



**Association des chefs
en sécurité incendie du Québec**
Porte-étendard de l'excellence en sécurité incendie

La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec

Phase 3

La pertinence des regroupements régionaux des
services de sécurité incendie

Recherche réalisée et rédigée par :
Karine St-Denis, Ph.D.

Recherche réalisée pour :
L'Association des chefs en sécurité incendie du Québec ACSIQ

Mai 2016

Recherche réalisée et rédigée par :
Karine St-Denis, Ph.D.

TOUS DROITS RÉSERVÉS
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Présentation synthèse

Le projet de recherche a été réalisé en 3 phases. Les faits saillants des phases 1 et 2 démontrent la nécessité de :

- Optimiser la protection des citoyens
- Repenser l'implication des chefs
- Harmoniser les compétences et la formation des chefs.

L'objectif de la phase 3 est :

- Évaluer la pertinence des regroupements régionaux des services afin d'assurer de façon optimale la réalisation des nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

La phase 3 a été réalisée par entrevues.

- 20 chefs de regroupement de services de sécurité incendie ont participé à une entrevue.
- Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.
- Au total, 467 pages de transcription et 17 pages de notes ont été analysées.

Les regroupements optimisent les services de sécurité incendie. Ils permettent de :

- Augmenter la force de frappe
- Développer la prévention
- Améliorer les équipements
- Faciliter le recrutement
- Standardiser la formation
- Centraliser la gestion
- Maximiser les possibilités de carrière
- Valoriser la perception du service

Les chefs de regroupements offrent les conseils suivants à leurs collègues qui veulent regrouper des services :

- S'assurer de l'appui politique
- Garantir une neutralité des nominations
- Communiquer clairement ses orientations
- Former pour unifier
- Apprendre à travailler ensemble

Table des matières

Introduction	6
Méthodologie de la phase 3	10
L'entrevue de recherche	11
Les caractéristiques de l'échantillon	12
L'analyse de contenu thématique	12
Analyse des résultats	14
1. Créer un regroupement de services de sécurité incendie	17
1.1. Décider de s'unir	17
1.2. Traverser les obstacles : la crainte et la mécompréhension	19
1.3. Traverser les obstacles : les faits au-delà des apparences	22
2. Regrouper pour optimiser son service de sécurité incendie	23
2.1. Augmenter la force de frappe	23
2.2. Développer la prévention	25
2.3. Améliorer les équipements	27
2.4. Faciliter le recrutement	30
2.5. Standardiser la formation	31
2.6. Centraliser la gestion	33
2.7. Maximiser les possibilités de carrière	35
2.8. Valoriser la perception du service	37
3. Conseils pour les chefs qui veulent regrouper leur service de sécurité incendie	40
3.1 S'assurer de l'appui politique	40
3.2. Garantir une neutralité des nominations	42
3.3. Communiquer clairement ses orientations	42
3.4. Former pour unifier	44
3.5. Apprendre à travailler ensemble	44
Conclusion	46
Bibliographie	50
Annexe : La grille d'entrevue	51

Table des figures

Figure 1. Temps nécessaire pour la collecte et la transcription des données	13
Figure 2 : Pourcentage de chefs en fonction de leur situation d'emploi.....	15
Figure 3. Répartition des chefs en fonction du nombre d'années d'expérience en tant que pompier.....	15
Figure 4 : Pourcentage des chefs en fonction de leur opinion face à la pertinence du regroupement régional des services de sécurité incendie	16
Figure 5. Pourcentage des chefs en fonction de leurs formations en sécurité incendie	32
Figure 6. Pourcentage total des directeurs en fonction de la satisfaction envers le nombre d'heures d'implication.....	34

Introduction

En 2015, l'Association des chefs en sécurité incendie du Québec ACSIQ a initié le projet de recherche intitulé *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec*. Ce projet vise à documenter les nouvelles responsabilités et le contexte de travail des chefs de sécurité incendie.

Rappelons que des transformations majeures ont lieu eu dans le milieu de la sécurité incendie depuis l'adoption de la Loi sur la sécurité incendie (L.R.Q. c. S-3.4). Les devoirs et les responsabilités des services se sont transformés, ce qui a engendré de nouvelles exigences, notamment au niveau de la formation et de la gestion des risques.

Par contre, comme l'affirme le Rapport Delage (2015) sur l'incendie de L'Isle-Verte, les services de sécurité incendie ne parviennent pas tous à atteindre le niveau de professionnalisation nécessaire pour répondre à ces nouvelles exigences.

Le projet de recherche a été réalisé en trois phases poursuivant les objectifs suivants :

Objectifs du projet

La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec

- Phase 1.** Documenter les nouvelles responsabilités et activités en prévention des incendies et en gestion des risques relevant des services de sécurité incendie ;
- Phase 2.** Documenter le contexte (organisation des SSI, ressources, formations etc.) dans lequel les directeurs de service assurent leurs nouvelles responsabilités et activités ;
- Phase 3.** Évaluer la pertinence des regroupements régionaux des services afin d'assurer de façon optimale la réalisation de ces nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

Le présent rapport constitue la troisième et dernière phase de ce projet de recherche. Afin de bien comprendre cette troisième phase de recherche, il faut la positionner en continuité avec les phases 1 et 2 du projet.

Ces premières phases ont été réalisées par questionnaires distribués aux chefs des services de sécurité incendie membres de l'ACSIQ. 169 chefs ont répondu au questionnaire de la phase 1 et 166 chefs ont répondu au questionnaire de la phase 2. Voici les faits saillants de ces deux premières phases de recherche et les questions qu'ils génèrent :



Faits saillants de la phase 1

1. 65,7 % des services n'ont pas de garde, ni à domicile, ni en caserne.
Sans garde, comment s'assurer qu'un nombre de pompiers suffisant sera disponible rapidement lors d'une intervention ?
2. 51,5 % des chefs considèrent que le nombre d'heures qui leur est alloué est insuffisant pour mener à bien toutes leurs tâches.
Est-ce que le regroupement régional des services permettrait aux chefs d'avoir plus de temps et plus de ressources pour assurer toutes leurs responsabilités les dégageant ainsi d'un niveau de planification et d'organisation maintenant nécessairement obligatoire ?
3. 11,2 % des chefs affirment que la rédaction du Plan de mise en œuvre de couverture de risques en incendie est menée avec un autre service ou ne s'applique pas à leur service. Ce résultat est inquiétant : il va à l'encontre de l'article 36 de la Loi sur la sécurité incendie du Québec L.R.Q. c. S-3.4
Comment un service peut-il parvenir à intervenir efficacement sans avoir participé à l'exercice de planification régionale et à bien saisir les objectifs à atteindre et, de lui même, être en mesure, de rédiger son exercice de planification sur le territoire ?

Faits saillants de la phase 2

4. 78,9 % des directeurs affirment que les compétences des directeurs ne se ressemblent pas. Par contre, les directeurs souhaitent une plus grande ressemblance ; 72,9 % d'entre eux affirment que les compétences des directeurs devraient se ressembler.
Comment expliquer qu'une grande disparité entre les compétences des chefs de sécurité incendie persiste alors que les chefs souhaitent une plus grande harmonisation de leurs compétences ?
5. 80,1 % des directeurs ont leur formation d'officier de l'École nationale des pompiers du Québec. C'est donc dire que près de 20 % n'a pas sa formation d'officier ou s'est prévalu d'une clause grand-père.
Plus de 10 ans après la mise en place du Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal est-il souhaitable que 1 directeur sur 5 n'ait pas une formation d'officier récente ?



Faits saillants de la phase 2 - suite

6. 45,8 % des chefs sont en situation de double emploi.
Comment les diplomations et les expériences de travail acquises hors du milieu de la sécurité incendie pourraient-elles être reconnues par le milieu ?

7. 42,8 % des directeurs se disent très favorables au regroupement régional des services de sécurité incendie et 19,3 % se disent moyennement favorables au regroupement. Au total, 62,1 % des directeurs sont au moins moyennement favorables au regroupement régional.
Pourquoi si peu de services de sécurité incendie se regroupent-ils régionalement alors qu'un grand nombre de chefs se disent favorables aux regroupements régionaux?

Les faits saillants des phases 1 et 2 démontrent la nécessité d'optimiser la protection des citoyens (faits saillants 1 et 3), de repenser l'implication des chefs (faits saillants 2 et 6) et d'harmoniser les compétences et la formation des chefs (faits saillants 4 et 5).

Ces faits saillants amènent à se questionner sur la pertinence des regroupements des services de sécurité incendie. La phase 3 a donc été guidée par l'objectif suivant :

Évaluer la pertinence des regroupements régionaux des services afin d'assurer de façon optimale la réalisation de ces nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

La troisième phase de recherche a été réalisée par entrevues auprès de 20 chefs de regroupement. Il est à noter que ces chefs proviennent de types de regroupements différents. Certains sont directeurs d'une régie ou d'un service inter-municipal, d'autres ont regroupé des services suite aux fusions municipales et certains sont directeurs de services regroupés par prêts de service.

Ces 20 chefs de regroupements ont dû innover : ils ont trouvé les moyens d'unir des pompiers provenant de services aux cultures et pratiques différentes, ils ont réussi à établir des nouvelles méthodes de gestions et, surtout, ils ont ouvert la voie à leurs collègues qui, aujourd'hui, peuvent se baser sur leur expérience.

Ce troisième rapport de recherche montrera comment ces 20 chefs ont réussi à créer leur regroupement. Il traite, premièrement, des motifs qui ont mené aux regroupements et aux obstacles que les chefs ont dû traverser. Deuxièmement, il détaille les retombées positives des regroupements sur la force de frappe, la prévention, les équipements, le recrutement, la formation, la gestion, les possibilités de carrière et les perceptions du service de sécurité incendie.

Finalement, il offre des conseils pour les chefs qui souhaitent suivre la voie des regroupements de services.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension des nombreuses données de ce rapport, des synthèses sont disponibles en introduction des sections *Méthodologie de la phase 3* et *Présentation des résultats*. Ces synthèses présentent les faits saillants des sections.

Avant d'entamer ce rapport, il est important de mentionner que nos données scientifiques obtenus dans les trois phases du projet de recherche corroborent les efforts en matière de promotion des regroupements de services de l'Association de chefs en sécurité incendie du Québec ACSIQ et la première recommandation du Rapport Delage (2015). En d'autres termes, le projet : *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec* s'inscrit dans cet effort d'optimisation des services de sécurité incendie afin de garantir une meilleure protection des citoyens.

Méthodologie de la phase 3

Synthèse

L'objectif de la phase 3 de ce projet est :

- Évaluer la pertinence des regroupements régionaux des services afin d'assurer de façon optimale la réalisation de ces nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

La phase 3 a été réalisée par entrevues.

- 20 chefs de regroupement de services de sécurité incendie ont participé à une entrevue.
- Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.
- Au total, 467 pages de transcription et 17 pages de notes ont été analysées.

Les phases 1 et 2 se sont concentrées, premièrement, sur les nouvelles responsabilités et activités des chefs et, deuxièmement, sur leur contexte de réalisation. La présente phase 3 cherche à trouver réponse aux questions soulevées par les résultats de ces deux premières phases. Pour ce faire, elle se concentre sur les regroupements régionaux de services. En d'autres termes, la phase 3 du projet cherche à évaluer si les regroupements régionaux sont une réponse adéquate pour maximiser la professionnalisation du milieu et, par le fait même, résoudre les difficultés documentées dans les phases précédentes de la recherche.

L'objectif de cette troisième phase s'énonce donc ainsi :

Évaluer la pertinence des regroupements régionaux des services afin d'assurer de façon optimale la réalisation des nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

Pour atteindre cet objectif, des entrevues ont été réalisées et les données collectées ont été analysées par analyse de contenu thématique. Attardons-nous quelques instants à cet outils de collecte de données et à cette méthode d'analyse.

L'entrevue de recherche

Au total, 20 chefs ont été rencontrés en entrevue. Certains sont directeurs d'une régie ou d'un service inter-municipal, d'autres ont regroupé des services suite aux fusions municipales et certains sont directeurs de services regroupés par prêts de service. Ils ont tous en commun d'avoir eu à regrouper des équipes aux pratiques différentes de veiller à servir des citoyens de diverses municipalités.

