

LES ENJEUX DE RELÈVE CHEZ LES POMPIERS

UN DÉFI MAJEUR SUR LEQUEL
IL FAUT SE PENCHER
DÈS MAINTENANT



LES ENJEUX DE RELÈVE CHEZ LES POMPIERS UN DEFI MAJEURS SUR LEQUEL IL FAUT SE PENCHER DÈS MAINTENANT

LE PROBLÈME DE RELÈVE HORS DES GRANDS CENTRES

est un enjeu majeur auquel l'AGSICQ s'intéresse depuis plusieurs années. D'autres pays le vivent aussi et cherchent des solutions pour y pallier.

L'AGSICQ A EFFECTUÉ UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

sur les pratiques en place au Canada et ailleurs dans le monde, afin de cibler les solutions porteuses d'avenir.

PRÈS DE 400 GESTIONNAIRES EN SÉCURITÉ INCENDIE DE LA PROVINCE

ont été sondés pour identifier les freins à l'attraction et à la rétention de pompiers.

LE CONSTAT EST SANS ÉQUIVOQUE : le problème est majeur et sera en croissance au cours des prochaines années.

PLUS UNE MUNICIPALITÉ EST PETITE et plus ses défis en matière de relèvement chez les pompiers poseront des risques en matière de sécurité incendie.

LES DÉCIDEURS DOIVENT SE PENCHER SUR CETTE PROBLÉMATIQUE avant qu'elle compromette la sécurité incendie de certaines municipalités.

NOS SOLUTIONS TOURNENT
AUTOUR DE 4 AXES :



LEVIERS SUR LESQUELS
IL SERAIT PRIORITAIRE D'AGIR.

CONTEXTE

LES ENJEUX DE RELÈVE CHEZ LES POMPIERS

Un défi majeur sur lequel
il faut se pencher
dès maintenant

L'AGSIQ S'INTÉRESSE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES À UN DOSSIER QU'ELLE ESTIME MAJEUR EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ CIVILE, SOIT L'ENJEU DE LA RELÈVE DES POMPIERS HORS DES GRANDS CENTRES.

Rappelons que la mission de l'Association est de promouvoir et influencer la gestion des risques de toute nature en matière d'urgence dans le domaine de l'incendie, des services de secours et de la sécurité civile. L'Association est bien à même de constater l'enjeu de la relève hors des grands centres, soulevé par ses membres au courant des dernières années. L'Association a donc décidé d'aller de l'avant avec une analyse approfondie de la situation en réalisant une enquête détaillée auprès de ses membres.

UN ENJEU QUI APPARAÎT GRADUELLEMENT SUR L'ÉCRAN RADAR DU PUBLIC

Si la population du Québec a été sensibilisée aux risques en matière de sécurité incendie lors de grands événements tragiques qui ont fait l'actualité, les enjeux de relève hors des grands centres n'ont pas nécessairement fait partie de l'écran radar du public. Le fort pouvoir d'attraction du métier de pompiers dans les grandes villes, de même que le prestige encore associé au métier – le métier de pompier a encore été identifié comme le plus digne de confiance par les québécois dans un Sondage Léger en 2022 - peut mener à sous-estimer cet enjeu, hors des grands centres. Ces dernières années, sont toutefois apparues plusieurs nouvelles dans les médias régionaux à propos de situations qui, loin de relever de l'anecdote, tendent à dresser un portrait d'une réalité à laquelle les décideurs publics devront porter attention. Ci-dessous, un échantillon de quatre articles publiés récemment dans les médias qui représentent les conversations qui émergent en lien avec la problématique de relève.

La problématique de relève des pompiers hors des grands centres n'est pas unique au Québec et plusieurs pays investissent des efforts afin de pallier les risques liés à cette problématique. Plusieurs institutions publiques et associations ont par ailleurs commandé des rapports sur cet enjeu au cours des dernières années, notamment le *Federal Emergency Management Agency* (FEMA) aux États-Unis

LA PROBLÉMATIQUE DE RELÈVE DES POMPIERS HORS DES GRANDS CENTRES N'EST PAS UNIQUE AU QUÉBEC ET PLUSIEURS PAYS INVESTISSENT DES EFFORTS AFIN DE PALLIER LES RISQUES LIÉS À CETTE PROBLÉMATIQUE.

et le ministère de l'Intérieur en France. À la page suivante des exemples de ces rapports, qui sont également cités en bibliographie pour consultation.

