

Programme pluriannuel de politique générale de la zone de secours Wallonie picarde

Exercices 2025 à 2031



Conseil de zone – 06/01/2026

TABLE DES MATIÈRES

0. INTRODUCTION	3
0.1. RÉSUMÉ	3
0.2. PLACE DU PROGRAMME PLURIANNUEL DE POLITIQUE GÉNÉRALE	4
0.3. RÉFÉRENCES	5
1. MISSIONS – VISION – VALEURS	6
1.1. MISSIONS	6
1.2. VISION	7
1.3. VALEURS	9
2. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA ZONE DE SECOURS	12
2.1. LEÇONS TIRÉES DU PROGRAMME PRÉCÉDENT	12
2.2. ORGANISATION ADMINISTRATIVE	19
2.3. ANALYSE DES RISQUES	31
2.4. ORGANISATION OPERATIONNELLE	32
2.5. PARTENAIRES – PARTIES PRENANTES	50
2.6. CONVENTIONS PARTICULIERES	61
3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES	62
3.1. OBJECTIFS GENERAUX	62
3.2. PREVISION	63
3.3. PREVENTION	66
3.4. PREPARATION	69
3.5. EXECUTION	76
3.6. EVALUATION	81
4. PLANIFICATION PLURIANNUELLE FINANCIÈRE	83
5. POLITIQUE DE LA COMMUNICATION	85
5.1. LEÇONS TIREES DU PROGRAMME PRECEDENT	85
5.2. LA COMMUNICATION INTERNE	85
5.3. LA COMMUNICATION EXTERNE	86

0. INTRODUCTION

0.1. RÉSUMÉ

Le programme pluriannuel de politique générale définit la vision et les objectifs stratégiques qui guideront les actions de la zone de secours Wallonie Picarde durant les prochaines années.

Établi par le conseil de zone pour la durée du mandat¹, il permet à l'ensemble du personnel, quel que soit son grade, et aux parties prenantes, de prendre conscience des missions de la zone, des lignes directrices et des priorités ainsi que de participer à leur mise en œuvre : le commandant, les officiers, les sous-officiers ainsi que l'ensemble du personnel, tant opérationnel qu'administratif, sont tous garants de la réalisation optimale des objectifs de l'organisation. Ils se doivent chacun, à leur niveau d'exécution, de porter les projets et les valeurs de la zone afin de guider celle-ci vers un service public efficace et de qualité.

Afin d'assurer la cohérence et de tendre au mieux vers ce service public efficace et de qualité, les objectifs fixés dans le programme prennent notamment en compte les leçons tirées du programme précédent et la situation existante. À la suite des difficultés sociales que la zone de secours a traversées de 2022 à 2024, il était tout d'abord nécessaire de réinstaurer un cadre de travail adéquat et de rétablir la sérénité au sein des équipes. Ce cadre, qui permet à chacun de mieux comprendre son rôle, ses responsabilités et ses interactions avec les autres acteurs de la zone, favorise une gestion bienveillante et transparente des activités de chacun.

La rédaction du programme pluriannuel de politique générale a donc débuté en parallèle de la restructuration de l'organisation. Le comité de direction, recomposé depuis le mois de mars 2025, a effectué un travail d'analyse pour définir un organigramme, mais également pour proposer, en fonction des lignes directrices de l'autorité zonale, les orientations et projets liés aux différentes missions de la zone, qui constituent la base des objectifs stratégiques du programme pluriannuel de politique générale.

Ce nouveau programme pluriannuel de politique générale a l'ambition d'établir un cadre de travail en tenant compte de l'importance particulière de l'aspect humain, souvent négligé, en favorisant des relations de qualité entre le personnel, les représentants politiques et les citoyens. Il entend aussi maîtriser rigoureusement les finances publiques, en privilégiant l'optimisation des ressources humaines et une gestion sobre des dépenses.

¹ Le présent programme est toutefois décalé d'un an par rapport aux élections, permettant aux membres du conseil de prendre connaissance de la situation existante avant de fixer le contenu du document.

0.3. RÉFÉRENCES

Le programme pluriannuel de politique générale fait régulièrement référence aux lois et arrêtés suivants :

- Loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente ;
- Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile ;
- Arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide et les moyens adéquats, ci-après nommé 'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide' ;
- Loi du 19 avril 2014 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail des membres professionnels opérationnels des zones de secours et du Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région Bruxelles-Capitale et modifiant la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, ci-après nommée 'loi du 19 avril 2014 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail' ;
- Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction du personnel opérationnel des zones de secours, ci-après nommé 'arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction'

1. MISSIONS – VISION – VALEURS

Les missions, la vision et les valeurs constituent un outil essentiel de mobilisation et de cohérence organisationnelle. Elles orientent l'action collective en fédérant l'ensemble des membres de la zone autour d'un même objectif.

Ce chapitre vise dès lors à définir la raison d'être de la zone de secours : ce qu'elle fait et pour qui, la manière avec laquelle elle entend accomplir ses tâches ainsi que les caractéristiques individuelles attendue de chaque membre du personnel pour concrétiser cela.

1.1. MISSIONS

La mission principale de la zone de secours est de répondre aux besoins et aux attentes des citoyens - et élus politiques - en fournissant des services satisfaisants. Le citoyen est la raison d'être de la zone et doit être au centre de ses préoccupations.

La mission principale se décline comme suit :

1. Le sauvetage de personnes et assistance aux personnes dans des circonstances dangereuses et protection de leurs biens

Il s'agit des interventions pour personne bloquée avec notion d'urgence, animal dangereux ou en danger, objet menaçant de tomber sur la voie publique, destruction de nid de guêpes ou autres insectes dangereux, voie publique obstruée ou fortement salie, tempête, tornade, inondations, personne coincée dans une machine ou enfermée dans un ascenseur, intoxication CO, personne à l'eau ou menaçant de se jeter à l'eau, alerte à la bombe, menace terroriste, personne prisonnière de décombres, sauvetage en hauteur, personne menaçant de tomber ou de se jeter dans le vide, danger d'effondrement ou de chute de bâtiment, accident de la route, accident de train de voyageurs, ...

2. L'aide médicale urgente, à savoir l'AMU

Il s'agit de « *la dispensation immédiate de secours appropriés à toutes les personnes dont l'état de santé par suite d'un accident ou d'une maladie soudaine ou de la complication soudaine d'une maladie requiert une intervention urgente après un appel au système d'appel unifié par lequel sont assurés les secours, le transport et l'accueil dans un service hospitalier adéquat.* »³

3. La lutte contre l'incendie et l'explosion et leurs conséquences

Il s'agit des interventions pour détection incendie, odeur de brûlé, incendie de bâtiment de tout type, incendie de tunnel ou de parking souterrain ou de gare, incendie de véhicule, incendie de bois ou prairie, incendie d'hydrocarbure et de produit chimique, ...

4. La lutte contre la pollution et contre la libération de substances dangereuses en ce compris les substances radioactives et les rayons ionisants

Il s'agit des interventions pour odeur gênante, objet suspect sur la voie publique, reconnaissance dans le cadre d'une pollution ou nuisance, odeur de gaz, risque d'explosion, accident de matières dangereuses chimiques, biologiques,

³ Loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente, art. 1^{er}.

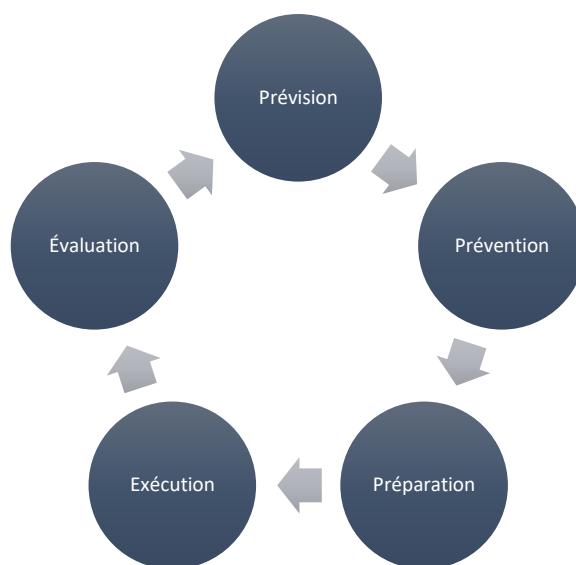
radiologiques ou nucléaires, rupture de pipelines contenant des hydrocarbures et autres produits gazeux ou liquides avec risque d'incendie / d'explosion, fuite de gaz naturel ou LPG, pollution par hydrocarbures sur voie publique empêchant la libre circulation, pollution des eaux intérieures ou maritimes, ...

5. L'appui logistique

Il s'agit des interventions pour soutien à une mission d'aide médicale urgente, coordination stratégique et opérationnelle en cas d'intervention de grande ampleur ou de déclenchement de phase d'un plan d'urgence, balisage sur voie publique, distribution d'eau potable à la population, ...

Font intégralement partie de ces missions :

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



Les objectifs stratégiques définis dans le présent document sont répartis en fonction de ces différentes missions.

1.2. VISION

La vision est une projection ambitieuse, dont la mise en œuvre repose sur l'implication de tous les membres du personnel, quel que soit leur grade ou leur fonction. Dans le cadre de ce programme pluriannuel de politique générale, la vision pour 2025 et les années à venir est la suivante :

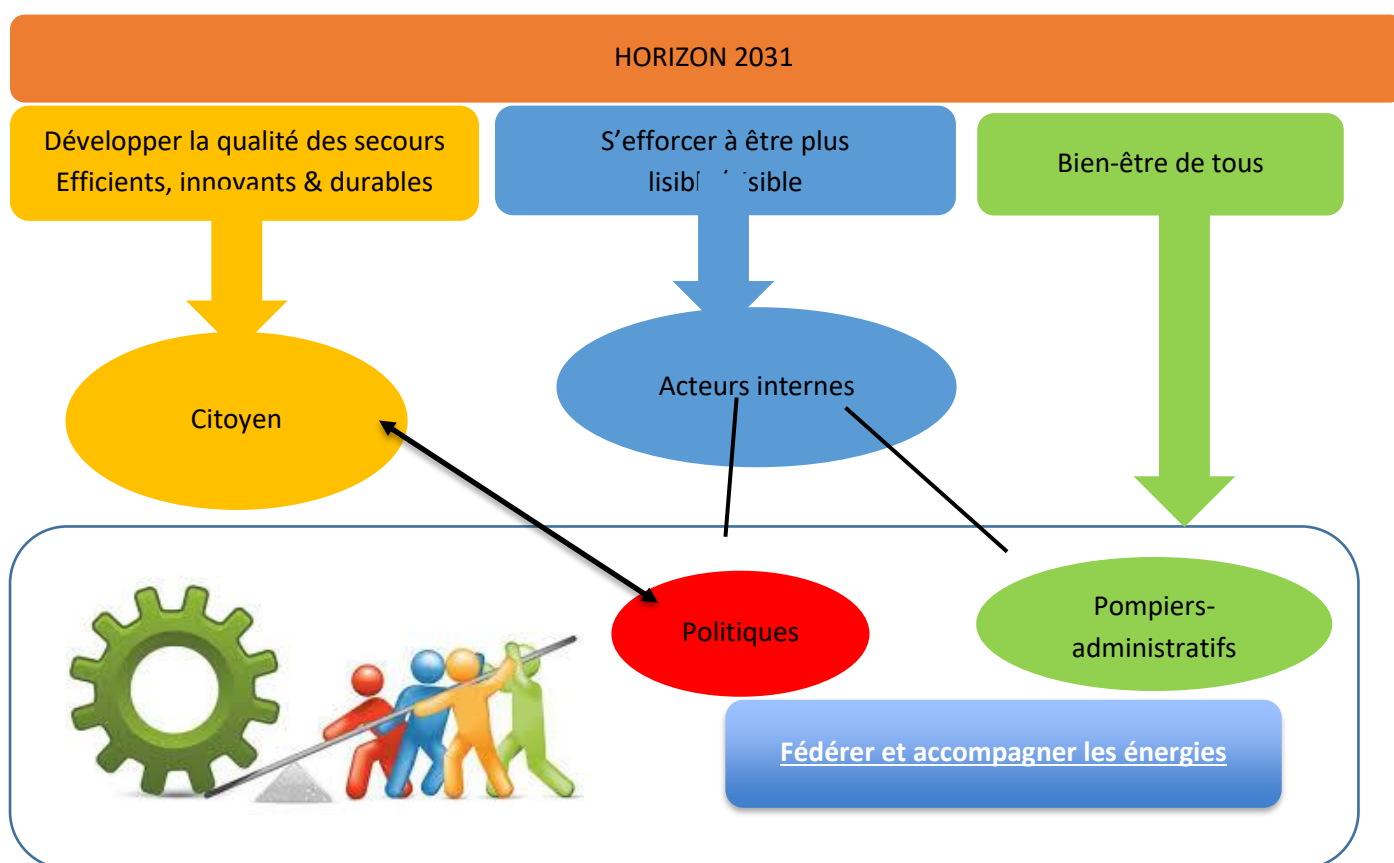
Être une zone de secours qui, dans sa gestion tant opérationnelle qu'administrative, soit responsable, efficiente, et respectueuse du bien-être de tous ses agents en étant transparente dans son organisation, exemplaire, attractive, dynamique, innovante et durable, afin que tous les citoyens, leurs biens et espace de vie bénéficient judicieusement des secours et de l'aide adéquate la plus rapide à laquelle ils ont droit.

Afin de s'assurer de sa compréhension et de son appropriation, il est important de préciser la signification de ses principes fondamentaux :

- **Responsable** : s'engager à assumer pleinement notre rôle dans la société, en prenant des décisions judicieuses et en agissant avec intégrité dans toutes nos activités ;

- **Efficiente** : optimiser nos ressources et processus pour garantir des interventions rapides et efficaces, en maximisant l'utilisation de chaque euro et de chaque heure de travail ;
- **Respectueuse du bien-être de tous nos agents** : créer un environnement de travail sain et équilibré, dans lequel chaque membre se sent valorisé et soutenu ;
- **Transparente dans son organisation** : adopter une gouvernance ouverte, avec une communication claire et une responsabilité partagée, garantissant la compréhension et l'accessibilité de nos décisions ;
- **Exemplaire** : aspirer à être un leader dans notre domaine, en établissant des normes élevées de performance et d'éthique, servant de modèle pour d'autres organisations ;
- **Attractive** : chercher à attirer et retenir les meilleurs talents, en offrant un lieu de travail stimulant et gratifiant, et en étant reconnu comme un employeur de choix ;
- **Dynamique et innovante** : être à l'avant-garde de l'innovation, en adoptant les dernières technologies et pratiques pour améliorer continuellement la qualité des services ;
- **Durable** : adopter une approche respectueuse de l'environnement, contribuant positivement à la société à long terme.

Pour que cette vision puisse être pleinement réalisée à l'horizon 2031, les moyens stratégiques doivent être mis en place et la mobilisation du personnel et des parties prenantes est essentielle.



1.3. VALEURS

Les convictions et principes fondamentaux, incarnés par les valeurs, guident les actions et comportements de chacun des membres de la zone pour permettre à la zone de secours d'accomplir sa raison d'être.

Les valeurs représentent des conditions essentielles à la réalisation de la mission et de la vision, qui se doivent de transparaître dans les rapports professionnels et interpersonnels des membres du personnel. Elles participent à construire et consolider la cohésion au sein de la zone afin de garantir son efficacité opérationnelle en général mais aussi en particulier dans les situations exceptionnelles. Le cadre de travail issu de ces valeurs permet un épanouissement personnel et professionnel. Il est donc indispensable que chacun s'en approprie le sens et les mette activement en pratique au quotidien.

Dans le cadre de ce programme pluriannuel de politique générale, les valeurs de la zone de secours Wallonie Picarde sont définies comme suit :

1° Le sens du service public et l'engagement

Au cœur de notre action, le sens du service public signifie de toujours privilégier l'intérêt général et la qualité du service rendu aux citoyens.

Ce sens du service public passe par l'engagement personnel, qui se traduit par l'acte de ceux qui décident de leur entrée en action. En faisant librement le choix de s'impliquer dans un service chargé des missions de sécurité civile, l'individu devient ainsi un « citoyen-acteur » au sein de la société et contribue de la sorte à en influencer le cours. Qu'il s'agisse d'une vocation ou d'une simple envie de s'investir, l'engagement à servir traduit le don de soi au quotidien, à travers l'entretien de sa condition physique et de ses compétences, l'exécution loyale, honnête et respectueuse de la mission, ainsi que l'exemplarité, l'altruisme et l'humilité, qui doivent nous animer au quotidien.

L'engagement s'illustre par-dessus tout par le sens du devoir et de l'honneur, notions qui ne peuvent s'imposer à l'individu mais qu'il a nécessairement au fond de lui lorsqu'il choisit cette activité ou cette orientation professionnelle.

2° Le respect, la tolérance et la bienveillance

Le respect inconditionnel de chaque personne, qu'il s'agisse des citoyens ou des membres du personnel, est une valeur incontournable. Par rapport au citoyen, cela implique d'assurer un service égalitaire, sans discrimination aucune. Entre membres du personnel, il convient d'adopter une attitude bienveillante qui tient compte des limites, besoins et différences de chacun. En effet, la confiance, la considération et la tolérance favorisent un climat serein et propice à la collaboration efficace.

Ces valeurs se traduisent par bien des aspects. Il peut notamment s'agir :

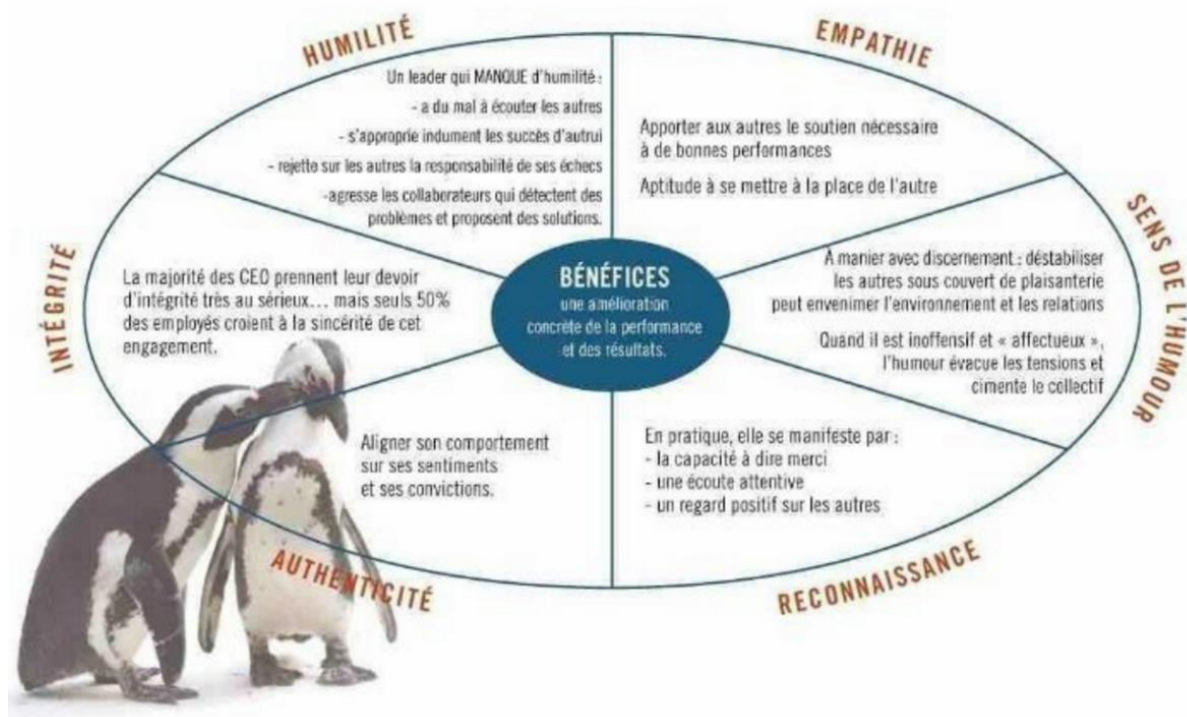
- Du respect des codes sociaux les plus élémentaires qui façonnent un état d'esprit collectif et créent une atmosphère conviviale ;
- Du respect des limites des individus : toute personne a des limites physiques, psychologiques et intellectuelles ; il s'agit de prendre ces limites en considération et trouver des solutions - souvent organisationnelles - pour que le travail soit réalisé et les objectifs atteints ;

- De la confiance : la confiance entre les individus est nécessaire dans les relations professionnelles pour que la collaboration s'opère dans la sérénité et l'efficacité. La confiance en soi est également un élément majeur de la progression dans la carrière et l'apprentissage d'un métier. Sans confiance, les rapports entre les individus se tendent et sont empreints de suspicion, voire d'agressivité ;
- De motivation et de bien-être : cela consiste à accepter que, pour obtenir le meilleur de son équipe, il n'est pas nécessaire de chercher à exercer sa toute-puissance mais, au contraire, de tenir compte de paramètres valorisants comme le bien-être, qu'il soit émotionnel ou psychologique, ou encore lié à l'environnement de travail (surface du bureau, ergonomie du poste de travail, etc.). La démagogie n'est pas non plus une solution. Les collaborateurs travaillent mieux dans un contexte où ils se sentent considérés par l'attention que l'on porte à leur personne et leur environnement professionnel. Être exigeant, sans excès, n'est pas en contradiction avec la bienveillance, au contraire ;
- De tolérance : c'est l'amélioration continue de la performance, pour chaque individu autant qu'au niveau collectif ; il s'agit de tirer les leçons des échecs ou des erreurs commises, tout en n'hésitant pas à pointer ce qui doit être absolument amélioré.

Dans le cadre plus particulier du management, la bienveillance permet de créer un taux d'engagement plus fort des équipes, un sentiment de justice, et surtout, de l'envie. La bienveillance est une clé de réussite à long terme, tant en termes de santé du personnel que de la productivité et de la qualité des prestations.

Être bienveillant ne signifie pas renoncer à formuler des critiques ou à recadrer lorsque cela s'avère nécessaire : il ne s'agit pas de s'empêcher de dire les choses, mais de chercher à les dire de la façon adéquate. Cela n'implique pas de tolérer des comportements inadaptés pour éviter de « stresser » les personnes. Ce n'est ni de la faiblesse, ni de la complaisance. Il est tout à fait possible d'être exigeant tout en faisant preuve de bienveillance.

Les six qualités des managers bienveillants



3° La solidarité et la cohésion

La solidarité assure que chaque membre puisse compter sur ses coéquipiers, renforçant ainsi la sécurité et la réussite des missions. Elle est liée à la cohésion, qui représente un lien, une énergie collective qui s'exprime lorsque les individualités d'un groupe parviennent à s'effacer, par solidarité et humilité, dans le but commun de constituer un ensemble plus fort que la somme des forces qui le composent. La cohésion se cultive par le sens du vivre ensemble au jour le jour, et trouve son aboutissement le plus évident et le plus indispensable dans la mission opérationnelle, la pratique sportive et les activités associatives. Elle doit s'exercer en permanence, et exige une générosité rare. En incarnant la même image du service et un même esprit de corps, un collectif peut se présenter sans crainte face à n'importe quel obstacle, chaque élément ayant la certitude que son coéquipier sera là pour l'aider en cas de défaillance.

4° Le courage et le dévouement

Le courage - toujours proportionné aux enjeux et dans le respect des règles de sécurité - et le dévouement constant sont des valeurs indispensables. Elles traduisent la détermination à agir avec responsabilité, même dans les situations les plus difficiles, sans jamais compromettre la sécurité individuelle ou collective.

5° L'exemplarité

Chaque membre de la zone doit incarner un modèle pour les citoyens et ses collègues. Être exemplaire, c'est faire preuve d'un comportement éthique et professionnel qui inspire confiance, motivation et adhésion aux valeurs humaines et au service public.

