

Harmoniser le développement d'aujourd'hui et de demain

**Plan fonctionnel du service de prévention des risques et d'interventions
d'urgence pour 2019-2023**



**SAINT-STANISLAS-
DE-KOSTKA**

Document final

1^{er} avril 2019

**ICARIUM Groupe Conseil Inc.
138, rue Lucien-Thériault, Notre-Dame-de-L'Île-Perrot (Québec) J7V 0T1
Téléphone : 514-612-3799 Télécopieur 514-612-3800 WWW.ICARIUM.CA**

Table des matières

1. Mise en contexte	3
2. Changement de nom	5
3. Mission	5
4. Vision	6
5. Valeurs.....	6
6. Axes stratégiques	7
7. Indicateurs de performance à suivre.....	9
8. Plan d'action	10

1. Mise en contexte

D'une part, après avoir effectué un diagnostic organisationnel de son service de sécurité incendie en 2018 qui faisait état de certaines lacunes au niveau de la gestion de la sécurité incendie au sein de la municipalité, la direction de la Municipalité de Saint-Stanislas-de-Kostka souhaite se donner des alignements en matière de gestion des risques.

De plus, dans la foulée de l'adoption d'un plan stratégique par la municipalité en décembre 2018, ce plan fonctionnel s'intègre dans la vision stratégique du plan municipal et précise les orientations globales de la municipalité pour le service de prévention des risques et d'interventions d'urgence.

Ce plan fonctionnel vise d'abord à établir un cadre de travail sur cinq ans qui permettra, à terme, à l'actuel service de sécurité incendie de la municipalité d'assumer pleinement le rôle qu'il devrait jouer à l'égard de la planification et de l'organisation de la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire desservi.

D'autre part, il n'existe malheureusement pas de recette miracle pour relever l'ensemble des défis auxquels est confronté la municipalité, mais quelques tendances en matière de gestion de la main-d'œuvre changeront le monde du travail de demain et donneront aux organisations la possibilité de se préparer à affronter ces enjeux actuels.

Ce plan fonctionnel se veut un document de planification pour amener l'organisation municipale, par le biais du développement et de la gestion de la performance du service de sécurité incendie, à tenir compte de notre réalité locale en matière de disponibilité de la main d'œuvre.

La transformation des organisations d'aujourd'hui

La transformation de nos organisations municipales chamboule le monde du travail et la réalité des organisations qui, pour assurer leur pérennité, doivent s'y adapter en tenant compte de certaines réalités :

- Embrasser la diversité au sens large : Faire appel aux travailleurs issus de bassins non utilisés est l'une des solutions à envisager pour répondre aux besoins de main-d'œuvre de notre organisation.
- Réorganiser le travail par la créativité et la technologie : Il n'y a pas que le recrutement qui règle la problématique du manque de main-

d'œuvre. Une révision de la structure et du mode de travail constitue une autre solution très porteuse. Une approche créative dans la configuration des postes permettrait d'attirer divers types de ressources.

- Développer ses compétences pour éviter l'obsolescence : Le développement des compétences devrait être une coresponsabilité entre l'employeur et le travailleur lui-même. Le travailleur doit prendre son développement en main afin d'assurer son employabilité et sa pertinence. Mais l'employeur doit lui laisser la chance d'en faire la preuve.
- Rester sain malgré la frénésie du monde du travail actuel : Il n'a jamais été aussi important d'assurer un milieu de travail sain afin que tous puissent se réaliser pleinement, et ainsi offrir le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail. Une stratégie réfléchie devrait être mise sur pied, et ce, en collaboration avec les travailleurs. Un climat de travail sain favorise la rétention et la performance de la main-d'œuvre, deux facteurs qui sont d'une importance capitale en contexte de rareté.

Le plan fonctionnel ci-après, développé spécifiquement pour le service de sécurité incendie de la Municipalité de Saint Stanislas-de-Kotka, prend en compte a priori cette nouvelle réalité qui n'est pas encore acceptée ou reconnue par l'ensemble de l'industrie de l'urgence au Québec.