Articles publiés sur la problématique de relève

Pompier volontaire : la relève se fait de plus en plus rare en Beauce – Beauce, L'Éclaireur Progrès (Février 2022)

« Depuis déjà quelques mois, un manque de pompiers volontaires s'est fait ressentir un peu partout à travers la province. Sur le territoire du journal, certains directeurs de services de sécurité incendie de la région ont indiqué ne pas être à l'abri de cette nouvelle réalité dans un futur rapproché. Selon les dix responsables questionnés sur un total de 14, près de la moitié ont mentionné avoir connu un manque de pompiers volontaires lors de la dernière année. (...) « On se rend compte que, année après année, il est plus difficile de recruter de nouveaux pompiers volontaires. Actuellement, ceux que l'on perd ont été en poste un bon nombre d'années, mais les raisons les plus courantes sont souvent les mêmes, soit la famille, le travail et la disponibilité », mentionne Sylvain Veilleux, directeur du Service de sécurité incendie de Saint-Georges. »

L'horaire de disponibilité des pompiers plus compliqué – Roberval, L'étoile du Lac (Janvier 2022)

« Par contre, c'est un combat de tous les jours d'avoir le bon nombre de pompiers volontaires disponibles. Parfois ce n'est pas évident. »

Recrutement difficile de pompiers volontaires – TVA CIMT/CHAU (Décembre 2021)

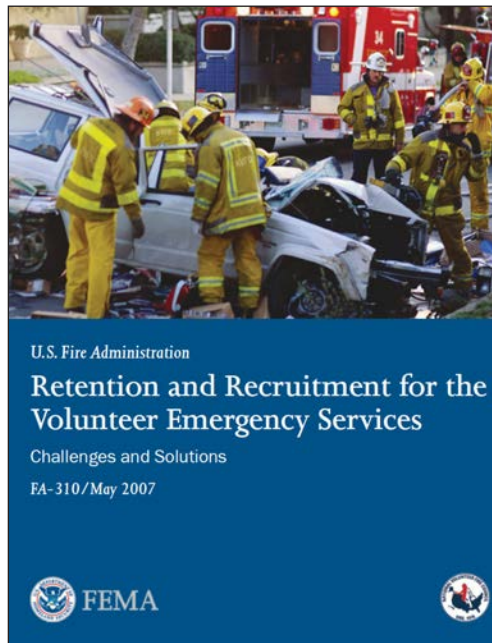
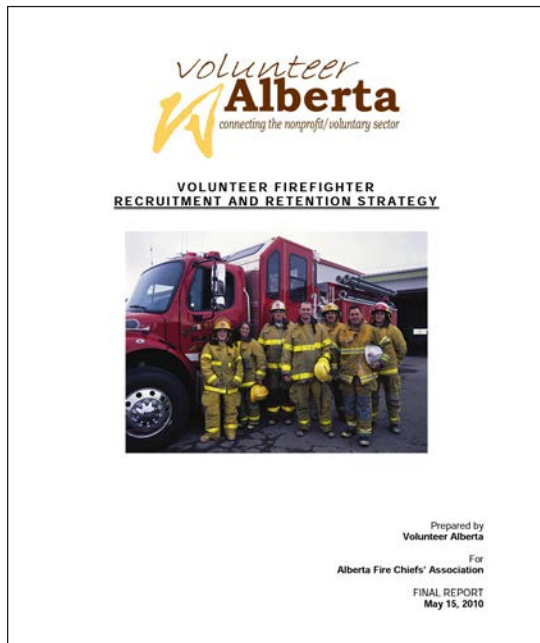
« Alors que le nombre d'appels d'urgence est plus élevé dans les dernières années que par le passé, le recrutement de pompiers volontaires en Gaspésie est de plus en plus difficile selon plusieurs directeurs de services incendie de la région. « Dans n'importe quelle région au Québec, le recrutement des nouveaux pompiers se trouve à être difficile », affirme le coordonnateur de sécurité incendie dans la MRC Bonaventure. »

Le service incendie de Sept-Îles use de séduction pour recruter des pompiers – Radio-Canada Côte-Nord (Février 2022)

« En raison de la pénurie de main-d'œuvre et malgré l'implantation de postes de pompier permanent à Sept-Îles, le Service de sécurité incendie a de la difficulté à attirer de nouvelles recrues. Le service a donc décidé de former directement les personnes intéressées par ce métier. »