6° L'efficacité et l'efficience

Atteindre les objectifs fixés avec professionnalisme et discipline est une priorité. C'est une valeur primordiale aux yeux des bénéficiaires ultimes de notre action : les victimes et les sinistrés. L'efficacité nécessite une somme de compétences bien assimilées et entretenues, un professionnalisme permanent et une discipline rigoureuse. Elle trouve son fondement dans la préparation opérationnelle, mais aussi parfois dans l'innovation et l'initiative. Elle procède aussi du sens de la mission et du sens des responsabilités. Mais l'efficacité ne peut pas et ne doit pas être le seul étalon de la qualité de nos actions. En effet, il convient également aujourd'hui de se préoccuper du rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, comme de la manière de s'améliorer en continu. Il est alors question d'efficience et de performance.

2. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA ZONE DE SECOURS

2.1. LEÇONS TIRÉES DU PROGRAMME PRÉCÉDENT

2.1.1. Résumé du programme précédent

Le conseil de zone, en séance du 18 novembre 2019, avait approuvé le programme pluriannuel de politique générale précédent, établi pour l'exercice 2019-2024. Il y définissait trois objectifs stratégiques principaux, à savoir :

- Respecter les normes de l'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide ;
- Mettre en évidence des économies d'échelle pour contrôler les variations des dotations communales ;
- Ne pas diminuer le service à la population ainsi que la sécurité du personnel.

Ces objectifs devaient être menés à bien principalement par la mise en œuvre et réalisation du plan de réorganisation stratégique des modes opératoires, qui avait été approuvé par le conseil de zone en séance du 14 décembre 2015. Les mesures de ce plan consistaient notamment à réorganiser les gardes en faveur de gardes en casernes et diminuer le nombre de casernes, de 13 à 7, avec création de 3 nouvelles casernes, en vue de répondre à plusieurs constats :

- La croissance constante du nombre d'interventions ;
- L'augmentation de l'indisponibilité du personnel volontaire ;
- La hausse des obligations légales, notamment par rapport aux moyens à envoyer en intervention ;
- La disparité entre casernes au niveau du personnel professionnel disponible.

Les changements prévus impliquant une augmentation du nombre de professionnels, le conseil de zone a validé un plan de personnel opérationnel en séance du 21 mars 2016, avec une planification des engagements jusqu'en 2024 bien que la fusion des postes de secours ait abouti en 2022.

2.1.2. Constats positifs

Des constats positifs par rapport à la réalisation de ce plan ont été établis, notamment dans le cadre de l'audit psychosocial⁴ mené au sein de la zone de secours en 2023. En effet, l'analyse met en avant des retours favorables du personnel par rapport à la vision stratégique menée par la direction, sur des aspects techniques et/ou technologiques, sur les nouveaux bâtiments et sur les équipements. De manière transversale, le personnel estime que la fusion des anciennes casernes en nouvelles constitue une réussite.

2.1.3. Points d'attention

Perte d'engagement des volontaires

Le programme précédent identifiait la problématique de l'augmentation de l'indisponibilité du personnel volontaire et faisait choix d'y répondre par une augmentation du recrutement du personnel professionnel, en vue de disposer des ressources humaines en suffisance au sein des postes de secours pour assurer les départs.

⁴ 'Audit sur l'organisation de la zone de secours, le management, l'aspect psychosocial et la communication interne', que le collège de zone a attribué, par décision du 2 mai 2022, à la société Cri-Ptos SPRL, dont le siège social est situé rue Saint-Vincent, 18 à 4840 Welkenraedt, et dont les résultats ont été présentés en début d'année 2024.

Il y a dès lors eu une augmentation de l'engagement des professionnels au détriment de l'engagement de volontaires, avec en plus une diminution du personnel volontaire par l'effet de la professionnalisation de certains membres.

Par ailleurs, le programme ne prévoyait pas de mesure particulière pour rehausser ce taux d'engagement des volontaires, et la diminution de la sollicitation du personnel volontaire au profit du personnel professionnel de garde en caserne a eu un impact sur la motivation des volontaires.

En conclusion, la difficulté de recruter et de conserver du personnel volontaire semble s'être accrue. Il conviendra de travailler sur la motivation du personnel volontaire.

Budget

Bien que le programme précédent eût pour objectif la réalisation d'économies d'échelle, les prévisions budgétaires ont mis en évidence un déficit structurel de 7 millions d'euros sur le budget ordinaire à partir de 2025. Ces 7 millions d'euros ont été couverts principalement par l'augmentation de la dotation provinciale et pour une moindre partie par la dotation des villes et communes couvertes par la zone de secours.

Un travail est donc à réaliser au niveau du plan de gestion et de la planification budgétaire de cet exercice.

État des postes existants

Le programme précédent s'est concentré sur les casernes faisant l'objet de fermeture ou de construction. Or, la caserne sis Tour Saint-Pierre, 13 à 7900 Leuze-en-Hainaut est vétuste, est difficile d'accès en heures de pointe et ne répond plus aux normes de bien-être au travail. Elle ne permet pas d'assurer la garde pour l'aide médicale urgente sous toit durant la nuit, bien qu'il s'agisse d'une recommandation actuellement mais à l'avenir, pour le 24 juillet 2026 d'une obligation du SPF Santé Publique.

Il y a donc lieu d'apporter une attention particulière à la situation et proposer des pistes de solution.

Proximité des casernes d'Evregnies et de Mouscron

La création du poste sis rue de la Couronne, 69 à 7730 Evregnies a été réalisée avec la conservation du poste de secours sis avenue de Barry, 9 à 7700 Mouscron. La proximité entre les deux postes implique une répartition des interventions qui génère des frustrations de part et d'autre.

Le présent programme pluriannuel de politique générale devra prendre ce point en considération et proposer des mesures.

2.1.4. Leçons complémentaires

Bien que la présente section traite des leçons tirées du programme précédent, il apparaît essentiel d'aborder également les leçons tirées plus largement de la gestion de la zone de secours menée au cours de l'exercice correspondant à la période du programme pluriannuel de politique générale précédent.

En effet, ces éléments du passé sont à prendre en compte dans la définition des objectifs stratégiques des années à venir. Tel qu'évoqué en introduction, la zone de secours Wallonie Picarde a connu une situation de difficultés sociales, qualifiée « d'hyperconflit » par l'audit psychosocial. Plusieurs constats ont été identifiés dans cet audit :

- Différentes vues politiques sur la gestion de la zone au collège et conseil de zone ;
- Opposition des communes Antoing, Bernissart, Comines, Lessines et Péruwelz sur la clé de répartition financière des dotations communales réalisée par le Gouverneur de la Province de Hainaut ;
- Manque de transparence et de bienveillance sur le management et la gestion de la zone de secours ;
- Management autocratique débouchant sur un conflit social important nécessitant l'intervention d'un conciliateur social du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : méfiance envers certains membres du cadre supérieur.

Concernant ce dernier point, l'audit psychosocial met en avant la souffrance psychosociale omniprésente, à tous les grades, avec conséquences sur l'absentéisme, un climat général de la plainte et de la méfiance, le manque de communication, de tact et de transparence, le sentiment d'irrégularité dans le traitement des procédures, le sentiment de perte de respect et la confusion sur les objectifs et le sens du travail.

Il convient également de prendre en compte les observations et recommandations de l'audit de fonctionnement⁵ qui a été réalisé entre 2023 et 2024. Celui-ci se concentrait sur *“l'évaluation de la légalité et de l'efficacité des processus clés, notamment les achats, la facturation, les marchés publics, la gestion des collèges et des conseils de zone, la gestion des salaires, la gestion des avantages de toute nature et le recrutement du personnel.”* Certains constats ont trouvé leur résolution au cours de l'exercice 2025, mais il apparaît essentiel de retrouver ci-dessous l'ensemble des risques et recommandations afin de s'en inspirer pour les objectifs stratégiques à venir.

Marchés publics

Constats	Observations	Risques	Recommandations
Volonté de faire appel à des fournisseurs locaux	La zone dispose d'une liste de fournisseurs à consulter ; depuis 2015, 61% des fournisseurs sont issus du Hainaut	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de concurrence - Dépendance économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation objective des fournisseurs et de leur performance - Mise à jour régulière de la liste des fournisseurs
Faible évaluation des marchés en cours	S'il y a un suivi administratif des marchés en cours, la zone n'a pas mis en place une évaluation qualitative formalisée des marchés en cours d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des engagements contractuels - Risque financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une évaluation continue des marchés - Documentation appropriée - Communication avec les fournisseurs - Révision des contrats existants

Finances

Dénomination	Observations	Risques	Recommandations
Communication des informations budgétaires	Faible mécanisme de communication régulier sur l'état des budgets et des consommations (vers responsables de poste/service)	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de contrôle budgétaire - Inefficacité dans la planification - Gaspillage de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication des informations budgétaires à instaurer - Mécanisme d'alerte

⁵ 'Audit organisationnel, administratif et légal de la zone de secours Wallonie Picarde', que le collège de zone a attribué, par décision du 24 avril 2023, à la société Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises, dont le siège social est situé De Kleetlaan, 2 à 1831 Machelen, et dont les résultats ont été présentés en début d'année 2024.

Achats urgents, déclaration de créance et frais de représentation	Pas de critères clairs ni de seuil, un seul article budgétaire pour les frais remboursés au personnel et pour les frais fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses non-contrôlées - Possibilités d'abus 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de critères et de seuils pour les achats urgents - Déclaration de créance - développement d'une procédure formelle - Documentation, rapports et audits - Formation et sensibilisation
Emission de la facture	Dématérialisation des factures à mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts supplémentaires - Risques d'erreurs - Non-conformité aux réglementations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection d'une solution de la facturation électronique - Gestion du changement et formation du personnel - Communication vers les fournisseurs
Logiciel de facturation	La zone ne dispose pas de la maîtrise des accès ni des directives claires concernant les accès au logiciel de facturation en fonction des besoins spécifiques de chaque poste	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité des données - Manque de contrôle et de traçabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de directives claires sur les accès - Gestion interne des accès et suivi des opérations - Examen ou mise à jour du logiciel (éléments TVA) - Formation du personnel

Ressources humaines

Dénomination	Observations	Risques	Recommandations
Cadre du personnel	Absence de plan du personnel administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail - Inefficacité opérationnelle - Insatisfaction des employés - Incapacité à répondre aux besoins - Manque de planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des besoins et affectation rationnelle des ressources - Planification à long terme - Communication et implication du personnel - Suivi et évaluation et gestion de la charge de travail
Encadrement administratif	Absence d'un agent directement responsable de la gestion et de la coordination de toutes les activités administratives	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination - Perte d'efficacité - Perte d'opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser la nécessité d'un responsable administratif - Définir clairement le rôle et les responsabilités - Impliquer le conseil / collège - Communication interne
Coordination et contrôle du secrétariat social	Contrôle du travail du secrétariat social désigné, nécessaire mais lourd	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs financières - Perte de temps - Insatisfaction des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Renégociation ou formation du secrétariat social désigné - Processus de signalement des erreurs - Revues périodiques avec le

			secrétariat social désigné - Evaluation de l'internalisation de la gestion des salaires
Logiciels	Absence d'intégration complète des logiciels de gestion du personnel et de la paie, nécessitant un encodage manuel des données du personnel du premier vers le second	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité du processus de gestion des salaires - Possibilité d'erreurs - Perte de temps et d'efficacité - Coûts opérationnels plus élevés 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des solutions d'intégration - Lier ces réflexions avec celles relatives au maintien ou non de la collaboration avec le secrétariat social désigné
Sécurité des données de salaire	Le service salaires utilise des courriels sans aucun protocole de sécurité pour l'envoi des fichiers de paiement des salaires au service finances	<ul style="list-style-type: none"> - Violation de la confidentialité - Exposition aux cyberattaques - Perte potentielle de fonds - Image de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un portail sécurisé - Mise en place d'une solution de chiffrement des courriels - Formation du personnel - Audit régulier
Opt-out ⁶	Entre 2015 et 2022, plus de 11.064 heures, soit plus de 550% du temps de travail prévu et plus 254.223 euros, soit plus de 574% du traitement prévu	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des coûts - Manque de transparence - Réputation de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de politiques claires - Documentation précise - Révision de la politique de forfait d'heures
Véhicules de fonction et de service	Le règlement d'utilisation des véhicules de fonction et de service n'a pas été revu et les véhicules sont utilisés à des fins professionnelles et privées	Manque de clarté et de transparence	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions et règles générales d'octroi des véhicules de fonction à actualiser - Evaluation des besoins

Gouvernance

Dénomination	Observations	Risques	Recommandations
Conseil de zone	Difficulté à instaurer une dynamique et une implication au sein du conseil de zone	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de vision stratégique - Manque de responsabilité - Perte d'efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition claire des enjeux stratégiques - Mise en place de comités

⁶ L'opt-out correspond aux heures additionnelles qu'un membre du personnel, qui travaille 38 heures, peut prester avec indemnisation complémentaire pour ce temps de travail en fonction du salaire horaire et du nombre d'heures prestées, conformément aux dispositions de l'article 7 de la loi du 19 avril 2014 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

Collège de zone	Le président sur le devant, des vice-présidents et les autres membres à responsabilités limitées	Perturbation de l'activité en cas d'absence du président	- Définition claire des responsabilités - Participation aux réunions préparatoires - Présidence tournante au sein du collège de zone
-----------------	--	--	--

2.1.5. Conclusion

Il est donc essentiel de tirer les leçons du passé, afin d'une part de maximiser ses forces et ses opportunités et d'autre part, de diminuer ses faiblesses et menaces.

1° La direction de la zone de secours doit faire preuve de transparence dans sa gouvernance aux yeux des parties prenantes

Pour regagner ou reconquérir la confiance de ses agents et autres partenaires, il faut, sans être exhaustif :

- Tenir compte du résultat et des recommandations des audits réalisés ;
- Mettre en place une nouvelle organisation administrative et opérationnelle claire en confiant les directions à des officiers en qui les parties prenantes ont confiance et respect ;
- Intégrer dans la structure organisationnelle une dimension politique ;
- Etablir une vision commune et partagée pour définir l'avenir de la zone de secours ;
- Être clair sur les objectifs communs en communiquant et en y intégrant l'écoute active avec toutes les parties prenantes ;
- Avoir une stratégie de communication adaptée permettant d'expliquer aux parties prenantes chaque situation et recueillir leur avis pour chaque projet ;
- Intégrer une gestion transversale dans la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui motive les parties, permet un partage des compétences sur des projets communs et favorise l'innovation ;
- Permettre au président de zone de prendre du recul en déléguant certaines tâches si besoin ;
- Développer la politique des ressources humaines.

2° La direction de la zone de secours doit résoudre le conflit social en adoptant un management bienveillant

Il faut considérer et mieux écouter les parties prenantes, en :

- Etablissant des relations avec l'environnement politique et économique local, en développant les partenariats ;
- Mettant l'accent sur les aspects protocolaires ;
- Stopper le bras de fer avec les organisations syndicales par l'entretien d'une bonne relation de travail allant vers un dialogue social productif : adapter son management, fixer des limites, remonter les préoccupations du terrain ;
- Améliorer notre image par la participation à différentes actions pouvant promouvoir nos services et notre image.

3° La direction de la zone de secours doit réaliser des économies substantielles tout en conservant et améliorant sa couverture opérationnelle, pour absorber le déficit structurel à partir de 2025

Il faut :

- Mettre en place une stratégie financière en tenant compte des ressources limitées ;
- Rechercher de nouvelles opportunités financières ;

- Investir dans les nouvelles technologies de gestion et d'intervention afin d'être plus efficient ;
- Faire plus et/ou autrement avec moins de financement ;
- Développer la prévention et la prévision auprès des citoyens ;
- Répondre au manque de moyens dénoncé par les syndicats par l'augmentation des ressources via la motivation des volontaires : accompagner vers la réussite – parrainage - influencer la politique - pérenniser le volontariat – programme d'intégration – mise en avant du bureau des volontaires.

4° La direction de la zone de secours doit être attentive aux changements du cadre législatif et aux incertitudes réglementaires.

Cette attention lui permettra de s'adapter, de prendre des initiatives face aux évolutions, de permettre d'itérer ses procédures pour ses besoins et éventuellement obtenir de nouvelles sources de financement.

La zone de secours peut jouer un grand rôle dans le cadre législatif d'une part en augmentant sa représentativité dans les différents organes consultés et groupes de travail : ReZonWal,⁷ Fédération Royale des corps de Sapeurs-Pompiers de Belgique, groupes de travail fédéraux, régionaux et provinciaux. Pour ce faire, il faut identifier les personnes de confiance qui ont les compétences dans les domaines discutés et qui sont motivées pour représenter la zone de secours dans les différents organes et groupes.

D'autre part, ce rôle dans le cadre législatif peut être réalisé au travers de nos bourgmestres et représentants politiques de notre région pour faire entendre nos besoins en matière de sécurité civile aux niveaux politiques supérieurs.

⁷ ReZonWal : Réseau des Zones de Secours en Wallonie, dont le siège est situé Avenue des Dessus-de-Lives, 2 à 5101 Loyers (Namur), constitué en 2020 dans le but de fédérer les zones de secours wallonnes et d'être l'organe officiel représentatif des 14 zones pour la Wallonie auprès de la Ministre fédérale de l'Intérieur.

2.2. ORGANISATION ADMINISTRATIVE

La description de l'organisation schématise les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de la zone de secours. Elle sert à donner une vue d'ensemble de la répartition des missions et fonctions au sein de la zone de secours afin de coordonner et contrôler son fonctionnement.

2.2.1. Conseil de zone

La zone de secours est gérée par un conseil, qui fixe les orientations stratégiques. Le conseil de zone est composé d'un représentant par commune ainsi que d'un membre du conseil provincial désigné par le conseil provincial. Sauf s'il est empêché, le bourgmestre représente de plein droit la commune.⁸

Le conseil de zone est ainsi composé de 20 membres, repris ci-après.⁹

Monsieur Jimmy ABABIO
Bourgmestre de Péruwelz



Monsieur Alexandre BOITTE
Bourgmestre d'Ellezelles



Monsieur Jean-Pierre BOURDEAUD'HUI
Bourgmestre de Mont-de-l'Enclus



Monsieur Aurélien BRABANT
Bourgmestre de Pecq



⁸ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 24 à 54

⁹ Photographies reprises sur les sites internet des communes et de la Province (date de consultation : 28/10/2025)

Monsieur Michaël BUSINE
Bourgmestre de Celles



Monsieur Michel CASTERMAN
Bourgmestre de Rumes



Madame Ann CLOET
Bourgmestre de Mouscron



Monsieur Hervé CORNILLIE
Bourgmestre de Leuze-en-Hainaut



Monsieur Frédéric DI LORENZO
Bourgmestre d'Estaimpuis



Monsieur Gauthier DUDANT
Bourgmestre d'Antoing



Monsieur Jacques DUPIRE
Bourgmestre de Frasnes-lez-Anvaing



Madame Aurore GOOSSENS
Représentante Provinciale



Madame Clara HURBAIN
Bourgmestre de Brunehaut



Madame Alice LEEUWERCK
Bourgmestre de Comines-Warneton



Monsieur Dominique MARCIL
Bourgmestre de Flobecq



Madame Marie Christine MARGHEM
Bourgmestre de Tournai



Monsieur Bastien MARLOT
Bourgmestre de Beloeil



Monsieur Antoine MOTTE
Bourgmestre de Lessines



Monsieur Florent VAN GROOTENBRULLE
Bourgmestre d'Ath



Monsieur Roger VANDERSTRAETEN
Bourgmestre de Bernissart



2.2.2. Collège de zone

Outre les missions qui lui sont confiées par le conseil, le collège de zone est chargé de :

- 1° De la publication et de l'exécution des décisions du conseil de zone ;
- 2° De l'administration des bâtiments et propriétés de la zone de secours ;
- 3° De la gestion des revenus, de l'ordonnancement des dépenses de la zone de secours ;
- 4° De la surveillance de la comptabilité ;
- 5° De la direction des travaux menés au sein de la zone de secours ;
- 6° De la surveillance du personnel administratif et opérationnel de la zone de secours ;
- 7° De la représentation de la zone de secours lors de la conclusion de conventions auxquelles celle-ci est partie ;
- 8° De l'exécution des obligations découlant du statut d'employeur de la zone de secours ;
- 9° De la représentation de la zone de secours en justice.

Les attributions visées en 7° et 9° ne peuvent être exercées qu'après autorisation par le conseil.¹⁰

Les membres du collège de zone sont désignés par le conseil de zone en son sein, à la proportionnelle, au début de la mandature.¹¹

Il s'agit de :

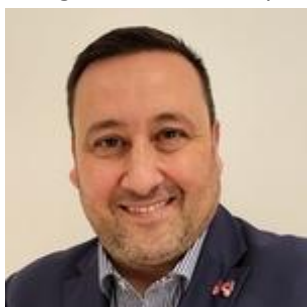
Monsieur Michel CASTERMAN
Bourgmestre de Rumes



Madame Ann CLOET
Bourgmestre de Mouscron



Monsieur Frédéric DI LORENZO
Bourgmestre d'Estaimpuis



Monsieur Gauthier DUDANT
Bourgmestre d'Antoing



¹⁰ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, article 63

¹¹ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, article 55

Monsieur Jacques DUPIRE
Bourgmestre de Frasnes-lez-Anvaing



Madame Aurore GOOSSENS
Représentante Provinciale



Madame Alice LEEUWERCK
Bourgmestre de Comines-Warneton



Madame Marie Christine MARGHEM
Bourgmestre de Tournai



Monsieur Bastien MARLOT
Bourgmestre de Beloeil



Monsieur Antoine MOTTE
Bourgmestre de Lessines



Monsieur Florent VAN GROOTENBRULLE
Bourgmestre d'Ath



2.2.3. Président de zone et autres fonctions

Madame Marie Christine MARGHEM assure la présidence de la zone de secours. Madame Ann CLOET et Monsieur Jacques DUPIRE exercent la fonction de qualité de vice-président.

Le commandant de zone, à savoir le Major Baudouin VERVAEKE qui exerce en faisant fonction, prend part aux réunions du conseil et du collège avec voix consultative.¹²

Le comptable spécial, Monsieur Florent BOTTE, et son adjointe, Madame Laurence LEFEBVRE, participent également aux réunions, en tant qu'experts. Le comptable spécial est désigné par le collège de zone. Il dirige la direction financière et exerce ses fonctions de façon indépendante sous l'autorité du collège. Il est chargé, seul et sous son unique responsabilité, d'encaisser les recettes de la zone de secours et d'acquitter, sur mandats réguliers, les dépenses ordonnancées jusqu'à concurrence soit du montant spécial de chaque article du budget, du crédit spécial ou du crédit provisoire, soit du montant des allocations transférées.¹³

Enfin, le secrétaire du conseil et du collège est le secrétaire de zone désigné par le conseil. Il s'agit de Madame Céline VANDENBULCKE. Elle est chargée de :

- 1° Préparer les réunions du conseil et du collège ;
- 2° Garantir la publicité de l'administration ;
- 3° Tenir à jour l'agenda des réunions du conseil et du collège ;
- 4° Transmettre à l'autorité de tutelle compétente les décisions, les délibérations zonales ainsi que l'ensemble des pièces nécessaires à l'exercice de la tutelle ;
- 5° Rédiger les procès-verbaux des réunions du conseil et du collège, qui sont signés par le secrétaire et le président et qui mentionnent l'ensemble des objets discutés ainsi que les suites données aux points à propos desquels aucune décision n'est intervenue.¹⁴

2.2.4. Direction de la zone

La zone de secours est dirigée par le commandant de zone, désigné par le conseil de zone ; il s'agit du Major Baudouin VERVAEKE, en faisant fonction, depuis le 4 novembre 2025. Il est responsable de la direction, de l'organisation et de la gestion ainsi que de la répartition des tâches au sein de la zone de secours.¹⁵

Ses fonctions principales sont les suivantes :

1. Coordinateur opérationnel : assurer la coordination stratégique en cas de situation d'urgence afin de maîtriser la situation d'urgence de manière aussi rapide et efficace que possible, en limitant les dégâts humains et matériel ;
2. Collaborateur opérationnel : veiller à être en permanence en mesure d'effectuer les tâches opérationnelles afin d'assurer la disponibilité permanente des services de secours suivant les bonnes pratiques les plus récentes ;
3. Dirigeant administratif : assurer la direction de la zone afin d'assurer le bon fonctionnement opérationnel, administratif et technique de la zone.

