui a une attitude individualiste ne peut s'épanouir dans un service de secours et ne pourra fournir un travail de qualité et un environnement sécurisé pour les autres membres qui l'accompagnent.

*La zone devra créer une dynamique de groupe. Les valeurs adoptées devront définir un cadre de travail clair et rassurant pour tous. Ce cadre devra permettre un épanouissement personnel basé sur le bien-être au travail, la sérénité et la capacité d'initiative maîtrisée. L'écoute, le dialogue, la confiance et le respect mutuel sont autant d'éléments qui favoriseront cet épanouissement individuel au service du groupe et de la société.*

## Les parties prenantes

*Les parties prenantes identifient les personnes et organismes concernés par nos missions.*

Les parties prenantes, acteurs, décideurs ou bénéficiaires de la MISSION, constituent les éléments qui ont un impact sur les décisions et les politiques mises en place au niveau de la zone. On peut les identifier selon les schémas suivants :



Chaque partie prenante a ses propres attentes, ses propres responsabilités, ses propres contraintes. Un projet de zone ne peut avoir de valeur, d'intérêt, que s'il parvient à trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes, en conciliant au mieux les attentes, les contraintes et les moyens.



*Tout comme un tabouret à trois pieds ne peut être en équilibre stable que si chacun de ses pieds présente une taille égale, le projet zonal ne peut être un succès que si nous trouvons le point d'équilibre entre les contraintes des décideurs, les attentes des acteurs et la fourniture d'une qualité de service attendues par les clients.*



Cependant, au-delà de la volonté individuelle de chacun, il est impossible de se soustraire à l'impact des facteurs extérieurs. Afin d'en diminuer les effets négatifs, il faudra les identifier, les comprendre et les expliquer à chaque partie prenante.

Dans cette situation particulière qu'est la mise en place d'une nouvelle organisation, il sera important d'être pédagogique pour deux des parties prenantes, les acteurs politiques et le personnel de la zone. En effet, c'est essentiellement ceux-ci qui seront les plus concernés par les changements induits par la réforme au niveau de la gestion quotidienne. Le commandant de zone, en tant que manager de zone, devra pouvoir expliquer de manière concrète les véritables enjeux et les impacts des nombreux textes publiés dans le cadre de la loi. Dix années de travaux préparatoires ont permis l'émergence de fausses vérités et d'interprétations erronées qu'il convient maintenant de clarifier.

## **LES PARTIES PRENANTES.**

### **Les acteurs politiques – Les décideurs.**

**Mots clef : Participation – Maîtrise des coûts - Optimisation.**

#### **Il s'agit des bourgmestres des communes de la zone.**

Auparavant, seuls les bourgmestres qui avaient un service d'incendie décidaient des projets retenus et des dépenses allouées au service d'incendie. Le rôle des bourgmestres des communes protégées se limitait à s'assurer que leur participation financière, la redevance définie par le gouverneur, était bien inscrite au budget.

Ceux-ci *pourront* dorénavant prendre une part active aux décisions de la zone (budget, recrutement, niveau de service, investissement, règlement de facturation, ...). La loi relative à la sécurité civile stipule que la zone est administrée par un conseil et par un collège. Ceux-ci sont constitués par les bourgmestres de la zone ou leurs remplaçants. Il s'agit là d'une **opportunité** que doivent saisir les bourgmestres pour :

- ***Préciser et défendre leur vision et leurs attentes pour les citoyens de leur commune ;***
- ***Prendre part à la définition du projet de zone et décider du modèle de service public qu'ils veulent offrir aux citoyens ;***
- ***Participer à l'élaboration du budget zonal et donc à la part communal qu'ils devront assumer (dotation communale) ;***
- ***Définir le niveau de service pour les secteurs INS de leur commune ;***
- ***Orienter les politiques de prévision et de prévention qu'ils désirent développer sur le territoire de leur commune.***

Un point doit retenir toute notre attention. Il a largement alimenté l'ensemble des débats sur la réforme des services d'incendie et est assurément une conséquence directe de la réforme des polices. Vécue comme une **menace** par les bourgmestres, la problématique des surcoûts « Incontrôlés – Incontrôlables » doit nous inciter à un dialogue pédagogique. Dans le respect de l'art 67 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, il nous appartient

de proposer des projets réalistes qui prendront en compte la dimension financière et qui s'inscriront dans les enveloppes composées des coûts actuels, **les dotations communales**<sup>3</sup>, des dotations fédérales et des autres sources de financement (par exemple le financement éventuel des provinces). Afin de clore les malentendus à son sujet, le principe du 50/50<sup>4</sup>, vendu à toutes les sauces, devra également être clairement expliqué au conseil afin d'aborder les futurs débats financiers en toute connaissance de cause.

Concernant les coûts de la zone de secours, nous aurons la volonté et l'ambition d'atteindre les objectifs d'optimisation des moyens et d'économies d'échelle repris dans le rapport de la Commission Paulus.

### **Le personnel de la zone – Les acteurs.**

**Mots clef : Incertitude – Méconnaissance – Désinformation - Attentes exagérées – Amélioration de la sécurité et du bien-être.**

**Il s'agit de l'ensemble de personnel travaillant pour la zone.**

Volontairement, nous ne voulons pas séparer personnel opérationnel et personnel administratif. La volonté d'une culture d'entreprise unique et cohérente ne s'y retrouverait pas.

Le personnel est sans aucun doute la partie prenante qui se retrouve aujourd'hui dans une période d'incertitude. Propre à tout changement, cette **menace** concerne principalement le passage vers de nouveaux statuts (administratif et pécuniaire), la mise en place d'une nouvelle structure et d'une nouvelle organisation, l'application de la nouvelle loi sur le temps de travail et le nouveau parcours de formation. Il faut bien reconnaître que la communication vers les 17000 pompiers du pays n'a pas été facile et que certains partenaires hostiles à la réforme, conscients de la méconnaissance du dossier par les agents, ont usés d'une certaine forme de désinformation.

Paradoxalement, on peut également constater que certains espoirs ont exagérément été propagés. Notamment, l'idée d'une professionnalisation incontrôlée du personnel, d'un engagement massif dans les casernes, de la mise en place de gardes casernes dans les postes de la zone, autant d'idées qui se sont maintenant installées dans les esprits de nombreux pompiers.

Au-delà de ce qui précède, la mise en place des zones de secours et l'application des textes qui l'accompagnent resteront une **opportunité** pour les pompiers portés par la volonté d'un service de qualité. En effet, on doit bien reconnaître que grâce aux moyens minimaux de

---

<sup>3</sup> qui remplacent les actuelles redevances et parts des communes centres de groupe.