1. <https://www.journaldemontreal.com/2022/02/07/le-barometre-des-professions-les-plus-dignes-de-confiance>

Rapports publiés au Canada et à l'international



Ces rapports sont disponibles aux liens suivants :

France : https://www.pompiers.fr/sites/default/files/publications/file/rapport_mission_volontariat_vf.pdf

Europe : https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/20191001-BA-Recruitment-and-retention-of-volunteers-in-European-Fire-Services_phase%201.pdf

Alberta : <http://peiffa.com/files/misc/Alberta%20Recruitment%20Report.pdf>

États-Unis : <https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/fa-310.pdf>

L'ENQUÊTE

Dans le cadre de ce sondage, l'Association a pris le pouls des dirigeants des services afin d'identifier les freins à l'attraction et la rétention des pompiers afin de définir des solutions porteuses pour le futur. Le questionnaire comporte 70 questions, réparties en 6 sections :

1. La présence de l'enjeu
2. Les freins à l'embauche
3. Les facteurs d'attraction
4. Les freins à la rétention
5. Les solutions porteuses
6. Questions démographiques

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La majorité des questions sont posées sur une échelle de Likert d'accord, soit de 1 à 5. Pour interprétation des résultats, ils ont été convertis en pourcentage (1 = 0 %, 3 = 50 %, 5 = 100 %)

Tout à fait d'accord  Pas du tout d'accord

LES RÉPONDANTS

Les répondants proviennent de l'ensemble des régions administratives du Québec. Le tableau 3 présente la distribution des répondants par région.

Tableau 1 Distribution des répondants par région

RÉGION ADMINISTRATIVE	SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE	RÉPONDANTS
Abitibi-Témiscamingue	32	23
Bas-Saint-Laurent	44	23
Capitale-Nationale	40	32
Centre-du-Québec	34	18
Chaudière-Appalaches	95	60
Côte-Nord	17	11
Estrie	56	22
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	31	13
Lanaudière	38	18
Laurentides	48	38
Laval	1	1
Mauricie	32	15
Montréal	98	77
Montréal	1	1
Nord-du-Québec	21	3
Outaouais	48	15
Saguenay-Lac-Saint-Jean	17	12
Non identifiée		10
TOTAL	642	392

LA PRÉSENCE DE L'ENJEU

Avant de s'intéresser aux solutions, notre premier objectif avec l'enquête était de vérifier la sévérité de l'enjeu de relève dans les services de sécurité incendie. Sur une échelle d'accord, **1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord**, nous avons demandé aux participants s'ils estiment que l'embauche des pompiers sera difficile pour leur service au cours des prochaines années. Seulement 20 % des répondants estiment que l'embauche sera facile (répondants ayant sélectionné 1 et 2), alors que 80 % estiment que l'embauche sera difficile au cours des prochaines années (répondants ayant sélectionné 3, 4, 5).

Il est essentiel de noter ici que les répondants, au nombre de 392, sont très majoritairement des membres de l'AGSIQ. Il est tout à fait légitime de croire que le portrait de la situation qui se dégage de leurs réponses serait encore plus