¹² Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 25 et 56

¹³ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 73 à 82

¹⁴ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 48 et 49

¹⁵ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, article 109

4. Personne de contact : rendre compte aux autorités administratives sur la politique menée et émettre des propositions sur la politique à mener.
5. Facilitateur : implémenter et faciliter le principe de bonne administration dans la zone afin de faire entrer dans la pratique quotidienne du fonctionnement de la zone les principes de base de bonne administration sur le plan économique et sur le plan moral.¹⁶

Il exécute ces missions en collaboration avec le comité de direction, qu'il préside. Le comité de direction est composé des directeurs et de leurs adjoints. Il s'agit de :

Major Baudouin VERVAEKE
Commandant de Zone f.f.
Direction générale



Florent BOTTE
Comptable spécial – Directeur
Direction finances



Capitaine André BOUGARD
Capitaine – Directeur
Direction opérationnelle



Major Daniel D'HERDRE
Major – Directeur
Direction prévention



¹⁶ Arrêté royal du 26 mars 2014 fixant le profil de fonction du commandant d'une zone de secours et les modalités de sa sélection et de son évaluation, particulièrement son annexe

Capitaine Lionel HANUISE
Directeur adjoint
Direction prévention



Capitaine Issam JOUDAR
Capitaine – Directeur
Direction logistique



Capitaine Jimmy LAHOUSSE
Capitaine – Directeur adjoint
Direction logistique



Laurence LEFEBVRE
Comptable spécial adjointe –
Directrice adjointe
Direction finances



Lieutenant Guy MICHAUX
Lieutenant – Directeur adjoint
Direction opérationnelle



Capitaine Charles YSEBAERT
Capitaine - Directeur
Direction administrative



La secrétaire de zone, Madame Céline VANDENBULCKE, participe aux réunions pour assurer le suivi administratif des réunions, des décisions et des projets. Le chef du service finances, Monsieur Alexis STOFFELS, y prend part également, notamment pour apporter les informations relatives aux aspects financiers.

Chaque directeur participe à la prise de décision de manière transversale au sein du comité de direction afin d'assurer la bonne exécution des missions administratives et opérationnelles et atteindre de la manière la plus effective et qualitative possible les objectifs de la zone de secours.

2.2.5. Commission technique

Un autre organe d'aide à la décision stratégique dans la direction de la zone de secours est la commission technique. Elle a pour objectif d'assister le commandant de zone, particulièrement dans le cadre des décisions stratégiques opérationnelles ;¹⁷ ses missions sont les suivantes :

¹⁷ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 64 à 66

- Assister le commandant de zone lors de la rédaction du programme de politique générale, en ce compris l'établissement du programme d'acquisition de matériel ;
- Avoir une compétence d'avis à la demande des organes de la zone de secours en matière d'organisation opérationnelle ;
- Assurer l'échange d'informations entre les postes et la commission technique, d'une part en remontant les informations opérationnelles du terrain et d'autre part en transmettant les décisions prises par la commission auprès du personnel ;
- Participer à la réalisation des projets concernant l'opérationnalité, en remettant des avis, en déterminant les moyens à mobiliser ainsi que le planning de réalisation, en veillant au suivi de ceux-ci et en analysant les difficultés ou problèmes rencontrés dans le fonctionnement opérationnel afin de trouver des solutions adéquates à mettre en œuvre.

En tenant compte de ce qui précède, il a été décidé de composer la commission technique comme suit :

Major Baudouin VERVAEKE
Commandant de Zone f.f.
Direction générale



Capitaine André BOUGARD
Directeur opérationnel



Lieutenant Maxime
DESSAUVAGES
Responsable des postes
d'Evregnies et de Mouscron



Capitaine Issam JOUDAR
Directeur logistique



Capitaine Jimmy LAHOUSSE
Directeur logistique adjoint et
responsable du poste de
Warneton



Lieutenant Guy MICHAUX
Directeur opérationnel adjoint



Capitaine Éric STASIK
Responsable du poste de
Leuze-en-Hainaut



Lieutenant Harold VAESKEN
Responsable du poste de
Tournai



Lieutenant Vincent VILAIN
Responsable du poste de



Rebaix

Lieutenant Géry WALLEMACQ
Responsable du poste de
Blaton



D'autres membres du personnel peuvent être invités aux réunions de la commission en qualité d'expert, en fonction des sujets inscrits à l'ordre du jour ; les membres du comité de direction peuvent d'office prendre part aux réunions de la commission technique.

2.2.6. Directions et services

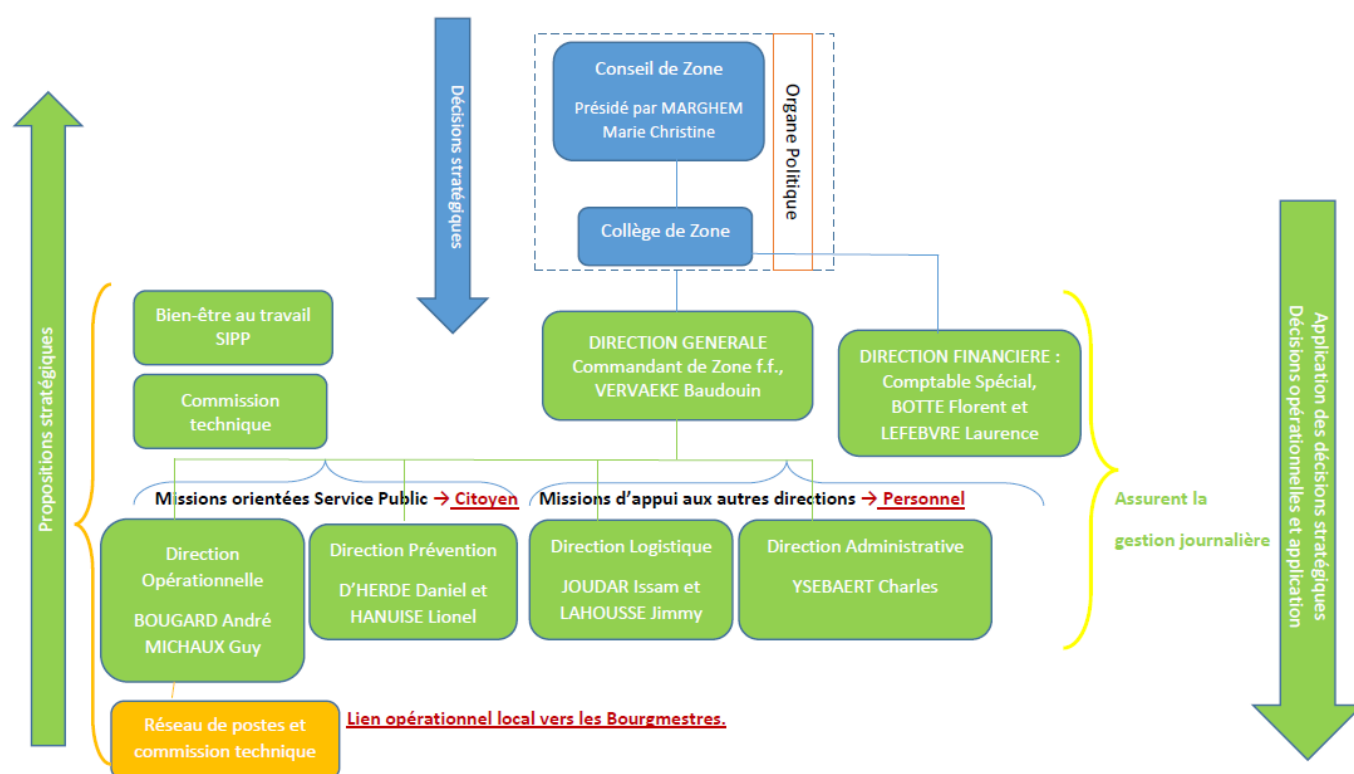
Les directions et services sont exposés au sein de l'organigramme qui a été actualisé durant l'année 2025¹⁸. Il a été conçu pour répondre aux objectifs suivants :

- **Donner du sens au travail de chacun** : montrer comment chaque service et chaque acteur contribue à la mission commune de la zone, pour renforcer la cohérence et la motivation au sein des équipes ;
- **Favoriser l'appropriation de l'organisation** : permettre à chacun de mieux s'orienter dans l'organigramme, de comprendre sa place et ses interlocuteurs, et de s'impliquer activement dans les projets ou processus en lien avec son rôle ;

¹⁸ Présentation de l'organigramme au collège de zone le 03/06/2025, aux officiers le 11/06/2025 et aux organisations syndicales, qui l'ont approuvé à l'unanimité, le 01/07/2025 ; finalisation le 15/10/2025 avec la réattribution des fonctions des officiers.

- **Améliorer la communication interne** : encourager les échanges transversaux entre les services et les niveaux hiérarchiques, en s'appuyant sur une compréhension partagée de l'organisation ;
- **Renforcer la transparence et la confiance** : partager ouvertement les choix organisationnels pour développer un climat de confiance, une culture de responsabilité, et une vision commune ;
- **Clarifier l'organisation stratégique et opérationnelle** : expliquer de manière simple et visuelle la structure hiérarchique, les rôles et les responsabilités au sein de la zone de secours, afin de faciliter la compréhension du fonctionnement global.

La structure de l'organisation est établie autour du personnel de la zone de secours ainsi que des citoyens qu'il protège, qui représentent une priorité de l'organisation, car ils en sont le fondement et la raison d'être. Le schéma repris ci-après représente l'organigramme général.



La direction générale regroupe les services du commandant de zone, dont il est le responsable hiérarchique. Elle élabore les orientations stratégiques, les décline en objectifs stratégiques et opérationnels et exécute leur mise œuvre opérationnelle.

L'état-major, ou comité de direction, est composé du commandant de zone qui le préside et de l'ensemble des directeurs, tel qu'exposé ci-avant. Ensemble, ils assurent la gestion journalière de la zone.

Au niveau des directions, il y a lieu de distinguer celles qui sont orientées 'service public', c'est-à-dire qui concernent directement la sécurité du citoyen et de ses bien, et celles qui réalisent des missions d'appui aux autres directions, dans le sens où elles concernent le fonctionnement de l'organisation et du personnel. Chaque direction est autonome et responsable, et a autorité sur son personnel.

Le commandant de zone assure la coordination entre toutes les directions au sein de l'état-major spécifiquement, pour la préparation des ordres du jour et dossiers à présenter aux membres du conseil et du collège de zone. L'état-major assure ainsi les relations avec l'autorité publique ; il a la vision stratégique du budget qu'il établit grâce sa vision d'ensemble de la zone, dans une démarche de management stratégique (long terme) qui repose sur une analyse des ressources et compétences de la zone permettant de dégager ses forces et faiblesses et une analyse de l'environnement de la zone pour mettre en lumière les opportunités et les menaces.

2.3. ANALYSE DES RISQUES

Conformément à l'article 2 de l'arrêté royal du 14 octobre 2013 fixant le contenu et les conditions minimales de l'analyse des risques visée à l'article 5, alinéa 3, de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, l'analyse de risques comporte :

- a) Un inventaire des risques, qui consiste en un recensement exhaustif des risques récurrents et des risques ponctuels localisés sur le territoire de la zone ;
- b) Une évaluation des risques, qui consiste en l'étude objective de chaque risque inventorié afin de déterminer la réponse opérationnelle adaptée qu'il convient d'apporter en cas d'intervention.

La dernière analyse des risques ayant été présentée au conseil de zone en séance du 5 septembre 2022, une mise à jour est en cours et sera présentée dès que possible à l'autorité.

2.4. ORGANISATION OPERATIONNELLE

L'organisation opérationnelle est établie pour permettre à la zone de secours de répondre à ses missions dans le respect des obligations légales, notamment en termes de moyens minimaux adéquats et de temps de travail.

2.4.1. Opérationnalité

Le rôle de garde

Le rôle de garde constitue la base de l'organisation opérationnelle de la zone. Il garantit, en permanence, la disponibilité de moyens humains nécessaires à couvrir le territoire pour répondre aux interventions.

Chaque poste doit donc assurer un effectif minimal de garde, calculé sur base de l'analyse des risques et des statistiques d'intervention. Cet effectif minimal est le suivant :

POSTES	Personnel pour l'AMU en caserne	Cadre de base		Cadre moyen		Cadre supérieur		TOTAL en caserne	TOTAL en rappel
		En caserne	En rappel	En caserne	En rappel	En caserne	En rappel		
Jour									
Blaton	4	5	5	1	1	1	0	11	6
Evregnies	4	5	0	1	0	1	0	11	0
Rebaix	4	5	5	1	1	1	0	11	6
Tournai	6	9	5	1	1	1	0	17	6
Leuze-en- Hainaut	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Mouscron	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Warneton	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Total sur la zone	24	24	30	4	6	4	0	56	36
Nuit									
Blaton	4	5	5	1	1	0	1	10	7
Evregnies	4	5	0	1	0	0	1	10	1
Rebaix	4	5	5	1	1	0	1	10	7
Tournai	6	9	5	1	1	0	1	16	7
Leuze-en- Hainaut	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Mouscron	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Warneton	2	0	5	0	1	0	0	2	6
Total sur la zone	24	24	30	4	6	0	4	52	40
24 heures									
Total sur la zone	48	50	60	8	12	4	4	108	76

Le rôle de garde hors cadre supérieur est établi par les sous-officiers, c'est-à-dire le cadre moyen, sous la supervision du responsable de poste, en tenant compte notamment des congés, formations et autres besoins opérationnels et/ou de service. Sous la responsabilité du directeur opérationnel, des rôles de garde sont également prévus pour le rôle de garde des officiers et celui du dispatching zonal, qui fonctionne en permanence avec deux membres du personnel disposant de la fonction 'opérateur dispatching'. Conformément aux dispositions de la loi du 19 avril 2014 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, ces rôles sont établis 3 mois à l'avance, sauf en cas d'urgence.

L'organisation générale du personnel pour les rôles de garde est prévue comme suit, sauf dispositions particulières prévues au règlement de travail¹⁹ :

- Cadres de base et moyen : service organisé en « 24/72 », c'est-à-dire 24 heures de garde en caserne suivies de 72 heures de repos, de 7 heures à 7 heures le lendemain.
- Cadre supérieur : organisation en horaires mixtes, avec des gardes de 12 heures ou 24 heures, en caserne ou à domicile, combinées avec du temps de travail en horaire dit « administratif ». Le planning garantit en permanence un nombre suffisant d'officiers, avec une répartition géographique optimale.
- Dispatching : deux opérateurs présents par périodes de 12 heures, de 7 heures à 19 heures et de 19 heures à 7 heures le lendemain.

L'effectif disponible

La zone de secours s'organise avec un effectif mixte, composé :

- Du personnel professionnel, employé à titre principal par la zone, permettant de garantir une réponse rapide à tout moment puisque ce personnel travaille en garde en caserne une présence permanente ;
- Du personnel volontaire, qui peut être mobilisé en fonction de ses disponibilités.

L'effectif disponible, en fonction de son statut, participe donc :

- Soit à la garde en caserne, définie comme une période ininterrompue durant laquelle le travailleur est tenu d'être présent sur le lieu du travail ;
- Soit au service de rappel, qui dépend de la disponibilité du personnel, déclarée sur base volontaire, pour répondre à un appel, sans présence obligatoire en caserne.²⁰

La zone de secours peut prévoir un effectif disponible en garde caserne, avec l'organisation du rôle de garde qui est abordée ci-avant, mais ne peut imposer un effectif disponible minimal pour le service rappel. En effet, le personnel opérationnel volontaire n'est pas soumis à un horaire de travail sauf pour les gardes planifiées pour lesquelles il s'est porté disponible. Il est appelé sur base volontaire selon ses disponibilités et les besoins du service. Le personnel opérationnel professionnel peut également se déclarer disponible pour le service de rappel.

Des effectifs de garde en caserne sont prévus dans chaque secteur, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, au sein des postes de secours de Blaton, Evregnies, Rebaix et Tournai.

¹⁹ Règlement de travail applicable aux membres du personnel de la zone de secours Wallonie picarde, arrêté par le conseil de zone en séance du 12/06/2017 et modifié par les décisions du conseil de zone du 26/08/2019, du 12/03/2024 et du 02/09/2024, particulièrement l'annexe B relative aux horaires de travail

²⁰ Loi du 19 avril 2014 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, article 3, 6° et 7°

Par ailleurs, deux membres du personnel sont prévus en garde caserne à Mouscron et à Warneton pour l'aide médicale urgente, ainsi qu'à Leuze-en-Hainaut, actuellement en journée, mais en nuit également au plus tard pour juillet 2026. Pour Leuze-en-Hainaut, Mouscron et Warneton, les autres missions sont assurées par du personnel en service de rappel.

La coordination zonale

La coordination zonale repose sur la collaboration entre les services administratifs et le réseau de poste. Elle fait notamment partie des missions du comité de direction et de la commission technique. L'objectif d'harmonisation des procédures et de transparence permettra d'améliorer les processus de cette coordination.

L'optimisation du principe d'aide adéquate la plus rapide

« Le principe de l'aide adéquate la plus rapide signifie que l'intervention est assurée par le service d'incendie qui peut arriver le plus rapidement sur les lieux d'un accident. Auparavant, seul le service d'incendie territorialement compétent intervenait, même si un autre service d'incendie pouvait arriver plus rapidement sur les lieux de l'incident. Le principe de l'aide adéquate la plus rapide est mis en pratique depuis 2007 déjà. »²¹ Ce principe et son optimisation sont assurés par l'outil dispatching. En effet, le logiciel utilisé est configuré de manière à garantir que tous les moyens adéquats, nécessaires et disponibles les plus proches soient mobilisés en priorité.

Les procédures sont proposées automatiquement sur base du type d'intervention déterminé par le centre 112, qui se base sur les renseignements obtenus des requérants. Le centre 112 effectue d'abord le calltaking, c'est-à-dire la prise d'information lors de l'appel du requérant. Ces informations sont transmises au dispatching zonal via un XML, qui comprend un code texte et la liste des casernes. Le code texte se compose de chiffres qui déterminent la procédure qui va être déclenchée, et, liés à cette procédure, les moyens à envoyer en termes de personnel et ressources. Le dispatching sélectionne le poste le plus rapide disponible pour intervenir en fonction de la liste du centre 112, assure ensuite le support et assiste les équipes pendant l'intervention.

Le traitement de l'alerte pour les interventions d'aide médicale urgente se distingue du mode exposé ci-avant par le fait que la réquisition des moyens est effectuée par le centre 112 et que la gestion de l'intervention, une fois que les moyens ont été envoyés, est prise également en charge par le centre 112.

Les moyens peuvent en outre être complétés par le chef des opérations lorsqu'il se rend compte, en arrivant sur place ou par l'obtention d'informations complémentaires, que les moyens ne sont pas suffisants, ou par le dispatching, en accord avec l'officier, ou encore par le directeur de garde, qui requalifierait le type d'intervention à la réception d'informations supplémentaires.

En cas d'indisponibilité des moyens adéquats du poste le plus rapide, ce sont les moyens du deuxième poste le plus rapide avec les moyens adéquats qui sont envoyés sur place. Ce principe d'envoi des moyens adéquats les plus rapides en cascade se répète autant de fois que nécessaire et peut s'étendre aux zones voisines ainsi qu'au service départemental d'incendie et de secours du Nord en France. Aussi, les moyens nécessaires pour une même intervention peuvent provenir de postes différents.

²¹ Site du SPF Intérieur, consulté le 30 septembre 2025 via le lien <https://civieleveiligheid.be/fr/reglementation/arrete-royal-du-10-novembre-2012-determinant-les-conditions-minimales-de-laide>

Les procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles uniformisées constituent un cadre de référence pour les équipes en intervention. Elles sont élaborées sur base des directives fédérales, adaptées aux spécificités locales et validées par la commission technique. Une remise à niveau de ces procédures constitue un des objectifs principaux de la direction opérationnelle.

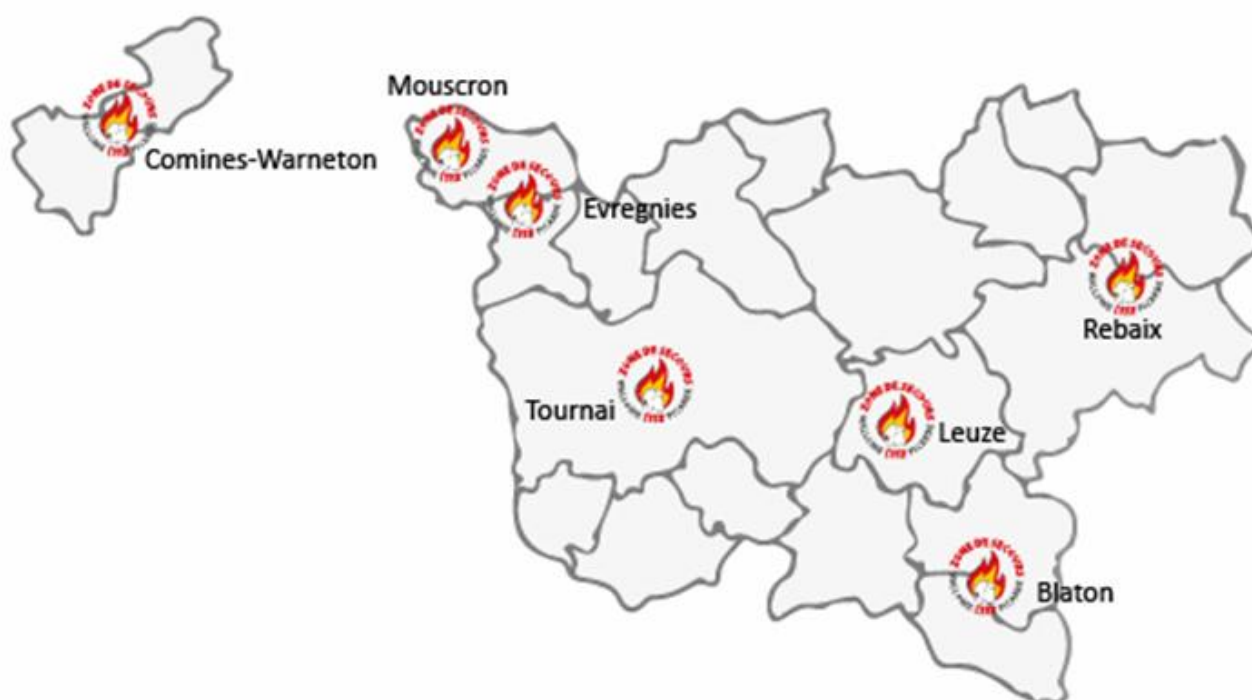
Les procédures opérationnelles doivent être articulées autour de la sécurité des intervenants, la qualité de la réponse et l'harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire. Elles feront dès lors régulièrement l'objet de révisions à la lumière des retours d'expérience et des évolutions réglementaires.

2.4.2. Organisation logistique

Plan de répartition des postes de secours et du siège social

La zone de secours est composée d'un réseau de postes, qu'elle organise pour remplir les missions qui lui sont confiées. Elle compte actuellement 7 postes de secours et son siège social, dont les implantations sont situées aux adresses suivantes :

1. Poste de Blaton – Avenue de l'Europe, 1 à 7321 Blaton ;
2. Poste d'Evregnies – Rue de la Couronne, 69 à 7730 Evregnies
3. Poste de Leuze-en-Hainaut - Tour Saint Pierre, 13 à 7900 Leuze-en-Hainaut ;
4. Poste de Mouscron - Avenue de Barry, 9 à 7700 Mouscron ;
5. Poste de Rebaix – Chemin de Bilhée 112 à 7804 Rebaix ;
6. Poste de Tournai - Avenue de Maire, 89 à 7500 Tournai ;
7. Poste de Warneton - Chaussée d'Ypres, 55 à 7784 Warneton ;
8. Siège social - Chaussée de Lille, 422C à 7501 Orcq.