<sup>4</sup> Voir explication en annexe 2.

l'aide adéquate la plus rapide, aux normes de protections individuelle et collective, à la mise en place d'une formation adaptées aux besoins des missions, aux aménagements de fin de carrière qui prennent en compte les particularités du métier, la sécurité des pompiers et le bien-être du pompier n'en seront que renforcés.

## Le citoyen – Le Client

**Mots clef : Citoyen client & Client roi – Exigence accrue -**

**Objectif Qualité – Excellence - Comportement**

Nous l'avons déjà signalé, et nous n'aurons cesse de le rappeler, nous sommes un service public au service du public. Selon moi, il s'agit en soi d'une véritable VALEUR. Le citoyen est et doit donc rester l'élément central de nos préoccupations. Sans lui, pas de service, pas de mission et pas d'organisation.

Le citoyen « Client », le mot est volontairement lâché. En dehors la sphère des services publics, nul ne contestera le principe du client roi. Nous voilà donc face à une double obligation de résultat. Enfin, nous devons acquérir une large interprétation de la notion de mission. Il ne s'agit pas de nous limiter aux missions urgentes, réalisées dans un contexte tel que le pompier apparaît comme un « sauveur ». Notre mission s'étendra bien au-delà et les mêmes objectifs de qualité devront être fournis à tous les clients et ce, qu'il s'agisse de missions opérationnelles non urgentes, de missions d'expertises, de remises d'avis dans les dossiers de prévention ou simplement lors des échanges directs pour des demandes de renseignements ou la délivrance de certains documents administratifs.

Pour terminer sur cette partie, nous souhaiterions évoquer un phénomène émergent. Notre société évolue continuellement. Cette évolution emporte de nouvelles exigences de la part du citoyen à l'égard des pouvoirs publics et des services que ceux-ci lui proposent. Il ne se contente plus de recevoir un service, il s'est emparé de l'exigence et de la qualité du service fourni. Les missions rendues par les services de secours n'échappent pas à cette règle. **Maîtriser le sinistre n'est plus suffisant à leurs yeux, il faut bien le maîtriser.** En effet, nous ne pouvons plus nous concentrer uniquement sur la maîtrise du sinistre, il faut en même temps veiller à préserver, à ne pas détériorer plus encore, les biens du citoyen qui se situent dans l'environnement du champ d'action. Aussi, aujourd'hui déjà et demain plus encore, il n'est plus rare qu'une plainte soit déposée après l'intervention des pompiers afin d'obtenir un dédommagement financier sous prétexte que « l'Action des pompiers » n'était pas adaptée. Le citoyen, ou son assureur, s'engagera d'autant plus facilement dans cette démarche que certaines de nos missions sont sanctionnées par une facturation.

Le citoyen devient donc critique quant à notre compétence professionnelle et quant à notre **comportement** relationnel durant l'exécution de nos missions.

***Autant de raisons pour préparer notre personnel afin qu'il s'engage à délivrer l'excellence dans la mise en œuvre de sa mission.***

## Proposition du modèle de gestion de la zone.

Pour que chaque partie prenante, impliquée directement dans la gestion journalière de la zone<sup>5</sup>, puisse comprendre le type d'organisation et le mode de gestion prônés par le commandant de zone, dans ce qui suit, nous présentons le modèle qui remporte notre préférence. La lecture de celui-ci devra permettre à chacun de se situer dans l'organisation, de connaître sa zone de travail, les attentes de sa hiérarchie et les actions à mener à l'égard des structures sous ses ordres. Loin de vouloir en porter la paternité et l'originalité, c'est en toute transparence que nous citons le modèle qui nous a inspiré pour rédiger ce document<sup>6</sup>.

Ce modèle repose sur les principes suivants :

- ***Le principe de la responsabilisation.***

Il vise à rapprocher autant que possible la responsabilité au niveau d'exécution adéquat. Chacun est responsable de ses actions dans le cadre des missions qui lui sont confiées.

- ***Le principe du monitoring cyclique.***

Il s'agit d'installer un suivi permanent des projets afin :

a) d'en **contrôler** l'impact financier ;

b) d'en **mesurer** les résultats afin d'**ajuster**, si nécessaire, les moyens disponibles aux besoins nécessaires afin d'atteindre les résultats espérés.

- ***Le principe du management intégral.***

Il caractérise le modèle de gestion retenu. A chaque niveau, le dirigeant est responsable de la détermination de ses besoins et de l'utilisation optimale des moyens mis à sa disposition (matériel, personnes, support). Il répond des résultats obtenus dans le cadre de ses missions. Cette approche est mise en œuvre selon le **principe de subsidiarité** et selon une **concertation** entre la direction générale, les directions fonctionnelles, l'Etat-major et la Commission Technique dans le cadre du mandat octroyé au commandant de zone par les organes de gestion politique.

Ces principes sont appliqués à deux niveaux : **Stratégique** et **Opérationnel**<sup>7</sup>

**Au niveau stratégique**, l'accent est mis sur l'Etat-major de zone en tant qu'organe décisionnaire de la stratégie de la zone. Cela implique une grande rigueur de la part de ses membres, individuellement et collectivement, tant au niveau de la préparation, de la présence et de la participation aux réunions, que dans le choix des points à l'ordre du jour, des décisions retenues et de leur exécution. Une forte solidarité sera attendue de la part des membres de l'Etat-major probablement composé de certains chefs de service actuels. Les

---

<sup>5</sup> Les décideurs et les acteurs

<sup>6</sup> Plan de management - SPF Justice

<sup>7</sup> Au sens administratif du terme.

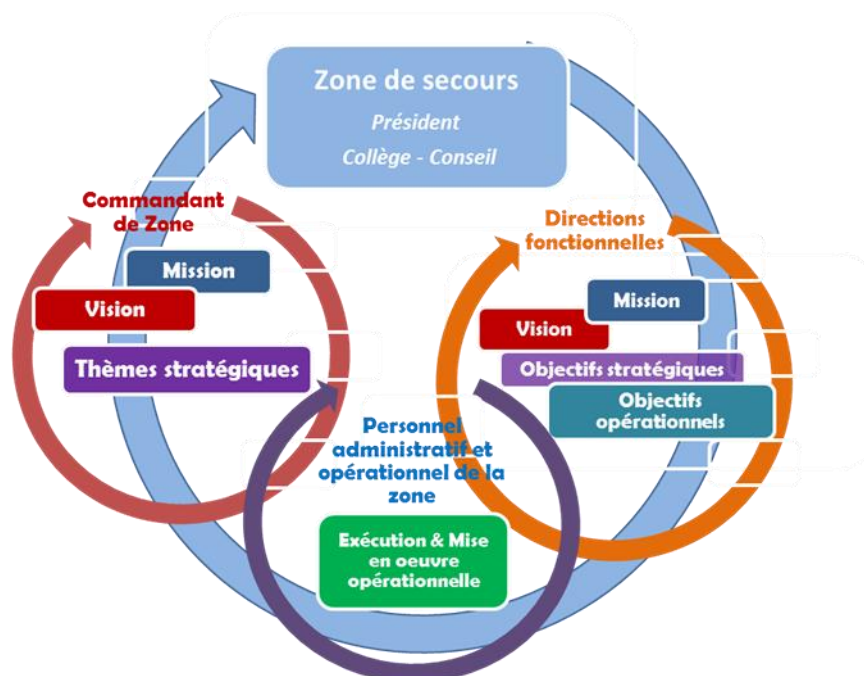
décisions seront prises collégalement et devront être portées par tous, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci.