Pour cette phase 3, l'entrevue a été préférée au questionnaire. L'entrevue offre une plus grande souplesse ce qui permet aux chefs de rendre compte des réalités de leurs services dans leurs propres termes. L'entrevue offre aussi la richesse d'une conversation, c'est-à-dire qu'elle offre la possibilité d'approfondir les thèmes que les chefs souhaitent ajouter à la recherche.

L'entrevue de recherche

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.

Source : Savoie-Zajc, Lorraine (2009) « L'entrevue semi-dirigée » dans Gauthier Benoit (dir) *Recherches sociales. De la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec : 340.

Lors des entrevues, les chefs ont été amenés à traiter de trois principaux points soit : la mise en place de regroupement de services de sécurité incendie, les retombées positives et négatives de ces regroupements et la perception de ces regroupements. La grille d'entrevue est disponible en annexe 1.

En fonction de la région du chef, les entrevues ont été réalisées soit en personne ou par téléphone. Avec l'autorisation des chefs, les entrevues ont été enregistrées. Il est à noter que certains des chefs que nous avons rencontrés en entrevue ont refusé de se faire enregistrer. Dans de tels cas, des notes ont été prises lors des entrevues et utilisées lors de l'analyse des résultats.

Il est aussi à noter que, lors des entrevues, certains chefs nous ont remis des documents écrits, notamment le rapport annuel de leur service. Ces documents ont complété les informations obtenues en entrevue et ont été utilisés lors de l'analyse des données.

Les caractéristiques de l'échantillon

Contrairement aux phases 1 et 2, il est impossible ici de donner des détails sur l'échantillon et ce, pour deux principales raisons.

Premièrement, l'échantillon étant petit et les regroupements de services étant encore peu nombreux, il serait trop facile de reconnaître les chefs rencontrés en entrevues. Comme la confidentialité est de mise lors des recherches scientifiques, nous ne pouvons pas identifier les caractéristiques des services rencontrés (région, nombre de pompiers, population desservie, etc.)

Deuxièmement, comme l'échantillon est petit, il est impossible d'atteindre une validité statistique. Il est donc inutile de fournir un tableau de marge d'erreur. Les résultats qualitatifs doivent plutôt être analysés et utilisés comme des témoignages, des exemples, qui illustrent les réalités rencontrées par les chefs qui ont vécu les processus de regroupement de services.

L'analyse de contenu thématique

L'analyse des entrevues et des notes d'entrevues a été réalisée par analyse de contenu thématique. L'analyse de contenu thématique consiste à identifier et à coder les extraits d'entrevue qui traitent des mêmes thèmes afin de pouvoir les comparer entre eux. Il devient alors possible de faire ressortir les thèmes importants et de montrer comment les chefs en ont fait part.

L'analyse de contenu thématique

L'analyse thématique consiste, [...], à procéder systématiquement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entrevues, d'un document organisationnel ou de note d'observation. [...] il ne s'agit pas seulement de repérer des thèmes mais également de vérifier s'ils se répètent d'un matériau à l'autre et comment ils se recourent, rejoignent, contredisent, complètent ...

Source : Paillé Pierre, Alex Mucchielli (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin : 232.

Afin d'effectuer cette analyse de contenu thématique, les entrevues ont été retranscrites. Au total, 46 heures ont été nécessaires pour retranscrire les 17 entrevues enregistrées. Cette retranscription a permis d'obtenir un corpus de données de 467 pages de verbatim et de 17 pages de notes compilées lors des entrevues non-enregistrées.

Figure 1. Temps nécessaire pour la collecte et la transcription des données

Nombre d'entrevues	Heures d'entrevues	Heures de retranscription	Pages de retranscription	Pages de notes
17 enregistrées	11,5 heures	46 heures	467 pages	-
3 non enregistrées	2,5 heures	-	-	17

Par la suite, une lecture attentive a été réalisée et chacun des thèmes traités par les chefs a été identifié à l'aide d'un code, puis les codes ont été regroupés en catégories. Par exemple, tous les extraits où les chefs faisaient part de l'impact positif des regroupements de services sur le recrutement ont été identifiés par Re+ et, par la suite, tous ces extraits ont été comparés pour faire ressortir les meilleures explications de cette relation entre l'amélioration du recrutement et les regroupements de services.

Il est impossible ici de rendre compte de tous les thèmes traités lors des entrevues. Nous avons identifié les thèmes les plus pertinents pour atteindre l'objectif de la phase 3 et pour répondre aux questions soulevées lors des phases 1 et 2 du projet de recherche.



Analyse des résultats¹

Synthèse

Les regroupements optimisent les services de sécurité incendie. Ils permettent de :

- Augmenter la force de frappe
- Développer la prévention
- Améliorer les équipements
- Faciliter le recrutement
- Standardiser la formation
- Centraliser la gestion
- Maximiser les possibilités de carrière

Les chefs de regroupements offrent les conseils suivants à leurs collègues qui veulent regrouper des services :

- S'assurer de l'appui politique
- Garantir une neutralité des nominations
- Communiquer clairement ses orientations
- Former pour unifier
- Apprendre à travailler ensemble

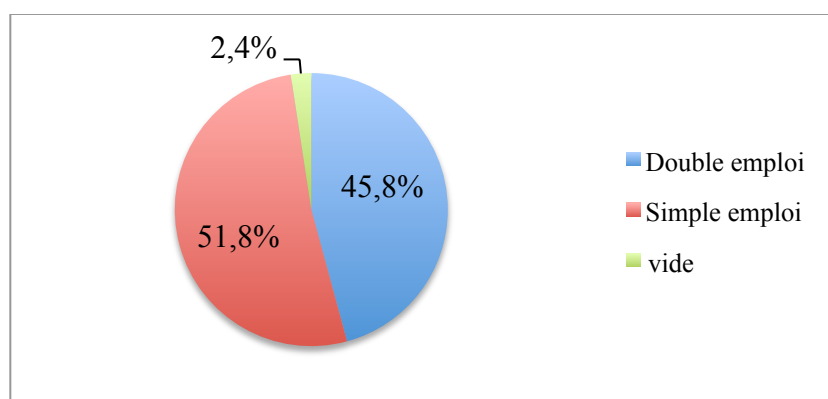
L'analyse des résultats est divisée en trois parties. Premièrement, nous nous intéresserons aux motivations qui amènent les services à s'unir dans un regroupement et les obstacles qui peuvent venir complexifier la création d'un regroupement. Deuxièmement, nous détaillerons les conséquences positives des regroupements sur la force de frappe, la prévention, les équipements, le recrutement, la formation, la gestion, les possibilités de carrière et la perception du service de sécurité incendie. Finalement, nous examinerons les conseils offerts par les chefs qui ont vécu l'expérience de regroupement ; ces conseils pourront servir aux chefs qui souhaitent suivre la voie du regroupement.

Le projet de recherche *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec* compte trois phases. Cette analyse des résultats est donc la dernière du projet. Par conséquent, en plus de présenter les nouvelles données, nous ferons plusieurs retours aux données des phases précédentes afin de pouvoir montrer comment les regroupements de services de sécurité incendie contribuent à résoudre des difficultés documentées dans les phases 1 et 2 du projet.

¹ Il est à noter que les extraits d'entrevues présentés ont été édités pour en faciliter la lecture et la compréhension.

Afin de mieux comprendre les résultats, rappelons-nous quelques caractéristiques du travail de chefs de service de sécurité incendie. Premièrement, les SSI ne sont pas uniformes ; ils sont caractérisés par une grande diversité notamment au niveau de l'organisation du travail. Les pompiers peuvent être à temps plein, à temps partiel, sur appel, avec ou sans garde en caserne. Les chefs peuvent aussi avoir différents statuts d'emplois. Rappelons qu'à la phase 2 du projet, 45,8 % des chefs ont répondu être en situation de double emploi. En d'autres termes, en plus d'occuper un emploi principal, ils gèrent leur service de sécurité incendie à temps partiel.

Figure 2 : Pourcentage de chefs en fonction de leur situation d'emploi²



Les chefs sont également caractérisés par une très grande diversité au niveau de leurs expériences à titre de pompier. En ce sens, rappelons un deuxième tableau issu de la phase 2 :

Figure 3. Répartition des chefs en fonction du nombre d'années d'expérience³

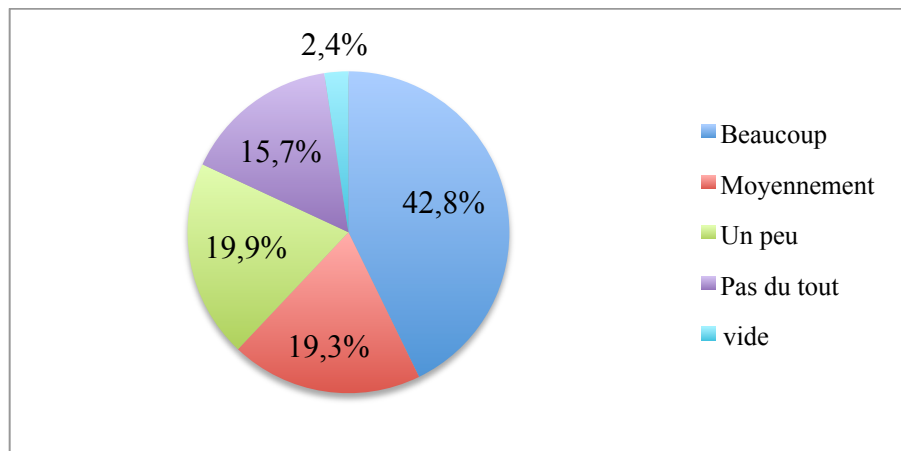
Nombre d'années d'expérience à titre de pompier	Nombre de chefs	Pourcentage de chefs
5 ans et moins	0	0,0%
entre 6 et 10 ans	7	4,2%
entre 11 et 15 ans	14	8,4%
entre 16 et 20 ans	21	12,7%
entre 21 et 25 ans	25	15,1%
entre 26 et 30 ans	35	21,1%
entre 31 et 35 ans	23	13,9%
plus de 35 ans	38	22,9%
vide	3	1,8%
Total	166	100 %

² La marge d'erreur maximale de cette figure est de 6,76 % à un intervalle de confiance de 95 %, 19 fois sur 20.

³ La marge d'erreur maximale de cette figure est de 6,73 % à un intervalle de confiance de 95 %, 19 fois sur 20.

Finalement, les chefs n'ont pas tous la même perception des regroupements de services. Dans la phase 2, nous avons montré que 42,8 % des directeurs se disent très favorables au regroupement régional des services de sécurité incendie et 19,3 % se disent moyennement favorables au regroupement. Au total, 62,1 % des directeurs sont au moins moyennement favorables au regroupement régional.

Figure 4 : Pourcentage des chefs en fonction de leur opinion face à la pertinence du regroupement régional des services de sécurité incendie ⁴



⁴ La marge d'erreur maximale de cette figure est de 6,73 % à un intervalle de confiance de 95 %, 19 fois sur 20

1. Créer un regroupement de services de sécurité incendie

Au-delà de la diversité au niveau de l'organisation du travail, de l'expérience, des formations et de l'opinion sur les regroupements de services, les chefs sont confrontés, au jour le jour aux défis de la gestion de leur service. Les décisions politiques, les exigences des schémas de couverture de risques, les défis de la gestion des ressources humaines ou tout simplement les particularités territoriales viendront influencer leurs décisions et leurs pratiques de gestion.

Pour les chefs que nous avons rencontrés, ces réalités les ont amenés à revoir l'organisation de leur service de sécurité incendie : ils se sont unis dans un regroupement. Certains l'ont fait par obligation lors de fusions municipales. D'autres l'ont fait par choix et ont créé des régies de sécurité incendie, des services inter-municipaux ou ont créé des ententes de prêts de services inter-municipalités. Cette section présentera les motifs qui ont menés les chefs à prendre la décision de se regrouper pour mieux servir.

Mais se regrouper n'est pas toujours facile. Ces transformations peuvent générer beaucoup d'incompréhension et de tensions et ce, tant au niveau des pompiers qu'au niveau de la direction des services. Ces obstacles doivent être connus et traversés afin de réussir un regroupement. Cette section s'intéressera donc aussi à ces obstacles.