Réorganisation de la direction logistique

La direction logistique a fait l'objet, en 2025, d'une réorganisation structurelle profonde, visant à améliorer les flux internes de communication et à favoriser la transversalité entre les différents services. Les anciens services — matériel, véhicules, masse d'habillement et bâtiments — ont été décloisonnés afin de travailler désormais autour de cellules d'appui, communes et partagées, permettant une meilleure coordination, une mutualisation des ressources et une réactivité accrue. Ce remaniement organisationnel s'inscrit pleinement dans la volonté d'optimiser la logistique zonale dans son ensemble et de renforcer l'efficacité du soutien opérationnel.

Acquisition et gestion du matériel

La zone de secours est chargée d'acquérir le matériel et l'équipement nécessaires à l'exercice de ses missions, ainsi que d'en assurer la gestion et l'entretien. Cette obligation vise à garantir que chaque poste et chaque intervenant dispose des moyens adaptés pour remplir ses fonctions en toute sécurité et efficacité.²²

La gestion du matériel s'inscrit dans une logique de maintenance optimisée, d'uniformisation des équipements et de formation continue du personnel, afin de garantir des économies durables tout en améliorant la performance opérationnelle.

Acquisition et gestion du parc garage

Les acquisitions de véhicules sont déterminées en fonction des déclassements et/ou remplacements éventuels. Les critères de déclassement ont été déterminés par le conseil comme suit :²³

ÂGE	
Autopompe	15 ans
Citerne	20 ans
Véhicule de désincarcération	20 ans
Autoéchelle	20 ans
Ambulance (premier départ)	8 ans
Camionnette balisage	15 ans
Voiture (tout type)	10 ans
Camion spécifique (> 3.500 kg)	20 ans
Camionnette (tout type)	15 ans
DURÉE D'UTILISATION EFFECTIVE / KILOMÈTRES PARCOURUS	
Autopompe	4.500 heures-moteur
Citerne	6.500 heures-moteur
Véhicule de désincarcération	200.000 km
Autoéchelle	9.000 h PTO (prise de force)
Ambulance (premier départ)	200.000 km
Camionnette balisage	200.000 km
Voiture (tout type)	200.000 km
Camion spécifique (> 3.500 kg)	200.000 km ou 6.500 heures-moteur
Camionnette (tout type)	200.000 km
ÉTAT DE VÉTUSTÉ OU COÛT DE RÉPARATION OU REMISE EN CONFORMITÉ	

²² Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, articles 117 à 119

²³ Décision du conseil de zone du 20 juin 2016, objet n°23

Frais de réparation ou de mise en conformité	< ¼ de la valeur réelle du véhicule neuf identique
--	--

Dans le cadre de la nouvelle stratégie développée, axée notamment sur l'uniformisation ainsi que sur la maintenance renforcée et la formation, ces critères seront progressivement réévalués à la hausse afin d'optimiser les coûts tout en maintenant, voire en améliorant, la performance opérationnelle des véhicules.

Le plan de déploiement du matériel roulant minimum pour répondre aux sollicitations opérationnelles est prévu dans le tableau ci-après ; les moyens spécifiques et l'ensemble des petits véhicules n'y sont pas repris pour des raisons de lisibilité.

Poste	AP multi	Renfort désincar	Citerne	Aérien	Ambulance	Balisage	VL
Rebaix	2	1 lourd + 1 léger	2	1 + 1 mulet	2 + 1 mulet	1	4
Blaton	2 + 1 mulet	1	2	1	2 + 1 mulet	1	3
Comines-Warneton	2	0	1	1	1	1	3
Evregnies	2	1	2	1 + 1 mulet	1 + 1 mulet	1	2
Leuze-en-Hainaut	2	0	2	1	1	1	3
Mouscron	2	0	1	1	2	1	2
Tournai	2	1	2	1	3 + 1 mulet	1	2
Total	15	5	12	9	16	7	19

Acquisition et gestion de l'habillement

La zone de secours acquiert, répartit et gère les équipements de protection individuelle, dits « EPI » pour garantir que chaque membre du personnel opérationnel dispose de l'équipement nécessaire pour assurer ses missions.²⁴

L'équipement individuel de base pour les interventions « pompier » est le suivant :

- Veste et pantalon de protection
- Chaussures d'intervention
- Casque de sapeur-pompier avec lampe
- Gants de protection

Des tenues spécifiques sont également fournies pour les missions d'aide médicale urgente.²⁵

²⁴ Arrêté royal du 30 août 2013 déterminant les normes minimales en matière d'équipement de protection individuelle et d'équipement complémentaire que les zones de secours et les prézones mettent à disposition de leur personnel opérationnel

²⁵ Arrêté royal du 26 janvier 2018 déterminant les caractéristiques de la tenue d'intervention utilisée par les secouristes actifs dans le cadre de l'aide médicale urgente

Enfin, chaque membre dispose également d'une tenue de casernement et d'articles d'équipement de travail. A l'occasion de ce nouveau programme pluriannuel de politique générale, une analyse et une réflexion approfondie sera menée sur :

- La mise en place d'équipements collectifs afin de mieux coordonner les ressources avec les objectifs stratégiques d'uniformisation, de maintenance, de formation et de durabilité.
- L'optimisation des processus d'acquisition et de gestion du matériel d'habillement, pour maximiser la performance et l'efficacité tout en réduisant les coûts.

Gestion des bâtiments

Le réseau de postes comprend les 7 postes de secours, dont les localisations ont été présentées ci-avant. Il s'agit du cœur opérationnel de la zone et du lieu de vie des pompiers et ambulanciers. Les membres du personnel opérationnel y prennent leur garde, assurent la maintenance du matériel, s'y forment, s'exercent et prennent le départ pour les interventions. L'organisation des journées de travail au sein des postes est décrite dans le règlement de travail.²⁶

Les bâtiments des postes abritent tous une partie dédiée au garage et à l'opérationnalité et une partie de bureaux ainsi que de locaux sociaux. Les équipements sont variables selon les postes, mais chaque poste est généralement composé :

- D'un local servant de réfectoire, de cantine, de buvette ;
- De sanitaires ;
- De chambres pour la veille opérationnelle durant la garde de nuit ;
- D'un ou plusieurs local/locaux de réunion et/ou formation ainsi que de bureaux.

Dans la partie dédiée au garage et à l'opérationnalité se trouvent :

- Le garage des véhicules d'intervention ;
- Des locaux destinés au stockage et à l'entretien des équipements (tuyaux, pompes, raccords, masques et appareils respiratoires, produits destinés aux interventions, outils, etc.) ;
- Le vestiaire des tenues d'intervention.

Chaque année, les lieux de travail font l'objet de visites pour déterminer les aménagements qui sont nécessaires. De plus, un travail continu est mené au sein des postes en vue de :

- Uniformiser les pratiques et les équipements, afin de garantir cohérence et interopérabilité entre les différents postes.
- Renforcer la maintenance et l'entretien des équipements et des infrastructures, pour assurer leur fiabilité, leur sécurité et leur longévité.
- Assurer la traçabilité complète des équipements, y compris les installations et bâtiments, afin de faciliter le suivi, la gestion et les interventions.
- Optimiser les ressources et les coûts, en favorisant des pratiques d'économie et d'efficacité dans l'ensemble du département logistique.

²⁶ Règlement de travail applicable aux membres du personnel de la zone de secours Wallonie picarde, arrêté par le conseil de zone en séance du 12/06/2017 et modifié par les décisions du conseil de zone du 26/08/2019, du 12/03/2024 et du 02/09/2024, particulièrement l'annexe B relative aux horaires de travail

- Intégrer la durabilité et la responsabilité écologique, en privilégiant des solutions respectueuses de l'environnement et en minimisant l'impact des activités logistiques.

Ainsi, chaque poste de secours contribuera de manière cohérente et durable à la performance globale de la zone, tout en respectant les standards opérationnels et environnementaux.

Il est à noter également qu'une attention particulière sera apportée au poste de secours de Leuze-en-Hainaut, sur base du travail réalisé par un groupe de travail. Ce groupe, constitué dans le dernier trimestre de 2024, avait pour mission d'étudier l'avenir du poste, dans un contexte marqué par des infrastructures vétustes, non-adaptées aux exigences de bien-être au travail, une localisation peu adaptée aux interventions rapides, avec des besoins d'infrastructures logistiques et administratives pour les services de la zone de secours ainsi qu'une situation juridique complexe liée au legs de Raymond Michiels.²⁷

²⁷ Legs, initialement détourné par une ASBL, a été récupéré par la zone de secours après une longue procédure judiciaire, permettant de disposer de plus de 2,1 millions € ; la volonté du défunt est qu'il soit destiné aux « *pompiers de Leuze, pour l'achat de matériel et la formation* »

2.4.3. Personnel

Le personnel zonal est réparti au sein des directions et services de la zone de secours, qui ont été décrits précédemment et sont repris dans l'organigramme zonal.

Composition du personnel

Le personnel de la zone de secours est composé :

- De membres du personnel opérationnels, pompiers-ambulanciers volontaires ainsi que professionnels et ambulanciers non-pompiers volontaires ;
- De membres du personnel administratifs.

Les membres du personnel opérationnel sont professionnels, c'est-à-dire employés à titre principal par la zone, ou volontaires, à savoir que leur fonction dans la zone ne constitue par leur activité à titre principal.²⁸

Au 1^{er} septembre 2025, la situation du personnel de la Zone de Secours est représentée comme suit :



Sur base du schéma d'organisation opérationnelle, un plan du personnel de la zone sera constitué en vue d'estimer, planifier et réaliser les besoins en personnel endéans le cadre budgétaire défini par la zone.

		<u>Postes</u>	<u>Blaton</u>	<u>Evregnies</u>	<u>Leuze</u>	<u>Mouscron</u>	<u>Rebaix</u>	<u>Tournai</u>	<u>Warneton</u>	<u>Etat Major</u>
Cadres opérationnel	Volontaires	Base	63	15	30	36	64	48	20	0
		Moyen	6	2	2	6	6	2	0	0
		Supérieur	3	1	1	2	0	1	0	0
		Secouriste Ambulancier	18	11	3	10	11	16	8	0
	Professionnels	Base	40	50	0	0	42	83	0	4
		Moyen	8	8	1	0	9	15	1	0
		Supérieur	4	4		0	4	5	0	6
		Administratifs	0	0	0	0	0	0	0	54
	Total : 723		142	91	37	54	136	170	29	64

²⁸ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 101 à 103

Conformément aux dispositions de l'article 106 de la loi du 15 mai 2007,

- Les statuts administratif et pécuniaire des membres du personnel opérationnel sont définis par arrêtés royaux.
- Les statuts administratif et pécuniaire du personnel administratif ont été arrêtés par le conseil de zone.²⁹

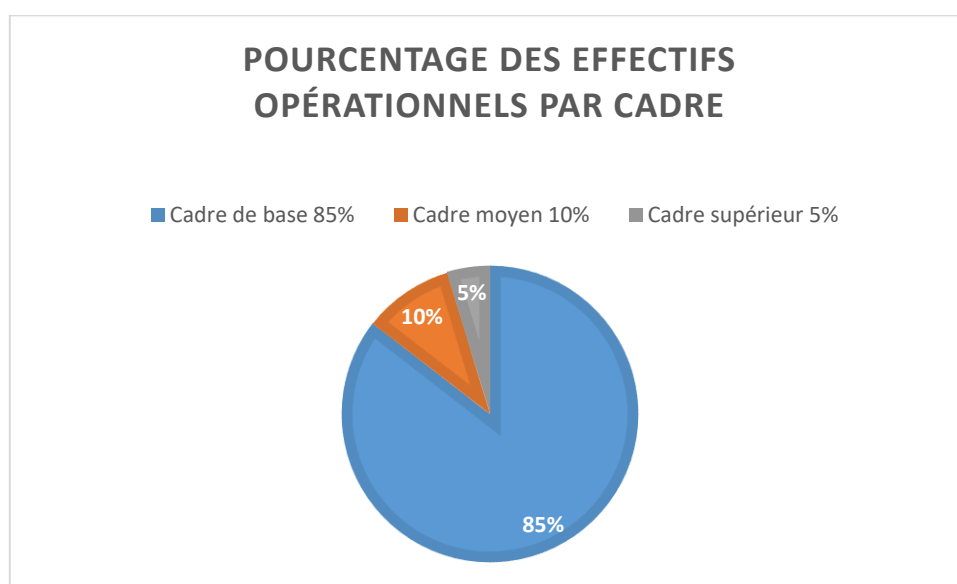
Le 12 juin 2017, le conseil de zone a décidé d'arrêter le règlement de travail des membres du personnel de la zone de secours. Celui-ci a fait l'objet de mises à jour, dont la dernière a été décidée par le conseil de zone en séance du 2 septembre 2024, considérant qu'il était nécessaire de l'adapter au fonctionnement actuel, et d'apporter des modifications pour donner suite aux évolutions légales ainsi qu'à la demande de l'Inspection des lois sociales.

Personnel opérationnel

Le personnel opérationnel est réparti en trois cadres :

- 572 font partie du cadre de base, qui comprends les grades de sapeurs-pompiers, caporaux, ainsi que les ambulanciers-non-pompiers, au nombre de 77, qui sont également repris dans ce cadre ;
- 66 font partie du cadre moyen, qui comprend les grades de sous-officiers, sergents et adjudants ;
- 31 font partie cadre supérieur, qui comprend les grades d'officiers, du grade de lieutenant à celui de colonel.

Le graphe ci-après rend compte de la répartition par cadre du personnel opérationnel à la date du 1^{er} septembre 2025.



Il y a lieu toutefois de tenir compte du fait que la répartition des effectifs opérationnels, par poste et par grade est en constante évolution, notamment pour les raisons suivantes :

- Réaffectations de membres du personnel volontaire dans le poste le plus proche de son domicile ;

²⁹ Statut administratif des membres du personnel administratif de la zone de secours Wallonie picarde, arrêté par le conseil de zone en séance du 12/06/2017, modifié par les décisions du conseil de zone du 05/02/2018 et du 22/03/2021, et statut pécuniaire des membres du personnel administratif de la zone de secours Wallonie picarde, arrêté par le conseil de zone en séance du 12/06/2017 et modifié par la décision du 28/03/2022

- Réaffectations de membres du personnel professionnel pour raisons médicales ou pour les besoins du service, conformément à la procédure de mobilité interne ;³⁰
- Réaffectations de membres du personnel professionnel dans un autre poste sur base d'une demande motivée et sous réserve de l'acceptation du collège de zone, qui tient compte de l'impact de ce changement sur l'opérationnalité ;
- Démissions de membres du personnel opérationnel ;
- Recrutements, professionnalisations et promotions de membres du personnel opérationnel pour maintenir les effectifs en suffisance et conformément aux prévisions du plan du personnel opérationnel de la zone de secours.

Au niveau des recrutements et autres procédures impactant la carrière, la zone de secours lance régulièrement des appels à candidats pour pourvoir des postes vacants ou créer des réserves. Toutefois, il est à noter que ces procédures sont relativement longues au vu des différentes étapes légales à respecter et de la qualité que la zone de secours a la volonté de donner à l'intégration et la formation de son personnel.

Ces procédures comprennent généralement les étapes suivantes :

- Analyse des besoins en personnel opérationnel afin de déterminer la procédure adaptée ;
- Décision du conseil de zone de lancer un appel à candidats ;
- Publication de l'appel et traitement des candidatures, en tenant compte, pour l'analyse de la recevabilité des candidatures, des conditions fixées dans les statuts ;
- Organisation des épreuves, en ce compris la convocation, la présentation des épreuves par les candidats, avec un jury uniforme pour l'ensemble des candidats et délibération du jury ;
- Décision de l'autorité zonale, à savoir le collège par délégation, de valider les résultats et de verser les candidats de la réserve, voire de les nommer ou les admettre au stage en fonction de la procédure.
- Le cas échéant, organisation du stage avec la formation nécessaire à l'obtention du brevet dans le cadre du recrutement et/ou la formation interne permettant de veiller à ce que le stagiaire dispose des compétences nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Le stage se déroule sous la supervision du maître de stage, qui est généralement le responsable de poste ou un chef d'équipe. Le maître de stage s'assure de la maîtrise des compétences opérationnelles du stagiaire et assure un suivi de ses formations. Il veille également à sa bonne intégration au sein des équipes.

Parmi les procédures qu'elle entreprend, la zone de secours lance chaque année des appels à candidats pour le recrutement de pompiers-ambulanciers volontaires, dans le but d'augmenter les effectifs et se rapprocher du nombre prévu dans le plan du personnel opérationnel. A titre d'information, l'écart entre la situation réelle et la situation projetée était de plus de 100 volontaires au 1^{er} septembre 2019, et est passé à plus de 250 au 1^{er} septembre 2025. Tel qu'indiqué dans les leçons tirées du programme précédent, il conviendra, pour cette nouvelle mandature, de prendre toutes les mesures possibles en vue de revaloriser le personnel volontaire et le remotiver.

³⁰ Règlement de travail applicable aux membres du personnel de la zone de secours Wallonie picarde, arrêté par le conseil de zone en séance du 12/06/2017 et modifié par les décisions du conseil de zone du 26/08/2019, du 12/03/2024 et du 02/09/2024, annexe E relative à la mobilité interne

Personnel administratif

En collaboration avec le personnel opérationnel, les membres du personnel administratif effectuent ensemble les tâches prévues par l'arrêté royal du 25 avril 2014 relatif aux fonctions administratives et opérationnelles minimales mises en place par les zones de secours. Il s'agit des fonctions liées :

- Aux relations publiques et à la communication ;
- Au soutien juridique ;
- A l'informatique ;
- Aux finances ;
- Aux ressources humaines ;
- Au bien-être au travail ;
- Au matériel roulant et non-roulant, y compris l'AMU ;
- Aux bâtiments ;
- Aux EPI et vêtements de travail ;
- A la gestion des équipes spécialisées ;
- A la gestion des opérations ;
- Au traitement de l'alerte ;
- A la communication opérationnelle ;
- A la prévention ;
- A la formation du personnel ;
- A la prévision et la planification d'urgence.

Certaines de ces fonctions – liées principalement au traitement de l'alerte, à la prévention et à la planification d'urgence – sont assumées par des membres du personnel administratif plutôt qu'opérationnel, afin de permettre aux pompiers de se consacrer pleinement aux tâches opérationnelles et réduire les coûts.

Enfin, il est à noter que les membres du personnel administratif sont affectés dans un service mais peuvent évoluer dans leurs missions en fonction des besoins et des projets, qui déterminent également les besoins en matière de recrutement et promotion.

Etat des lieux par rapport au plan de personnel

Le plan du personnel opérationnel en vigueur a été arrêté par le conseil de zone en séance du 21 mars 2016, avec adaptations décidées par le conseil le 5 septembre 2022 et le 4 juillet 2023. Le tableau ci-dessous rend compte des prévisions du plan – dernière version – en comparaison avec les effectifs actuels – arrêtés au 1^{er} septembre 2025. Il ressort que le personnel professionnel répond aux besoins définis dans le plan, alors que les effectifs volontaires sont insuffisants par rapport aux nombres qui ont été fixés.

Etat des lieux	PROFESSIONNEL			VOLONTAIRE		
	Prévisions	Effectif	Pourcentage	Prévisions	Effectif	Pourcentage
Cadre de base	208	220	106 %	567	351	62 %
Cadre moyen	56	42	75 %	96	24	25 %
Cadre supérieur	25	25	100 %	14	8	57 %
TOTAL	289	287	99 %	677	383	57 %

La zone de secours ne dispose pas de plan du personnel administratif, d'où l'absence d'état des lieux pour cette catégorie de personnel. Toutefois, le comité de direction rédige actuellement un projet de plan du personnel administratif, en vue d'une finalisation en cours d'année 2026.

Analyse de la pyramide des âges

L'analyse de la pyramide des âges indique que :

- La zone de secours comporte au total 641 hommes et 83 femmes répartis dans les cadres opérationnel et administratif ;
- L'âge moyen du personnel de la zone de secours est de 41,2 ans ;
- La proportion de personnel âgé de 50 ans et plus est de 24,3 % ;
- Le personnel de 50 ans et plus représente près d'un quart de l'effectif : ce n'est pas encore critique, mais nécessite une veille sur les départs à la retraite et le renouvellement du personnel ;
- Le cadre de base opérationnel est majoritairement plus présent dans les tranches de 30 à 39 ans, ce qui indique une génération centrale dans l'organisation en pleine activité opérationnelle ;
- Les cadres moyen et supérieur sont plus présents dans les tranches de 40 à 59 ans, ce qui reflète une montée en grade avec l'expérience ;
- Les administratifs sont répartis sur toutes les tranches avec une concentration entre 35 et 49 ans ;
- Parmi les 153 sapeurs-pompiers stagiaires volontaires et professionnels, 59 ont moins de 30 ans, ce qui représente 38,6 % de jeunes recrues.

Politique de régime de fin de carrière de la Zone de Secours

Contexte

Les différentes réformes des pensions de ces dernières années confirment la volonté de maintenir les personnes plus longtemps au travail. L'âge légal de la pension passe de 65 ans à 67 ans entre 2024 et 2030, et les conditions d'accès à la pension anticipée sont devenues plus strictes.

Le tantième favorable 1/50e pour les pompiers opérationnels participant directement à la lutte contre les incendies a été réduit pour passer d'un coefficient de 1,2 à 1,05 depuis la réforme des pensions de 2011. En pratique,

cela signifie qu'un pompier ayant une carrière de 40 ans en tant que pompier participant directement à la lutte contre les incendies obtient une durée de carrière de 42 ans en appliquant le coefficient.³¹

Ces mesures entraînent de facto que les membres du personnel opérationnel des zones doivent travailler plus longtemps. De plus, des mesures de pension plus favorables en matière d'âge de la retraite pour le secteur ne sont pas à l'ordre du jour des ministres fédéraux.

Par ailleurs, un niveau élevé de préparation physique est attendu du personnel opérationnel, pour la sécurité du membre du personnel, celle de ses collègues et celle des citoyens impliqués lors d'une intervention. Le personnel opérationnel est également confronté à des risques plus complexes et à des tensions psychosociales dues à des agressions ou autres difficultés.

La zone de secours doit garantir l'opérationnalité de la zone, en tenant compte de la pyramide des âges de son personnel opérationnel et du fait que le personnel opérationnel doit travailler plus longtemps. Dans ce contexte, il est essentiel que la zone applique une politique de fin de carrière adaptée au personnel opérationnel.

Mesures à mettre en place

La politique de fin de carrière se veut proactive :

- Sur base de la pyramide des âges, la zone évalue et prévoit, dans son plan de personnel, la nécessité d'un recrutement proactif ou d'une promotion du personnel opérationnel pour remplacer le personnel qui a été réaffecté ou qui s'est vu attribuer une tâche allégée et adaptée dans le cadre du régime de fin de carrière ;
- La zone tient compte, dans son plan de personnel et dans la planification de son personnel, des besoins de formation, de perfectionnement ou de développement personnel en vue de l'exécution d'une tâche adaptée, soit dans le cadre d'une demande concrète, soit de manière proactive, dans le cadre d'une politique plus large de fin de carrière dans laquelle les fonctions non-opérationnelles pouvant être pourvues en fin de carrière sont envisagées à l'avance ;
- La zone discute activement de la fin de carrière à partir d'un certain âge dans le cadre du cycle d'évaluation et/ou du plan de formation personnel, afin que le membre du personnel puisse continuer à exercer son travail ou un travail adapté de manière durable et que cela conduise à l'appréciation et à la satisfaction des deux parties ;
- La zone dresse une liste des fonctions qui sont adaptées à un régime de fin de carrière, liste qui se veut indicative et évolutive. L'objectif est d'envisager de manière proactive les postes vacants ou pouvant être pourvus de manière complémentaire dans le cadre d'une réaffectation sur requête volontaire ou d'un régime de fin de carrière.