Les membres de l'Etat-major seront également les directeurs des directions fonctionnelles.

Au niveau opérationnel, dans le sens de la mise en œuvre des axes stratégiques, les actions seront définies le plus précisément possibles selon le principe **SMART**<sup>8</sup> et des délais seront définis afin de pouvoir mesurer leur évolution. La mise en place d'un système de mesure de la performance, d'une procédure de suivi et de contrôle et d'un système d'alarme seront des leviers importants pour assurer la bonne réalisation des services. Il s'agit à la fois de disposer d'un outil de mesure des prestations de service, à partir d'indicateurs fixés par nous, mais aussi d'un système de suivi des informations afin que les actions correctrices nécessaires puissent être prises.

### Visualisation de la structure de management.

Le schéma ci-dessous présente les différents niveaux d'imbrication du plan de management, à savoir le niveau de validation des orientations stratégiques (par le Conseil de zone), le niveau d'élaboration des orientations stratégiques (Commandant de zone et Etat-major), le niveau de déclinaison en objectifs, stratégiques et opérationnels, et le niveau d'exécution.



<sup>8</sup> Spécifique – Mesurable – Ambitieux – Réaliste – Délimité dans le Temps

**LA VISION** exprime notre ambition, ce que nous poursuivons et voulons atteindre, dans le cadre de **LA MISSION**.

Cette vision se décline en **thèmes stratégiques**, c'est-à-dire les grandes lignes qui seront suivies dans les années à venir. Idéalement la durée du plan pluriannuel qui correspond à la durée d'une législature communale.

La stratégie générale de la zone ainsi définie sera exécutée par la direction générale et par les directions fonctionnelles. Dans un premier temps, les directions fonctionnelles affinent, à partir des thèmes stratégiques, les **objectifs stratégiques** qu'elles devront exécuter. Dans un second temps, et après validation par le commandant de zone, elles déclinent les objectifs stratégiques en **objectifs opérationnels**.

Un objectif stratégique peut comprendre plusieurs objectifs opérationnels.

Les objectifs stratégiques sont concrétisés au travers de la définition d'objectifs à court, moyen et, dans le cas particulier de ce premier plan de management, à plus long terme aussi.

Les objectifs opérationnels comprennent une série d'actions de natures différentes :

- Les projets ;
- Les objectifs organisationnels ;
- Les processus ;
- Les prestations de service.

Un **projet** est un ensemble de tâches exécutées par un groupe de personnes afin d'aboutir aux objectifs fixés.

Un **objectif organisationnel** vise l'amélioration d'un processus, d'une méthode de travail, d'un service presté, d'une mission exécutée. Les objectifs organisationnels sont développés et exécutés au niveau de services ou des postes de la zone. Le responsable d'un objectif organisationnel sera le chef de service, ou le chef des opérations, qui devra répartir, entre les collaborateurs qu'il jugera les plus aptes à mener correctement la mission, les différentes tâches destinées à atteindre l'objectif retenu.

Un **processus** de travail est l'ensemble des activités et des tâches qui doit être réalisé pour exécuter une mission précise ou offrir une prestation de service de qualité.

Une **prestation de service** est le résultat final d'un processus ; un produit, un service ou une mission qui répond aux besoins et aux attentes de la personne qui en est le bénéficiaire.

## Les thèmes stratégiques.

A ce stade de la réflexion, et sans préjuger des adaptations qui seraient nécessaires au fur et à mesure que la zone prendra son autonomie, les 4 thèmes stratégiques suivants ont été retenus.

<b>Thème stratégique 1 :</b>	<b>Niveau de gestion.</b> <i>Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>optimiser les moyens et les partenariats ;</i></li><li>- <i>maîtriser les projets et les coûts.</i></li></ul>
<b>Thème stratégique 2 :</b>	<b>Niveau d'exécution.</b> <i>Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel</i>
<b>Thème stratégique 3 :</b>	<b>Niveau du client.</b> <i>Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.</i>
<b>Thème stratégique 4 :</b>	<b>Tout niveau.</b> <i>Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.</i>

## Les objectifs Stratégiques.

<b>Thème stratégique 1 :</b>  <i>Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>optimiser les moyens et les partenariats ;</i></li> <li>- <i>maîtriser les projets et les coûts.</i></li> </ul>	Numéro de Fiche	Optimisation	Maîtrise des coûts	Economies d'échelle	Sécurité accrue du personnel	Amélioration du service au citoyen	Amélioration du bien-être du personnel	Ajustement aux lois et règlements	Cohésion du groupe et valeurs	Maintenir / améliorer les compétences	Valorisation du personnel
Mise en place des services transversaux de la zone.	1	■	■	■				■			
Mise en place du dispatching zonal / suprazonal.	2	■		■		■					■
Optimisation des équipes spécialisées et du matériel.	3	■	■	■							■
Adapter les ressources à la sollicitation opérationnelle.	4	■	■	■				■			■
Supprimer le double départ et optimiser le réseau de postes.	5	■	■			■	■				
Partenariat provincial pour la Direction fonctionnelle de la formation.	6	■		■					■		
Analyse et Opportunités des différents statuts (Ambulancier / Pompier) (Professionnel / Volontaire).	7	■	■			■	■				
Opportunités et faisabilité des marchés groupés.	8	■		■			■				
Mise en place d'un outil de monitoring mensuel des dépenses.	9	■	■								
Mise en place d'un rapport annuel de performance.	10		■								
Adapter l'organisation à la loi sur le temps de travail	11		■		■		■				■

## Brève description des objectifs stratégiques.

**Thème stratégique 1 :** *Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :*

- *optimiser les moyens et les partenariats ;*
- *maîtriser les projets et les coûts.*

### **Objectif 1.1.**

#### **Mise en place des services transversaux de la zone.**



L'art 5 de la loi précise que « *la zone de secours assure la création et l'organisation des postes sur son territoire et remplit les missions qui lui sont confiées par la présente loi **de manière autonome.*** »

Les articles 21/1 et 21/2 permettent cependant la mise en place de convention et de partenariats qui peuvent conduire à la réalisation d'économies d'échelles et à la maîtrise des coûts.