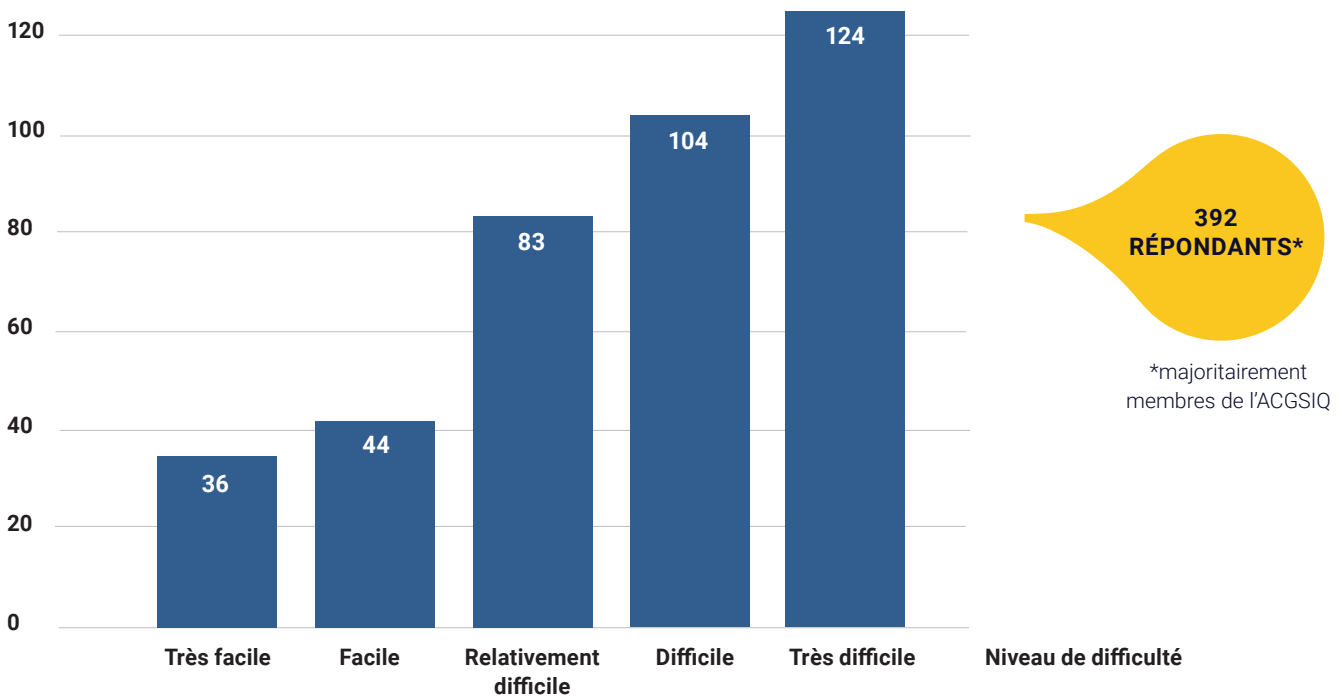
sombre s'il était enrichi des réponses des représentants des 230 autres services de sécurité incendie, généralement plus petits et pourvus de moins de ressources à tous les niveaux.

« 80 % DES RÉPONDANTS ESTIMENT QUE L'EMBAUCHE SERA DIFFICILE AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES »

Lorsque nous considérons uniquement les répondants en région éloignée (n = 85), c'est plutôt 94 % des répondants qui estiment que l'embauche sera relativement difficile ou très difficile, alors que seulement 6 % des répondants estiment que l'enjeu est sous contrôle.

Graphique 1
Perception des répondants sur la difficulté à embaucher des pompiers au cours des cinq prochaines années

Répondants



LES FAITS

En plus des résultats de l'enquête, les données suivantes démontrent assez clairement l'importance de l'enjeu.

- En 2000, le Québec comptait environ 19 500 pompiers volontaires ou à temps partiel sur quelques 23 000 pompiers. En 2009, le nombre de pompiers volontaires ou à temps partiel était passé à 17 400 sur un total de 21 700 pompiers (*MSP, Actes du Forum sur la sécurité incendie*, 12-13 juin 2012, p. 28).
- En 2018, le Québec comptait 15 834 pompiers volontaires (9536) ou à temps partiel (6298), 5088 pompiers à temps plein et 46 à statut indéterminé pour un total de 20 968 (*MSP, La sécurité incendie au Québec, Statistiques sur les incendies déclarées en 2016, 2017 et 2018*, p.16.)
- Il ressort donc que l'effectif volontaire et à temps partiel aurait chuté de 19 % entre 2000 et 2018. Dans les faits, si l'on suppose que l'exercice des schémas de couverture de risques aurait occasionné une augmentation du nombre de pompiers à temps partiel, ce qui se vérifie en maints endroits où l'on a créé des quarts de garde interne, le nombre de pompiers volontaires (strictement sur appels, rémunérés ou non) aurait accusé une baisse bien supérieure à ce 19 %.
- Sur la base d'un sondage auquel ont répondu 61% des SSI canadiens (couvrant 90% de la population), NFPA estimait à 152 650 le nombre de pompiers au Canada entre 2014 et 2016. Parmi ceux-ci, 126 650, soit 83 %, étaient des pompiers volontaires, en baisse de 12,2 % par rapport à la période précédente (2013-2015). La majorité des pompiers à temps plein travaillaient dans des villes de plus de 50 000 habitants. Les SSI composés essentiellement (83,4 % des SSI) ou majoritairement (13,6 %) de pompiers volontaires protègent respectivement 17,7 % et 23 % de la population canadienne. (NFPA RESEARCH, *Canadian Fire Department Profile*, 2014-2016).