1.1. Décider de s'unir

Les exigences des schémas de couverture de risques sont le principal motif de regroupement de services incendie mentionné par les chefs rencontrés lors de notre recherche. Voici comment un d'entre eux nous a expliqué comment ces nouvelles exigences ont remis en question l'organisation des services de sa région :

C'est le premier schéma de couverture de risques en 2005 qui a poussé un peu les municipalités à se questionner et à se dire : « Est-ce qu'on a les ressources suffisantes au niveau des véhicules, des garages, du transport d'eau, de la force de frappe ? Est-ce qu'on a tout ce qu'il faut pour respecter le schéma ? ».

[...] Il y a des municipalités qui ont constaté qu'ils n'avaient pas de moyens individuellement d'aller atteindre ces objectifs-là.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Ces nouvelles exigences portent, notamment, sur le nombre de pompiers nécessaire pour garantir une force de frappe sécuritaire. Comme le souligne un chef d'un service à temps partiel desservant moins de 5000 habitants, les petites municipalités peuvent avoir de la difficultés à recruter individuellement un nombre de pompiers suffisant mais, regroupées, elles peuvent bénéficier d'une force de frappe adéquate.



On ne peut pas tous s'engager 25 pompiers pour être sûrs d'en avoir 8. Par contre, si on en a tous 12 ou 15 puis qu'on se les échange, on est certains d'atteindre notre minimum de pompiers sur une intervention.

[...] je pense que c'est impossible ou presque dans nos municipalités de 800 habitants à peu près de recruter 25 pompiers, de les former, de les rendre disponibles, intéressés, c'est difficile déjà d'en avoir 10, 12.

[...] Même s'il y a des coûts, même si on voudrait revenir en arrière, on n'aurait jamais 25 pompiers ; les municipalités n'auraient pas pu réaliser cet objectif-là d'engager plus de pompiers localement.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Pour certaines municipalités, ces difficultés d'obtenir une force de frappe étaient telles qu'il était difficile de couvrir leur territoire d'une façon sécuritaire.

Il n'y avait pas de schéma encore et il y avait déjà des problématiques au niveau de la disponibilité des pompiers, justement [au niveau] des forces de frappe. Même si les normes n'étaient pas déterminées comme ce qu'on a dans le schéma, on était déjà conscients que, des fois, il y aurait juste un ou deux pompiers de disponibles dans tout le territoire donc ça ne faisait pas une protection ben forte.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Nous verrons que l'un des avantages des regroupements est d'augmenter la force de frappe sur l'entièreté du territoire couvert puisque les pompiers provenant de plusieurs municipalités peuvent s'unir pour former, ensemble, la force de frappe initiale.

Outre le nombre de pompiers nécessaire, les schémas de couverture de risque fixent des attentes en termes de galonnage d'eau. De nouveau ici, cette exigence peut être difficile à atteindre pour des petites municipalités qui n'ont pas nécessairement les budgets pour l'achat de tous les véhicules et de tous les bâtiments nécessaires pour répondre aux attentes du schéma de couverture de risque. Par le regroupement, une mise en commun des véhicules est possible, ce qui garantit une alimentation en eau suffisante dès l'attaque initiale.

Le galonnage d'eau aussi était un enjeu énorme. Le schéma de couverture de risques demande d'avoir 3 300 gallons d'eau à l'attaque initiale.

Ça veut dire que, quand on va au feu pour un feu de bâtiment, il faut que ce soit conforme au galonnage d'eau ; dans le véhicule, il faut qu'il y ait déjà 3 300 gallons d'eau dans chacune des municipalités.

[...] si toutes les municipalités sont individuelles, il faudrait que chacune ait un camion de superviseur, un autopompe, un camion-citerne, mais ça ne rentre pas dans la caserne !



Avec le regroupement, ce qu'on veut c'est garder un véhicule par caserne puis, le reste, c'est en échange de services.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

En plus des attentes fixées par les schémas de couverture de risque, les conclusions du Rapport Delage motivent aussi certains chefs à choisir la voie des regroupements. Malheureusement, il aura fallu une catastrophe comme celle de l'Isle-Verte pour engendrer une prise de conscience collective : c'est lors de telles catastrophes que nous prenons acte de nos faiblesses et de leurs tragiques conséquences.

Surtout avec le Rapport de Cyrille Delage, qui parle d'optimisation, ça envoie un message de dire : on ne peut pas continuer avec cent quelques services d'incendie unique, il faut avoir du regroupement.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

1.2. Traverser les obstacles : la crainte et la mécompréhension

Lorsque la décision de regrouper des services est prise, il faut prendre les mesures pour réaliser cette décision. Dès lors, des obstacles peuvent survenir. La plupart des obstacles qui nous ont été nommés par les chefs relèvent de la crainte et de la mécompréhension.

La crainte la plus souvent mentionnée est celle de voir fermer son service et de perdre son emploi. Voici comment un chef résume cette crainte chez ses pompiers :

Ils ont l'impression que leur job est menacée. Moi, à moment donné, chez-nous, ce qui était drôle c'est que quand on a débuté le processus : « *Tiens, le directeur va nous mettre dehors* » ; « *Ben oui, moi je suis un sur la planète, puis je vais être capable d'éteindre des feux dans plusieurs municipalités, dont une qui est à 45 minutes de chez-nous !* » [...]

À moment donné, c'est ce qui circulait : « *On sait ben, la ville va prendre notre place* » ; « *Hey, on a besoin de tous* ».

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

La crainte n'est pas seulement associée à la possibilité de perdre son emploi, elle est aussi liée à la possibilité de perdre son appartenance au service, de perdre son identité. Chez certains pompiers, cette appartenance est très forte et peut être affichée par plusieurs moyens, et ce jusqu'aux tatouages :



J'ai une ville, je ne te nommerai pas laquelle, on a dû parler avec un permanent qui a dit : « *J'espère que vous aller pas changer nos écussons* ». J'ai dit : « *Pourquoi ?* ». Il enlève sa chemise, il s'était fait tatouer l'écusson du service sur sa peau. Moi j'ai dit : « *Ben on va le faire tatouer de l'autre côté !* ». J'ai dit ça en riant mais ça va jusque là.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

L'appartenance au service de sécurité incendie s'affiche aussi par le lien affectif envers les équipements, dont les véhicules. Plusieurs pompiers expriment la crainte de voir partir les équipements qui leurs tiennent à cœur et qui font leur fierté. L'autopompe, les pinces de désincarcération, les bunkers (habits de combat), ne sont pas que de l'équipement, ils sont aussi porteurs de l'identité du service et de ses pompiers.

« *Est-ce qu'on va venir chercher notre équipement ?* » [...] Le camion pour eux, ce n'est pas aux citoyens même si c'est les citoyens qui l'ont payé via leurs taxes, le camion leurs appartient.

Ils n'ont pas grand chose pour eux, principalement les temps partiel. Permanent c'est un peu moins pire mais, les temps partiel c'est leur fierté d'avoir un camion neuf à l'intérieur de la caserne, ou d'avoir des pinces neuves même s'ils interviennent une fois au deux ans, ils ont des pinces dans leur équipement.

Puis, souvent, cet équipement-là, ils ont fait des levées de fond pour l'acheter, il y a ça aussi. Il y a des services où ce n'est pas la ville qui a payé les bunkers ou les uniformes, c'est les pompiers qui ont fait des soupers spaghetti ou d'autres activités pour ramasser de l'argent. Donc se faire dire : « *On récupère tes pinces, on l'envoie chez le voisin* » ; « *Hey, pendant 2, 3 ans on a fait des levées de fonds pour ces pinces-là* ».

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Outre cette crainte de perdre son service, ses équipements et son identité, certains pompiers mécomprennent le fonctionnement d'un regroupement. Comme le rapportent deux chefs, les pompiers peuvent avoir de la difficulté à s'imaginer le fonctionnement des opérations et de la gestion du service sur un grand territoire. Ils peuvent aussi avoir de la difficulté à s'imaginer leur rôle dans cette nouvelle organisation.

« *C'est trop grand comme territoire, ce n'est pas réaliste !* », « *On interviendra pas avec la municipalité qui est à 122 kilomètres !* ». C'est vrai. Par contre, ce qu'il faut comprendre c'est que l'administration et la gestion sont centralisées mais les opérations restent locales puis on travaille avec les municipalités limitrophes.



Pis c'est souvent cette image-là que les élus puis les pompiers n'ont pas quand on parle de regroupement. Ils voient une structure, ils voient des camions qui vont se déplacer partout puis des grandes distances à parcourir quand ce n'est pas nécessairement le cas.
(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

S'il y avait des feux dans la ville voisine, les pompiers ne pouvaient pas y aller, sauf en entraide. Là, ils vont peut-être pouvoir y aller avec les protocoles en appel initial.

Ça, ça peut faire peur autant que ça peut aider à faire l'intervention. Certains pompiers vont dire : « *Je vais faire plus de feux donc je vais augmenter ma paye* ».

Puis il y en a d'autres qui ont le réflexe de dire : « *Ouain mais eux-autres ils ont 20 feux de plus par années, moi mon employeur il ne me laissera pas partir pour 20 feux de plus. Je vais-tu être obligé moi d'y aller ?* »
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Ces craintes et ces mécompréhensions peuvent entraîner des tensions et des conflits ; chacun tentera alors de défendre sa place, ses grades, ses pratiques. Malheureusement, lorsque ces tensions adviennent, les pompiers et les chefs, ne sont pas à leur meilleur, bien au contraire. Certains chefs nous ont fait part que ces tensions peuvent devenir si vives qu'elles prennent la forme de chantage et de menaces pouvant aller jusqu'aux menaces physiques et même jusqu'aux batailles.

Au niveau des chefs, c'était pareil, le gros qui avale le petit, et l'autre qui dit : « *Moi aussi je suis capable* » Tu as toute cette guerre-là : « *Je vais leur montrer comment on est bon nous-autres* ». Ça, sur le plan humain ça été vraiment épouvantable.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Quand on a fusionné, du directeur jusqu'en bas, on a fusionné des structures mais sur le plan humain on n'a pas fusionné. [...] Moi, j'étais chef de division aux opérations à l'époque, j'ai vu sur le terrain pratiquement des batailles. Quand on arrivait à la ville X pour les aider, les premiers appels, les premières opérations, la première fois qu'on est intervenu en équipe, ce n'était pas une équipe : chacun arrive avec sa manière.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)



Sur ce point, il nous faut mentionner que certains des chefs rencontrés lors de cette recherche n'ont pas voulu que leur entrevue soit enregistrée. Plus d'une fois, le motif évoqué pour refuser l'enregistrement fut le climat de tension au sein d'un service.

1.3. Traverser les obstacles : les faits au-delà des apparences

Outre les craintes et la mécompréhension, certains chefs nous ont informé qu'ils ont eu à faire face à des « squelettes dans le placards ». En d'autres termes, en cours de regroupement, ils ont constaté des faits peu louables par rapport à l'état des équipements ou au niveau de la formation des pompiers. Voici ce qu'un d'entre eux nous ont dit à ce sujet :

Moi chez-nous, je te dirais que j'ai vécu un petit peu cette vague-là, [...] tout le monde était roi et maître dans leur petit royaume puis tout le monde était suffisant puis tout le monde répondait puis quand tu ouvrais des garde-robes, ils étaient remplis de squelettes.

À moment donné, j'avais des listes de noms, quand je disais : « *Qui est formé là-dedans ?* », sur 20 noms j'avais personne qui était formé, pas un. Ils étaient tous sur des clauses grand-pères, puis même encore là, ils ne savaient pas ce que ça voulait dire.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Notons ici que ces « squelettes dans le placard » et les tensions au sein d'un service ne sont pas faciles à affirmer. Pour les chefs, discuter de ces faits est synonymes de mauvaise presse pour leurs collègues et pour la profession. Ces faits peuvent aussi nuire à la confiance des citoyens envers leur service de sécurité incendie.

Un chef qui regroupe doit s'attendre à avoir à gérer les craintes et les mécompréhensions de ses pompiers, à traverser des tensions au sein de son équipe et peut-être même à trouver des réalités peu reluisantes. Par contre, une fois ces obstacles traversés, il constatera les bénéfices de son regroupement pour l'optimisation de son service.