L'article 21/2 dispose de la ***mise en place de partenariat avec la province notamment en matière de gestion administrative et financière.***

L'article 21/2 dispose de la ***mise en place d'accords de partenariat avec une ou plusieurs zones de police ou zones de secours relatifs, notamment, à la coordination en matière de financement, d'organisation et d'exécution de missions opérationnelles respectives.***

#### **Objectif :**

- 1) Rechercher un partenariat avec les deux autres zones de la province pour la mise en place des services transversaux. Une première étude financière nous apprend qu'une économie annuel de +/- 1.000.000 € est obtenue en regroupant ainsi les services des trois zones. D'autres avantages existent et seront développés dans les fiches « Objectifs stratégiques »<sup>9</sup> et les fiches « Objectifs opérationnels »
- 2) Rechercher les meilleurs partenariats avec la province dans l'esprit du point XXVII – 5 « Optimaliser le rôle des provinces » repris dans la déclaration de politique « Oser, Innover, Rassembler » du gouvernement de la Région Wallonne. En complément du point 1 ci-dessous, je préconise une centralisation des services transversaux dans un complexe central à construire en partenariat avec la province « *encourager les provinces à être davantage encore les partenaires à part entière des communes en prévoyant que minimum 10% du fonds des provinces soient affectés, en accord entre la province et les communes concernées, à la prise en charge des dépenses nouvelles nécessitées par le financement du fonctionnement des zones de secours.* »



**Pour un résultat optimal, cet objectif DOIT faire l'objet d'une attention particulière et être pris en compte avec une priorité maximale.**

<sup>9</sup> Voir modèle en annexe 3

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.2.**

**Mise en place du dispatching zonal / suprazonal.**



**Objectif :**

Par la mise en place d'un dispatching au bénéfice des trois zones, réaliser des économies d'échelle, gagner en souplesse dans la gestion du personnel et obtenir une amélioration importante de la gestion des missions opérationnelles dans le cadre de l'aide adéquate la plus rapide.



**Pour un résultat optimal, cet objectif DOIT faire l'objet d'une attention particulière et être pris en compte avec une priorité maximale.**

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.3.**

**Optimalisation des équipes opérationnelles spécialisées et du matériel.**

**Objectif :**

Pour l'exécution de leurs missions opérationnelles, les zones, en fonction de leur analyse des risques, doivent disposer de moyens spécialisés. S'il n'est pas contestable que les moyens doivent être disponibles dans un délai adapté, il n'en reste pas moins vrai que ces missions ont généralement une faible occurrence. Il serait judicieux d'**établir des partenariats avec les deux autres zones** de la province **et les unités opérationnelles de la protection civile** afin d'optimiser la gestion de ces équipes et des autres moyens spécifiques nécessaires. De plus, dans le cadre de l'arrêté royal du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la protection civile, **analyser** les partenariats possibles sur la répartition des missions avec l'unité de la protection civile de Ghlin afin d'optimiser les collaborations possibles.

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.4.**

**Adapter les ressources à la sollicitation opérationnelle.**

**Objectif :**

La sollicitation opérationnelle varie en fonction des jours de la semaine et des plages horaires concernées. Par exemple, on sait que le nombre d'interventions diminue la nuit et les jours de week-end. On constate également de grandes variations en fonction de la densité de population de la zone d'intervention concernée par le poste. Il y a lieu d'adapter les effectifs à la sollicitation opérationnelle. Une réflexion doit également être menée pour optimiser la place des volontaires dans cet objectif de couverture adaptée.

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.5.**

**Supprimer le double départ et optimiser le réseau de postes.**

**Objectif :**

1) Lors de la mise en place de l'aide adéquate la plus rapide, le double départ a été retenu pour permettre la transition entre les deux systèmes. Ce double départ engendre des coûts supplémentaires qu'il convient maintenant de maîtriser.

2) La loi précise que la zone de secours est composée d'un réseau de postes. La volonté de la Commission Paulus était d'optimiser les moyens disponibles dans les différents postes de la zone et de favoriser une gestion dynamique des moyens (cf pt 1.2.). Ce point, qui est un des principes de base de la réforme, doit être mis en œuvre autant que possible tout en garantissant la sécurité du personnel opérationnel et la qualité du service au citoyen.

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.6.**

**Partenariat provincial pour la Direction fonctionnelle de la formation**



**Objectif :**

L'école du feu agréée par le ministre de l'intérieur en province de Hainaut est une institution provinciale. L'école dispose déjà d'un savoir-faire et d'outil pour la préparation des formations. De plus, l'école gère les inscriptions aux formations des agents des futures zones de secours. Enfin, il ne faut pas sous-estimer le travail que va représenter la gestion des 24 heures de formation continue que devra suivre le personnel au sein des écoles agréées. La mise en place d'une direction de la formation adossée avec l'école du feu permettra des économies d'échelle et une optimisation des moyens et des compétences. Une collaboration des trois zones et de l'école provinciale (partenariat provincial) est donc à rechercher.

**Thème stratégique 1 :** Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :

- optimiser les moyens et les partenariats ;
- maîtriser les projets et les coûts.

**Objectif 1.7.**

**Analyse et Opportunités des différents statuts)**

**Objectif :**

Dans le cadre de la réforme, quatre statuts ont été rédigés en ce qui concerne le personnel opérationnel. On peut distinguer un statut pour les agents professionnels, pour les agents volontaires. Dorénavant, par rapport aux missions, on distingue le personnel qui n'exécute que la mission d'aide médicale urgente, toutes les missions sauf l'aide médicale urgente, toutes les missions sans aucune restriction La zone doit analyser la manière d'optimiser (aspects financier et opérationnel) les différents statuts dans son organisation.

**Thème stratégique 1 :** *Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :*

- *optimiser les moyens et les partenariats ;*
- *maîtriser les projets et les coûts.*

**Objectif 1.8.**

**Opportunités et Faisabilité des marchés groupés.**

**Objectif :**

Rechercher et développer les marchés qui peuvent être réalisés en partenariat avec les autres zones.

**Thème stratégique 1 :** *Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :*

- *optimiser les moyens et les partenariats ;*
- *maîtriser les projets et les coûts.*

**Objectif 1.9.**

**Mise en place d'un outil de monitoring mensuel des dépenses.**

**Objectif :**

Afin de suivre l'évolution des dépenses durant l'exercice comptable, développer un outil de monitoring qui permettra de suivre l'évolution des dépenses de manière dynamique.

**Thème stratégique 1 :** *Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :*

- *optimiser les moyens et les partenariats ;*
- *maîtriser les projets et les coûts.*

**Objectif 1.10**

**Mise en place d'un rapport annuel de performance.**

**Objectif :**

Dans un premier temps, traduire les axes et objectifs des projets stratégiques de la zone en missions, programmes et actions assorties d'indicateurs et, le cas échéant, de leur associer les crédits dédiés.