Liste non exhaustive des fonctions allégées / adaptées

La liste des fonctions allégées / adaptées comprend les possibilités suivantes :

- Pour le cadre de base : assistant technico-logistique,³² technicien en prévention incendie,³³ dispatcher,³⁴ formateur à l'école du feu,³⁵ etc. ;

³¹ L'application du coefficient de 1.2 pour un pompier ayant une carrière de 35 ans en tant que pompier participant directement à la lutte contre les incendies résultait d'une durée de carrière de 42 ans. La réduction du coefficient a pour conséquence que le pompier doit travailler plus longtemps

³² Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 10

³³ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 25 à 27

³⁴ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 24

³⁵ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 28 à 29

- Cadre moyen : assistant technico-logistique,³⁶ responsable logistique par poste (relais équipe),³⁷ technicien en prévention, incendie,³⁸ dispatcher,³⁹ formateur à l'école du feu,⁴⁰ acteur dans différents projets,⁴¹ etc. ;
- Cadre supérieur : chef d'atelier mécanique,⁴² adjoint au coordinateur logistique,⁴³ technicien en prévention incendie,⁴⁴ formateur à l'école du feu,⁴⁵ gestionnaire de projets,⁴⁶ etc.

Voici le récapitulatif du personnel qui atteindra 58 ans d'ici 2030, qui totaliseront d'ici là 25 années de carrière depuis le grade de sapeur-pompier professionnel et qui pourront dès lors demander un régime de fin de carrière.

Agents qui atteindront 58 ans d'ici 2030					
<u>Année</u>	<u>Grade</u>	<u>Poste</u>	<u>Date de naissance</u>	<u>Date d'engagement</u>	<u>Date d'engagement PRO</u>
2025	Adjudant	Tournai	17-04-67	01-02-94	01-03-99
	Lieutenant	Rebaix	10-01-67	19-04-86	15-03-99
	Sapeur	Sans affectation	22-11-67	01-02-94	01-09-00
	Caporal	Tournai	13-06-67	15-05-00	15-05-00
2026	Sergent	Tournai	16-08-68	01-01-99	01-04-00
2027	Caporal	Tournai	15-05-69	01-02-00	01-06-01
	Sapeur	Tournai	11-10-69	01-02-94	16-01-95
	Caporal	Tournai	02-03-69	01-02-94	01-04-00
2028	/	/	/	/	/
2029	/	/	/	/	/
2030	Adjudant	Tournai	12-01-72	01-02-00	01-07-03
	Sapeur	Tournai	18-07-72	01-02-00	07-09-04

Formation du personnel

La formation constitue un axe essentiel pour la carrière des membres du personnel. Elle contribue à garantir les compétences du personnel afin que la zone puisse remplir ses missions de service public avec le niveau de qualité qu'elle revendique.

La zone de secours se doit donc de garantir la formation de son personnel pour l'accomplissement de ses missions, en respectant les obligations légales qui encadrent son organisation.

³⁶ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 10

³⁷ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 12

³⁸ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 25 à 27

³⁹ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 24

⁴⁰ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 28 à 29

⁴¹ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 12 à 13

⁴² Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 16

⁴³ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexe 16

⁴⁴ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 25 à 27

⁴⁵ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 28 à 29

⁴⁶ Arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction, annexes 15 à 16

Les formations du personnel opérationnel

a) Les formations relatives à l'aide médicale urgente :

Le secouriste-ambulancier doit réussir un brevet de base, puis suivre 24 heures par an de formation permanente pour atteindre 120 heures de formation après 5 ans, date de validité de la compétence ambulancier. Après 5 ans, le secouriste devra satisfaire à une évaluation quinquennale afin de voir son badge prolongé pour une nouvelle période de 5 années.⁴⁷

b) Les formations relatives aux missions de sécurité civile spécifiques aux pompiers :

Outre les brevets de base qui permettent d'accéder à la profession et de prétendre à une promotion à un grade supérieur, les sapeurs-pompiers doivent suivre des formations « continues » et « permanentes ».

- Pour la formation continue, l'agent doit présenter un total de 120 heures sur une période de 5 années ; elle est organisée par une école agréée par le ministre de l'Intérieur, même si elle peut être délocalisée au sein de la zone de secours.
- La formation permanente s'organise au sein même de la zone et représente 24 heures de formation par an.⁴⁸

Les formations des membres du personnel administratif

Le personnel administratif doit également suivre des formations, tant pour maintenir ses compétences à jour que pour évoluer dans sa carrière. Contrairement au personnel opérationnel, les opérateurs de formation pour le personnel administratif ne sont pas imposés. Il existe donc une plus grande liberté pour choisir les opérateurs qui répondent au mieux aux attentes de la zone. Le travail au niveau du plan de formation est en cours.

Etat des lieux de la formation

L'analyse de la situation en 2025 au point de vue de la formation permet d'établir les constats suivants :

- Une réelle avancée a été réalisée en matière d'organisation de la formation continue des agents opérationnels. En effet, les zones de secours du Hainaut, en collaboration avec Hainaut Formation, ont créé un tronc commun de formation continue, permettant à chaque membre du personnel opérationnel de suivre, en une ou deux semaine(s), les heures de formation continue qu'ils doivent suivre sur une année complète. Cela apporte un avantage organisationnel, la planification des formations pouvant être établie un an à l'avance, et un avantage pédagogique d'uniformisation, puisque tous les agents d'une zone suivent les mêmes formations la même année.
- Le service formation de la zone de secours a développé des outils de gestion plus adaptés qui ont permis de réduire les opérations de travail redondantes. Un développement essentiel est celui du logiciel utilisé pour la gestion du personnel, qui permet à présent à chaque agent d'avoir une vue, à tout moment, de son parcours formation (nombre d'heures suivies, brevets obtenus, inscriptions aux formations, etc.).
- Malgré une collaboration étroite avec l'école, des difficultés subsistent au niveau du nombre de brevets organisés annuellement et ce particulièrement pour le brevet de base de sapeur-pompier. La zone de secours tente d'y remédier en organisant elle-même certains modules de ce brevet, afin de limiter les attentes et de rendre les nouvelles recrues opérationnelles plus rapidement.
- La formation permanente des pompiers doit être reconsidérée et uniformisée au sein de la zone de secours.

⁴⁷ Arrêté royal du 3 février 1998 relatif aux centres de formation et de perfectionnement des secouristes-ambulanciers

⁴⁸ Arrêté royal du 19 avril 2014 relatif au statut administratif du personnel opérationnel des zones de secours, articles 148 à 151

- Les procédures en matière d’octroi des compétences sont en place, mais dans un objectif d’uniformisation et de systématisation, celles-ci feront l’objet d’un nouveau travail de réflexion et d’amélioration dans le futur.

2.5. PARTENAIRES – PARTIES PRENANTES

La zone de secours n'aura d'intérêt que si, dans la réalisation de sa mission, elle rencontre les attentes et contraintes des différentes parties prenantes.

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

Afin d'assurer les missions qui sont les siennes, la zone de secours collabore avec différentes « parties prenantes », qui sont directement concernées et impliquées dans le processus.

2.5.1. Les citoyens

Le citoyen est à la fois usager/client/contribuable, acteur de son destin ; il participe, d'une part, par l'impôt aux ressources financières de la zone de secours et, d'autre part, par le suffrage à la composition du conseil de zone. Il peut, en plus, devenir collaborateur occasionnel du service public en s'engageant comme sapeur-pompier volontaire.

Il attend de sa zone de secours une intervention rapide, efficace et professionnelle lorsqu'une urgence survient ; il souhaite également une présence préventive, à travers des conseils, des contrôles et des actions de sensibilisation.

La population attend aussi une communication claire et accessible, ainsi qu'une gestion transparente et équitable des moyens publics. Le contribuable veut de l'efficacité économique, donc une zone de secours qui coûte le « moins cher possible » et qui est responsable, notamment dans le contexte actuel où les institutions fédérales, régionales, provinciales et communales sont financièrement de plus en plus exsangues.

Enfin, le citoyen recherche un service humain et respectueux, capable d'apporter aide et écoute dans les moments difficiles.

2.5.2. Le personnel et ses organes de représentation

Le personnel de la zone de secours, qui est la principale richesse de l'organisation, doit être, comme le citoyen, au centre des préoccupations. En effet, c'est la manière avec laquelle les agents travaillent et utilisent les ressources disponibles mises à leur disposition qui détermine le succès de l'organisation.

Différentes structures sont mises en place pour permettre au personnel de prendre ce rôle de partie prenante en main, décrites ci-après.

Le bureau des volontaires

Consciente de l'importance des volontaires et soucieuse des difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer, la zone de secours a constitué un bureau des volontaires, qui représente une obligation légale depuis 2018.⁴⁹ Le bureau est composé de représentants du personnel volontaire, élus pour se réunir et œuvrer à :

- Garantir la place importante des volontaires au sein de l'organisation de la Zone de Secours ;
- Faire fructifier les valeurs du volontariat ;
- Établir un dialogue direct entre l'autorité zonale et les représentants afin d'assurer l'échange d'informations ;
- Défendre les intérêts des membres du personnel volontaire.

Les organes de concertation et de négociation

Leur vocation est la défense ou la promotion d'intérêts communs aux membres du personnel, aussi bien pour les conditions de travail que pour le salaire ou encore pour la gestion de la paix sociale. Ils représentent les agents de la zone de secours face à l'employeur et font entendre leur voix.

Le Comité Supérieur de Concertation, « CoSuCo », a été créé en exécution de l'article 35 de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. Il est compétent « *pour toutes les matières ressortissantes de la concertation syndicale, excepté pour les matières qu'il transfère expressément aux Comités de Concertation de Base* »⁵⁰. À titre d'exemple, le CoSuCo se réunit pour les négociations qui concernent les réglementations de base (statut administratif/pécuniaire, régime de congé, régime de pension, ...) ainsi que les dispositions réglementaires, les mesures d'ordre intérieur ayant un caractère général et les directives à caractère général qui vont avoir une incidence sur les cadres du personnel, la durée du travail et l'organisation de celui-ci.

Lors des réunions, chaque délégation syndicale est composée de trois membres effectifs, hors dirigeant responsable, et d'éventuels experts en fonction des points indiqués à l'ordre du jour.⁵¹

Le Comité de Concertation de Base, « CoCoBa », est compétent pour les questions relatives à la Prévention et la Protection au travail conformément au Code du bien-être au travail. Le CoCoBa a notamment pour mission d'émettre un avis préalable pour :

- Les projets, mesures et moyens à mettre en œuvre pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- La planification et l'introduction de nouvelles technologies, pour les aspects relatifs à la sécurité et santé des travailleurs ;
- Les mesures spécifiques d'aménagement des lieux de travail ;
- Le choix, l'achat, l'entretien et l'utilisation des équipements de travail et des EPI.

Les réunions regroupent :

- Des membres qui représentent l'autorité ;
- Les délégations des organisations syndicales représentatives ;
- Les conseillers en prévention des services interne et externe pour la prévention et la protection au travail ;

⁴⁹ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 66/1 à 66/4

⁵⁰ ROI du CoSuCo, art. 3

⁵¹ ROI du CoSuCo, art. 6

- D'éventuels techniciens ou experts.⁵²

Enfin, en exécution de l'article 20 §1^{er}, 14° de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 précité, un Comité Particulier de Négociation, « CPN », a été créé au sein de la zone. Il est compétent pour les matières règlementaires qui ne sont traitées ni en CoCoBa, ni en CoSuCo. Ne sont soumises à la négociation que les mesures ayant une portée générale et non l'application concrète, individuelle ou collective de ces mesures aux agents concernés, par exemple, les règlements d'ordre intérieur des différents comités, certaines matières du règlement de travail, etc.

Les réunions regroupent :

- Des membres qui représentent l'autorité ;
- Les délégations des organisations syndicales représentatives ;
- D'éventuels techniciens ou experts.

Les accords conclus au sein de ce comité font l'objet de protocoles d'accord signés par un dirigeant responsable ou par un mandataire permanent de chaque organisation syndicale représentative ayant assisté à la négociation, par le président et par le secrétaire du comité.

2.5.3. Les autorités communales

Les bourgmestres peuvent prendre une part active aux décisions stratégiques de la zone de secours au travers du conseil et du collège de zone. Il s'agit d'une opportunité que doivent saisir les bourgmestres, ainsi que les conseils communaux au travers de leur bourgmestre, pour :

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

C'est d'ailleurs sur base des décisions stratégiques du conseil de zone que le présent document est établi. La mise en œuvre des objectifs permet donc de rejoindre les attentes des autorités communales.

L'autorité communale est également partie prenante de la bonne exécution des missions de la zone de secours puisque, conformément à l'article 7/1 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, les communes

- Sont tenues de disposer des ressources suffisantes en eau d'extinction ;
- Inventorient les ressources en eau d'extinction et y apposent la signalisation adéquate afin de faciliter la localisation, l'accès et l'utilisation en eau d'extinction ;
- Assurent le contrôle et l'entretien des ressources en eau ;
- Veillent à ce que les hydrants et les vannes établis sur les réseaux de distribution d'eau soient en nombre suffisant et soient facilement accessibles et utilisables en tout temps ;

⁵² ROI du CoCoBa, art. 2

- Veillent à ce que les citernes à eau des établissements publics et les points d'eau naturels du domaine public soient facilement accessibles et utilisables en tout temps.

Enfin, le bourgmestre de chaque commune est également tenu d'établir un plan général d'urgence et d'intervention qui prévoit les directives générales et les informations nécessaires pour assurer la gestion de la situation d'urgence, en ce compris les mesures à prendre et l'organisation des secours.⁵³

2.5.4. Le Gouverneur de la Province et l'autorité provinciale

La loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile attribue plusieurs missions à l'autorité provinciale :

- La coordination de la sécurité civile dans la province, assurée par le gouverneur et ses services⁵⁴ ;
- La rédaction du plan général d'urgence et d'intervention⁵⁵ ;
- La constitution d'un comité consultatif des zones, constitué des bourgmestres et présidé par le gouverneur, dont le rôle est de recueillir l'avis des autorités des différentes communes de la province et formuler un avis⁵⁶ ;
- La détermination de la clé de répartition de la dotation de chaque commune par le gouverneur dans le cas où les conseillers zonaux ne parviennent pas à un accord⁵⁷.

Au-delà de ces missions, la province finance majoritairement la zone de secours. Ce financement provincial découle de la circulaire ministérielle wallonne du 17 janvier 2025 relative au financement des zones de secours, qui sera amendée chaque année. Celle-ci précise la part de budget qui sera attribuée à chaque province pour l'année en cours au bénéfice des zones de secours qui relèvent de leur territoire. Le versement du montant destiné aux zones de secours est conditionné à la conclusion d'une convention entre la province et la zone de secours, convention permettant aux provinces de négocier en bonne intelligence avec les zones de secours les conditions qui seront jugées les plus appropriées pour contenir au maximum la croissance des budgets zonaux. Le modèle de base de cette convention a été proposée par Monsieur François DESQUENES, vice-président et Ministre wallon du Territoire, des Infrastructures, de la Mobilité et des Pouvoirs Locaux.

La convention entre la Province de Hainaut et la zone de secours Wallonie Picarde a été présentée au conseil de zone le 9 septembre 2025 et la signature a eu lieu le 23 septembre 2025. Au travers de cette convention, la province attend de la zone de secours :

- Une participation active aux instances décisionnelles des zones de secours, à savoir le conseil et le collège ;
- Une stabilisation juridique et budgétaire du financement provincial en remplacement des dotations communales ;
- La mutualisation des moyens humains, matériels et financiers entre zones et avec la Province ;
- Une implication dans la préparation budgétaire des zones ;
- Un développement de synergies administratives et opérationnelles ;
- Un renforcement de la collaboration en matière de formation via Hainaut Formation.

⁵³ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 9

⁵⁴ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 167

⁵⁵ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 9 § 3

⁵⁶ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 15

⁵⁷ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 68 § 3

Les objectifs principaux sont donc de structurer la collaboration entre la province et les zones de secours, mettre en œuvre une gouvernance partagée et transparente, coconstruire les plans budgétaires et de formation et favoriser la cohérence territoriale et la solidarité intercommunale.

Afin de s'assurer de leur suivi, la Province met en place :

- Une dotation annuelle répartie en deux tranches : Fonds des Provinces et Budget Complémentaire ;
- Un groupe de pilotage trimestriel pour le suivi stratégique ;
- Une transmission obligatoire des documents budgétaires, comptes, réserves et projections ;
- Un plan pluriannuel d'embauche et de gestion du personnel avec prévisions chiffrées ;
- Un plan d'investissement à 10 ans incluant infrastructures et matériel ;
- La cartographie des risques et des casernes ;
- L'évaluation des procédures de contrôle interne ;
- La projection budgétaire 2025–2030 à fournir avant fin 2025.

2.5.5. Au niveau régional

Outre les aspects liés aux avis de prévention incendie rendus par la zone tant pour les permis d'environnement et unique, la zone de secours peut aussi participer en tant que représentant de sa discipline au centre de crise régional.

La région wallonne souhaite stabiliser juridiquement le mécanisme de financement des zones de secours par les provinces. Elle vise à finaliser la reprise totale du financement communal des zones de secours, en remplacement des dotations communales, dans une logique de prévisibilité et de solidarité territoriale. Une trajectoire budgétaire est définie pour garantir que les provinces consacrent au minimum le montant reçu du Fonds des Provinces au financement des zones de secours. Un budget complémentaire indexé annuellement est également prévu pour renforcer ce financement. Les provinces valorisent jusqu'à 10 % du Fonds des Provinces sous forme d'actions ou de biens en nature au bénéfice des zones de secours. Cette mesure encourage la mutualisation des ressources et une gestion plus intégrée.

La région attend une implication active des provinces dans la gouvernance des zones de secours, notamment via des conventions formelles. Elle encourage la concertation interinstitutionnelle et la création de groupes de pilotage pour assurer le suivi stratégique.

Les zones de secours doivent transmettre leurs budgets, comptes, projections pluriannuelles et autres documents à la région pour assurer un monitoring budgétaire efficace. Une harmonisation des pratiques budgétaires est également mise en place.

2.5.6. L'autorité fédérale

L'autorité fédérale est représentée d'une part par le ministre qui a l'Intérieur dans ses attributions et d'autre part le ministre qui a la santé publique dans ses attributions, en ce qui concerne les missions des secours médicaux, sanitaires et psychosociaux⁵⁸.

⁵⁸ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 1^{er}, 2°

Le gouverneur de province, avec ses services fédéraux, exerce, de manière décentralisée, la tutelle spécifique pour les zones de secours.⁵⁹

Le rôle de l'autorité fédérale comprend également la rédaction des textes à vocation législative (lois, arrêtés, circulaires) qui déterminent les droits, les devoirs et les missions des zones et de leur personnel. Depuis le passage en zone, l'autorité fédérale a publié de textes au Moniteur belge, concernant l'organisation des zones de secours, les conditions d'exécution des missions et la gestion du personnel opérationnel. Leur contenu influence de manière considérable le fonctionnement de la zone, qui se doit de mettre en œuvre les dispositions qui sont arrêtées.

L'autorité fédérale joue un rôle important dans la gestion des crises et des catastrophes. Outre la rédaction des textes relatifs à la gestion de crise, à partir de son centre de crise fédéral, elle pilote les crises de grande ampleur ou liées à des matières spécifiques, par exemple le nucléaire.

Le niveau fédéral intervient également dans le financement de la zone de secours par l'octroi de dotations annuelles qui doivent financer les surcoûts liés à la réforme de la sécurité civile et qui doivent, à terme, tendre à une répartition financière équitable entre le niveau communal et le niveau fédéral⁶⁰.

En outre, depuis janvier 2024, la Belgique s'est dotée d'une structure nationale inédite pour regrouper et coordonner les 34 zones de secours et les pompiers de Bruxelles : l'Organe national représentatif des zones de secours⁶¹ (BBSPB – Brandweer België – Sapeurs-Pompiers de Belgique). Cette nouvelle entité rassemble ReZonWal,⁶² Network Brandweer et la Fédération Royale des corps de Sapeurs-Pompiers de Belgique, offrant enfin une voix unifiée à l'ensemble des zones de secours du pays.

L'organe national a 14 missions clés, parmi lesquelles :

- Rédaction de directives techniques et procédures opérationnelles pour les zones de secours ;
- Participation à la formation du personnel opérationnel et à l'évaluation des acquis ;
- Analyse des équivalences de formation pour le conseil supérieur de formation ;
- Collecte et analyse de données statistiques des zones de secours ;
- Évaluation d'incidents ou d'accidents pour en tirer des recommandations ;
- Accompagnement des zones pour l'échange de bonnes pratiques ;
- Développement d'un réseau d'expertise sur les matières liées aux secours ;
- Collaboration à des études du SPF Intérieur et d'autres institutions ;
- Formulation d'avis stratégiques et opérationnels au ministre ;
- Participation au comité stratégique fédéral pour les zones de secours.

Le comité de gestion est composé de représentants des zones flamandes, wallonnes et de Bruxelles. Le comité stratégique réunit ces représentants avec la direction générale de la sécurité civile pour définir les objectifs stratégiques et suivre leur mise en œuvre.

⁵⁹ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 120 à 152

⁶⁰ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, art. 67

⁶¹ Loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, article 175

⁶² ReZonWal : Réseau des Zones de Secours en Wallonie, dont le siège est situé Avenue des Dessus-de-Lives, 2 à 5101 Loyers (Namur), constitué en 2020 dans le but de fédérer les zones de secours wallonnes et d'être l'organe officiel représentatif des 14 zones pour la Wallonie auprès du ministre fédéral de l'Intérieur.

2.5.7. ReZonWal

Jusqu'en 2020, entre les zones de secours et l'État fédéral, il n'existait pas vraiment d'échelon intermédiaire pour coordonner les zones de secours sur des thématiques, des pratiques et des priorités communes. ReZonWal a vu le jour en 2020 de la volonté de parler d'une même voix afin d'être l'organe officiel représentatif des 14 zones pour la Wallonie auprès du ministre fédéral de l'Intérieur, comme le sont Netwerk Brandweer pour la Flandre et le SIAMU pour la Région de Bruxelles-Capitale.

ReZonWal travaille ses objectifs notamment en collaborant avec toutes les institutions et associations utiles : le SPF Intérieur et la Direction générale de la Sécurité civile, Netwerk Brandweer et les zones de secours flamandes, le SIAMU pour la Région de Bruxelles-Capitale, les Gouverneurs de Provinces, le SPW, etc.

ReZonWal joue un rôle de premier plan dans l'organe avec deux vice-présidents engagés dans le Comité de gestion, le colonel Philippe Filleul de la Zone de Secours Brabant Wallon et le colonel Luc Scevenels de Liège Zone 2 – IILE, ainsi qu'avec un grand nombre de pompiers experts travaillant sur différentes thématiques et priorités.