2. Regrouper pour optimiser son service de sécurité incendie

Les chefs rencontrés en entrevues nous ont fait part des nombreuses répercussions positives de leur regroupement. Nous présenterons ici les sept bénéfices les plus souvent mentionnés soit : l'augmentation de la force de frappe, le développement de la prévention, l'amélioration des équipements, la facilitation du recrutement, la standardisation de la formation, la centralisation de la gestion et la maximisation des possibilités de carrière.

Cette section permettra de constater, qu'aux dires de chefs rencontrés, se regrouper a permis d'optimiser leur service de sécurité incendie et que, pour eux, cette optimisation aurait été impossible sans le regroupement de services.

2.1. Augmenter la force de frappe

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la difficulté d'atteindre une force de frappe suffisante sur un appel initial a amené des chefs à décider de se regrouper. Dans un regroupement, l'intervention multi-casernes est facilitée et elle permet une force de frappe adéquate :

Les bons côtés de ça c'est que, nous-autres, c'est rendu un service d'incendie puis on ne se casse pas la tête qui va venir puis combien ça va coûter : on met en commun les appels. Ça veut dire que si j'ai un appel à tel endroit, j'ai toujours 2, 3 casernes qui vont intervenir pour être sûr d'avoir une force de frappe suffisante. Au lieu d'avoir une seule force de frappe avec 3 camions par caserne, je vais faire intervenir 3 casernes avec 1 camion.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

C'est bien plus facile de garantir une force de frappe parce qu'elle vient de partout, elle est supportée par un ensemble de municipalités et non pas juste par une municipalité.

Puis, dans notre service, les protocoles d'intervention font que si j'ai un appel dans un secteur, mettons à la ville X, c'est loin, à 45 minutes, mais j'ai des casernes qui sont plus proches.

Moi j'ai toujours 3 casernes qui sont appelées en renfort. Le délai pour intervenir, le nombre de pompiers est plus facile à atteindre, parce que ça provient de 3 casernes différentes.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)



Cette capacité à réunir une force de frappe suffisante est non seulement bénéfique pour couvrir un premier appel. Elle permet aussi rapidement d'avoir des troupes suffisantes pour un deuxième appel ou pour un événement d'envergure :

Mais par contre, on a le bénéfice d'une chose quand on est regroupé : ça nous permet de dire, le deuxième appel je vais avoir du personnel pour le couvrir. Je vais avoir des ressources pour les envoyer parce que le regroupement va se déplacer.

Alors que si je suis seul dans mon coin, oui je vais répondre au premier appel, mais qu'est-ce que je vais faire pour le deuxième appel ? Il va falloir que je fasse des téléphones : est-ce qu'on a une entente, pas d'entente ? Est-ce que ça répond ou ça ne répond pas ? Est-ce que ça fait ou ça ne fait pas ?

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Moi, ça me donne un bassin de pompiers qui est plus important que si j'étais tout seul dans mon coin. En fonction de l'importance de l'événement, je suis en mesure de mobiliser en mesure de mes besoins.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Dans les petites municipalités, cette capacité à intervenir en multi-casernes permet aussi de garantir une force de frappe adéquate lors des périodes de l'année où les pompiers sont moins disponibles comme les vacances estivales ou la saison de la chasse :

Pour avoir une intervention avec assez de pompiers, ça dépend de la saison aussi. Ici, pendant la chasse, les pompiers sont dans le bois.

Mais en général, ici, c'est minimum 2 territoires qui sont appelés de jour puis de semaine étant donné qu'il y a des gens qui travaillent à l'extérieur, des fois c'est 3 casernes qui sont appelées.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Sans regroupement, la mobilisation d'une grande force de frappe passe par les ententes inter-municipales. En fonction de ces ententes, des coûts assez élevés peuvent être à prévoir pour chacun des pompiers et chacun des véhicules appelés en support.

Dans un regroupement, les pompiers et les équipements de plusieurs casernes appartiennent au même service : leur support est sans frais supplémentaires. Ainsi des casernes plus petites peuvent bénéficier gratuitement des équipements et du personnel de casernes plus grandes et des services auparavant à temps partiel peuvent bénéficier du support de pompiers à temps plein :



Quand il y avait un feu majeur à ville X, on regardait puis on n'y allait même pas parce qu'ils nous appelaient pas. On était un service à temps plein et, pour eux, on coûtait trop cher. Ils aimaient mieux appeler d'autres services à temps partiel.

Des fois, il y avait des chicanes entre les chefs. C'était vraiment chacun pour soi. On est à l'ère aujourd'hui du mondial mais les gens étaient chacun dans leur coin.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Un des chefs rencontrés en entrevue nous a expliqué qu'une capacité à réunir rapidement une force de frappe suffisante peut avoir des répercussions positives sur le contrôle de l'incendie. Par conséquent, en limitant les dommages matériels, la rétention des entreprises locales est augmentée.

Si tu regardes dans certains lieux, ta force de frappe n'est tellement pas assez forte, que ton incendie se propage toujours hors de la pièce d'origine, puis là ça te demande de ramener des effectifs.

Nous, au fil des ans, on a vu une grande différence ; la force de frappe est tellement puissante, elle est tellement rapide, qu'elle contrôle, en grande majorité, le feu à sa pièce d'origine.

Ça aussi ça a un impact considérable sur les pertes.

Quand on regarde les entreprises, c'est prouvé ça, les entreprises qui passent au feu ne se réinstallent pas dans la même municipalité. Mais, quand tu minimises les dommages, tu fais une rétention, c'est un impact aussi

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

2.2. Développer la prévention

Bien que le combat d'incendie demeure très significatif pour les pompiers, la prévention des incendies est aussi au cœur du mandat de leur service de sécurité incendie. Le regroupement est aussi très bénéfique sur ce point : il permet de rendre disponible des ressources en prévention sur l'ensemble du territoire, d'uniformiser les pratiques par un même règlement et d'assurer une meilleure indépendance des préventionnistes.

Pour certaines petites municipalités, il est difficile d'embaucher un préventionniste : le salaire est difficile à payer, le nombre d'heures est réduit et peu intéressant, etc. Le regroupement de services permet alors d'offrir un mandat plus intéressant à un préventionniste et d'en couvrir les frais collectivement :



Engager un préventionniste 6 heures semaines, c'est difficile d'avoir une constance et d'avoir une performance. Donc, ils en engageaient un qui est l'employé temps plein du service, du regroupement, là ils s'assurent encore de ne pas avoir besoin de ressources externes.
(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Nous, on a un service de prévention pour couvrir l'ensemble des municipalités ainsi, toutes les municipalités vont en bénéficier plus facilement.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Lorsqu'un regroupement engage un préventionniste pour l'ensemble de son territoire, il veille à l'uniformisation des pratiques par l'application d'un seul et même règlement en matière de prévention. Ainsi, sur l'ensemble de son territoire, la collecte et la diffusion des informations seront standardisées et plus cohérentes pour les citoyens.

Mais ça nous a permis de faire un règlement. Avant, il y avait 3 ou 4 villes qui n'avaient même pas de règlement en prévention
(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Moi au niveau de la prévention, le même message est uniformisé sur l'ensemble du territoire. J'ai 4 préventionnistes qui circulent sur l'ensemble du territoire. Puis ils s'échangent l'information en fonction des secteurs. Donc, on devient plus robuste au niveau de la décision.
Exemple, on a une décision corsée à prendre dans un secteur donné, j'ai des ressources qui sont appuyées une sur l'autre pour éventuellement donner un meilleur service, donner une meilleure réponse. Alors que si je suis à temps partiel, je ne pourrai pas faire ça.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Des chefs de petites et moyennes municipalités nous ont fait part que, parfois, des relations de pouvoir entre les élus municipaux et les préventionnistes peuvent nuire à la qualité du travail de ce dernier. Ces relations de pouvoir sont d'autant plus présentes lorsqu'une municipalité engage elle-même son préventionniste ; pour ne pas nuire à son lien d'emploi, le préventionniste pourrait se soumettre à la pression politique.

Par exemple, des inspecteurs, des préventionnistes de petites communautés, quand ils viennent pour faire une inspection dans un bâtiment, ils ont de la pression politique. Le citoyen va voir son conseiller municipal et peut dire : « Hey, ton inspecteur il est zélé » puis n'importe quoi.



En régie, l'élu n'a plus ce pouvoir-là ; ce n'est plus ses employés. L'employé appartient à la régie. Donc il n'a pas le choix de repasser par le directeur, et le directeur jugera à propos si l'intervention est solide.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Le maire pouvait dire à son temps partiel : « *C'est moi qui t'engage* » Tandis que là, en régie, le maire peut dire : « *C'est moi qui t'engage* », oui je suis d'accord mais le service est structuré puis je suis en mesure de lui faire une bonne représentation de ce qu'il veut que je fasse n'est pas réglo.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Pour résumer, les regroupements permettent de développer un meilleur service de prévention. Il sera plus facile d'offrir des ressources sur l'ensemble du territoire, les pratiques seront plus homogènes et, puisque le préventionniste est employé par le regroupement il aura une plus grande indépendance pour effectuer son travail.

2.3. Améliorer les équipements

Tout autant que les ressources humaines nécessaires au combat d'incendie et à la prévention, les véhicules, les vêtements de protection et les autres équipements sont indispensables à la qualité des interventions d'un service de sécurité incendie.

Regrouper des services a un impact positif sur l'amélioration des équipements : il permet une plus grande disponibilité, une standardisation et des achats de groupe qui réduisent les coûts. Voici comment un des chefs nous a expliqué tous ces avantages :

Il y a des services qui n'avaient même pas de bunker suit ; ils n'étaient pas capables de les payer. Tout ce qui est équipements, vêtements de protection, appareils de protection respiratoire, c'était souvent des vieux équipements ou en nombre insuffisant.

Tandis que là, on bénéficie des achats de groupe, on bénéficie d'un seul modèle d'appareil respiratoire, un modèle de bunker, d'habits de combat, même les véhicules on les standardise.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Au niveau de la disponibilité des équipements, le regroupement de services permet d'avoir les budgets suffisants pour l'équipement de base (habits de combat, APRIA, etc.) et permet la répartition efficace des équipements sur le territoire.



Ainsi, il sera possible de rendre disponibles des équipements spécialisés (embarcations, véhicules tout-terrain, etc.) pour toutes les casernes du territoire et de combler les manques lors de bris ou de réparations. Un des chefs rencontrés nous a, en ce sens, mentionné que la répartition d'un de ses véhicules n'a plus les mêmes impacts depuis le regroupement de services :

Aujourd'hui, je suis allé porter un camion en réparation ; on le perd pour 5 jours. Avant, une municipalité qui est toute seule, le service de sécurité incendie n'a plus de camion pour intervenir. Là, en ce moment, on en a 8 qui peuvent aller sur des interventions. On peut en déplacer ou prévoir une couverture à partir des autres casernes, ça a cet avantage là.
Ça va arriver à tout le monde un jour que leur camion est non-fonctionnel, puis il va falloir compter sur le service des autres à l'entour.
(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Cette meilleure répartition des équipements sur le territoire empêche aussi les achats multiples d'un même outil et par conséquent, une meilleure gestion des budgets.

T'optimises tes équipements aussi. Au lieu d'acheter 4 fois le même outils tu es peut-être capable de le positionner stratégiquement pour pouvoir en acheter juste 2 ; l'argent qui se dégage des 2 que tu n'as pas achetés, tu peux faire autre chose avec.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Pour faciliter une intervention multi-casernes sur le territoire d'un même regroupement, un équipement standardisé est de mise. Les pompiers utiliseront les mêmes équipements et en connaîtront le fonctionnement, ce qui rendra l'intervention plus efficace et plus sécuritaire pour tous.