Dans un second temps, en travaillant sur les comptes clôturés, associer les dépenses constatées et, au regard des objectifs fixés, dresser le bilan des actions menées et des résultats obtenus au cours de l'année. Enfin, comparer les résultats avec les années précédentes afin d'obtenir une vision des résultats sur une période plus longue afin, si nécessaire d'adapter les procédures mises en œuvre ou d'ajuster les objectifs.

**Thème stratégique 1 :** *Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :*

- *optimiser les moyens et les partenariats ;*
- *maîtriser les projets et les coûts.*

**Objectif 1.10**

**Adapter l'organisation à la loi sur le temps de travail.**

**Objectif :**

Respecter la loi sur le temps de travail, identifier le personnel qui acceptera l'Op Out<sup>10</sup> et adapter les prestations aux contraintes de la loi.

<sup>10</sup> Possibilité de prester des heures supplémentaires

<b>Thème stratégique 2 :</b>  <b>Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.</b>	Numéro de Fiche	Optimisation	Maîtrise des coûts	Economies d'échelle	Sécurité accrue du personnel	Amélioration du service au citoyen	Amélioration du bien-être du personnel	Ajustement aux lois et règlements	Cohésion du groupe et valeurs	Maintenir / améliorer les compétences	Valorisation du personnel
Mise en place <b>des Conditions minimales pour l'aide adéquate</b> la plus rapide et <b>des moyens adéquats</b> (AR du 10 novembre 2012)	1										
Fournir les équipements de protection individuelle et les équipements complémentaires <sup>11</sup> (AR du 30 août 2013)	2										
La formation, une priorité pour la sécurité et la compétence.	3										
Acquérir et maintenir une condition physique adaptée.	4										
Identifier et utiliser les compétences particulières de l'agent	5										
Penser l'organisation des séquences de travail des gardes casernes	6										
Développer une collaboration constructive et participative avec les organisations représentatives du personnel.	7										
Développer, Soutenir et Consolider la place du volontaire dans l'établissement zonal.	8										
Développer une politique de santé au travail adaptée	9										

<sup>11</sup> AR sur les équipements de protection (10 novembre 2012) et loi sur le bien-être au travail

## Brève description des objectifs stratégiques.

**Thème stratégique 2 :** *Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.*

### Objectif 2.1.

**Mise en place des Conditions minimales pour l'aide adéquate la plus rapide et des moyens adéquats (AR du 10 novembre 2012).**



L'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions de l'aide adéquate la plus rapide et les moyens adéquats et sa circulaire du 3 juin 2013 précise, en fonction du type de mission, les conditions à respecter, tant en ce qui concerne le nombre de personnes à envoyer, grade et aptitudes, que les moyens opérationnelles. La zone doit se conformer au contenu de cet arrêté. Il s'agit d'un prescrit légal qui rendrait responsable la zone en cas d'accident si elle se trouvait en défaut d'avoir respecté cet arrêté. Une période transitoire est prévue dans l'arrêté.

#### **Objectif :**

Tendre progressivement vers les prescriptions de l'arrêté royal en s'inscrivant dans le déla (2018) retenu dans l'arrêté royal.

**Thème stratégique 2 :** *Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.*

### Objectif 2.2

**Fournir les équipements de protection individuelle et d'équipement complémentaire (AR du 30 août 2013).**



L'arrêté royal du 30 août 2013 relatif aux normes minimales des équipements de protection individuelle et collective contraint les zones d'incendie à acquérir les équipements de protection nécessaires et à les fournir au personnel pour l'exécution de leurs missions en fonction du type d'intervention et des risques de l'intervention. Il s'agit d'un texte extrêmement important qui oblige, en tant qu'employeur, les zones de secours à fournir à chaque sapeur-pompier les équipements de protection adéquats.

#### **Objectif :**

En tant qu'employeur, respecter le contenu de l'arrêté royal du 30 août 2013 relatif aux normes minimales des équipements de protection individuelle et collective..

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.3**

**La formation, une priorité pour la sécurité et la compétence.**

Le rapport de la Commission Paulus, qui a alimenté les travaux de la réforme de la sécurité civile, avait mis en évidence les faiblesses de la formation des sapeurs-pompier. Le contenu des cours ainsi que l'ambiguïté des profils avaient été relevés. Une place importante a été donnée à la formation durant les travaux et la volonté d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel se retrouvent dans les différents textes (statuts, AR Formation).

**Objectif :**

Développer une direction fonctionnelle de la formation forte, des outils de formation, prévoir des plages de formation durant les prestations, un livret de formation individuelle et un outil de vérification du maintien des acquis.

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.4**

**Acquérir et maintenir une condition physique adaptée.**

Une circulaire ministérielle précise que la zone doit prendre les mesures pour s'assurer de la bonne condition du personnel opérationnel. A défaut d'une condition physique suffisante, le personnel devra être vu par le médecin du travail. La circulaire préconise la mise en place du test « PPMO » - test qui est utilisé par les pompiers hollandais.

Le personnel doit aussi être agréé pour pouvoir porter l'appareil respiratoire individuel.

**Objectif :**

- Donner au personnel les moyens d'entretenir sa condition physique, dégager des heures pour l'entraînement durant les gardes, s'entourer des compétences humaines pour encadrer la préparation et le suivi de la condition physique du personnel.
- Mise en place d'une procédure d'agrément au port de l'appareil respiratoire individuel à partir du test PPMO.

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.5**

**Identifier et utiliser les compétences particulières de l'agent.**

**Objectif :**

Identifier les compétences spécifiques de chaque agent, développer de nouvelles compétences spécifiques afin de répondre aux besoins de la zone tout en valorisant l'agent.

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.6**

**Penser l'organisation des séquences de travail des gardes casernes.**

Durant les gardes en caserne, le personnel doit remplir les tâches préparatoires qui garantissent l'exécution de ses missions opérationnelles. Entretien du matériel, formation, manipulation du matériel, entretien de la condition physique, autant d'objectifs qui devront être garantis durant la garde caserne lorsque l'agent n'est pas à l'extérieur de son poste.

**Objectif :**

Définir l'organisation du travail pour les gardes prestées en caserne.

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.7**

**Développer une collaboration constructive et participative avec les organisations représentatives du personnel.**

**Objectif :**

La mise en place de la zone va nécessiter des concertations avec les organisations représentatives du personnel. Dans le respect des objectifs et missions de la zone, de sa capacité financière, nous voulons développer un climat constructif et une approche responsable de toutes les parties. Dans ce contexte, nous voulons garantir, à l'ensemble du personnel, un environnement de travail qui lui permettra un épanouissement professionnel, un parcours professionnel valorisant et un milieu de travail qui garantisse sa sécurité en tous temps.