Ce plan est audacieux... à l'image de la municipalité.

2. Changement de nom

Le diagnostic organisationnel complété en 2018 a permis de constater que les intervenants en sécurité incendie de la municipalité n'interviennent que très rarement pour des incendies de bâtiments contrairement aux autres types d'appels reliés aux phénomènes météorologiques ou aux accidents de la route.

Par conséquent, nous proposons de modifier le nom du *Service de sécurité incendie de Saint-Stanislas-de-Kostka* pour le **Service de prévention des risques et d'interventions d'urgence de Saint-Stanislas-de-Kostka** qui représentera davantage la réalité des intervenants du service et qui sera compatible avec l'orientation stratégique préconisée par la Municipalité et présente dans ce plan.

3. Mission

Dans un premier temps, nous proposons de partir de la mission de la municipalité qui se décline ainsi :

« Maintenir, coordonner et améliorer le développement sur son territoire. Dans la poursuite de cette mission, la municipalité veille à assurer à ses citoyens des services de qualité aux meilleurs coûts possible en tenant compte de leurs particularités propres et dans l'intérêt supérieur de la communauté. »

À titre de service municipal, le service de prévention des risques et d'interventions d'urgence se doit de soutenir la *raison d'être* de la municipalité à sa façon. C'est pourquoi nous proposons l'adoption de la mission suivante afin de réaliser nos actions :

« Soutenir le développement durable de la municipalité par la mise en place de mesures et d'activités de prévention et d'atténuation des risques pour éviter qu'un sinistre, portant atteinte à la sécurité des personnes et/ou causant des dommages aux biens, se produise ou, le cas échéant, pour faciliter un retour rapide à la vie normale. »

Il va sans dire que la mission, qui regroupe les éléments importants de la politique en sécurité civile au Québec, couvrirait l'ensemble des activités de planification, de formation, de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement au sein de la municipalité visant à protéger la vie des citoyens et à sauvegarder les biens de ces derniers, tout en étant respectueux de l'environnement.

4. Vision

À l'image de la vision de la municipalité, le service de prévention des risques et d'interventions d'urgence viserait également à :

« S'établir comme un service municipal de proximité, orienté vers le service aux citoyens, qui saura se démarquer dans la région par l'atteinte de résultats optimaux dans chacune de ses sphères d'activités. »

On identifie les trois principales sphères d'activités du service de prévention des risques et d'interventions d'urgence comme étant :

1. L'analyse des risques pouvant porter atteinte à la sécurité des personnes ou pouvant causer des dommages potentiels aux biens;
2. La prévention de ces risques au sein de la municipalité;
3. L'intervention en cas de sinistre;

Notons que le terme sinistre réfère, dans ce cas, à tout événement catastrophique, qui cause des dommages, et qui peut faire des blessés et des morts.

5. Valeurs

Tout comme les sections précédentes, ce plan directeur se base sur les valeurs de la municipalité qui sont :

Coopération

La coopération est une forme d'organisation du travail basée sur la collaboration qui priorise l'atteinte d'une vision collective au détriment des intérêts personnels des différentes parties prenantes. La coopération, qui repose sur une confiance mutuelle avec ses collaborateurs, implique la révision des modes de fonctionnement afin d'en arriver à une réalité plus sociale et plus solidaire entre tous les participants.

Créativité

La créativité fait référence à la capacité d'un individu et d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf et/ou à découvrir une solution originale à un problème.

Efficiences

L'efficiences fait référence à l'ensemble des moyens mis en place par la direction et les intervenants du service afin d'optimiser les ressources humaines, financières et matérielles de la municipalité, et ce dans le but de respecter la mission du service et d'atteindre la vision espérée.

Professionnalisme

Le professionnalisme fait référence à la qualité du travail accompli par l'ensemble des intervenants par le biais des connaissances et des compétences requises afin d'atteindre les résultats escomptés.

Serviabilité

La serviabilité fait référence à une personne sensible aux autres, attentionnée à leurs besoins, qui se sent heureuse lorsqu'elle rend service à quelqu'un.