- Selon une enquête menée par l'Association canadienne des chefs de pompiers (ACCP), le nombre de pompiers volontaires au Canada serait passé de 126 000 en 2016 à 99 919 en 2021, représentant une baisse de 21 %. De plus, 32 % des pompiers volontaires auraient plus de 50 ans (ACCP, « 100 000 pompiers volontaires répondent à l'appel au Canada », *Chefs en sécurité incendie canadiens*, automne 2021, p. 15-16), ce qui n'augure rien de bon pour l'avenir.

- **Des bassins de main-d'œuvre de plus en plus restreints dans l'avenir** - Dans les localités et les régions périphériques les plus touchées par la baisse et le vieillissement

L'EFFECTIF VOLONTAIRE ET À TEMPS PARTIEL CHEZ LES POMPIERS, AURAIT CHUTÉ DE 19% ENTRE 2000 ET 2018.

de l'effectif de pompiers volontaires, il est prévisible que ces phénomènes ne feront que s'accroître au cours des prochaines années. On sait en effet que la population des 20-64 ans est appelée à décliner dans 10 des 17 régions administratives du Québec entre 2011 et 2036. Ce phénomène n'est pas près de s'infléchir puisque 7 de ces 10 régions connaîtraient également une baisse de la population des 0-19 ans. Alors qu'il ne comptait en 2009 que 14 municipalités avec moins de 50% de la population en âge de travailler, le Québec devrait en dénombrier jusqu'à 236 dès 2024 (INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. « La population des municipalités du Québec au 1^{er} juillet 2017 », dans *Coup d'œil sociodémographique*, numéro 61, février 2018, Québec, Institut de la statistique du Québec, p.2.)

- Au rétrécissement des bassins de main-d'œuvre dans les petites communautés s'ajoute, avec la pénurie généralisée de main-d'œuvre, la difficulté d'obtenir de la part des employeurs la mise à la disposition de pompiers volontaires. Nombreux sont en effet les répondants des régions de la Côte-Nord, du Centre-du-Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, du Bas-Saint-Laurent et de l'Estrie qui affirment éprouver des difficultés importantes à ce chapitre. (www.letoledulac.com/actualite/lhoraire-de-disponibilite-des-pompiers-plus-complique/)

LES RÉGIONS ÉLOIGNÉES : UN DÉFI IMPORTANT

UN CONSENSUS PARMIS L'ENSEMBLE DES SERVICES



Nous avons calculé un « indice de défi » pour une série de questions relatives à l'attraction et à la rétention des pompiers. Les résultats démontrent que les régions éloignées des grands centres sont particulièrement touchées par l'enjeu de l'attraction et la rétention des pompiers. Autant pour les régions intermédiaires que les régions éloignées, les répondants estiment que l'enjeu ira en s'accroissant. De façon très consensuelle, l'ensemble des répondants estiment que le problème de relève chez les pompiers hors des grands centres devra être une priorité chez les décideurs en sécurité publique, avec un score de 85 %. Cette priorité est également importante selon les répondants des régions adjacentes aux grands centres. De plus, les répondants estiment que les défis en matière de relève chez les pompiers posent des risques en matière de sécurité incendie. Les répondants témoignent donc du fait que l'enjeu de la relève n'est pas un problème uniquement de ressources humaines, mais bien de service et de sécurité.

Tableau 2
Attraction et rétention des pompiers selon la proximité ou l'éloignement d'un grand centre urbain.

	TOTAL	ADJACENT (N=135)	INTER-MÉDIAIRE (N=162)	ÉLOIGNÉ (N=85)
Il a été difficile pour notre service d'attirer des nouveaux pompiers lors de notre dernière embauche.	57%	49%	56%	74%
L'embauche de pompiers sera difficile pour notre service au cours des prochaines années.	65%	56%	66%	79%
Il est difficile présentement d'assurer la rétention de nos pompiers.	56%	53%	52%	65%
Nous estimons qu'en maintenant l'organisation et les pratiques actuelles, il sera difficile pour notre service d'attirer des pompiers dans le futur.	59%	56%	56%	71%
Nous estimons qu'en maintenant l'organisation et les pratiques actuelles, il sera difficile pour notre service de retenir les pompiers dans le futur.	57%	56%	53%	65%
Le problème de relève chez les pompiers hors des grands centres devra être une priorité importante chez les décideurs en sécurité publique.	85%	83%	83%	92%
Nous anticipons des défis en matière de relève chez les pompiers, défis qui posent des risques en matière de sécurité incendie.	72%	67%	70%	84%