***Thème stratégique 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.8**

**Développer, Soutenir et Consolider la place du volontaire dans l'établissement zonal.**

**Objectif :**

Le volontaire est un maillon indispensable dans le paysage de notre sécurité civile. La réforme de la sécurité civile conforte d'ailleurs sa position dans la zone de secours. Nous devons :

- Penser notre organisation avec le volontaire comme acteur important ;
- Disposer des moyens pour organiser sa disponibilité de manière dynamique ;
- Oser les équipes mixtes ;
- Optimiser sa place en fonction de l'activité opérationnelle et technique des postes.

**Thème stratégique 2 : *Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.***

**Objectif 2.9**

**Développer une politique de santé au travail adaptée.**

**Objectif :**

- Offrir un encadrement et une assistance médicale adaptée à la mission du personnel.
- Développer les procédures de soutien durant les opérations de secours de moyenne et longue durée.

<b>Thème stratégiques 3 :</b>  <i>Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.</i>	Numéro de Fiche	Optimisation	Maîtrise des coûts	Economies d'échelle	Sécurité accrue du personnel	Amélioration du service au citoyen	Amélioration du bien-être du personnel	Ajustement aux lois et règlements	Cohésion du groupe et valeurs	Maintenir / améliorer les compétences	Valorisation du personnel
Mise en œuvre des conditions minimales pour l' <b>aide adéquate la plus rapide et des moyens adéquats</b> <sup>12</sup> dans le réseau de postes.	1										
Déterminer les niveaux de service par mission.	2										
Utiliser la <b>Prévision</b> <sup>13</sup> en tant qu'outil de sécurité proactif.	3										
Développer une politique de <b>Prévention</b> <sup>14</sup> qui renforce la sécurité du citoyen et qui le rend acteur de sa sécurité.	4										
Adhésion à la charte des valeurs.	5										
Elaborer des actions de formation pour le citoyen.	6										

<sup>12</sup> (AR du 10 octobre 2012

<sup>13</sup> 1° prévision : toutes les mesures pour inventorier et analyser les risques ;

<sup>14</sup> 2° prévention : toutes les mesures visant à limiter l'apparition d'un risque ou à minimiser les conséquences de la concrétisation de celui-ci ;

## Brève description des objectifs stratégiques.

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

### **Objectif 3.1.**

**Mise en œuvre des conditions minimales pour l'aide adéquate la plus rapide et des moyens adéquats dans le réseau de postes.**



L'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions de l'aide adéquate la plus rapide et les moyens adéquats et sa circulaire du 3 juin 2013 précisent, en fonction du type de mission, les conditions à respecter, tant en ce qui concerne le nombre de personnes à envoyer, grade et aptitudes, que les moyens opérationnelles. La zone doit se conformer au contenu de cet arrêté. Il s'agit d'un prescrit légal qui rendrait responsable la zone en cas d'accident si elle se trouvait en défaut d'avoir respecté cet arrêté. Une période transitoire est prévue dans l'arrêté.

#### **Objectif :**

Tendre progressivement vers les prescriptions de l'arrêté royal en s'inscrivant dans les moyens retenus dans les textes et en respectant le délai fixé (2018) retenus dans les textes.



**Intégrer le poste du SHAPE dans le réseau de postes (Janvier 2015).**

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

### **Objectif 3.2.**

**Déterminer les niveaux de service par mission.**

L'arrêté royal du 24 avril 2014 déterminant le contenu et la structure du programme pluriannuel de politique générale des zones de secours. La zone doit définir, par type ou groupe de missions, sur l'ensemble de son territoire, le niveau de service qu'elle désire atteindre.

Le niveau de service est éléments importants relevés par la Commission Paulus et qui est pris en compte le calcul de la dotation communale.

#### **Objectif :**

Définir les niveaux de service pour les territoires de la zone.

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

### **Objectif 3.3.**

**Utiliser la Prévision en tant qu'outil de sécurité proactif.**

#### **Objectif :**

La « Prévision » doit devenir un outil de référence pour anticiper et décider des moyens à mobiliser pour l'exécution des missions.

Dégager les moyens pour exécuter les missions de prévision au sein de la zone.

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

**Objectif 3.4.**

**Développer une politique de Prévention qui renforce la sécurité du citoyen et qui le rend acteur de sa sécurité.**

**Objectif :**

Organiser le bureau de conseiller en prévention afin de sensibiliser le citoyen aux mesures qui permettent de diminuer le risque dans son habitation et lui indiquer comment préparer son plan d'évacuation en cas de besoin.

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

**Objectif 3.5.**

**Adhésion à la charte des valeurs.**

**Objectif :**

Faire de la charte des valeurs un outil de management et un outil de référence pour la qualité du service au citoyen et la qualité de vie au sein de la zone.

**Thème stratégique 3 :** *Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.*

**Objectif 3.6.**

**Elaborer des actions de formation pour le citoyen.**

**Objectif :**

Sensibiliser les citoyens aux bons gestes préventifs et aux premiers gestes face à un incident.

<b>Thème stratégique 4 :</b>  <i>Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.</i>	Numéro de Fiche	Optimisation	Maîtrise des coûts	Economies d'échelle	Sécurité accrue du personnel	Amélioration du service au citoyen	Amélioration du bien-être du personnel	Ajustement aux lois et règlements	Cohésion du groupe et valeurs	Maintenir / améliorer les compétences.	Valorisation du personnel
Participer activement aux groupes de travail mis en place.	1										
Ouvrir les portes de la zone au citoyen par la promotion des jeunes sapeurs-pompiers.	2										
Soutenir les communes de la zone dans leurs missions de sécurité civile (plan communaux, exercices, ...).	3										
Développer des actions lors de manifestations locales (préventives, caritatives, formatives, ...)	4										
Réaliser des actions de sensibilisation dans les écoles.	5										
Développer un guichet de la prévention pour les « clients ».	6										
Réalisation de publications pour le public.	7										

## Brève description des objectifs stratégiques.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.1.**

**Participer activement aux groupes de travail mis en place.**



**Objectif :**

La zone Hainaut Centre **doit** acquérir l'expertise dans les matières liées à ses missions et devenir une référence dans le monde de la sécurité civile. Ce n'est qu'en envoyant ses experts dans les différents groupes de travail du SPF Intérieur, des travaux du KCCE, d'autres encore, qu'elle pourra atteindre un niveau d'excellence et d'expertise réelle.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.2.**

**Ouvrir les portes de la zone au citoyen par la promotion des jeunes sapeurs-pompiers.**



**Objectif :**

La zone doit être un moteur et un exemple pour la culture de la citoyenneté. Pour cela, notamment, elle développera une école de jeunes sapeurs-pompiers. En plus du rôle d'éducation citoyenne, il s'agira là de préparer une véritable réserve pour le recrutement des pompiers professionnels et volontaires.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.3.**