Je vais te donner un exemple : moi je change mes appareils respiratoires, on fait un contrat pour changer nos 500 appareils respiratoires mais à côté, il n'est pas rendu là. Nous on change nos équipements mais eux, ils n'ont pas ça. C'est dur de s'arrimer.
Les radios c'est pareil. Au poste de commandement quand tu as le chef de la ville d'à côté qui reste avec sa radio pour communiquer avec son monde...
Il y en a qui ne comprennent pas ça. C'est pour ça que quand je vois ce qu'on a vécu avant, puis la fusion ; c'est vraiment d'être ensemble.
(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)



Un des chefs nous a mentionné que cette standardisation des équipements va au-delà des véhicules, des vêtements de protection et des outils de combat d'incendie et de sauvetage. Elle inclut aussi un aspect incontournable des interventions d'urgence : la communication.

L'ensemble de mes télécommunications a été monté pour être compatible. Donc, je suis en mesure de dévier des canaux de communication pour me permettre justement de communiquer sur l'ensemble du territoire puis ça, c'est hyper important.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

L'amélioration de l'équipement demande des ressources financières. Regrouper des services de sécurité incendie permet de mettre des budgets en commun pour augmenter le pouvoir d'achat. Le regroupement permet aussi de faire des achats regroupés. Voici comment des chefs nous ont expliqué ces avantages financiers :

La ville se donnait bien le service qu'elle voulait, puis ce qu'elle payait. Ça aussi ça a permis d'avoir beaucoup plus de financement. Parce que si tu n'as pas d'argent, tu ne les réalises pas tes objectifs. Si tu as de l'argent ça va mieux. Nous autres on a, par la fusion, par la mise en commun, on a modifié les bâtiments. On est entrain de le faire encore aujourd'hui.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Acheter des nouveaux équipements, la mise en commun c'est tellement gagnant. Moi j'étais un de ceux qui ne voulaient pas le regroupement. Mais avec le recul, ça te permet d'avoir plus. Sinon, tu es tout seul, avec ton petit camion, avec tes petites affaires, très peu de budget, pas capable de réaliser grand chose.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Si on était demeuré plusieurs villes indépendantes mais à travailler ensemble par obligations, peut-être que les autres n'auraient pas eu l'argent pour acheter des équipements, les vêtements de protection, les appareils respiratoires.

On n'aurait pas eu ça ; les petites municipalités n'auraient pas été capables d'embarquer.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Par contre, le regroupement de services peut aussi transformer les sources de financement. En effet, si la population desservie augmente, le nouveau service regroupé pourrait ne plus avoir droit aux subventions disponibles pour les petites municipalités :



Dans notre cas, comme on est parti d'une municipalité de 30 000 habitants à plus de 40 000, des fois quand c'est le temps d'aller chercher des subventions on est trop élevé. On ne peut pas avoir de subventions parce qu'on est plus gros que ce qu'on était avant.

Les projets gouvernementaux pour aller chercher de l'argent ne sont pas faits pour les regroupements.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Ce chef nous fait part d'une problématique importante : l'absence d'incitatif financier pour faciliter les regroupements. Cette problématique montre l'importance de continuer la représentation politique pour valoriser la création et le développement de regroupements de service de sécurité incendie.

2.4. Faciliter le recrutement

Les meilleurs équipements et la possibilité de faire partie d'une force de frappe sur l'ensemble du territoire du regroupement ont des conséquences positives sur le recrutement des pompiers et la gestion des ressources humaines. En effet, l'optimisation des équipements et des interventions favorise la rétention du personnel et l'image professionnelle du service regroupé attire les nouvelles recrues.

Les services qui avaient, avant leur regroupement, des difficultés de recrutement et de rétention de personnel ont pu, ensemble, optimiser leur service et ainsi, leur pouvoir de recrutement. Devant le nombre grandissant de recrues potentielles, ces services ont pu établir des mécanismes de recrutement plus rigoureux et mieux sélectionner leurs recrues et ainsi s'assurer d'une meilleure rétention de personnel.

Voici comment 4 chefs nous ont fait part des avantages du regroupement pour le recrutement et la rétention de personnel :

Ici, quand on a commencé en 2005, on aurait pratiquement pu mettre une pancarte en avant de la caserne : « *Nous embauchons en tout temps* », parce qu'on avait jamais assez de pompiers. On n'avait pas une tonne de cv, [...] parce que c'était des petits services, des petites municipalités, ce n'était pas organisé.

On manquait de cv, maintenant on a des banques de cv. On a un processus de sélection aussi, c'est bien beau d'avoir du monde intéressés mais il faut qu'ils soient capables de rencontrer le mandat.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

C'est plus valorisant aussi, c'est sûr que ça se parle, ça a une incidence sur la perception, mais ça a une incidence sur le recrutement aussi. C'est probablement une des raisons pour lesquelles aujourd'hui, des cv ici on



en a en banque pis on s'est donné le devoir de ne pas accepter nécessairement tout le monde. Maintenant, on a le droit d'en refuser. Puis on vérifie s'il commence sa formation, s'il va être déçu puis qui se dit : « *Non, finalement...* ». Maintenant on lui explique puis on ne le prend pas. Puis ça permet de choisir des personnes plus professionnelles.

Donc un pompier qui est dans une organisation puis qui sait que tout le monde est au même niveau, tout le monde a les mêmes exigences, que tout le monde a été engagé avec les mêmes règles, tout le monde est égal. Mais si tu engages sans ça tu es plus faible parce que dans une organisation, on est aussi faible que notre maillon le plus faible.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

La rétention du personnel est améliorée parce qu'on réussit à recruter mieux notre personnel. On a des pompiers aujourd'hui de 20 ans de date, on n'avait jamais vu ça. Avant le regroupement, les pompiers faisaient 2, 3 ans puis ils partaient. Oui, on a un roulement, mais il n'est pas très grand.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Il faut se mettre un processus de sélection ; on fait de la gestion de ressources humaines qu'on ne faisait pas avant. [...] Donc ça, pour la rétention du personnel, je te dirai que c'est une plus value qui est quand même assez importante, parce que mon taux de rotation je l'ai diminué.

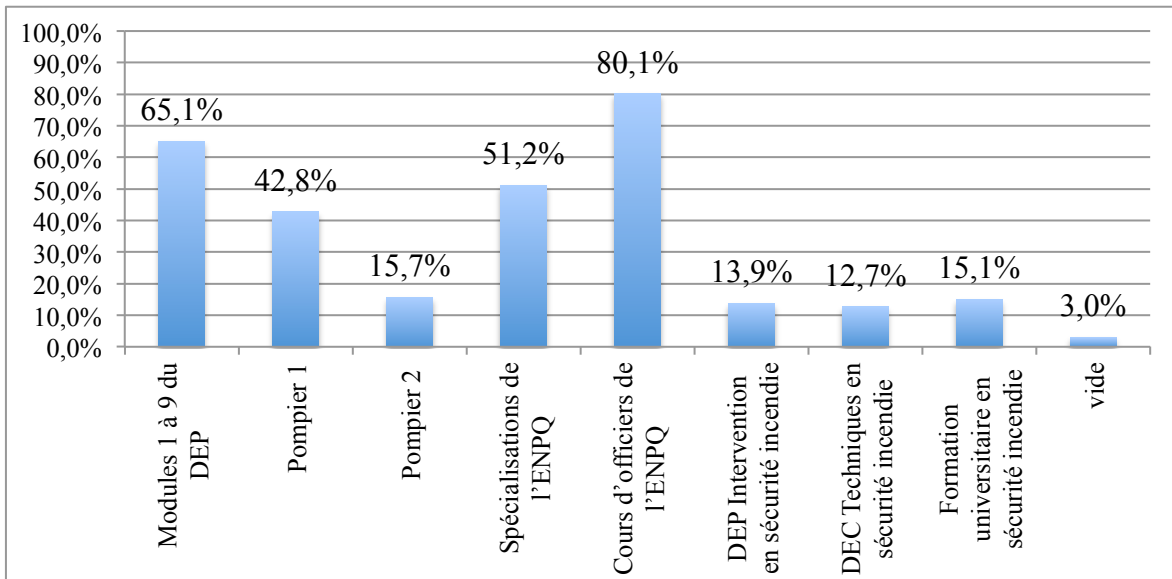
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

2.5. Standardiser la formation

La formation est une question complexe dans le milieu de la sécurité incendie. Plusieurs réformes ont eu lieu depuis 1998. Depuis les pompiers, et en particulier les pompiers à temps partiel, ont vu se succéder les modules du diplôme d'études professionnelles DEP et les formations de l'École nationale des pompiers du Québec et ont vu l'arrivée de formations en incendie de niveau collégial DEC et universitaire (certificats).

Ces réformes et ces nouveaux programmes ont engendré une diversité des formations des pompiers et des chefs. Rappelons que lors de la phase deux de ce projet, nous avons décrit cette diversité des formations chez les chefs. Revoici les résultats que nous avons obtenus :

Figure 5. Pourcentage des chefs en fonction de leurs formations en sécurité incendie⁵



Le regroupement de services de sécurité incendie est une occasion de standardiser la formation et les mécanismes de maintien des compétences des pompiers et des chefs. En ce sens, le regroupement de services permet d'engager des instructeurs à l'interne pour assurer une meilleure formation et ce, à coûts moindres.

Les formateurs sont à l'interne. Un des directeurs qu'ils ont engagé il a, pis le deuxième par la suite, il a toujours été un formateur accrédité par l'École nationale qui peut former ses propres pompiers.

Donc au lieu d'aller à l'externe, une commission scolaire ou un autre gestionnaire, les pompiers en formation ça a des fois des coûts zéro, vu que c'est leur travail, ça diminue les frais de formation énormément.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Dans les services d'avant, il n'y avait pas personne qui s'occupait de formation dans les villes. Maintenant, on a 4 instructeurs qui s'occupent de formation. On leurs donnent nos équipes puis on les fait former [...] la formation : tout le monde est formé, tout le monde est pareil. C'est ça que le regroupement a changé en formation.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

⁵ La marge d'erreur maximale de cette figure est de 6,79 % à un intervalle de confiance de 95 %, 19 fois sur 20.

La standardisation de la formation et les activités de maintien de compétences ont un impact positif direct sur les opérations. Puisque les méthodes de travail sont harmonisées, les opérations sont plus faciles à gérer et deviennent plus efficaces. En plus, les chefs ont une meilleure connaissance des compétences de chacun de leurs pompiers.

On a pu faire en sorte de justement normaliser la formation. Ça c'était quelque chose qui était déficient puis aujourd'hui ne l'est plus. Le maintien de compétences est contrôlé davantage.

Donc on se retrouve avec des pompiers plus informés et mieux entraînés sur le terrain. Je dis pas que c'est parfait, parce qu'il y a l'être humain derrière tout ça mais, quand même, on a un meilleur contrôle.

Donc moi, comme gestionnaire, si jamais il arrive quelque chose, je suis à même de répondre adéquatement parce que je sais où mes ressources sont rendues puis aussi j'ai la capacité de suivre mes ressources. Alors qu'un temps partiel n'a pas nécessairement cette capacité là.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Ce dernier extrait montre aussi comment la centralisation de la gestion a une influence positive sur plusieurs composantes du travail d'un chef, dont la connaissance de ses ressources et l'augmentation des heures d'implication pouvant aller jusqu'à un plein emploi.

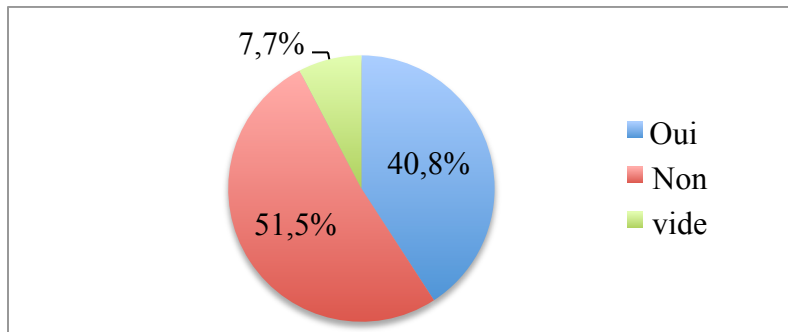
Mais, comme nous l'avons vu au début de la présentation des résultats, la centralisation de la gestion pour créer des craintes et de la mécompréhension chez les chefs et chez les pompiers. Il s'agit donc d'un point qui mérite qu'on s'y attarde pour bien comprendre ses conséquences.