2.5.8. Les autres zones de secours et services d'incendie

La zone de secours Wallonie Picarde est contiguë aux 6 autres zones de secours suivantes :

1. Westhoek
2. Fluvia
3. Vlaamse-Ardennen
4. Zuid-Oost
5. Vlaams Brabant West
6. Hainaut Centre



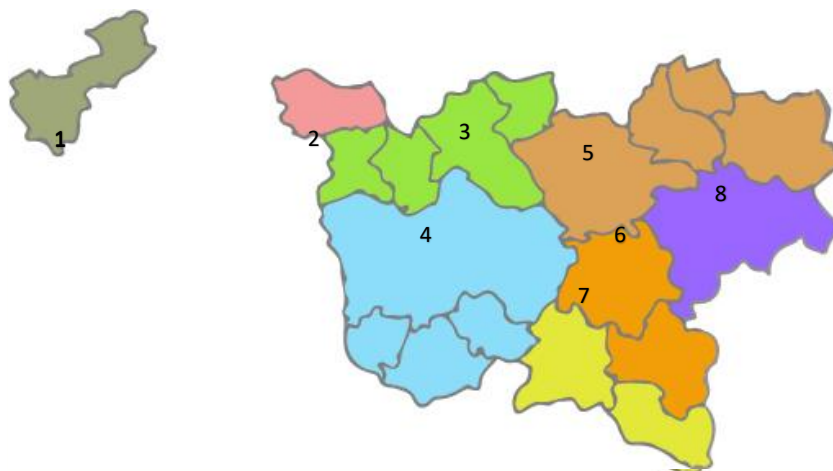
Du fait du principe de l'aide adéquate la plus rapide, qui signifie que l'intervention est assurée par le poste de secours qui peut arriver le plus rapidement sur les lieux d'un accident, les zones de secours limitrophes de la zone de secours Wallonie picarde sont directement partie prenante dans l'exercice de ses missions et la réalisation ses objectifs.

Au-delà des aspects purement opérationnels, l'ensemble des zones de secours constituent une partie prenante également dans les missions de la zone de secours. En effet, chaque zone de secours a dû s'organiser pour mettre en œuvre les principes et obligations légales liées à la réforme de la sécurité civile. Elles peuvent dès lors collaborer pour s'aider sur certains dossiers.

2.5.9. Les zones de police

Dans le cadre de l'exécution des missions opérationnelles, la zone de secours est amenée régulièrement à travailler avec les services des 8 zones de police qui couvrent le territoire de la zone, à savoir :

1. La zone de police de Comines-Warneton ;
2. La zone de police de Mouscron ;
3. La zone de police du Val de l'Escaut ;
4. La zone de police du Tournaisis ;
5. La zone de police des Collines ;
6. La zone de police de Beloeil-Leuze-en-Hainaut ;
7. La zone de police de Bernissart-Péruwelz ;
8. La zone de police d'Ath.



L'un des premiers axes de la collaboration consiste à faciliter le travail opérationnel de chacun au quotidien. Cela se traduit par l'établissement de procédures communes, par exemple pour une fuite de gaz, un balisage sur accident routier ou une ouverture de porte, et le partage de connaissances. Des formations et exercices pratiques sont organisés avec un public mixte d'agents opérationnels issus du service pompier, policier, voire également ambulancier et SMUR. Cela permet aux équipes de se rencontrer, de partager les procédures de travail, de s'accorder sur les modes opératoires et également de se connaître et s'apprécier, gage d'un véritable travail coordonné.

L'autre axe important de la collaboration entre pompiers et polices est la planification d'urgence. Ces deux services sont des disciplines de secours ayant un ancrage local fort, et les zones sont amenées à épauler et conseiller l'autorité administrative dans la préparation aux situations d'urgence et lors de la gestion d'une situation d'urgence. La zone de secours attache une grande importance à l'établissement d'une collaboration régulière avec les responsables des zones de police à ce sujet. Ainsi, les visites effectuées auprès de chaque bourgmestre en ce qui concerne la planification d'urgence sont effectuées en invitant la zone de police concernée. La zone de secours et les zones de police se réunissent régulièrement afin d'identifier des priorités communes en matière de planification d'urgence, et la manière dont des projets d'amélioration peuvent être mis en œuvre afin de faire progresser cet aspect sur le territoire. Des exercices de crise sont également l'occasion de mettre ces services autour de la même table afin de développer une prise de conscience et une vision commune de la gestion de crise.

2.5.10. Les hôpitaux et la croix rouge

Les hôpitaux attendent des zones de secours :

- Une réactivité optimale lors des appels d'urgence, notamment pour les transports médicalisés, les incendies hospitaliers, ou les situations à risques biologiques ou chimiques ;
- Une communication claire et rapide entre les services d'urgence hospitaliers (urgences, SMUR, réanimation) et les zones de secours ;
- Une interopérabilité des systèmes d'information pour faciliter le partage de données en temps réel ;
- En cas de catastrophe, pandémie ou afflux massif de blessés, un soutien des hôpitaux dans la gestion des flux, la logistique et la sécurisation des lieux ;

- Une participation active des zones dans les plans d'urgence hospitaliers (plan blanc, plan catastrophe) ;
- Une participation aux exercices de simulation et à des formations communes, notamment en matière de triage, de désinfection, ou de gestion de crise, ce qui permet de renforcer la culture de sécurité et la cohésion interinstitutionnelle.

2.5.11. Les centres d'appels d'urgence 112

Les centres 112 attendent des zones de secours :

- Une capacité d'intervention rapide et efficace dès réception d'un appel urgent ;
- Un dispatching fluide, avec une prise en charge immédiate et une exécution sans délai des missions confiées ;
- Une interopérabilité technique pour garantir que les centres 112 puissent transmettre les missions sans friction aux zones concernées ;
- Qu'elles appliquent des protocoles clairs et harmonisés pour faciliter le tri des appels, la régulation médicale et la désignation des services d'intervention. Cela inclut la collecte d'informations géographiques, l'analyse des besoins, et la détermination du niveau d'urgence ;
- Un retour d'information en temps réel sur l'état d'avancement des interventions. Cela permet une meilleure gestion des ressources et une adaptation dynamique en cas de changement de situation.

2.5.12. La protection civile

Les missions des unités de la protection et des zones de secours sont définies dans l'arrêté royal du 20 septembre 2017 modifiant l'arrêté royal du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la protection civile et modifiant l'arrêté royal du 16 février 2006 relatif aux plans d'urgence et d'intervention.

Afin d'assurer une meilleure complémentarité entre les deux services de secours, les missions de chacun sont clairement réparties : les missions locales urgentes pour les zones de secours (colonne 1) et les missions nationales spécialisées et/ou de longue durée pour la protection civile (colonne 2).

La protection civile intervient pour des missions d'appui spécialisé longues qui exigent un matériel et un entraînement spécifiques dans trois domaines : CBRN, Search & Rescue, Heavy Support & crisis management. Les zones de secours ne doivent donc plus investir dans des moyens hautement spécialisés. Les missions de première ligne qui étaient encore effectuées par la protection civile sont entièrement à charge des zones qui s'apportent entre elles le renfort nécessaire quand leurs moyens ne suffisent pas.

La responsabilité des zones dans leurs missions de base est renforcée et sont encouragées les collaborations interzonales pour l'exécution de ces missions ainsi que le renforcement des missions suprazonales (AGS, missions internationales, équipes canines, etc.)

2.5.13. Hainaut Formation

Les écoles assurent la formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel, organisent les épreuves du certificat d'aptitude fédéral (CAF) pour les candidats au recrutement pour les fonctions de membres opérationnels, organisent les épreuves de promotion du personnel opérationnel des zones et proposent pour les jeunes une

formation au métier de sapeur-pompier préparant à la profession, et basée sur l'éducation au civisme et à la citoyenneté.

La zone de secours attend donc d'Hainaut formation qu'elle organise des formations brevetantes et certificatives en suffisance et qu'elle prévoise les épreuves du Certificat d'Aptitude Fédérale en lien avec le calendrier de recrutement de la zone. IL est donc essentiel d'avoir une collaboration étroite. Ces attentes permettent de répondre aux objectifs suivants :

- Disposer de personnel opérationnel compétent et formé en continu ;
- Disposer de nouvelles recrues mobilisables le plus rapidement possible ;
- Pouvoir répondre aux besoins du plan du personnel avec des procédures de promotion organisées dans des délais raisonnables.

Hainaut Formation prend donc en charge une partie des missions qui auraient pu revenir à la zone de secours, en tant qu'employeur, permettant une économie d'échelle sur les infrastructures mises en commun sur l'ensemble de la province, voire du territoire belge. Les objectifs d'Hainaut Formation pour la zone sont :

- Répondre autant que possible aux demandes des zones de secours ;
- Offrir des formations de qualité (formateurs, site, matériel, qualité du contenu des cours) ;
- Être en équilibre budgétaire.

Pour cela, Hainaut formation attend de la zone une estimation des besoins en termes de formation, qui soit juste et rendue suffisamment tôt pour l'organisation, ainsi qu'une mutualisation des besoins entre les zones et la Province.

Les facteurs critiques de succès sont dès lors les suivants :

- Le fait qu'il ne soit pas aisé pour les zones de secours d'estimer longtemps à l'avance les besoins en brevets et épreuves de formation ;
- Les absences injustifiées des agents ou un nombre d'inscrits insuffisants nuisent à l'équilibre budgétaire de Hainaut Formation ;
- Les besoins spécifiques de chaque zone, ne rendant pas toujours possible la mutualisation des besoins et notamment la gestion du calendrier ;
- La gestion des formateurs (disponibilités, nombre de cours important à dispenser par rapport au nombre de formateurs insuffisant, absence des formateurs).

2.5.14. Les médias

Les médias participent à image de l'organisation. Les attentes partagées sont :

- Une réactivité immédiate en cas d'événement majeur (incendie, accident, catastrophe) : il est essentiel que la zone fournisse des informations claires, vérifiées et actualisées pour éviter les rumeurs ou les approximations ;
- La possibilité d'identifier rapidement un interlocuteur officiel, porte-parole ou commandant de zone, pour obtenir des déclarations ou des confirmations ;
- Une transparence raisonnable sur les circonstances, les moyens déployés et les impacts des interventions, dans le respect des règles de confidentialité et de sécurité, permettant de valoriser le travail des secours tout en informant le public de manière responsable ;
- Pouvoir couvrir les événements sur le terrain, avec un accès encadré pour filmer ou photographier les opérations sans gêner les secours ; la zone doit donc prévoir des protocoles d'accueil des médias en situation de crise en collaboration avec la commune concernée ;

- Que la zone publie régulièrement des statistiques d'intervention, des bilans annuels et des rapports d'activité, données qui permettent de documenter les enjeux de sécurité civile et d'alimenter les débats publics.

2.5.15. Les entreprises

Les entreprises situées sur le territoire zonal constituent un acteur économique pour le territoire. Une économie forte garantit des recettes aux différentes communes de la zone et joue donc un rôle important dans les équilibres budgétaires et dans les politiques et améliorations qui peuvent être développées.

Un service de sécurité civile performant, une zone de secours performante et impliquée dans une recherche d'efficacité opérationnelle, tant dans la prévention que dans l'exécution, peut donc participer à la stabilité de l'activité économique.

Dans le cadre de la prévention, la zone peut agir pour conseiller l'entreprise afin de prévenir et d'éliminer des facteurs de risques liés aux incendies et aux explosions. Les missions de prévention contre les risques, liés à l'incendie et aux explosions, ne doivent pas être réalisées uniquement dans un cadre législatif strictement coercitif. La zone peut, et doit, jouer un rôle de conseiller expert en la matière.

Des collaborations peuvent être mises en place pour préparer l'entreprise et son personnel à mieux réagir en cas d'incident : information au personnel, collaboration aux plans de secours, participation à des exercices de bonnes pratiques, sont quelques exemples de collaboration qui permettent de diminuer les risques et d'améliorer les réactions en cas d'incident.

Dans le cadre de l'exécution, la zone doit former son personnel cadre à une bonne connaissance des entreprises locales. L'utilisation de plans préalables à l'intervention ne peut qu'améliorer la qualité des interventions par une connaissance accrue des lieux, des risques, et des moyens disponibles. La formation du personnel doit également prendre en compte l'existence et les particularités des entreprises zonales afin d'adapter ses programmes de formation.

2.6. CONVENTIONS PARTICULIERES

2.6.1. Conventions avec les zones et services limitrophes

La zone de secours dispose d'une convention de collaboration en vigueur avec la zone de secours Vlaamse Ardennen depuis 2018. Sans préjudice de l'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide, elle fixe les modalités opérationnelles, administratives et financières de la collaboration en cas d'intervention sur le territoire de l'une ou l'autre zone.

De plus, depuis 2021, la zone de secours a conclu avec le Service Départemental d'Incendie et de Secours du Nord, le « SDIS 59 », une convention de partenariat pour la gestion du risque courant, à savoir pour permettre l'intervention de l'une ou l'autre partie sur le territoire de l'autre en ce qui concerne la lutte contre les incendies et la prévention des risques d'incendie, les accidents de la circulation et les secours aux personnes ou l'assistance aux personnes en danger. La convention et ses annexes définissent les procédures opérationnelles, les modalités financières et les garanties de disponibilité.

2.6.2. Convention avec le SPF Santé publique

Dans le cadre de ses missions d'aide médicale urgente, la zone de secours signe annuellement une convention de collaboration avec le Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement⁶³.

Cette convention a pour objet principal :

- L'engagement du service ambulancier à coopérer avec l'Etat belge en matière d'aide médicale urgente, conformément à la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente et à ses arrêtés d'exécution ;
- L'engagement du service ambulancier à appliquer et à faire appliquer les dispositions de la loi du 8 juillet 1964 et de ses arrêtés d'exécution ;
- La détermination des lieux de permanence, des permanences et du nombre d'ambulances du service ambulancier pour pouvoir assurer les interventions ;
- La détermination du subside alloués pour l'exercice des missions d'aide médicale urgente.

⁶³ Objet n° 7 de la séance du Conseil de Zone du 28/11/2018

3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Ce chapitre expose les objectifs stratégiques, les niveaux de service, les moyens nécessaires et les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Ces éléments ont été définis sur base de l'analyse de la situation actuelle de la zone de secours, réalisée précédemment, ainsi que sur base des attentes des parties prenantes.

L'arrêté royal qui détermine la structure du programme pluriannuel de politique général⁶⁴ définit la répartition des objectifs stratégiques sur base des missions de la zone de secours indiquées à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, qui sont, pour rappel, la prévision, la prévention, la préparation, l'exécution et l'évaluation ; un premier point a été ajouté pour reprendre les objectifs transversaux.

3.1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

3.1.1. Formaliser et documenter les procédures internes dans tous les services

Objectif	Instaurer une culture organisationnelle basée sur des pratiques standardisées, efficaces et connues de tous, permettant d'assurer une transparence dans les activités, de minimiser les risques d'erreurs, d'éliminer les ambiguïtés et donc de renforcer la gouvernance
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Rédaction de procédures par les services concernés, mise à disposition de la direction ainsi que de toute partie susceptible d'y recourir■ Mise en place d'un système d'évaluation régulier des procédures en vigueur et de révision si nécessaire■ Adaptation du niveau de détail des procédures pour permettre la compréhension et/ou la mise en application de la procédure par une personne extérieure aux utilisateurs courants
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Mise en place d'une bibliothèque permettant de recenser les procédures■ Mise à jour régulière en fonction des évolutions législatives et/ou organisationnelles■ Mise en place d'une évaluation continue et d'une révision des procédures si besoin, avec mécanisme d'alerte pour automatiser le système

3.1.2. Clarifier les rôles et sensibiliser le personnel quant à sa responsabilité au sein de l'organisation

Objectif	Améliorer la coordination, la communication et la transparence entre les membres des différents services en clarifiant les missions et tâches de chacun, ce qui permettra de renforcer la gestion efficiente de l'ensemble des services
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Établissement d'un organigramme fonctionnel et compréhensible par tous■ Rédaction de descriptions de fonction précises pour chaque rôle
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Établissement et/ou révision des descriptions de fonction avec un niveau de précision permettant à chacun de saisir l'étendue de ses tâches■ Mise en place d'un système de centralisation des informations■ Mise en œuvre d'une politique d'évaluation et de feedback

⁶⁴ Arrêté royal du 24 avril 2014 déterminant le contenu minimal et la structure du programme pluriannuel de politique générale des zones de secours

3.1.3. Améliorer la gestion des réunions du collège et du conseil

Objectif	Continuer à instaurer une dynamique et une implication au sein du collège et du conseil de zone, permettant à chaque partie d'assurer ses responsabilités de manière efficace et en connaissance de cause
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Identification des points stratégiques indiqués à l'ordre du jour, avec documents d'information pour aider les membres à comprendre pleinement les enjeux■ Partage d'informations et retours au conseil concernant le suivi des décisions, notamment en ce qui concerne les marchés publics ou les processus d'embauche■ Organisation de séances techniques et de séances pour lesquelles la participation en visioconférence sera possible
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Définition claire des enjeux stratégiques■ Transparence des informations, avec mise à disposition d'une documentation précise■ Retours concernant le suivi des décisions■ Mise en place de l'organisation des séances en visioconférence, avec les moyens techniques et logistiques adéquats

3.1.4. Améliorer la transparence et la communication de l'information

Objectif	Améliorer la transparence et la communication de la zone via son site internet, pour renforcer la confiance des membres et du public tout en favorisant une image positive.
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Publication détaillée des listes des décisions du collège et du conseil■ Mise à jour régulière du site web avec les dernières informations sur les décisions, les activités, et la composition des organes de gouvernance, en veillant à ce que toutes les informations soient actuelles et complètes■ Publication d'un organigramme clair et détaillé montrant la structure organisationnelle, y compris les rôles et les responsabilités de chaque direction et de chaque service■ Publication du rapport d'activité à jour
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Mise en ligne des documents précités■ Mise en place d'un processus de contrôle de la mise à jour des données

3.2. PREVISION

La prévision est définie à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile comme « *toutes les mesures pour inventorier et analyser les risques* ». La prévision est indissociable de la planification d'urgence qui consiste à *se préparer à faire face aux risques qui ont été identifiés* au cours de l'activité de prévision.

3.2.1. Documenter les risques

Objectif	Établir l'analyse des risques ⁶⁵ <ol style="list-style-type: none">1. La première partie présente la zone de secours2. La deuxième partie présente les risques récurrents : il faut entendre les risques qui se produisent au quotidien et pour lesquels on dispose de suffisamment d'observations, ce qui les rend mesurables sur la base de données statistiques.
-----------------	---

⁶⁵ Conformément à l'arrêté royal du 14 octobre 2013 fixant le contenu et les conditions minimales de l'analyse de risques visée à l'article 5, alinéa 3, de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile

	3. La troisième partie présente les risques ponctuels et élevés de la zone de secours : il faut entendre les risques naturels, industriels, bâtiment occupant des personnes nécessitant une vigilance spéciale, liés au transport, NRBC, sociétaux.
Niveau de service (risques récurrents)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accès aux données enregistrées au niveau du service dispatching ■ Comparaison annuelle des risques récurrents (la législation ne prévoit pas de périodicité, mais implicitement elle peut être annuelle)
Niveau de services (risques ponctuels)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accès aux données 24 heures sur 24 ■ Niveau de détail des données adapté à l'importance du risque
Moyens spécifiques (risques récurrents)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'un modèle de document et de requêtes pouvant extraire les données des risques récurrents dans le logiciel de dispatching ■ Collaboration forte avec les communes (bourgmestre et coordinateur planification d'urgence) pour partager l'inventaire des risques ponctuels et la documentation associée (description des risques, coordonnées de contact et d'occupation, plan des lieux, etc.) ■ Travail permanent pour veiller à la mise à jour des données
Moyens spécifiques (risques ponctuels)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte de toute la documentation relative aux risques ponctuels, analyse et mise l'information à disposition de la direction opérationnelle sous une forme accessible (papier et numérique) ■ Mise à jour de la plateforme informatique « Préviweb » qui permet de stocker toute la documentation et d'y accéder depuis internet (par ex. via tablette en intervention ou au dispatching) ou de toutes autres plateformes web (Arcgis online, VissuPPI#TpiAssist) ■ Collaboration forte avec les communes (bourgmestre et coordinateur planification d'urgence) pour partager l'inventaire des risques et la documentation associée (description des risques, coordonnées de contact et d'occupation, plan des lieux, etc.) ■ Travail permanent pour veiller à la mise à jour des données

3.2.2. Documenter les ressources

Objectif	Inventorier les ressources disponibles (essentiellement hydrauliques) et donner un accès aisé à l'information
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accès aux données 24 heures sur 24 ■ Capacité de fournir, en plus du réseau hydraulique public, les informations concernant les ressources en eau privées
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation de la plateforme Préviweb ou de toutes autres plateformes web (Arcgis online, VissuPPI#TpiAssist) pour y stocker l'entièreté des informations concernant les bouches incendie ■ Collaboration avec les communes pour leur fournir l'inventaire des bouches incendie qu'elles ont la mission de contrôler et signaler ■ Collaboration avec la SWDE pour disposer en temps réel de la disponibilité de leurs hydrants et des débits nécessaire aux avis de prévention incendie ■ Signalement aux communes et à la SWDE de bouches constatées défectueuses par la zone de secours ■ Inventaire des ressources en eau dans les entreprises et utilisation de la plateforme Préviweb ou de toutes autres plateformes web (Arcgis online, VissuPPI#TpiAssist) pour identifier les plus proches lors d'un incendie, même en dehors de l'entreprise concernée

3.2.3. Cartographier les risques et les ressources

Objectif	Disposer d'une cartographie numérique qui permette un accès aisé aux informations
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie accessible 24 heures sur 24, de sorte à faciliter le travail opérationnel en intervention
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plateforme « Préviweb » ou toutes autres plateformes web (Arcgis online, VissuPPI#TpiAssist) qui géolocalise toutes les données « risques » et « ressources en eau » ■ Cartographie papier de la zone de secours au dispatching et dans le véhicule de poste de commandement

3.2.4. Planifier la réponse aux risques

Objectif	Développer et diffuser les planifications nécessaires associées à des risques localisés ou spécifiques (plans préalables d'intervention ou « PPI », fiches d'intervention, gestion des festivités et événements, etc.)
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir des fiches festivités et mobilité pour tout événement ou travaux impactant l'activité de la zone de secours ■ Donner accès 24h/24 à l'information ainsi créée
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaboration des officiers au cellules de sécurité initiée par les autorités locales (Bourgmestres ou Gouverneur) ■ Mise en place d'un protocole de traitement des risques avec les autorités locales pour la préparation à la rédaction de plans particuliers d'urgence et d'intervention ou « PPUI » ■ Visites régulières d'établissements à risque (Seveso, maisons de repos, prisons, hôpitaux, certaines entreprises, ...) pour établir les PPI sur base des PPUI ■ Mise en place d'un protocole de collaboration avec les autorités locales pour la préparation « sécurité » des événements et travaux (récolte d'informations, remise d'avis préventif « pompier », réalisation d'une fiche-info) ■ Stockage de toute l'information créée sur « Préviweb » ou de toutes autres plateformes web (Arcgis online, VissuPPI#TpiAssist), de manière géolocalisée, et information des destinataires de manière hebdomadaire

3.2.5. Monter en puissance

Objectif	Développer et diffuser le plan monodisciplinaire d'intervention, donner des outils à la direction opérationnelle pour la montée en puissance et les dispositifs de gestion de situations d'urgence
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déclenchement possible d'un plan d'intervention monodisciplinaire 24 heures sur 24, avec en tout temps des officiers formés à la montée en puissance et en disposant des moyens logistiques adéquats
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédaction du plan d'intervention monodisciplinaire ■ Formation initiale du personnel au plan monodisciplinaire ■ Formation de recyclages semestriels ■ Formation de personnel administratif en support ■ Disponibilité permanente d'un poste de commandement mobile et équipé pour la gestion de crise

3.2.6. Gérer une crise

Objectif	Mettre au point les principes de gestion de crise et organiser le support aux partenaires (notamment les bourgmestres) pendant la gestion d'une situation d'urgence
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Connaissance, diffusion et mise en application des principes de gestion de crise■ Support au poste de commandement monodisciplinaire, au poste de commandement opérationnel et au comité de coordination communal et provincial
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Logistique : poste de commandement mobile (PC-Ops et PC-mono)■ Personnel : personnel formé à la gestion de crise et aux outils de conduite de réunion de crise, dont l'encodage dans le logiciel Paragon du centre de crise national, le « NCCN »■ Implication forte dans un réseau de partenaires (communes, bourgmestres, coordinateurs planification d'urgence, police, autres disciplines) pour partager les bonnes pratiques de gestion de crise■ Participation et/ou organisation et conception d'exercices de gestion de crise à divers niveaux (monodisciplinaire, multidisciplinaire, PC-Ops, comité de coordination communal)■ Intégration de nos outils de planification avec la plateforme nationale de sécurité (Paragon)

3.2.7. Développer un réseau, offrir un support et harmoniser

Objectif	Travailler en synergie avec les partenaires externes pour d'une part améliorer la préparation et la gestion de crise et d'autre part harmoniser les pratiques (autorités locales, coordinateurs planification d'urgence, autres disciplines, SPF intérieur, entreprises, collectivités, associations professionnelles, organismes de formation, SDIS, relations internationales, etc.)
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Amélioration continue du niveau de préparation à la gestion de situations d'urgence
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Réseau des coordinateurs planification d'urgence de la zone de secours : 2 à 4 réunions par an, partage de bonnes pratiques et projets d'amélioration■ Rencontres régulières avec les différents partenaires, notamment, au niveau local, les bourgmestres, les zones de police et les hôpitaux■ Implication active dans le réseau « Crisis Support team » fédéral qui permet de venir appuyer les autorités locales avec une expertise en gestion de crise en cas de situation d'urgence

En conclusion, après 10 ans d'existence des zones de secours, il appartient de décroïsonner la prévision avec les autres missions et services décrits dans l'article 11 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile et ce au niveau zonal, communal et provincial.