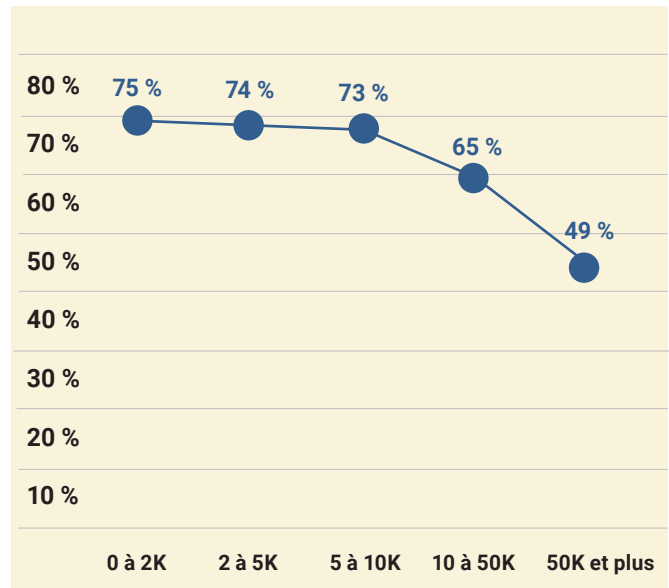
Pour l'ensemble des régions administratives, nous avons calculé un « indice de défi » qui regroupe l'ensemble des questions du tableau 2.

Notons que les risques sont croissants plus les municipalités sont petites, comme en témoigne le graphique 2 où l'on observe une appréhension plus grande des risques en matière de sécurité chez les répondants de municipalités de moins de 10 000 habitants.

Tableau 3
Indice de défi selon la région administrative

RÉGION	INDICE DE DÉFI
Abitibi-Témiscamingue	85%
Bas-Saint-Laurent	72%
Capitale-Nationale	57%
Centre-du-Québec	69%
Chaudière-Appalaches	65%
Côte-Nord	74%
Estrie	64%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	73%
Lanaudière	60%
Laurentides	61%
Laval	18%
Mauricie	61%
Montérégie	61%
Montréal	36%
Nord-du-Québec	74%
Outaouais	49%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	67%
TOTAL	64%

Graphique 2
Appréhension de problèmes de relève selon la taille démographique des municipalités



« NOUS ANTICIPONS DES DÉFIS EN MATIÈRE DE RELÈVE CHEZ LES POMPIERS QUI POSENT DES RISQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ INCENDIE »

DES DÉFIS QUI POSENT DES RISQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ INCENDIE

L'enjeu de la relève et de la rétention chez les pompiers volontaires peut être analysé en soi, mais on en mesure la véritable portée en considérant son effet sur la capacité d'un service de sécurité incendie de réaliser sa mission auprès de la population. Une majorité de répondants à l'enquête de l'AGSICQ estime d'ailleurs que le statu quo n'est pas une option et appréhende que, s'ils devaient être maintenus, les pratiques opérationnelles et le mode d'organisation actuel de leur service, en plus de limiter le recrutement de pompiers, menaceraient leur capacité à assurer la sécurité incendie de leur collectivité.

- *Les Orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie* (MSP, 2002) fixent les paramètres d'une intervention efficace. Or, si pour effectuer une attaque intérieure et une opération de sauvetage, 4 pompiers doivent être présents sur les lieux d'une intervention, idéalement dans les 10 premières minutes suivant l'alarme, une force de frappe appropriée exige la mobilisation d'un minimum de 10 pompiers. En outre, du personnel supplémentaire doit être prévu en milieu rural non desservi par un aqueduc municipal afin d'acheminer l'eau sur les lieux de l'incendie par camions-citernes.
- **Des milieux de plus en plus vulnérables** - Il faut aussi tenir compte du fait que l'enjeu de la relève en sécurité incendie se conjugue dans les régions les plus directement concernées à une vulnérabilité grandissante de la population face au phénomène de l'incendie (et aux autres risques de la vie courante sur lesquels les pompiers sont susceptibles d'intervenir).