2.6. Centraliser la gestion

La gestion d'un service de sécurité incendie nécessite plusieurs compétences allant de la gestion des budgets à la gestion des opérations en passant par la gestion des ressources humaines et les relations avec les élus.

Rappelons-nous que 45,8 % des chefs sont en situation de double emploi, en d'autres termes, ils assurent la direction de leur service de sécurité incendie à temps partiel. Rappelons-nous également que lors de la phase 1 de notre recherche, 51,5 % des chefs se disaient insatisfaits du nombre d'heures que leur municipalité leur accordait pour assurer la direction de leur service. Cette insatisfaction était d'autant plus présente dans les services à temps partiel, sans garde en caserne : ces directeurs se disaient insatisfaits à 55,9 %.

Figure 6. Pourcentage total des directeurs en fonction de la satisfaction envers le nombre d'heures d'implication⁶



Le regroupement de services permet de centraliser la gestion et, ainsi, de libérer les chefs de caserne des tâches administratives. Ils pourront alors se concentrer sur la gestion des opérations et la gestion de leur caserne ; responsabilités qui sont souvent les principales motivations de leur implication.

Le directeur incendie est peut-être payé 8 heures dans sa semaine pour faire l'administration et en même temps qu'il fait des formulaires, il doit aller changer l'huile dans le camion puis il a son emploi principal.

Donc monter des procédures, des protocoles, défendre ça au conseil de ville, des planifications stratégiques sur 3 ou 5 ans, puis combien ça vaut, la préparation budgétaire ... Malheureusement, la majorité des directeurs actuels peuvent pas faire ce genre de travail là.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Je te dirais comparativement à ce qui se passait avant, le directeur général de chacune des municipalités, les directeurs généraux avaient la responsabilité de la gestion de leur service de sécurité, c'étaient ceux qui sont rendus chefs de caserne qui faisaient ça à l'époque, ça commençait à être compliqué, ça donnait une surcharge comme l'achat d'un camion : écrire le devis, amener ça au conseil municipal, etc. Là c'est des responsabilités qu'ils n'ont plus à assumer, on les dégage de cette responsabilité.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Le suivi de leur équipe, la gestion de leur caserne, leurs équipements, les demandes budgétaires au niveau des équipements, puis ils leur reste quand même beaucoup de tâches à faire, tout ce qui se sauvent, en fait,

⁶ La marge d'erreur maximale est ici de 6,93%, à un niveau de confiance de 95 % soit, de 19 fois sur 20.



c'est la paperasse, les rapports, les rapports annuels, la gestion des conseils municipaux. Ça, ils n'ont plus à se soucier de ça, c'est quand même une charge, on fait toute la job administrative à leur place.
(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Quand tu es à demi temps, tes ressources vont habituellement être, je ne veux pas dire qu'elles sont moins bonnes, elles ne sont pas moins bonnes, c'est qu'elles sont moins axées sur la profession donc elles vont le faire pour des raisons qui leurs sont propres, souvent c'est des raisons opérationnelles et non des raisons administratives.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Comme nous l'avons affirmé plus haut, centraliser la gestion permet une plus grande efficacité des opérations, par la standardisation de la formation. Elle permet aussi la réduction des heures nécessaires à la rédaction des protocoles, des budgets et des autres documents administratifs. En effet, au lieu que chaque chef de chacune des municipalités rédige les documents administratifs et facturent chacun des heures, un seul document sera rédigé par le directeur du regroupement ce qui sauve temps et argent.

Bâtir une procédure ou des protocoles d'intervention pour une municipalité ou en faire une pour les 5, c'est le même travail.
Si je bâtis un protocole et que l'autre directeur en bâtit un, je prends 2 heures, chacun des 5 prend 2 heures, ça prend 10 heures avoir un protocole.
Je le fais pour que ça s'applique à tout le monde, 2 heures on a fait le tour, bonsoir c'est fini. Quand on parle d'efficacité, c'est là je pense qu'on vient d'améliorer nos interventions administratives.
(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

2.7. Maximiser les possibilités de carrière

En centralisant la gestion, des heures supplémentaires seront nécessaires pour le chef du regroupement. Ainsi des chefs de services à temps partiel pourront se voir offrir un poste de directeur à temps plein ; ce fut le cas de 8 des chefs rencontrés. La crainte initiale de perdre leur emploi s'est alors transformée en une opportunité de carrière au sein d'un plus grand service de sécurité incendie avec un plus grand territoire et de meilleures ressources.

Moi j'étais un des premiers à ne pas vouloir des fusions [municipales].
Moi j'avais, à l'époque, mon cheminement de carrière. Et là tu fusionnes tout ça puis tu mélanges un paquet de monde. Oups, là tu vois ta perspective de carrière changer puis faire un peu un pas en arrière. Puis là



il y a des gens qui te disent : « *Tu es mieux de pas t'en faire, des fois faut que tu recules de 2 pas pour plus avancer* » puis « *La crème ressort toujours sur le dessus* ».

Puis finalement, aujourd'hui, j'aurais probablement eu l'opportunité à l'époque d'être directeur du service de sécurité incendie de l'époque, avec 3 caserne pis 60 pompiers.

Aujourd'hui, je le suis quand même mais dans une meilleure organisation. Ce que je disais à la conférence c'est : « *Vous allez retrouver votre place. Vous allez trouver votre place au soleil pareil* ». Alors qu'on pense que tout vient de s'écrouler mais c'est l'inverse, tout se bâti.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Pour certains chefs, le recrutement des services est aussi une occasion de recentrer leur implication sur les opérations puisque la centralisation de la gestion engendre aussi des postes de chefs de caserne. Ces chefs sont plus près des opérations et libérés de plusieurs tâches administratives.

Mais ça n'empêche pas les autres de rester chefs de district. [...] on ne l'appela plus directeur, mais il va devenir chef de district dans sa caserne. Puis il va pouvoir faire vraiment ce qu'il aime souvent, soit les opérations puis les interventions.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Outre les postes de chefs, le regroupement de services offre l'opportunité d'embaucher des nouvelles ressources en formation et en prévention. Il s'agit, pour plusieurs services, de nouveaux postes qui auraient été impossibles sans le regroupement. Rappelons-nous les propos d'un des chefs cités plus haut :

Engager un préventionniste 6 heures semaines, c'est difficile d'avoir une constance et d'avoir une performance. Donc, ils en engageaient un qui est l'employé temps plein du service, du regroupement, là ils s'assurent encore-là de ne pas avoir besoin de ressources externes.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Pou les pompiers à temps partiel, le regroupement offre aussi l'occasion de faire plus d'heure et ce, tant par l'instauration des opérations multi-casernes que par la possibilité de faire des heures de garde sur l'ensemble du territoire du regroupement.

Un plus aussi, c'est que les ressources qui sont en place ont des heures.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)



Le pompier qui est dans la ville X puis qui veut venir faire plus d'appels, il va venir, il va donner son nom, pour venir faire de la garde en caserne [...] Ça fait gagner de l'expérience à ces gens-là, ça fait gagner de la vie de caserne à ces gens-là, puis ça donne un salaire aussi. C'est quand même payant.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

2.8. Valoriser la perception du service

Les regroupements de services de sécurité incendie ont de nombreux avantages au niveau de la force de frappe, de la prévention, des équipements, du recrutement, de la formation et des possibilités de carrière. Les chefs rencontrés sont unanimes : c'est par le regroupement que leur service a pu se professionnaliser. Cette professionnalisation a une répercussion positive sur la perception du service et de ses opérations et ce tant pour les pompiers, les élus que pour les citoyens. Voici comment deux des chefs nous ont expliqué à quel point le regroupement a favorisé le développement de leur service et amélioré sa perception.

Aujourd'hui, je pense qu'à l'interne, si on prend la perception des pompiers qui font partie du regroupement, il y en a beaucoup qui l'ont vécu du début jusqu'à aujourd'hui, on en parle régulièrement, puis on a avancé énormément, on aurait jamais été capables de faire ça, puis jamais on retournerait en arrière.

Je te dirais, il n'y a pas personne qui dit, je n'ai jamais entendu le commentaire que s'il pouvait, il le ferait. C'était essentiel pis ça permet d'avancer. Ils voient l'avancement, c'est motivant pour eux, puis il n'y a personne dans l'organisation qui voudrait retourner en arrière.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Mais aujourd'hui, avec le recul, puis avec les années de difficultés, ça été ce qu'il y a de mieux, pour la desserte de la population, au niveau du service aux citoyens. Puis je dirais même pour la carrière des individus à l'intérieur de l'organisation c'est meilleur.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

On est un regroupement dans la MRC, puis les autres municipalités ne se sont pas regroupées, puis disons que l'avancement puis la protection qu'on a au niveau incendie, la protection qu'on a actuellement, on est capable de voir qu'on s'est démarqué pis qu'on s'est développés aussi plus rapidement parce qu'on s'est regroupés. Pour nous c'était le bon choix.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)



Cette perception positive des regroupements de services peut avoir un impact sur les municipalités environnantes qui voudront, à leur tour, se joindre au regroupement.

Au niveau perceptions des autres municipalités : les autres municipalités qui sont alentour tranquillement ils viennent cogner à la porte.

Au début, la ville X ne faisait pas partie du regroupement puis : « *Nous, on serait intéressé à embarquer, à faire partie de votre organisation* »

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Les élus ne seront pas indifférents face aux réussites de leur service de sécurité incendie. Bien au contraire, le service de sécurité incendie sera source de fierté locale et régionale.

Les élus sont contents. C'est un département l'incendie pour les maires, la MRC puis les autres membres, ils en sont fiers parce que l'incendie ici ça marche.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Les citoyens auront également une perception plus positive de leur service de sécurité incendie, de leurs opérations et de leurs activités de prévention. Ils apprécieront tant la plus grande efficacité lors des opérations que la standardisation des conseils de prévention.

Au début, je pense, les gens avaient certaines craintes de perdent ce qui leur appartenait, de perdre leur identité. Par contre, ils se sont rendus compte que, dans un très court délai, qu'en termes de qualité, même quand il n'y avait pas beaucoup de pompiers, il y avait toujours quelqu'un qui était capable de répondre pour faire l'intervention correctement. Ils se sont rendus compte de ça.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Puis quand un citoyen, peu importe où sur le territoire, a une question, il s'adresse au même endroit donc il a le même message. Donc, il y a pas de message de la municipalité X puis s'il téléphone à côté, le citoyen d'à côté a une autre information par rapport à son service, puis l'autre qui téléphone à côté, il a un autre information par rapport à son service... Non, il y a un seul point de tombée qui est névralgique, qui va donner l'orientation puis les réponses.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)



Cette meilleure perception du service de sécurité incendie a une répercussion directe sur l'implication des citoyens et sur la valorisation de la profession.

On fait une fête des pompiers : il y a les équipes, des tours de véhicules, de la prévention, les bunkers, etc. À chaque année ça augmente ; il y a 350, 400 citoyens qui viennent à chaque année. C'est populaire chez nous, il y a une participation des citoyens. Considérant ça, je pense que le citoyen voit plus [notre travail].

Je me souviens à l'époque quand je suis rentré pompier, on entendait des mauvais commentaires : « *On le sait ben les pompiers...* ». Je ne les entends plus ces mauvais commentaires. Je pense que les pompiers sont appréciés plus qu'à l'époque. Je pense que les gens sont conscients qu'on est professionnels aussi. Je ne peux pas dire qu'ils connaissent tout notre travail, mais ils sont respectueux de notre travail. Ils sont respectueux, ils sont fiers aussi.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)



3. Conseils pour les chefs qui veulent regrouper leur service de sécurité incendie

Comme nous l'avons vu au début de la présentation de nos résultats, regrouper des services de sécurité incendie peut provoquer des craintes et des mécompréhensions. Pour arriver à franchir ces obstacles et à obtenir tous les bénéfices des regroupements, le chemin peut être long et fastidieux.

Les chefs qui ont participé à notre étude offrent cinq conseils à leurs collègues qui veulent suivre la voie des regroupements soit : s'assurer de l'appui politique, garantir une neutralité des nominations, communiquer ses orientations, former pour unifier et surtout, apprendre à travailler ensemble.