3.3. PREVENTION

La prévention incendie est définie à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile comme « toutes les mesures visant à limiter l'apparition d'un risque ou à minimiser les conséquences de la concrétisation de celui-ci ». Cette définition générale doit être prise avec son sens le plus large, à savoir la prévention liée aux risques d'incendie et d'explosion dans les immeubles de logement (à l'exception des maisons unifamiliales), les bâtiments commerciaux, les bâtiments industriels ou encore les bâtiments et/ou lieux pouvant accueillir du public (visiteurs, travailleurs, clients, ...).

Vu son importance, cette matière mobilise un service à part entière. Le service prévention incendie rédige des rapports de prévention de l'incendie et de l'explosion sur base d'une analyse de dossiers mis à sa disposition ou après avoir réalisé une visite sur site. Outre ce travail, la zone de secours est également conseillère du bourgmestre dans le cadre de la prévention de l'incendie. Il convient de rappeler que seul le personnel des zones de secours titulaire d'un certificat de préventionniste peut rédiger un rapport de prévention de l'incendie.

3.3.1. **Elaborer des rapports-types de prévention incendie en rapport avec la réglementation afin d'uniformiser leur contenu**

Objectif	Uniformiser le contenu des rapports de prévention rédigés par les différents préventionnistes et apporter à ces derniers une aide pratique à la rédaction
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de la lisibilité des rapports, tant pour les partenaires internes (préventionnistes, lecteur qui valide, commandant de zone, ...) que pour les partenaires externes, qu'ils soient prescripteurs, demandeurs ou encore responsables du bâtiment (propriétaire, exploitant, ...)
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acquisition, paramétrage et utilisation de l'outil « TPI@ssist » ■ Pour ce qui est des rapports rédigés sur base des législations autres que communales, utilisation des modèles de rapport mis à notre disposition par la zone de secours Hainaut Centre (ZHC) qui est à l'origine du logiciel « TPI@ssist » ■ Pour ce qui est des rapports rédigés sur base d'une réglementation communale, implémentation dans le logiciel « TPI@ssist » des rapports-types élaborés sur base du contenu des règlements généraux incendie communaux et des prescriptions zonales en matière de prévention incendie, avec implémentation des modèles générés par le précédent groupe de travail qui avait été créé à cet effet et, au besoin, poursuite de cette mission

3.3.2. **Sensibiliser les 19 communes constituant la zone de secours sur l'importance d'adopter un règlement de prévention incendie communal, sur base du modèle proposé par la zone de secours**

Objectif	Sensibiliser les autorités des communes constituant la zone de secours sur l'importance de disposer d'un règlement général incendie communal, pour une application uniforme sur le territoire zonal ⁶⁶
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise à disposition d'une base légale aux mesures que le bourgmestre territorialement compétent impose sur base des informations contenues dans les rapports de prévention de l'incendie rédigés par les préventionnistes de la zone de secours
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communication vers les administrations communales et sensibilisation des autorités communales et des différents services communaux liés à la prévention incendie (urbanisme, logement, etc.)

⁶⁶ A la mi-2025, cinq communes ont déjà adopté un règlement général incendie communal (Ath, Comines-Warneton, Leuze-en-Hainaut, Mouscron et Tournai) applicable sur le territoire de leur commune

3.3.3. Renforcer l'équipe des préventionnistes tant en ressources humaines qu'en cohérence en termes d'analyse des dossiers

Objectif	Améliorer le service à destination des bénéficiaires, dans la durée ainsi que dans la cohérence
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnel préventionniste en suffisance pour traiter l'ensemble des missions de prévention incendie dans un délai acceptable, avec une attention particulière à l'anticipation du remplacement de préventionniste approchant l'âge de la pension ■ Formation permanente et continue des préventionnistes afin de conserver un bon niveau de cohérence et une analyse qualitative
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ajout, dans les conditions de promotion au grade de lieutenant et/ou capitaine, du fait d'être titulaire d'un certificat « Prev-2 » ou « Prev-3 », afin de s'assurer, dans le futur, de disposer d'un pool suffisant de préventionnistes au sein du personnel opérationnel ■ Pour la cohérence des prescriptions, vérification de l'application des législations imposées et, en cas d'absence de législation, établissement de prescriptions spécifiques pour les points de détails (par exemple : RIA, détection, moyens d'extinction, etc.) ■ Quantification des besoins en ressources humaines, en s'assurant de disposer d'un remplacement préventif des agents arrivant à l'âge de la pension ■ Intégration du personnel disposant du certificat « Prev-1 » dans la réalisation des missions de prévention incendie pouvant être réalisées avec ce niveau de certification ■ Mise en place et/ou facilitation des échanges entre les différents préventionnistes de la zone de secours ■ Participation à des séances de formation ou d'information à la suite desquelles le préventionniste constitue un dossier ou résumé à destination de ses collègues ■ Optimisation de l'utilisation du cloud, notamment en y alimentant une bibliothèque dédiée à la prévention.

3.3.4. Mettre en place au sein de la zone de secours le logiciel « TPI@ssist » et ensuite mutualiser son développement en coordination avec les autres zones de secours utilisant cet outil

Objectif	Utilisation au sein de la zone de secours de logiciel « TPI@ssist »
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimisation du travail des secrétaires du bureau prévention ainsi que des préventionnistes ■ Mise à disposition des préventionnistes d'un outil de rédaction de rapports performant
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration du logiciel « TPI@ssist » dans le paysage informatique de la zone de secours, en y intégrant le service informatique afin d'une part de s'assurer de disposer des ressources informatiques suffisantes et d'autre part de prendre les mesures de sécurité informatique suffisantes ■ Paramétrage cohérent du logiciel sur base des particularités zonales ■ Mise en service du logiciel et formation du personnel à son utilisation ■ Participation active au développement de cet outil, en mutualisant les besoins avec les autres zones de secours qui l'utilisent

3.3.5. Sensibiliser les citoyens aux risques d'incendie domestiques et aux mesures préventives de base qu'il peut prendre

Objectif	Analyser avec le citoyen les situations domestiques qu'il peut rencontrer au quotidien afin de le sensibiliser aux risques présents dans sa sphère familiale notamment, lui permettre d'anticiper les situations dangereuses qu'il pourrait rencontrer, le conseiller sur les réactions adéquates à prendre, améliorer son niveau de contrôle en situation de stress liée à un incident dans son domicile et le sensibiliser aux bonnes informations qu'il doit transmettre au centre d'appels 112 en cas d'incident afin d'améliorer le niveau des secours à enclencher
Niveau de service	■ Amélioration du niveau de sécurité et de réactivité dans la sphère familiale
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipe de conseillers en prévention, les « CPI » ■ Supports de communication didactiques et pédagogiques ■ Sessions d'information lors de rencontres citoyennes et de portes ouvertes ■ Campagne de prévention avec le concours de médias

3.4. PREPARATION

La préparation est définie à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile comme « *toutes les mesures pour assurer que le service est prêt à faire face à un incident réel* ».

3.4.1. Uniformiser et standardiser le matériel

Objectif	Uniformiser et standardiser le matériel, les véhicules, la masse d'habillement et les bâtiments pour garantir la cohérence opérationnelle au sein de la zone de secours et ainsi assurer une interopérabilité totale entre les postes de secours, une meilleure sécurité d'utilisation et une optimisation de la maintenance et de la gestion logistique, de manière à assurer une continuité d'action lors des interventions conjointes et à faciliter les échanges de ressources
Niveau de service	■ Uniformisation et standardisation progressive, en fonction des besoins
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définition des références techniques communes pour chaque catégorie d'équipement (véhicules, équipements de protection individuelle ou « EPI », appareils respiratoires isolants ou « ARI », outillage, radios, matériel de désincarcération, etc.), en s'appuyant sur les normes en vigueur et les retours d'expérience du terrain ■ Poursuite du développement d'un catalogue unique du matériel agréé, accessible à l'ensemble des services concernés, afin d'assurer une vision centralisée et actualisée du matériel de référence. ■ Harmonisation des procédures de dotation, tant pour les équipements (matériel, véhicule, habillement) individuels que collectifs, dans un souci d'équité, d'efficacité et de transparence. ■ Planification de la remise à niveau progressive des matériels non conformes ou hétérogènes, en priorisant les postes ou unités présentant les écarts les plus importants.

3.4.2. Assurer la gestion et traçabilité du parc matériel

Objectif	Assurer un suivi rigoureux et transparent de l'ensemble du parc matériel roulant comme non-roulant, de la masse d'habillement et des infrastructures bâtementaires tout en planifiant efficacement le renouvellement
Niveau de service	■ Traçabilité efficace du matériel
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Mise en place d'un logiciel de gestion complet permettant l'inventaire, le suivi de vie et les alertes de maintenance■ Création d'une fiche numérique par équipement afin d'en garantir la traçabilité■ Mise à jour régulière des mouvements (entrées, sorties, affectations) ;■ Développement d'une base de données commune entre les différents postes et services de la zone

3.4.3. Assurer la maintenance, le contrôle et les entretiens préventifs

Objectif	Assurer en permanence la disponibilité, la fiabilité et la sécurité du matériel
Niveau de service	■ Matériel en suffisance en fonction des besoins, fiable et qui répond aux normes de sécurité
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Mise en place d'un calendrier de maintenance préventive adapté à chaque type de matériel/équipement/véhicule (ARI, EPI, tronçonneuses, etc.)■ Formation de référents dans chaque poste pour assurer le suivi local■ Centralisation des contrôles réglementaires (épreuves ARI, extincteurs, etc.) et garantissant la conformité du matériel■ Mise en place d'un registre d'entretien accessible et à jour■ Renfort du pool « maintenance » zonal et local afin d'optimiser la durée de vie des équipements par un entretien régulier et efficace

3.4.4. Optimiser les achats et les coûts

Objectif	Assurer une gestion rationnelle et durable des dépenses logistiques tout en maximisant les économies d'échelle
Niveau de service	■ En fonction du budget et des besoins
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Développement des achats groupés à l'échelle provinciale, wallonne (via ReZonWal) ou internationale (par exemple l'UGAP)■ Accent sur les marchés pluriannuels pour garantir la stabilité des coûts et des approvisionnements■ Mise en œuvre d'une politique de réemploi et de seconde vie du matériel/équipement■ Identification et mobilisation des financements externes (subventions, fonds Seveso, ...) afin de soutenir les investissements stratégiques

3.4.5. Veiller à la durabilité et à la responsabilité environnementale

Objectif	Intégrer une approche écologique et durable dans la gestion du matériel et des équipements
Niveau de service	■ En fonction du budget et des besoins
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Sélection de fournisseurs éco-responsables, en privilégiant des produits recyclables ou à faible impact environnemental■ Mise en place d'un circuit de récupération, de tri et de valorisation du matériel réformé■ Accent sur des pratiques d'entretien respectueuses de l'environnement, en utilisant des produits non-polluants et en assurant une gestion appropriée des déchets■ Étude du cycle de vie des équipements avant tout achat afin d'optimiser leur durabilité et limiter leur empreinte écologique

3.4.6. Améliorer les flux de commande et développer les compétences

Objectif	Optimiser la logistique et la gestion du magasin zonal afin de répondre de manière rapide et efficace aux demandes
Niveau de service	■ Réponse appropriée, rapide et efficace aux besoins
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Renforcement des flux de commande : fluidifier et centraliser les commandes pour garantir une disponibilité optimale du matériel ainsi que réduire les délais de traitement et améliorer la réactivité des services de la direction logistique■ Formation et montée en compétences du personnel : rendre le personnel autonome et compétent dans la gestion, l'utilisation et l'entretien du matériel, développer des modules internes de formation continue, sous forme de fiches pratiques et d'ateliers ciblés, et sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques de maintenance, d'économie de ressources et de sécurité opérationnelle

3.4.7. Viser l'innovation et la modernisation

Objectif	Anticiper les besoins futurs et améliorer la performance opérationnelle en intégrant les technologies et pratiques les plus adaptées
Niveau de service	■ En fonction du budget et des besoins
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Identification et expérimentation de nouvelles technologies :<ul style="list-style-type: none">■ Repérer et tester des équipements innovants (caméras thermiques, textiles techniques, outils connectés, etc.)■ Mettre en place un retour d'expérience (RETEX) systématique sur les nouveaux matériels afin d'évaluer leur efficacité et leur pertinence opérationnelle■ Développer des partenariats avec d'autres zones de secours ou des fabricants pour des essais terrain et le partage de bonnes pratiques■ Intégrer les outils numériques (codes QR, RFID) pour optimiser la gestion, le suivi et la traçabilité du matériel■ Remise de l'opérationnel au cœur des choix :<ul style="list-style-type: none">■ Impliquer les intervenants terrain dans la sélection du matériel afin de garantir que les équipements répondent réellement aux besoins opérationnels■ Constituer des groupes de travail spécifiques (ex. : groupement AMU) pour évaluer et choisir le matériel sur la base de critères définis et de tests pratiques

3.4.8. Mettre en place des outils statistiques et le suivi de performance

Objectif	Mettre en place des outils statistiques et des indicateurs de performance pour optimiser la gestion du matériel et améliorer les flux logistiques
Niveau de service	■ En fonction du matériel
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement des outils de suivi permettant d'analyser les flux de matériel et d'identifier les axes d'amélioration ■ Mise en place d'une politique de qualité avec des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité et la pertinence des objectifs précédemment définis ■ Utilisation des données collectées pour ajuster les procédures, prioriser les actions et garantir une amélioration continue des pratiques logistiques

3.4.9. Créer un nouveau poste de secours sur la région de Leuze-en-Hainaut

Objectif	<p>Analyser les possibilités permettant de créer une infrastructure moderne et fonctionnelle sur l'entité de Leuze-en-Hainaut, répondant aux besoins opérationnels et administratifs de la zone de secours ainsi qu'à une logique budgétaire neutre, avec</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration du niveau de service et de l'efficacité sur les secteurs de Leuze-en-Hainaut et Frasnes-lez-Anvaing ■ Amélioration du développement du poste actuel en favorisant la mobilisation du personnel volontaire <p>Permettant ainsi de renforcer la confiance du personnel et de la population.</p>
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à implantation géographique judicieuse ■ Valorisation du personnel volontaire et amélioration des conditions de travail, via une construction adaptée au bien-être de travailleurs ■ Analyse et proposition de construction mutualisée d'un poste de secours, d'un garage zonal et de bureaux administratifs
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation du personnel opérationnel du poste actuel dans la réflexion de la construction pour la partie opérationnelle ■ Participation du personnel administratif dans la réflexion de l'aménagement de la partie administrative et logistique ■ Implication des communes de Leuze-en-Hainaut et de Frasnes-lez-Anvaing, notamment pour l'acquisition d'un terrain adapté aux besoins ■ Utilisation du legs de la succession Raymond Michiels

3.4.10. Redynamiser le poste de secours de Mouscron

Objectif	Exploiter le potentiel du poste de secours de Mouscron, aussi bien au niveau opérationnel (au vu de sa localisation et du personnel disponible autour en service de rappel) que pour les parties « techniques/administratives »
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Infrastructure située au centre-ville de Mouscron, permettant l'accueil de personnel opérationnel et l'envoi des moyens en intervention■ Installations permettant la formation du personnel opérationnel ainsi l'entraînement et l'organisation de tests de l'aptitude physique et port de l'ARI■ Espaces utilisables pour les tâches technico-logistiques (bureaux, salles de réunions, locaux de travail, ...)
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Remise aux normes de la maison de feu, conçue pour réaliser des exercices pour le personnel opérationnel■ Relance de formations spécifiques pour l'opérationnel sur le site■ Révision du parcours de test d'aptitude physique et port de l'ARI■ Affectation de tâches technico-administratives dans les espaces

En ce qui concerne les objectifs retenus pour le service formation :

3.4.11. Développer des outils informatiques de gestion des données de formation

Objectif	Poursuivre le développement de la partie « formation » du logiciel de gestion du personnel
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Visibilité pour le personnel encore plus importante du parcours de formation<ul style="list-style-type: none">■ Transparence des procédures pour l'ensemble du personnel zonal■ Outil de suivi du personnel opérationnel stagiaire (carnets de suivi utiles aux évaluations à développer en version numérique)
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Séances de travail entre le service formation et les référents formation pour déterminer les besoins■ Analyse des besoins, des obligations, des priorités■ Séances de travail entre le service formation et le service informatique■ Poursuite de la rédaction de fiches descriptives pour chaque procédure

3.4.12. Uniformiser les procédures d'octroi des compétences opérationnelles

Objectif	Analyser les procédures actuelles d'octroi des compétences et adapter au besoin celles-ci aussi bien pour les nouveaux agents opérationnels que pour les agents revenant d'une absence de moyenne/longue durée
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Actualisation des procédures sur base de la réalité de terrain■ Actualisation des procédures sur base des nouveaux contenus du brevet NB01■ Uniformisation des remises à niveau après une absence (durée, formation, évaluation en amont de la reprise)
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Groupe de travail réunissant direction, service formation, formateurs et évaluateurs■ Note de service et communication des nouvelles procédures■ Fiches claires et précises pour chaque situation

3.4.13. Revoir la politique de maintien de la condition physique du personnel opérationnel

Objectif	Améliorer et développer la condition physique des agents opérationnels par la mise en place d'un programme de condition physique encadré par des agents formés à l'encadrement sportif
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Amélioration et développement de la condition physique des agents opérationnels.■ Encadrement de séances sportives■ Impact de l'encadrement sportif et d'une amélioration possible de la condition physique sur les accidents de travail et absences pour raisons médicales■ Intégration d'épreuves sportives lors du recrutement de nouveaux agents opérationnels
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Travail sur un programme de condition physique applicable aux agents opérationnels de la zone de secours■ Travail en collaboration avec Hainaut Formation sur la formation des encadrants sportifs■ Mise en place de séances sportives basée sur le programme qui aura été déterminé■ Outil de suivi de la condition physique des agents

3.4.14. Centraliser les données de formation permanente du personnel opérationnel

Objectif	Intégrer le service formation dans l'organisation et le suivi des formations permanentes du personnel opérationnel, et centraliser les données au sein du service formation de la même manière que pour la formation continue
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Transmission des programmes de formation permanente des postes de secours vers le service formation pour information et validation■ Suivi des heures de formation permanente■ Visibilité des heures de formation permanente par l'agent via l'espace personnel du logiciel de gestion des données du personnel
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Travail de collaboration postes de secours/service formation■ Validation des programmes de formation permanente par les référents formation■ Développement d'un outil de gestion de la formation permanente au sein du service formation■ Développement du logiciel de gestion des données du personnel afin d'intégrer les heures de formation permanente et de les rendre visibles pour les agents

3.4.15. Élaborer le plan de formation du personnel administratif

Objectif	Elaborer un plan de formation spécifique au personnel administratif et en faire le suivi
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposition de formations adaptées aux fonctions, aux promotions et au développement personnel des membres du personnel administratif ■ Collaboration étroite entre chefs de service et service formation pour définir les besoins réels de formation ■ Planification, budgétisation et mutualisation des formations, avec passage de formation « à la carte » à formation planifiée par le service formation ■ Mise à disposition de la visibilité au personnel administratif du nombre d'heures de formation suivies via le logiciel de gestion des données du personnel
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Séances de travail pour l'élaboration du plan de formation avec le service formation, les responsables de service et le comité de direction ■ Séances de travail avec les écoles ou centres de formation proposant des formations pour le personnel administratif ■ Budgétisation du plan de formation ■ Planification et commandes des formations ■ Développement d'outils nécessaires au suivi et à la visibilité des heures de formation suivies par le personnel administratif

3.4.16. Établir des critères de sélection aux brevets nécessaires à la promotion de grade

Objectif	Évaluer et/ou réévaluer les critères de sélection spécifiques à chaque brevet utile à la promotion et les adapter si nécessaire
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fixation de critères de sélection adaptés à la réalité actuelle du terrain sur base des expériences passées depuis le passage en zone. ■ Définition des critères de sélection différents selon le brevet à suivre ■ Définition des critères de sélection permettant de limiter les échecs ou abandons ■ Analyser la mise en place d'entretiens supplémentaires avec les candidats potentiels avant de les inscrire aux formations brevetantes ■ Réponse à la demande des agents opérationnels de transparence des critères de sélection
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travail avec la collaboration d'un groupe de travail ■ Collaboration avec les autres zones du Hainaut pour uniformiser les critères de sélection ■ Note de service diffusant des critères clairs et transparents de sélection aux brevets

3.4.17. Collaborer avec zones de secours du Hainaut et écoles provinciales du Hainaut

Objectif	Développer et renforcer les diverses collaborations avec la zone de secours Hainaut Centre, la zone de secours Hainaut Est et Hainaut Formation dans le but d'une uniformisation des procédures et d'une mutualisation des besoins
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Optimisation et uniformisation (autant que faire se peut) des épreuves de promotion (limitation des coûts, uniformisation du niveau de compétences exigé)■ Uniformisation autant que faire se peut des critères de sélection aux brevets, lors du recrutement (uniformisation du niveau de compétences exigé)■ Développement des outils de gestion partagés entre les 3 zones de secours et Hainaut formation
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Groupe de travail et contacts

3.5. EXECUTION

L'exécution est définie à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile comme « *toutes les mesures qui sont prises quand l'incident se produit réellement* ». C'est donc le Directeur Opérationnel qui travaille avec ses services à la mise en œuvre des objectifs ci-dessous. Outre les objectifs stratégiques pour la période à venir, le programme pluriannuel définit le niveau de service par type ou groupe de missions pour des territoires déterminés.

Une analyse des délais d'intervention a donc été réalisées, en tenant compte des types d'intervention suivants fixés dans l'outil dispatching :

- Code 6 : interventions d'aide médicale urgente
- Code 1 : interventions de lutte contre l'incendie
- Code 4 : interventions de secours technique
- Code 3 : interventions techniques et de sauvetage
- Code 5 : interventions logistiques
- Code 2 : interventions pour substances dangereuses

Les données ont été sélectionnées pour refléter la situation des départs en intervention telle qu'elle est aujourd'hui, et sont donc reprises du 1^{er} octobre 2023 au 1^{er} octobre 2025.⁶⁷ Des valeurs ont été écartées lorsque les données indiquaient un délai inférieur à deux minutes ou supérieur à 60 minutes, ces résultats provenant probablement d'erreurs dues au facteur humain, qui est responsable d'indiquer manuellement le départ et l'arrivée des moyens sur place ; pour la même raison, les interventions pour lesquelles les données étaient incomplètes ont également été écartées. Les délais d'interventions, sur deux ans, sont dès lors les suivants :

⁶⁷ Avant septembre 2023, les gardes au sein des postes de secours d'Evregnies et de Mouscron fonctionnaient différemment ; il apparaissait donc essentiel d'écarter les périodes antérieures pour ne pas biaiser les moyennes.