- Il peut être estimé qu'en 2031, le nombre d'aînés (qui demeurent invariablement sur-représentés chez les victimes d'incendie) aura connu une hausse de 80 % depuis 2011 au Québec, ce qui représentera un million de personnes de plus dans ce groupe d'âge. Dès 2024, plus du quart de la population de 496 municipalités sera constitué d'aînés, en 2009 ce n'était le cas que dans 26 localités. À l'échelle des régions, « en 2036, ce groupe d'âge compterait pour plus du tiers de la population dans trois régions administratives : celles de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

« DÈS 2024, PLUS DU QUART DE LA POPULATION DE 496 MUNICIPALITÉS SERA CONSTITUÉ D'AÎNÉS, EN 2009 CE N'ÉTAIT LE CAS QUE DANS 26 LOCALITÉS. »

Institut de la statistique du Québec.

(38 %), du Bas-Saint-Laurent (36 %) et de la Mauricie (34 %), suivies de près par celle du Saguenay-Lac-Saint-Jean (32 %) (INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061, édition 2014, Québec, Institut de la Statistique du Québec, septembre 2014, p. 46).*

- Pas étonnant, donc, que les risques en matière de sécurité incendie posés par l'enjeu de la relève et de la rétention des pompiers soient davantage appréhendés dans les régions du Nord-du-Québec (92%), de l'Abitibi-Témiscamingue (91%), de la Gaspésie (83%), de la Côte-Nord (82%) et du Bas-Saint-Laurent (79%), là où se trouve une plus grande proportion de personnes âgées et où l'on compte le plus de services de sécurité incendie avec un effectif réduit.

EMBAUCHE ET RÉTENTION : UN DÉFI DE CONCILIATION

Nous avons identifié plusieurs éléments à partir de la littérature scientifique sur les freins à l'embauche et à la rétention, en plus des freins identifiés par les praticiens, notamment dans les nombreux rapports traitant des enjeux de relève pour les pompiers. Par ailleurs, le métier de pompier comporte des particularités importantes (ex : danger associé au

métier, fortement axé sur le service public). De plus, le poste de pompier hors des grands centres comporte aussi des particularités importantes (ex : emploi comme source de revenu secondaire). Dans ce contexte, nous proposons de revoir brièvement les principales perspectives théoriques qui ont guidé notre enquête et les variables mesurées.

INSTAURER
DES STRATÉGIES
D'INTÉGRATION

Tableau 4
Perspectives théoriques à la base de l'enquête

PERSPECTIVE THÉORIQUE	IDÉE PRINCIPALE	IMPLICATION POUR L'ENJEU DE LA RELÈVE
Engagement organisationnel	L'engagement organisationnel est un facteur important pour la rétention du personnel. Il y a 3 dimensions à l'engagement 1. Engagement affectif <i>Je reste parce que j'ai le désir de rester.</i> 2. Engagement calculé <i>Je reste parce que j'ai beaucoup à perdre à quitter.</i> 3. Engagement normatif <i>Je reste parce que je ressens le devoir de rester.</i>	Contrairement à d'autres professions, l'engagement affectif des pompiers hors des grands centres est potentiellement élevé, alors que l'engagement calculé est potentiellement plus faible, dû aux conditions d'emploi. Cela peut impacter la rétention.
Enracinement	La rétention est influencée par l'enracinement de la personne autant dans l'organisation que dans la communauté. Il y a 3 dimensions à l'enracinement 1. Le lien <i>J'ai des relations sociales dans l'organisation et dans la communauté.</i> 2. Le « fit » <i>Il y a une adéquation entre mes valeurs et celles de mon organisation et de ma communauté.</i> 3. Sacrifice <i>Ce serait un sacrifice important pour moi de quitter l'organisation.</i>	La mise en place de stratégies pour favoriser l'intégration du personnel dans l'organisation, mais aussi dans sa communauté peut favorablement influencer la rétention.
Motivation au service public	La motivation au service public est un facteur important à considérer pour l'attraction et la rétention des employés.	La motivation au service public est un facteur structurant d'attraction et de rétention sur lequel le métier de pompier a plusieurs atouts.
Friction	Les principes d'économie nous enseignent que malgré nos intentions (ex : motivation au service public), des barrières peuvent nous empêcher de prendre la décision qui nous motive intrinsèquement.	Malgré la motivation, plusieurs embûches peuvent limiter l'attraction et la rétention des pompiers et devenir des barrières malgré la motivation au service public (ex : conciliation, accès à la profession)

LES FREINS À L'EMBAUCHE : UNE QUESTION DE BASSIN... ET D'ACCESSIBILITÉ

Nous avons déterminé 8 freins potentiels à l'embauche et les avons testés auprès des répondants de l'étude.