Pour conclure la présentation de nos résultats, attardons-nous à ces cinq conseils.

3.1 S'assurer de l'appui politique

Un projet de l'envergure d'un regroupement de services de sécurité incendie nécessite un leadership politique. En d'autres termes, les chefs qui entreprennent de regrouper des services doivent, d'abord, s'assurer de l'appui politique des municipalités et de leur MRC.

Cet appui politique est certes nécessaire parce que les municipalités ont un pouvoir décisionnel en matière de sécurité incendie. Mais surtout, cet appui politique est nécessaire pour la valorisation du regroupement auprès des différentes instances politiques locales et régionales.

Un conseil que j'aurais à donner pour quelqu'un qui part là-dedans : il faut que tu aies un mandat clair de ton politique, parce qu'en fin de compte, c'est qui qui décident dans la municipalité ?

C'est eux qui donnent l'orientation. Un coup que l'orientation est donnée, le fonctionnaire doit réaliser le mandat.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Ça a bien été parce que les gens, les conseils municipaux étaient prêts à embarquer dans une fusion.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Un, il faut que les maires soient conscients de ça, il faut qu'ils le veuillent. Je pense que c'est à eux, c'est au politique, de décider si monétairement et politiquement, c'est à eux de se convaincre. Puis convaincre leurs directeurs qu'il faut s'en aller vers ça. Pour moi, c'est la première étape.

Puis après ça, que les directeurs s'assoient ensemble pour dire : « *Ok, c'est quoi nos services ? C'est quoi les tenants et aboutissements de ça ?* »



C'est quoi le plan de match ? puis Comment on va faire pour collaborer ensemble ? »

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Cet appui politique doit parfois être acquis graduellement. Les chefs doivent alors s'attendre à devoir défendre leur projet de regroupement. Il est recommandé d'utiliser des exemples concrets de regroupements fonctionnels pour sensibiliser les élus. Il faut aussi s'entendre à devoir travailler graduellement en se posant des objectifs réalistes à courts et à longs termes. Voici comment trois des chefs résumant comment ils sont parvenus à obtenir l'appui politique dont ils avaient besoin :

Il existe des modèles partout, des types de regroupements différents, des histoires de regroupements qui fonctionnent bien. Je pense que de se servir de ces images là, ou se servir de ce qui existe déjà puis de le présenter au maire, des fois ça leur ouvre l'esprit. Ça ouvre l'esprit puis ils se rendent compte que, finalement, c'est peut-être faisable.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Mais il faut apprendre à travailler une étape à fois. Je pense que l'idéal c'est d'aller graduellement, avec l'ouverture, même si tu as un projet, avec les meilleurs objectifs, s'il n'y a pas d'ouverture politique, tu travailles pour rien. Il faut qu'il y ait une ouverture au niveau politique. Il faut y aller avec quelque chose de concret, de solide à la base, mais qui n'est peut-être pas toujours l'objectif ultime qu'on a en partant.

Faut créer le besoin, je pense que c'est le bon terme. On a créé un premier regroupement, on a créé le besoin. Aujourd'hui, personne ne s'en passerait du regroupement, ni autant sur le niveau administratif que sur le terrain. Mais au début ce n'était pas le cas, le monde ne voulait pas l'avoir.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

L'autre élément qui faut faire attention lors de regroupements, puis moi je le dis à chacune des présentations que je fais : c'est illogique et illusoire de regrouper une MRC, un service d'incendie dans une première « shot ». Si on a 12, 14 services d'incendie dans une MRC, on peut-tu en regrouper pour faire 3 ou 4 services et dans 5 ans on pourrait regrouper encore, faire une deuxième phase, pis là améliorer ?

Les gens vont avoir connu qu'est-ce que travailler en régie. [...] Dans les années, ils vont apprendre à travailler ensemble, ils vont apprendre les avantages à force de le vivre de travailler en régie ou en communauté plus élargie et, après ça, avec les années d'expertises, ils vont s'améliorer puis



il va y avoir des choix politiques qui vont dire : « *Regarde, on regrossit un peu plus ...* »

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

3.2. Garantir une neutralité des nominations

L'appui politique étant gagné, il faut alors s'assurer de l'appui des équipes de pompiers. Sur ce point, la neutralité des nominations des chefs et des pompiers est primordiale. Comme nous l'avons vu, les regroupements de services entraînent des craintes face à la perte d'emploi et à la possibilité de favoritisme.

Pour mettre fin à ces craintes, il faut établir un processus de nomination neutre et impartial afin que le chef du nouveau service incendie et que ces subalternes aient, dès le début du regroupement, une légitimité et la reconnaissance nécessaire à la réalisation de leur mandat.

Mais y faut absolument qu'il y ait un processus de nomination, un processus de sélection, qui soit complètement neutre pour assurer le succès du choix puis la légitimité de cette personne-là parce qu'il va en avoir beaucoup à faire.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

C'est des éléments que j'ai pu constater également quand j'ai rencontré les maires puis les chefs de la MRC X. Eux, ils veulent s'en aller vers des regroupements. Mais l'inquiétude des chefs, même du milieu syndical, c'est : « *Est-ce que le chef du regroupement va être nommé d'une façon équitable ?* » Dans le sens, avec un concours, des processus, puis il peut provenir d'une municipalité actuelle comme il peut provenir de l'extérieur et il se fait nommer.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

3.3. Communiquer clairement ses orientations

Les nominations faites, il faut maintenant rallier les troupes. Pour ce faire, il faudra communiquer clairement ses orientations. Cette communication est nécessaire tant pour résoudre les craintes et les mécompréhensions qui pourraient faire obstacle au regroupement que pour rassurer les pompiers quand à l'avenir du service et de leurs implications. En d'autres termes, ici, les chefs doivent s'attendre à devoir transmettre des faits mais aussi à prendre en considération que leurs pompiers sont des humains, avec leurs questionnements et leurs craintes face à l'avenir de leur service.



Première chose à faire, c'est le plan humain. Préparer les gens vers où on s'en va. C'est un élément qui est essentiel.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Bien communiquer par où on s'en va, ça détruit beaucoup d'incertitudes. Puis ça commence par la tête souvent.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Actuellement il y a bien des gens qui prennent ça comme une perte. C'est un deuil, faut que tu traverses un deuil ; ça prend au moins de la ventilation, de la discussion, faire comprendre aux gens que l'objectif c'est de consolider, de renforcer, de travailler en équipe, d'avoir un pouvoir, une force, en tant qu'organisation et non pas un pouvoir, une force, faible.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Dans un contexte de changements, un bon plan de communication permettra aussi de limiter les rumeurs. Ces rumeurs sont souvent associables aux craintes et aux mauvaises. Offrir l'occasion à tous les pompiers d'entendre de vive voix les orientations du service et leurs offrir l'occasion à tous de poser leurs questions limitera la force des rumeurs.

Dans la réalisation du mandat, il faut qu'il y ait un bon plan de communication pour informer les gens. Puis il faut qu'il y ait des sessions de sensibilisation aussi parce que s'il ne prend pas la place en communication, il y a des gens qui vont s'en charger pour gonfler des « ballounes ».

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Par contre, la communication peut être plus complexe dans des services à temps partiel sans garde en caserne. Dans ces services, des efforts supplémentaires devront être faits pour rejoindre tous les pompiers, sans exception, afin que tous reçoivent les mêmes informations.

La difficulté qu'on a dans les petites municipalités c'est qu'on est pas aussi près de la ressource que quand on parle d'un service temps partiel ou permanent : les gens ne sont pas là, il sont sur des lieux de travail. C'est là que ça devient un petit peu le challenge d'aller les chercher, d'aller faire une formation et bien faire passer le message.

Il faut que tu aies la préoccupation de parler à tout le monde, 100 %, c'est pas : « Ah lui, il ne peut pas ce soir-là », s'il ne peut pas ce soir là, il faut que je m'organise pour aller le chercher tôt ou tard.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)



3.4. Former pour unifier

La formation et le maintien des compétences sont aussi d'excellentes occasions de transmettre les orientations du nouveau service ; la formation permet d'unir les troupes vers des orientations communes.

Tu as beau comme dirigeant quand tu diriges un service, tu peux planifier toute la « patente » mais, dans la vraie vie, il faut que tu le passes puis ça passe par la formation. [...] quand tu as 5, 6 services d'incendie puis qu'ils ont tous des directives différentes, toutes des façons de faire différentes, la formation c'est le chemin à prendre pour faire progresser une organisation.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

C'est sûr que quand on organise de la formation, des entraînements, du recrutement c'est pour un service d'incendie mais avec des gens qui sont répartis sur l'ensemble du territoire. Les gens ici vont suivre un cours, les méthodes de travail sont plus faciles à harmoniser.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

La formation et le maintien des compétences offrent également l'occasion d'harmoniser les pratiques des pompiers et de les unir dans une culture organisationnelle.

J'avais des pompiers à temps partiel et j'avais des pompiers permanents : c'était deux cultures. J'avais les anglophones puis des francophones : c'était deux autres cultures. Donc dans ton plan de mobilisation, ton plan de développement de tes ressources, il faut absolument que tu aies ça en tête qu'il y a des cultures à changer ou à harmoniser puis ce n'est pas toujours aussi facile que ça.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

3.5. Apprendre à travailler ensemble

Le regroupement de services de sécurité incendie nécessitera donc la mise sur pied de relations positives avec les élus, d'un mécanisme de domination neutre, d'un plan de communication pour rejoindre l'ensemble des pompiers du service et d'un plan de formation et de maintien de compétences pour harmoniser les pratiques sur le terrain.

Mais tous ces processus seront élaborés et opérationnalisés par des chefs et des pompiers qui seront en train progressivement d'apprendre à travailler ensemble. Il faudra s'accorder du temps pour se connaître mutuellement et pour établir de bonnes relations. Il faudra s'accorder du temps

pour s'asseoir ensemble, discuter, établir les bases d'un réel travail d'équipe et pour fixer les rôles et responsabilités de chacun.

D'abord les gens qui sont en place sont obligés de s'asseoir ensemble puis de dire : « *Aye, on va travailler ensemble* ».

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Ce qui est important de savoir, et que les directeurs comprennent, c'est que si vous êtes 12 à fusionner dans un même service, il y en a juste un qui va être directeur en bout de ligne.

Il faut prévoir qui va faire quoi par après. Je te dirais que c'est beaucoup plus là, c'est important de le planifier l'aspect humain.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Pour faciliter les discussions et s'assurer qu'elles soient menées de façon neutre, certains chefs recommandent de faire appel à des ressources externes :

Ça prends comme un gestionnaire d'équipe qui n'est pas nécessairement partie prenante pour être capable d'assoir 5 chefs ensemble, 10 chefs ensemble, puis dire : « *Écoutez, vous êtes ici pour parler fusion ; on va faire un regroupement et un plan de travail pour voir comment on va travailler ensemble* ». Je pense que pour faciliter les affaires, faciliter les discussions, il faut prendre quelqu'un de l'externe justement pour ça.

(Chef, Regroupement desservant entre de 25 000 et 200 000 habitants)

Pour paraphraser un des chefs, apprendre à travailler ensemble est la base du travail de terrain des pompiers : c'est en équipe que les pompiers répondent à un appel d'urgence. Lors d'un regroupement, il faudra apprendre à utiliser cette logique terrain dans une structure administrative.

On est prêt à intervenir ensemble dans des situations d'urgence mais quand c'est le temps de faire de la gestion ... C'est une image forte : tu sais pertinemment que tu as toujours besoin des autres puis tu travailles en équipe pour intervenir. Mais quand c'est le temps de le faire dans une structure là, tu n'y vas pas.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Conclusion

Le projet de recherche *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec* a été mené sur une période de deux ans. Nous tenons à remercier sincèrement tous les chefs de service de sécurité incendie qui nous ont gracieusement offert leur temps et qui ont offert leurs expériences lors des questionnaires et des entrevues de recherche. Sans votre appui, ce projet de recherche n'aurait pas pu être réalisé. C'est grâce à votre participation que nous avons pu obtenir des statistiques et des témoignages sur vos réalités.