**Soutenir les communes de la zone dans leurs de missions de sécurité civile (plan communaux, exercices, ...).**

**Objectif :**

La zone dispose d'une expertise certaine en planification d'urgence. Elle doit être un partenaire à part entière avec les communes qui la compose :

- Support pour les différents plans et exercices ;
- Projet d'un pool de planificateurs d'urgence ;

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.4.**  
**Développer des actions lors de manifestations locales (préventives, caritatives, formatives, ...).**

**Objectif :**  
Développer une image positive de la zone à destination des citoyens et les inciter à découvrir la profession et les valeurs de la zone.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.5.**  
**Réaliser des actions de sensibilisation dans les écoles.**

**Objectif :**  
Profiter de l'image positive du pompier auprès des enfants et des adolescents afin de les sensibiliser aux dangers sur le risque incendie, leur donner les conseils de prévention, leur inculquer les premiers gestes de secours et les bons réflexes face à la situation vécue.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.6.**  
**Développer un guichet de la prévention pour les « clients ».**

**Objectif :**  
Organiser le bureau de conseiller en prévention afin de sensibiliser le citoyen aux mesures qui permettent de diminuer le risque dans son habitation et lui indiquer comment préparer son plan d'évacuation en cas de besoin.

**Thème stratégique 3 :** *Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.*

**Objectif 4.7.**  
**Réalisation de publications pour le public.**

**Objectif :**  
Poursuivre une politique de reconnaissance de la zone et en faire un établissement reconnu par tous pour ses compétences, son expertise, ses valeurs, son modèle de gestion.

## Pour Conclure

Comme nous l'avons indiqué en introduction, le présent **Plan de Management** est une pièce très particulière. Alors que l'identité zonale n'existe pas encore réellement, que les décideurs ne sont pas encore tous totalement investis du défi qui ce profile, que chaque service d'incendie fonctionne encore avec son indépendance, ses propres valeurs, sa propre vision, nous venons de rédiger ce qui devrait tracer la nouvelle route à suivre pour un grand nombre de personnes. La mutation sera conséquente, les enjeux sont nombreux et importants, les défis bien plus encore.

Nous savons combien, pour relever ces nombreux défis, il nous faudra réunir un grand nombre de conditions - **Rassembler, Oser, Innover, Fédérer, Convaincre, Motiver, Elever, Corriger, Recentrer, Accompagner**. Nous savons qu'il nous faudra trouver les hommes et les femmes qui seront la plus-value qui nous permettra d'atteindre nos objectifs de bonne gestion, de qualité et de sécurité.

Dans la continuité de dix années de travail au service de la réforme, des pompiers, des citoyens, c'est un défi que je veux relever. Dans la continuité de ces dix années, je veux assumer la mise en place d'un projet que j'ai défendu. J'espère ainsi diriger l'équipe qui croira en nos valeurs et nos convictions, qui mettra tout en œuvre pour développer notre projet dans les justes proportions, dans le parfait équilibre entre la volonté d'amélioration et la nécessité de responsabilité.

Nous ne pouvons échapper aux contraintes et aux difficultés économiques qui pèsent sur les communes mais, je reste cependant persuadé que, nous pouvons, par la succession de petits pas, par le courage des décisions, tendre vers l'objectif que nous nous serons fixé tous ensemble.

En tant que service public, la zone, et l'ensemble de son personnel et des membres du conseil, ce n'est pas une question qui se pose, c'est un devoir que nous devons assumer.

## Annexe 1 : Caractéristiques principales de la zone Hainaut Centre.

<b>Communes appartenant à la zone.</b>
- La zone Hainaut Centre est composée de 32 communes <i>(sur les 69 de la province). Anderlues, Binche, Boussu, Braine-le-Comte, Chapelle-Lez-Herlaimont, Chièvres, Colfontaine, Dour, Ecaussinnes, Enghien, Erquelines, Estinnes, Frameries, Hensies, Honnelles, Jurbise, La Louvière, Le Roeulx, Lens, Lobbes, Manage, Merbes-le-Château, Mons, Morlanwelz, Quaregnon, Quevy, Quiévrain, Saint- Ghislain, Seneffe, Silly et Soignies.</i>
<b>Superficie totale :</b>
- 1482,1 Ha (soit la troisième zone du pays en taille après I).
<b>Population :</b>
- 570.000 habitants (soit 5,19 % de la population belge).
<b>Nombre de pompiers :</b>
- Nombre total d'agents (professionnels et volontaires) : 807 - Nbre d'agents professionnels : 327 - Nbre d'agents volontaires : 480
<b>Nombre de missions opérationnelles :</b>
- 29.000 courses « ambulances », - 12.000 interventions « pompiers ».
<b>Etudes et avis en matière de prévention incendie :</b>
- +/- 4000 avis par an.
<b>Positionnement par rapport aux autres zones de secours :</b>
- 3 <sup>ème</sup> zone en taille (derrière les zones de Luxembourg et DiNaPhi « Namur ») - 2 <sup>ème</sup> en nombre d'habitants (derrière la zone West Brabant) - 3 <sup>ème</sup> en nombre d'entreprises SEVESO (70% des entreprises SEVESO du Hainaut) - 2 <sup>ème</sup> en dotation fédérale.

### Détail du cadre opérationnel hors personnel technique.

Service	Complétude du cadre	Professionnels				Volontaires			
		SP	Cpl	S-Off	Off	SP	Cpl	S-Off	Off
Binche	70%	0	0	0	1	24	6	6	2
Braine-le-Comte	100%&97%	5	(5)	(5) <sup>1</sup>	1	48	9	8	3
Chièvres	66%	6	1	2	1	50	8	7	3
Dour	72%	0	0	0	1	28	4	6	1
Enghien	73%	0	0	0	0	48	8	11	4
La Louvière	99%	91	18	14	10	30	1	1	0
Mons	92%	108	20	25	14	0	0	0	0
Quiévrain <sup>2</sup>	86%	0	0	0	1	36	8	10	3
Saint-Ghislain	95%	0	0	0	1	24	6	6	1
Soignies	93%	0	1	0	2	48	9	10	3
Total	86%	210	40	46	32	336	59	65	20