Commune	Amu (code 6)	Incendie (code 1)	Inter spéciales (code 4)	Inter techn et sauv (code 3)	Logistique (code 5)	Subst danger (code 2)	Total
Antoing	12,97	14,48		17,28	15,71	20,29	14,49
Ath	9,34	14,12		14,29	12,30	16,43	10,86
Belœil	10,42	13,55		14,17	10,65	16,08	11,62
Bernissart	10,22	13,06	19,33	13,45	12,34	16,66	11,51
Brunehaut	15,61	20,84		20,98	16,60	22,67	17,38
Celles	15,91	19,60	28,04	22,34	17,07	26,22	18,91
Comines-Warneton	8,93	16,68	13,86	17,38	16,48	20,34	10,98
Ellezelles	14,95	20,05		22,26	19,56	24,15	19,54
Estaimpuis	10,20	12,16		11,05	11,42	14,14	10,67
Flobecq	13,76	18,41		18,65	19,02	24,12	16,77
Frasnes-lez-Anvaing	13,38	18,92		19,67	16,89	23,20	15,89
Lessines	11,83	16,98		17,55	14,17	20,38	13,49
Leuze-en-Hainaut	9,47	14,17		13,93	12,53	14,87	10,51
Mont-de-l'Enclus	23,15	24,58		26,95	23,26	29,35	26,22
Mouscron	8,49	12,69	15,80	12,89	13,08	15,12	9,47
Pecq	11,34	13,42		13,63	12,03	17,94	12,07
Péruwelz	12,24	15,40	10,05	15,12	13,47	18,71	13,15
Rumes	13,10	15,51		17,38	14,28	20,06	14,02
Tournai	8,57	11,49	11,83	13,03	11,65	14,41	9,64
Total	9,68	13,87	16,10	14,79	12,93	17,26	11,05

Le conseil ayant fixé le niveau de service à 12 minutes, les pourcentages de réponse adéquate dans ce délai sont indiqués dans le tableau suivant :

Commune	Amu (code 6)	Incendie (code 1)	Inter spéciales (code 4)	Inter techn et sauv (code 3)	Logistique (code 5)	Subst danger (code 2)	Total
Antoing	44,94	26,06		17,62	22,09	20,93	36,36
Ath	86,63	45,43	100,00	43,74	58,89	32,95	73,56
Belœil	75,09	50,27		51,18	66,34	43,17	65,98
Bernissart	79,96	51,77	20,00	46,37	61,90	36,50	67,52
Brunehaut	21,59	2,27		9,73	16,22	12,05	17,61
Celles	7,44	7,32		4,63	6,06	11,90	7,07
Comines-Warneton	82,48	22,03	50,00	19,63	18,94	15,94	67,03
Ellezelles	21,00	8,76		4,81	9,52	11,86	12,93
Estaimpuis	71,25	42,40		59,34	62,32	33,93	65,04
Flobecq	22,30	4,17		13,75	4,17	12,87	16,94
Frasnes-lez-Anvaing	38,34	12,79		12,31	10,53	12,64	27,15
Lessines	67,73	22,26		25,00	40,93	13,26	54,59
Leuze-en-Hainaut	71,26	39,37		43,15	54,14	28,65	63,77
Mont-de-l'Enclus	8,33			6,38		4,69	3,52
Mouscron	86,16	48,92		45,51	45,06	39,10	77,05
Pecq	74,01	40,54		38,74	51,52	25,96	64,39
Péruwelz	61,15	42,03	100,00	37,34	53,16	25,08	54,85
Rumes	45,70	29,33		37,50	34,62	20,34	41,76
Tournai	85,40	66,08	75,00	56,03	65,96	46,11	78,34
Total	77,60	45,35	51,61	41,25	51,54	31,73	67,52

3.5.1. Soutenir et consolider la place du volontaire dans l'établissement zonal

Objectif	Revaloriser le personnel volontaire et lui redonner une place comme acteur au sein de l'organisation
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Membres du personnel volontaire qui participent au service de garde en caserne et service de rappel en vue de répondre aux sollicitations opérationnelles
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ (Re)motivation du personnel volontaire engagé qui ne trouve plus de sens à remettre des disponibilités, en redonnant de l'importance à la place du personnel volontaire ■ Poursuite des procédures de recrutement des volontaires et travail sur l'amélioration du processus, depuis le passage des épreuves du CAF (séances de préparation/coaching) à l'intégration des nouvelles recrues (accueil et accompagnement des nouveaux arrivants), pour que le délai d'attente entre le début de la formation et le fait d'être sur le terrain soit le plus court possible (fonctionnement par module) ■ Amélioration de l'accessibilité aux formations et aux exercices pour le personnel volontaire (établissement de programmes et contenus, possibilité de prendre part aux exercices d'autres postes pour avoir plus de choix en termes d'horaires, etc.) ■ Révision du règlement des disponibilités du volontaire afin que celui-ci fournisse un cadre de référence sans imposer de règles trop contraignantes, en tenant compte des réalités personnelles et professionnelles actuelles ■ Poursuite du travail d'échange d'avis et de collaboration avec le bureau des représentants du personnel volontaire

3.5.2. Adapter la gestion des ressources humaines en fonction de la sollicitation opérationnelle et de la loi sur le temps de travail

Objectif	Revoir les effectifs minimaux par poste et par garde ainsi que la répartition entre professionnels et volontaires, pour qu'elle permette à chacun de trouver sa place dans l'organisation tout en garantissant la qualité des interventions et en veillant au respect des règlementation, notamment la loi du 19 avril 2014 relative au temps de travail
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectif professionnel dont l'organisation du temps de travail est déterminée en fonction des obligations légales (temps de travail, congés, aménagement de la fin de carrière, heures de formation nécessaires et obligatoires) et cadrée par le règlement de travail ■ Effectif volontaire mobilisable également pour effectuer des gardes en caserne
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Révision des effectifs minimaux par poste et par garde, en fonction des possibilités de chaque statut et des règlementations (favoriser la nuit pour le personnel volontaire) ■ Amélioration des départs, en favorisant des départs "mixtes" avec du personnel professionnel et du personnel volontaire en rappel, en particulier avec le poste de Mouscron pour la partie « ouest » de la zone de secours

3.5.3. Adapter les départs à la sollicitation opérationnelle

Objectif	Poursuivre l'analyse des données d'intervention en fonction des effectifs et de la population en vue d'optimiser les départs et le système de fonctionnement en réseau de postes.
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise à disposition cohérente des ressources en termes de matériel et de personnel au sein des postes, en garde caserne et en service de rappel ■ Maîtrise des coûts et analyse des possibilités de synergies et mutualisation au sein du Hainaut
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suppression du double départ ⁶⁸ ■ Optimisation du fonctionnement en réseau de poste, notamment en favorisant les envois des moyens "mixtes" sur base des effectifs disponibles en garde caserne et en rappel, en particulier avec le poste de Mouscron pour la partie « ouest » de la zone de secours ■ Révision des moyens déclenchés en fonction de la nécessité des opérations, notamment le déclenchement de la citerne en fonction des ressources en eaux ■ Révision de la répartition des départs "ambulance", avec en hypothèse, la suppression de la 3ème ambulance à Tournai et le projet déplacer 1 ambulance d'Evregnies en 2ème ambulance à Mouscron ■ Développement du déclenchement des moyens drones avec le PC-Ops ■ Travail permanent en fonction des résultats de l'analyse des risques, des retours d'expérience, du développement de nouvelles techniques, ... ■ Améliorer l'envoi des moyens par le dispatching et veiller à la transparence des procédures ■ Analyse des possibilités de mise en œuvre d'un dispatching supra-zonal

3.5.4. Optimiser les équipes opérationnelles spécialisées et le matériel

Objectif	Disposer de moyens spécialisés pour l'exécution des missions opérationnelles, en fonction de l'analyse de risques
Niveaux de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipes GRIMP, plongeurs, nageurs sauveteurs aquatiques ou « NSA », cynophiles, etc.
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de la formation du personnel opérationnel ■ Établissement de partenariats avec les zones voisines et notamment la zone de secours Hainaut-Centre, les unités opérationnelles de la protection civile, le SDIS du Nord ■ Poursuite de la formation du personnel à la compétence de NSA, pour répondre aux calamités et inondations avec un meilleur volume de personnel pour répondre au mieux aux besoins de la population dans ces situations de grande ampleur ■ Mise à disposition du matériel adapté pour la formation de ces équipes spécialisées et pour l'opérationnalité

⁶⁸ Le double départ correspond, au sein de la zone de secours Wallonie Picarde, à l'envoi systématique, pour certains codes d'intervention, d'une deuxième autopompe alors que l'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide ne prévoit qu'une autopompe.

3.5.5. Assurer l'exécution des procédures opérationnelles relatives à la mise en œuvre et à la distribution des secours

Objectif	Poursuivre l'établissement des procédures opérationnelles en fonction de l'analyse de risques et s'assurer de la bonne application des procédures en veillant à l'uniformisation, pour améliorer la qualité des interventions et assurer la sécurité du personnel intervenant
Niveaux de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procédures opérationnelles développées en fonction des interventions réalisées, sur base des retours d'expériences ou « Retex », avec une analyse profonde des modes de fonctionnement
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travail en permanence, en fonction des interventions et du retour d'expérience ■ Développement des procédures en fonction des besoins ■ Uniformisation des procédures ■ Collaboration forte avec les autres zones de secours et centres de formation ■ Développement d'outils informatiques permettant de faciliter l'accès aux et la prise de connaissance des procédures opérationnelles

3.5.6. Assurer le lien entre la prévention et la planification

Objectif	Développer le lien avec les missions de prévention et de planification d'urgence pour que les informations soient connectées et utiles à la réalisation des missions
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports et documentation établie par les différents services
Moyens spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation d'un lien entre les différentes sources d'information qui concernent un même endroit où le risque peut survenir

3.5.7. Améliorer le travail du personnel du cadre de base et du cadre moyen

Objectif	Fournir un cadre de travail clair et défini, favorisant l'implication du personnel dans les projets et processus d'amélioration de la zone de secours
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnel du cadre de base et du cadre moyen, présent en poste 24 heures sur 24, qui peut effectuer des tâches en dehors des missions opérationnelles
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Révision du travail technico-administratif confié au personnel en vue d'une meilleure implication du personnel en poste et d'une amélioration des relations entre travailleurs au sein de la zone ■ Révision des procédures en veillant à leur bonne communication et compréhension par les agents, avec mise en place d'une plateforme reprenant les procédures et modes de fonctionnement

3.5.8. Améliorer la fonction d'officier

Objectif	Donner un cadre pour la fonction d'officier au sein de la zone de secours, pour que chaque officier puisse se retrouver dans l'organisation
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnel du cadre supérieur
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Révision du système de garde et de la répartition du temps de travail et de garde des officiers ■ Établissement d'un règlement clair pour la fonction ■ Optimisation du système de garde ■ Formation des officiers à la fonction de Dir-si

3.6. EVALUATION

L'évaluation est définie à l'article 11 § 2 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile comme « *toutes les mesures pour améliorer la prévision, la prévention, la préparation et l'exécution en tirant des conclusions de l'incident* ».

Aujourd'hui, dans une société où chacun aspire à un service personnalisé toujours amélioré, les fournisseurs de service, dans leur sens le plus large du terme, doivent constamment évaluer le niveau de service. La concurrence, notamment, oblige les entreprises à une amélioration continue afin de rester compétitif. Si la concurrence n'est un facteur déterminant pour les services publics, il n'en est pas moins vrai que ceux-ci doivent dorénavant rechercher la meilleure efficacité et, comme pour le secteur privé, s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

La zone de secours, en tant que fournisseur de service au citoyen, ne déroge pas à cette constatation, d'autant plus que ses missions s'inscrivent toujours dans le cadre de la sécurité et du secours au citoyen.

Trois domaines distincts sont isolés afin de définir le mode d'évaluation le plus adapté. Ces domaines sont :

- Le fonctionnement général de la zone (les services hors du contexte des missions opérationnelles) ;
- Le service durant les missions opérationnelles ;
- Les compétences acquises durant les cycles de formation.

Dans tous le cas, l'évaluation doit toujours s'inscrire dans une volonté d'amélioration. Il ne s'agit pas de « pointer du doigt » le maillon faible, il s'agit d'accompagner chacun pour améliorer la qualité du service rendu et la sécurité de tous.

3.6.1. Fonctionnement général des services de la zone

Différentes réunions sont régulièrement organisées pour donner les directives de fonctionnement mais aussi pour analyser les situations de gestion quotidiennes. Ces réunions peuvent intervenir sur plusieurs niveaux hiérarchiques. Pour le surplus, ce point a déjà été abordé au niveau des objectifs stratégiques généraux.

3.6.2. Evaluation des missions opérationnelles – Retours d'expérience ou « retex ».

Afin de tirer des enseignements et des leçons des interventions, la zone de secours réalise des retours d'expérience. Le débriefing opérationnel est également un outil d'évaluation permanente. Chaque fois que cela s'avère utile et nécessaire, un débriefing est organisé avec le personnel qui a été engagé sur une mission. Ce débriefing peut être réalisé à « à chaud », c'est-à-dire immédiatement après les opérations, mais aussi « à froid », après plusieurs jours. Pour le surplus, ce point fait partie des objectifs stratégiques liés à l'exécution.

3.6.3. Evaluation des compétences

Tel que déjà abordé au sein du programme pluriannuel, la zone de secours concentre ses efforts en vue de rendre le meilleur service à la population, aux entreprises implantées sur son territoire, de développer un haut de niveau de sécurité pour les citoyens et, plus que tout, d'offrir les meilleures conditions de travail et les meilleures garanties de sécurité à l'ensemble du personnel. Ce dernier point est indissociable de l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des missions opérationnelles et au maintien des compétences et des savoirs acquis.

Il appartient à la zone de garantir et de certifier ces compétences et savoirs. Pour ce faire, des évaluations sont effectuées lors des séances et lors des missions opérationnelles. Deux situations peuvent se présenter :

- L'évaluation valide l'acquisition de nouvelles compétences ;
- L'évaluation confirme les compétences acquises précédemment.

Si l'évaluation conclut à un manque de connaissance et de compétence de telle manière que la sécurité de l'agent peut être menacée ou que le niveau de service ne correspond plus à la norme, un plan d'action et de remédiation est entrepris avec l'agent.

4. PLANIFICATION PLURIANNUELLE FINANCIÈRE

Lors de l'élaboration du budget 2025, le plan quinquennal mettait en évidence un déficit global dès l'année 2026. Un plan de gestion était donc indispensable. Le conseil de zone a validé les objectifs budgétaires suivants pour rééquilibrer les prévisions quinquennales :

1. Réduction de 10% des dépenses de fonctionnement ;
2. Réduction de 5% des dépenses de personnel.

Lors de l'élaboration du budget initial 2026, dans le cadre du plan de gestion, les mesures suivantes ont été intégrées :

Dépenses de personnel

- Réalisation de 98% des dépenses de personnel (2% pour départs imprévus – maladies de longue durée) ;
- Indexation complète sur 12 mois (indexation de 2025) + indexation annuelle de 3% par an à partir de 2027 ;
- Administratifs – 57 postes – pas de recrutement de l'assistant RH (prévu en 2025) sur 2026 - 56 postes repris au budget 2026 dont 2 préventionnistes (M0) engagés au 01/09/2025, 1 responsable IT (O2) engagé au 01/09/2025, 1 responsable SIPP (O2) engagé fin 2025, 1 assistant recouvrement (B1) engagé au 01/10/25, un agent (M0) logistique engagé fin 2025 et 1 mécanicien (B1) engagé fin 2025 ;
- Pompiers pros – un premier arbitrage a décidé de ne pas pourvoir en 2026 à 3 postes de sergent laissés libres en 2025. Il a également été décidé de ne pas pourvoir aux 2 postes de major laissés libres au cadre ;
- En 2028, ajout d'un poste de major (180.000 €), suppression d'un poste d'adjudant pensionné (-80.000 € par rapport au B2026) et d'un poste d'un sergent pensionné (-100.000 € par rapport au B2026) ;
- En 2029, ajout d'un major (180.000 €) pour arriver à 4 au total et suppression d'un poste d'adjudant car pension d'un agent (-120.000 €) ;
- En 2030, suppression d'un poste d'adjudant car pension d'un agent (-120.000 €) et 2 postes de sergent (-220.000 €).

Dépenses de Fonctionnement

- Réduction de 151.000 € dès 2026 ;
- Déménagement du siège social d'Orcq prévu pour 2027 (gain de 185.000 €) ;
- Economie de la norme NIS2 en 2028 (gain de 80.000 € en 2028 par rapport à 2026).

Recettes

- Prise en compte d'une hausse des recettes communales de 10% en 2025 et 5% par an par après ;
- Prise en compte d'une hausse de la dotation provinciale de 2% en 2026 puis de 1% par an.
- Intégration de la valorisation des services fournis par la Province à la zone de secours, estimée à 842.000 € ;
- Dotations fédérales statées sauf subvention ambulances qui passe de 4.627.000 € à 6.907.000 € ;
- Anticipation d'un boni à venir de 500.000€/an.

Après intégration des premières mesures, le budget 2026 est équilibré grâce à un prélèvement de 1.281.000 €. Le déficit annuel de 2027 à 2031 oscille entre 1.615.000 € et 2.250.000 €. Les provisions actuelles permettront d'équilibrer 2027 et une partie de 2028.

Art CF	Art CE	EX	Budget final 2026	Prévision 2027	Prévision 2028	Prévision 2029	Prévision 2030	Prévision 2031
TOTAL RECETTES EX PROPRE			43.500.370,35 €	44.594.445,01 €	45.728.598,95 €	46.902.405,08 €	48.117.507,00 €	49.375.622,36 €
TOTAL RECETTES EX ANTERIEURS			500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
TOTAL RECETTES PRELEVEMENTS			1.281.706,45 €	1.617.583,43 €	514.481,39 €	0,00 €	0,00 €	
TOTAL RECETTES EX GLOBAL			45.282.076,80 €	46.712.028,44 €	46.743.080,34 €	47.402.405,08 €	48.617.507,00 €	49.875.622,36 €
RESULTAT ORDINAIRE EX PROPRE			-1.581.706,44 €	-1.917.583,43 €	-2.170.627,12 €	-2.429.996,12 €	-2.240.140,38 €	-2.551.448,37 €
RESULTAT ORDINAIRE EX ANTERIEURS			500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
RESULTAT PRELEVEMENT			1.081.706,45 €	1.417.583,43 €	314.481,39 €	-200.000,00 €	-200.000,00 €	-200.000,00 €
RESULTAT ORDINAIRE GLOBAL			0,00 €	0,00 €	-1.356.145,73 €	-2.129.996,12 €	-1.940.140,38 €	-2.251.448,37 €

5. POLITIQUE DE LA COMMUNICATION

5.1. LEÇONS TIRÉES DU PROGRAMME PRÉCÉDENT

Dans un environnement aussi stratégique et sensible que celui d'une zone de secours, la communication joue un rôle fondamental dans la cohésion des équipes, la transparence des actions, et la confiance du public. Les audits ont d'ailleurs mis en évidence des manquements en termes de transparence et de communication, qui ont déjà été abordés précédemment.

A l'occasion de ce nouveau programme pluriannuel de politique générale, il convient donc de mettre en place une politique de communication plus forte et efficace. L'objectif principal sera donc de garantir une circulation fluide et transparente de l'information, tant auprès du personnel que des différentes parties prenantes.

Bien que la communication soit déjà représentée dans les objectifs stratégiques de chaque mission, cette partie développe les actions prévues en fonction des attentes de chacun.

5.2. LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne vise notamment à renforcer le lien entre les membres du personnel opérationnel et administratif ainsi que la hiérarchie, à fluidifier la circulation de l'information, à favoriser la motivation et l'adhésion aux projets de la zone. Elle constitue un levier essentiel pour garantir l'efficacité, la réactivité et l'engagement des équipes.

5.2.1. Améliorer les moyens de communication pour assurer l'échange d'information

Objectif	Assurer la transmission des informations mais également s'assurer de leur bonne réception, compréhension et application par les personnes concernées
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none">■ Canal de communication par écrit : l'intranet, avec publication d'informations régulières et de procédures■ Canal de communication oral : séances d'information à l'ensemble du personnel (en direct avec enregistrement), briefings
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Identification claire des besoins en termes de communication mais aussi des moyens les plus efficaces pour atteindre le public, afin d'améliorer les outils et faciliter l'accès à l'information■ Poursuite et amélioration de la transmission de l'information pour assurer la transparence sur les décisions de la zone de secours

5.2.2. Être proactif dans la communication relative aux changements

Objectif	Rassurer le personnel quant aux situations difficiles ou changements en vue d'améliorer le bien-être au travail
Niveau de service	À déterminer en fonction de la situation
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Anticipation des attentes du personnel pour y répondre au mieux■ Mise en place d'une communication transparente, claire et ouverte■ Intégration de la gestion du changement dans la politique de la zone

5.2.3. Développer la collaboration

Objectif	Récolter les avis, idées et expertise de tout membre du personnel en vue de relever au mieux les défis de communication et répondre le plus efficacement possible aux besoins en termes de communication
Niveau de service	Cellule communication, composée de membres du personnel qui recensent à tout niveau les besoins et partagent leur expérience
Mise en œuvre	■ Amélioration des retours du personnel pour nourrir les projets de la cellule

5.2.4. Développer le sentiment d'appartenance et donner du sens aux missions de chacun

Objectif	Partager et promouvoir les expériences et missions du personnel de la zone de secours pour renforcer le lien entre les différents membres du personnel
Niveau de service	Intranet, canal de communication par l'écrit, à améliorer
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Motivation des membres du personnel à partager leurs actions et leur participation aux événements fédérateurs, caritatifs, associatifs■ Création d'espaces (physiques et numériques) de partage et de reconnaissance■ Encouragement de la communication interpersonnelle et positive■ Renforcement de l'identité visuelle et culturelle

5.3. LA COMMUNICATION EXTERNE

La communication externe, quant à elle, a pour objectif d'informer les citoyens, les autorités locales et les partenaires sur les missions, les actions et les enjeux de la zone de secours. Elle contribue à valoriser l'image de la zone, à sensibiliser aux risques, et à renforcer la culture de sécurité civile au sein de la population.

5.3.1. Favoriser l'image positive de la zone de secours dans l'opinion publique

Objectif	Promouvoir les services de la zone de secours
Niveau de service	Site internet et réseaux sociaux
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Travail continu dans le cadre de la présence en ligne, renouvellement de contenus■ Participation à la mise en place d'outils de communication adaptés pour les citoyens■ Amélioration de la transparence de la politique de zone■ Suivi et évaluation des actions de communication

5.3.2. Assurer une communication régulière avec les institutions, communes, partenaires et entreprises

Objectif	Mieux communiquer pour que chaque partie puisse se retrouver dans les valeurs et actions de la zone de secours
Niveau de service	En fonction des besoins
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Identification des institutions, partenaires, entreprises et définir les canaux de communication■ Développement du contenu pertinent■ Amélioration de la transparence de la politique de zone et de la collaboration■ Suivi et évaluation de l'efficacité de la communication

5.3.3. Améliorer les relations avec la presse

Objectif	Mieux communiquer avec la presse pour mieux communiquer avec l'ensemble des parties prenantes
Niveau de service	En fonction de l'analyse et de la situation
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">■ Identification des médias cibles pour établir des relations de communication efficace■ Développement du contenu pertinent, via des communiqués de presse et autres contenus informatifs adaptés aux différents médias■ Suivi et évaluation de la pertinence et l'efficacité