Lors de la phase 1, nous avons pu constater que la Loi sur la sécurité incendie (L.R.Q., c S-3.4) a grandement modifié le travail des chefs en sécurité incendie. Entre autres, les chefs se sont vus confiés des nouvelles responsabilités en prévention des incendies et en gestion de risques. Par contre, l'organisation du travail est principalement demeuré à temps partiel. Rappelons que 65,7% des 169 services qui ont participé à cette première phase n'ont pas de garde, ni à domicile, ni en caserne et que 51,5 % des chefs considèrent que le nombre d'heures qui leur est alloué est insuffisant pour mener à bien toutes leurs tâches. Certains chefs (11,2 %) ont également affirmé ne pas participer à la rédaction du Plan de mise en œuvre de couverture de risques en incendie.

Ces résultats de la phase 1 nous ont amené à poser trois questions importantes :

Questions importantes de la phase 1

1. Sans garde, comment s'assurer qu'un nombre de pompiers suffisant sera disponible rapidement lors d'une intervention ?
2. Est-ce que le regroupement régional des services permettrait aux chefs d'avoir plus de temps et plus de ressources pour assurer toutes leurs responsabilités les dégageant ainsi d'un niveau de planification et d'organisation maintenant nécessairement obligatoire ?
3. Comment un service peut-il parvenir à intervenir efficacement sans avoir participé à l'exercice de planification régionale et à bien saisir les objectifs à atteindre et de lui-même, être en mesure, de rédiger son exercice de planification sur le territoire ?

En phase 2, l'intérêt a été porté sur les contextes dans lesquels les chefs exerçaient leurs responsabilités. Plus concrètement, nous avons présenté des statistiques sur la diversité des compétences professionnelles des chefs, sur leur formation et sur leur situation de double emploi. Rappelons-nous quelques-uns de ces résultats.

Premièrement, 78,9 % des 166 chefs qui ont participé à cette phase affirment que les compétences des directeurs ne se ressemblent pas. Par contre, les directeurs souhaitent une plus grande ressemblance ; 72,9 % d'entre eux affirment que les compétences des directeurs devraient



se ressembler. Deuxièmement, 80,1 % des directeurs ont leur formation d'officier de l'École nationale des pompiers du Québec. C'est donc dire que près de 20 % n'a pas sa formation d'officier ou s'est prévalu d'une clause grand-père. Troisièmement, 45,8 % des chefs sont en situation de double emploi.

Nous avons aussi alors questionné les chefs sur la pertinence des regroupements de services de sécurité incendie. 42,8 % d'entre eux se sont dits très favorables à ces regroupements et 19,3 % se sont dits moyennement favorables au regroupement. Au total, 62,1 % des chefs sont au moins moyennement favorables au regroupement régional.

Ces résultats de la phase 2 nous ont amené à poser trois questions importantes :

Questions importantes de la phase 2

4. Comment expliquer qu'une grande disparité entre les compétences des chefs de sécurité incendie persiste alors que les chefs souhaitent une plus grande harmonisation de leurs compétences ?
5. Plus de 10 ans après la mise en place du Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal est-il souhaitable que 1 directeur sur 5 n'ait pas une formation d'officier récente ?
6. Comment les diplômes et les expériences de travail acquises hors du milieu de la sécurité incendie pourraient être reconnues par le milieu ?
7. Pourquoi si peu de services de sécurité incendie se regroupent régionalement alors qu'un grand nombre de chefs se disent favorables aux regroupements régionaux?

Le présent rapport, le dernier du projet de recherche, offre des analyses de vingt entrevues réalisées avec des chefs de regroupement de services de sécurité incendie. Par leurs témoignages, nous pouvons conclure que :

Les regroupements de services sont la solution pour assurer de façon optimale la réalisation des nouvelles responsabilités et activités des chefs de service de sécurité incendie.

Les chefs rencontrés sont unanimes, le regroupement de services de sécurité a permis d'optimiser leur service. Rappelons-nous les propos de deux d'entre eux :



Aujourd'hui, je pense qu'à l'interne, si on prend la perception des pompiers qui font partie du regroupement, il y en a beaucoup qui l'ont vécu du début jusqu'à aujourd'hui, on en parle régulièrement, puis on a avancé énormément, on aurait jamais été capables de faire ça, puis jamais on retournerait en arrière.

Je te dirais, il n'y a pas personne qui dit, je n'ai jamais entendu le commentaire que s'il pouvait, il le ferait. C'était essentiel pis ça permet d'avancer. Ils voient l'avancement, c'est motivant pour eux, puis il n'y a personne dans l'organisation qui voudrait retourner en arrière.

(Chef, Regroupement desservant moins de 5000 habitants)

Mais aujourd'hui, avec le recul, puis avec les années de difficultés, ça été ce qu'il y a de mieux, pour la desserte de la population, au niveau du service aux citoyens. Puis je dirais même pour la carrière des individus à l'intérieur de l'organisation c'est meilleur.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

Les retombées positives des regroupements de services résolvent des difficultés identifiées dans les phases 1 et 2 du projet de recherche.

Par l'augmentation de la force de frappe, le développement de la prévention, l'amélioration des équipements, la facilitation du recrutement, les regroupements de services optimisent la protection des citoyens (questions 1 et 3).

Par la centralisation de la gestion et la maximisation des possibilités de carrière, l'implication des chefs se transforme : des heures et des ressources supplémentaires sont accordées pour la gestion centrale du service et des fonctions de chefs de caserne, plus près des opérations seront créées (questions 2 et 6).

Le regroupement de services offre aussi l'occasion de standardiser la formation et, par conséquent, d'harmoniser les compétences, la formation et le maintien des compétences des chefs et de tous les pompiers de leur service (questions 4 et 5).

Le projet de recherche *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec* a été réalisé en 2015 et 2016, des années marquées par la publication du Rapport Delage sur l'incendie de L'Isle-Verte (janvier 2015) et par le décès de son auteur, Maître Cyrille Delage (mars 2016). Menés distinctement, l'enquête et le rapport de Me Delage et notre projet de recherche arrivent à la même conclusion : il faut favoriser les regroupements de services de sécurité incendie.



Première recommandation du Rapport Delage

Le regroupement, qui s'est fait avec une certaine facilité lors de la fusion des municipalités, doit maintenant s'effectuer au sein des MRC.

Il en résultera un regroupement intelligent et pratique des forces disponibles en matière de sécurité incendie, sous l'autorité d'un seul chef, avec des appareils acquis selon une vision globale du territoire, une uniformisation des méthodes d'intervention, une réduction des délais et une possibilité de formation de groupe constante : en résumé, une amélioration importante dans ce domaine, tant pour les pompiers eux-mêmes que pour les contribuables qu'ils ont à protéger. [...]

En conséquence, je recommande au ministère de la Sécurité publique, conjointement avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, de travailler en ce sens, c'est-à-dire d'inciter les autorités en milieu urbain et rural à procéder au regroupement des services de sécurité incendie en vue d'une action simultanée sous une même direction.

(Rapport Delage, 2015 : 122).

Par contre, les chefs qui emprunteront la voie des regroupements devront s'attendre à traverser certains obstacles dus, notamment, aux craintes et aux mécompréhensions face aux changements. Pour traverser ces obstacles, les chefs qui ont participé à notre étude offrent cinq principaux conseils à leurs collègues qui veulent suivre la voie des regroupements soit : s'assurer de l'appui politique, garantir une neutralité des nominations, communiquer clairement ses orientations former pour unifier et apprendre à travailler ensemble.

Même si certains chefs demeurent hésitants face aux regroupements de services de sécurité incendie, ces regroupements sont la voie à privilégier. Comme l'affirme un des chefs qui a participé au projet de recherche, le travail d'équipe indispensable sur le terrain des opérations doit aussi être présent sur le terrain de la gestion :

On est prêt à intervenir ensemble dans des situations d'urgence mais quand c'est le temps de faire de la gestion ... C'est une image forte : tu sais pertinemment que tu as toujours besoin des autres puis tu travailles en équipe pour intervenir. Mais quand c'est le temps de le faire dans une structure là, tu n'y vas pas.

(Chef, Regroupement desservant plus de 200 000 habitants)

En d'autres termes, c'est par le travail d'équipe quoyue les pompiers sont le plus efficaces. C'est par le regroupement que les pompiers serviront le plus efficacement les citoyens.

Bibliographie

BUREAU DU CORONER DU QUÉBEC (2015) Rapport du commissaire aux incendies du Québec, Me Cyrille Delage, 20 janvier 2015.

CRSH, CRSNG et IRS (2014) *Énoncé de politique des trois Conseils. Éthique de la recherche avec des êtres humains*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 242 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2004) *Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal*, RRQ, c S-3.4, r 1.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2000) *Loi sur la sécurité incendie*. L.R.Q., c S-3.4.

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2013) *La sécurité incendie au Québec. Rapport d'activité et statistiques sur les incendies déclarés en 2012*, Gouvernement du Québec, 71 pages.

PAILLÉ Pierre et Alex MUCCHIELLI (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 423 pages.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2009) « L'entrevue semi-dirigée » dans Gauthier Benoit (dir) *Recherches sociales. De la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec : 337-360.

ST-DENIS, Karine (2015) *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec Phase 1 Les nouvelles responsabilités et activités des services de sécurité incendie du Québec*, Beloeil, Association des chefs en sécurité incendie du Québec, 85 pages.

ST-DENIS, Karine (2015) *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie du Québec Phase 2 Le contexte de réalisation des nouvelles responsabilités et activités des chefs en sécurité incendie du Québec*, Beloeil, Association des chefs en sécurité incendie du Québec, 98 pages.

ST-DENIS, Karine (2013) *Portrait sociologique de la profession des pompiers du Québec. Rapport de recherche. Phase 3 : Questionnaires de recherche*, Laval, École nationale des pompiers du Québec, 85 pages.



Annexe : La grille d'entrevue

La professionnalisation des chefs en sécurité incendie Phase 3 : Le regroupement régional des services de sécurité incendie

Grille entrevue

Mise en contexte de l'entrevue

Depuis la Loi sur la sécurité incendie, les services de sécurité incendie doivent répondre à de nouvelles exigences en matière notamment de gestion de risques, de capacités de réponse et de formation. Pour répondre à ces nouvelles exigences, des services ont décidé de se regrouper régionalement. Cette entrevue porte sur ces regroupements régionaux.

Cette entrevue est la troisième phase du projet de recherche intitulé : *La professionnalisation des chefs en sécurité incendie*. L'entrevue a une durée d'environ 1 heure. Elle traite de la mise en place des regroupements, de leurs retombées ainsi que de leurs perceptions par les pompiers, les élus et les citoyens.

L'entrevue s'adresse prioritairement aux chefs de services regroupés et à ceux qui travaillent à mettre sur pied un regroupement régional. Le point de vue des chefs de services municipaux non regroupés peut aussi être intéressant pour la section de l'entrevue qui porte sur les perceptions des pompiers, des élus et des citoyens.

Questions d'entrevue

Section 1. La mise en place d'un regroupement de services

1. Quels sont les besoins qui ont menés au regroupement de services ?
2. Quelles sont les étapes nécessaires pour arriver à mettre en place un regroupement ?
3. Il y a-t-il eu des facteurs qui ont facilité le regroupement ?
4. Il y a-t-il eu des obstacles lors du regroupement ?
5. Avez-vous des conseils pour les chefs qui veulent regrouper des services ?

Section 2. Les retombées d'un regroupement de services

6. Quelles sont les conséquences positives du regroupement des services ?
 - Quelles sont les conséquences sur le temps de réponse ?
 - Quelles sont les conséquences sur les interventions ?
 - Quelles sont les conséquences sur la prévention ?
 - Quelles sont les conséquences sur la gestion des risques ?
 - Quelles sont les conséquences sur la formation des pompiers ?
 - Quelles sont les conséquences sur le recrutement ?
 - Quelles sont les conséquences sur la gestion du service ?
7. Il y a-t-il des conséquences négatives au regroupement ? Si oui, lesquelles ?

Section 3. Les perceptions des regroupements de services

8. Selon vous, comment sont perçus les regroupements de services de sécurité incendie ?
 - Comment les pompiers et les syndicats les perçoivent-ils ?
 - Comment les chefs les perçoivent-ils ?
 - Comment les élus et les citoyens les perçoivent-ils ?