## Communes de la zone et services d'incendie.

Code INS	Commune	Bourgmestre	Population	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densité	Service d'Incendie
56001	Anderlues	Philippe TISON	11.742	17	691	
56011	Binche	Laurent DEVIN	32.929	61	540	Oui
53014	Boussu	Jean-Claude DEBIEVE	20.069	20	1003	
55004	Braine-le-Comte	Jean-Jacques FLAHAUX	21.264	85	250	Oui
51012	Bruglette	André DESMARLIERES	3.469	28	124	
52010	Chappelle-Lez-Herlaimont	Karl DEVOS	14.420	18	801	
51014	Chièvres	Bruno LEFEBVRE	6.625	47	141	Oui
53082	Colfontaine	Luciano d'ANTONIO	20.184	14	1442	
53020	Dour	Vincent LOISEAU	16.943	33	513	Oui
55050	Ecaussinnes	Xavier DUPONT	10.627	35	304	
55010	Enghien	Olivier SAINT-AMAND	13.003	41	317	Oui
56022	Erquennes	David LAVAUX	9.730	44	221	
56085	Estinnes	Aurore TOURNEUR	7.684	73	105	
53028	Frameries	Jean-Marc DUPONT	21.138	26	813	
53039	Hensies	Eric THIEBAUT	6.776	26	261	
53083	Honnelles	Bernard PAGET	5.031	44	114	
53044	Jurbise	Jacqueline GALAND	10.000	58	172	
55022	La Louvière	Jacques GOBERT	78.146	64	1221	Oui
55035	Le Roeulx	Benoît FRIART	8.269	43	192	
53046	Lens	Isabelle GALANT	4.250	49	87	
56044	Lobbès	Marcel BASILE	5.674	32	177	
52043	Manage	Pascal HOYAUX	22.445	20	1122	
56049	Merbes-le-Château	Philippe LEJEUNE	4.232	30	141	
53053	Mons	Nicolas MARTIN	92.523	147	629	Oui
56087	Morlanwez	Christian MOUREAU	19.029	20	951	
53065	Quaregnon	Jean-Pierre LEPINE	18.978	11	1725	
53084	Quévy	Florence LECOMPTE	7.822	65	120	
53068	Quiévrain	Véronique DAMEE	6.686	21	318	Oui
53070	Saint-Ghislain	Daniel OLIVIER	22.973	70	328	Oui
52063	Seneffe	Bénédicte POLL	10.903	63	173	
55039	Silly	Christian LECLERCQ	8.155	68	120	
55040	Soignies	Marc de SAINT-MOULIN	26.258	110	239	Oui

06/2012

### Zone de secours Hainaut-Centre



Zone de secours Hainaut Centre

Commandant Philippe Staquet – Plan de Management Juillet 2014



### Zones contiguës et frontières :

La zone Hainaut Centre est **contiguë aux zones suivantes** :

- Zone Hainaut Ouest (WAPI) ;
- Zone Hainaut Est
- Zone du Brabant Wallon ;

Elle possède également un large de **zone transfrontalière** avec la France. Trois départements pourraient être sollicités dans le cadre de conventions mutuelles. Il s'agit principalement du département du Nord et, subsidiairement, des départements de l'Aisne et des Ardennes.

## Annexe 2 : Signification de l'art 67 de la loi du 15 mai 2007 et principe du 50/50.

.....

### CHAPITRE II. — *Du financement de la zone de secours*

*Art. 67. Les zones de secours sont financées par :*

*1° les dotations des communes de la zone;*

*2° les dotations fédérales;*

*3° les éventuelles dotations provinciales;*

*4° les rétributions des missions dont le Roi autorise la récupération;*

*5° des sources diverses.*

*Aussi longtemps que le ratio entre les moyens des autorités communales et fédérale prévus en application de cette loi, n'est pas égal à un, les communes d'une zone ne devront pas, ensemble, contribuer davantage en termes réels que leur apport actuel. Le Roi détermine, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, après avoir entendu les représentants des villes et communes, ce ratio au 31 décembre 2007 ainsi que les postes des revenus et des dépenses qui entrent en ligne de compte pour calculer ce ratio.*

*La dotation communale visée à l'alinéa 1er, 1°, peut être diminuée en proportion de la dotation provinciale visée à l'alinéa 1er, 3°.*

### **Signification et schémas possibles.**

Clairement, par l'inscription de cet article, l'état fédéral a voulu démontrer sa volonté d'assumer « l'essentiel » des surcoûts de la réforme. Cependant, trois situations peuvent être identifiées.

**Première situation** : Les coûts de la réforme ajoutés à la part du fédéral restent inférieurs à la part des communes

Conséquence sur le financement → **L'ETAT DOIT FINANCER L'ENTIERETE DES COÛTS**, les communes ne doivent pas financer les surcoûts induits par les arrêtés d'exécution.

**Deuxième situation** : Les coûts de la réforme ajoutés à la part du fédéral sont supérieurs à la part des communes

Conséquence sur le financement → **LES COMMUNES ET L'ETAT FEDERAL PARTICIPENT CONJOINTEMENT AU FINANCEMENT DE LA REFORME** (de manière différenciée)

**Troisième situation** : Les coûts de la réforme ajoutés à la part du fédéral restent inférieurs à la part des communes et l'état fédéral dégage un surplus pour les dotations aux zones de secours

Conséquence sur le financement → **LA PART DES COMMUNES PEUT DIMINUER PROPORTIONNELLEMENT** à la part du FINANCEMENT FÉDÉRAL QUI DÉPASSE LES SURCOÛTS DE LA REFORME.

### Annexe 3 : Modèle type de fiche « Objectif stratégique »

<p><b>AXE 1 : Une gestion professionnelle et efficace de la zone pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimiser les moyens et les partenariats ;</li> <li>- maîtriser les projets et les coûts.</li> </ul>
Objectif n° X
Action X.n
CONTEXTE / REFERENCE LEGALE
OBJECTIF DE L'ACTION
CONTENU / DESCRIPTIF
PARTENARIAT
CALENDRIER
COUT ET FINANCEMENT

<p><b>AXE 2 : Des compétences professionnelles renforcées, un environnement de travail adapté, une sécurité accrue du personnel et une complicité intégrale du personnel.</b></p>
Objectif n° X
Action X.n
CONTEXTE / REFERENCE LEGALE
OBJECTIF DE L'ACTION
CONTENU / DESCRIPTIF
PARTENARIAT
CALENDRIER
COUT ET FINANCEMENT

<p><b>AXE 3 : Un service de qualité et une sécurité accrue du citoyen, de ses biens et de son environnement en cultivant l'écoute et le respect de celui-ci.</b></p>
Objectif n° X
Action X.n
CONTEXTE / REFERENCE LEGALE
OBJECTIF DE L'ACTION
CONTENU / DESCRIPTIF
PARTENARIAT
CALENDRIER
COUT ET FINANCEMENT

<p><b>AXE 4 : Reconnaissance de l'établissement zonal par l'ensemble des parties prenantes et des autres institutions locales, zonales, régionales et fédérales.</b></p>
Objectif n° X
Action X.n
CONTEXTE / REFERENCE LEGALE
OBJECTIF DE L'ACTION
CONTENU / DESCRIPTIF
PARTENARIAT
CALENDRIER
COUT ET FINANCEMENT