Ce plan directeur adopte ces valeurs et s'engage à les faire vivre à travers le quotidien des intervenants.

6. Axes stratégiques

Conformément aux orientations prises par la municipalité, le service de prévention des risques et d'interventions d'urgence entend assumer sa mission par l'adoption de trois grandes orientations qui dicteront les actions à prendre au cours des cinq prochaines années :

Orientation 1 : Renforcer le service aux citoyens

Le renforcement du service aux citoyens passe par l'implantation de différentes initiatives dont :

- Adoption de mesures proactives visant à réduire le temps de mobilisation des pompiers lors d'une intervention (bornes 911, garde interne/externe, plans d'intervention, organisation géographique de la caserne; procédures opérationnelles, etc.);
- Adoption de protocoles d'appels dynamiques visant le déploiement rapide d'un groupe d'intervenants professionnels lors de sinistres;
- Formation et perfectionnement des intervenants de manière à pouvoir offrir un service efficace aux citoyens;
- Programme d'éducation du public formel rattaché à un plan de communication au niveau de la municipalité;
- Information des citoyens rapidement en cas de sinistre à l'aide des réseaux sociaux et d'un système d'appel de masse.

Orientation 2 : Soutenir la croissance et le développement

Le soutien à la croissance et au développement durable de la municipalité passe par l'implantation de différentes initiatives :

- Gestion efficiente des ressources locales et régionales dédiées à la sécurité incendie, aux sauvetages techniques et à la sécurité civile;
- Implantation d'un programme d'analyse constante des risques associés à la sécurité incendie et à la sécurité civile au sein de la municipalité;
- Adoption et mise en place de la réglementation et des programmes de prévention des risques, et ce pour une organisation des services de secours renouvelée;
- Arrimage des pratiques du service de prévention des risques avec celles du service de l'aménagement et du développement de la municipalité;
- Apport d'un soutien à tout projet porteur de développement durable au sein de la municipalité. (loisirs, activité...).

Orientation 3 : Consolider les milieux de vie

La consolidation de milieux de vie conviviaux, sains, sécuritaires et respectueux de l'environnement bâti et naturel sont le gage de l'établissement de communautés en santé.

Dans ce sens, le service de prévention des risques et d'interventions d'urgence entend mettre de l'avant des initiatives visant à consolider les milieux de vie par :

- Implantation d'un programme continue de recrutement d'intervenants au sein du service de prévention des risques et d'interventions d'urgence visant à favoriser l'embauche prioritaire des citoyens de la municipalité;
- L'optimisation de la protection contre les incendies afin que chaque citoyen puisse bénéficier d'une couverture conforme à la réglementation en vigueur au Québec;
- Respect des dispositions inscrites au plan de mise en œuvre du schéma de couverture de risques en sécurité incendie en vigueur dans la MRC de Beauharnois-Salaberry;
- Assurer la gestion intégrée des risques par l'adoption et la constante mise à jour d'un plan des mesures d'urgence au sein de la municipalité.

7. Indicateurs de performance à suivre

Nous croyons que le succès du plan directeur devra être évalué en utilisant différents indicateurs de performance. Nous proposons l'adoption des indicateurs suivants :

L'atteinte de la force de frappe / Temps d'intervention

Le service à valeur ajoutée auquel le citoyen aspire est représenté par la force de frappe, c'est-à-dire l'arrivée de pompiers en nombre suffisants dans un laps de temps suffisamment rapide pour pouvoir intervenir efficacement lors d'un sinistre.

La valeur matérielle épargnée par 100 000\$ RFU

Le travail des pompiers vise essentiellement à sauver des vies, mais surtout à protéger la richesse foncière uniformisée associée aux immeubles appartenant aux citoyens de la municipalité. L'efficacité d'un service se mesure sur sa capacité à limiter les pertes lors d'incendies de bâtiments.

Coût du service par 100 000\$ de RFU bâtiment

Budget total du service de prévention des risques et d'interventions d'urgence / par 100 000\$ de RFU bâtiment seulement.

Le nombre total de contacts-citoyens par année

Un service axé sur la proximité et la prévention des risques visera à maximiser les points de contacts avec chacun des résidents afin de les sensibiliser aux comportements sécuritaires à adopter afin de prévenir les incendies, et des mesures à suivre en cas d'incendie et/ou de sinistres. Cet indicateur de performance vise à mesurer l'efficacité des initiatives mises en place.

Coût par intervention / Coût par 100 000\$ RFU-Bâtiments

L'efficiencia d'un service d'urgence passe par cet indicateur qui vise à mettre en lumière l'optimisation de l'ensemble des ressources de la municipalité. Le ratio proposé serait :

Budget annuel total du service de prévention des risques et d'interventions d'urgence / (Total des interventions répondues par les intervenants + Nombre de visites de prévention complétées pour tous les types de risques)

Satisfaction des citoyens

L'excellence en matière de service au citoyen passe par une évaluation du niveau de satisfaction des citoyens à l'égard de leur service de sécurité incendie. Mesuré par l'intermédiaire d'un sondage en ligne accessible à l'ensemble des citoyens et/ou aux citoyens ayant bénéficié de la visite d'un agent à la prévention ou ayant nécessité l'intervention des pompiers, la satisfaction des citoyens vise déterminer la qualité du service reçu par les intervenants du service.

8. Plan d'action

L'élaboration d'un plan d'action devra se faire selon un processus comptant huit étapes¹ qui devront être implantées en ordre chronologique au sein du service :

1. Créer l'urgence d'agir

- Cette première étape agit comme un déclencheur. Nous devons trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas. Il faut s'appuyer sur des preuves tangibles.
- *Cette étape fut complétée par le biais du diagnostic organisationnel du service de sécurité incendie.*

¹ Source : Adapté de John P. Kotter, « Why Transformation Efforts Fail », Harvard Business Review (Mars-avril 1995):61; Traduction par Manager Go.

2. Former une coalition puissante

- Le pouvoir hiérarchique formel montre rapidement ses limites pour transformer une organisation d'où la nécessité d'adopter une structure d'organisation holocratique du travail dans un contexte de non-intervention;
- Nous devons établir un véritable leadership pour entraîner les collaborateurs vers de nouvelles pratiques, soit par la constitution d'une équipe forte et influente autour du projet dont la vision sera partagée par chacun.
- Il nous faudra identifier et intégrer dans l'équipe projet les acteurs qui auront un véritable pouvoir d'influence sur les acteurs externes.

3. Créer une vision de l'état futur

- Puisque le changement génère de l'incertitude, nous devront expliciter le futur. Encore une fois, il ne faut pas se contenter de mots. Il faut apporter du tangible.
- *Le présent exercice de plan fonctionnel vise essentiellement à débiter l'adressage de cette phase du projet.*

4. Communiquer la vision

- Nous avons en main une description précise de ce que sera le futur. La communication de la vision ne se limite pas à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion.
- Une communication dynamique orientée vers l'action en rappelant la situation d'urgence de changer est de mise.

5. Inciter à l'action et abaisser les obstacles

- Il faut impliquer les collaborateurs dans l'action. En cas d'incohérence avec les buts fixés, aidez-les à corriger le tir. La responsabilisation des parties prenantes est un point important pour réussir durablement la transformation. Sans cela, pas de mutation profonde.

6. Générer des victoires à court terme

- Ne pas attendre le terme du projet pour crier victoire. Des jalons rapprochés permettent de maintenir l'implication et le

dynamisme de tous. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement.

7. Consolider les succès pour plus de changement

- Un succès ne donne pas la victoire ! D'autant lorsqu'une mise en oeuvre réussie ne concerne qu'une partie du service. Généraliser une solution à l'ensemble d'un tout peut révéler de nouveaux obstacles au changement.

8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture du service

- Le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, l'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture du service.
- C'est aussi concrètement mettre à jour l'ensemble des documents opérationnels (processus, procédures, directives ...).