Selon votre expérience, dans quelle mesure cet élément est-il actuellement un frein à l'embauche dans votre service.

1= Cet élément n'est pas un frein très important

5= Cet élément est un frein très important.

Le premier constat est que l'ensemble des éléments sont identifiés comme des freins soit modérés, soit importants. Pour les régions éloignées, on note que l'étroitesse du bassin de main-d'œuvre, combinée au manque d'intérêt des nouvelles générations, pose selon les répondants un enjeu en termes de bassin de candidats potentiels. De plus, si l'on reprend l'idée de friction liée à l'embauche, autant la conciliation avec la famille que les autres emplois posent un défi important. Combiné aux conditions d'accès à la profession, nous pouvons affirmer que les répondants estiment que les barrières à l'entrée sont nombreuses.

L'étroitesse du bassin de main-d'œuvre représente, avec un taux de 62% (75% dans les régions éloignées d'un grand centre), un frein très important à l'embauche de pompiers volontaires. Or, une majorité de services de sécurité incendie desservent une population de moins de 5000 habitants au Québec :

Sur les 642 services de sécurité incendie que compte le Québec* :

- 435 ne desservent le territoire que d'une seule municipalité;
- 459 desservent moins de 5000 habitants ;
- 392 desservent moins de 2000 habitants ;
- 153 desservent moins de 1000 habitants ; et
- 46 desservent moins de 500 habitants.

* Au moment de l'étude

Sans surprise, les répondants à la plus récente enquête qui affirment avoir eu de la difficulté à attirer des pompiers lors de leur dernière embauche ou qui estiment que l'embauche sera difficile dans l'avenir se retrouvent en majorité dans les municipalités les moins peuplées.

Cela dit, l'étroitesse du bassin de main-d'œuvre est relative. Si elle est effectivement déterminante dans les localités isolées (i.e. sans possibilité efficace d'entraide avec des communautés voisines) de régions périphériques où il y aura sans doute lieu de recourir à des solutions distinctes, elle n'est rien d'autre, dans les régions centrales ou périurbaines, que le produit du mode d'organisation et des pratiques que les municipalités ont privilégiés, la plupart du temps au détriment de l'efficacité. En témoigne le fait que certaines MRC comptent encore presque autant de services de sécurité incendie que de municipalités, généralement peu peuplées.

LES RÉPONDANTS AFFIRMANT AVOIR EU DE LA DIFFICULTÉ À ATTIRER DES POMPIERS LORS DE LEUR DERNIÈRE EMBAUCHE OU QUI ESTIMENT QUE L'EMBAUCHE SERA DIFFICILE DANS L'AVENIR SE RETROUVENT EN MAJORITÉ DANS LES MUNICIPALITÉS LES MOINS POPULEUSES.

Tableau 5
Freins à l'embauche selon la proximité ou l'éloignement d'un grand centre urbain

FREINS À L'EMBAUCHE	TOTAL	ADJACENT	INTER-MÉDIAIRE	ÉLOIGNÉ
Les conditions d'accès à la profession (ex.: condition physique et durée de la formation)	56%	47%	61%	62%
Étroitesse du bassin de main-d'œuvre	62%	53%	63%	75%
Le manque d'intérêt des nouvelles générations pour le poste.	63%	56%	64%	74%
La rémunération	49%	48%	49%	53%
Les difficultés de conciliation avec les autres emplois du pompier	70%	71%	71%	70%
Les difficultés de conciliation avec la vie familiale	73%	71%	75%	73%
Le manque de valorisation de la profession	44%	37%	48%	47%
L'obligation de résider à proximité d'une caserne	48%	53%	49%	42%

LES FREINS À LA RÉTENTION : LA PRESSION DES EXIGENCES

Nous avons déterminé 8 freins potentiels à la rétention et les avons testés auprès des répondants de l'étude.

Selon votre expérience, dans quelle mesure cet élément est-il présentement un frein à la rétention dans votre service.

1= Cet élément n'est pas un frein très important

5= Cet élément est un frein très important.

Les résultats démontrent que généralement, l'ambiance de travail est bonne et ne constitue pas un facteur majeur de départ des employés. De plus, la reconnaissance dans la communauté semble ne pas être un enjeu majeur. De la même façon que pour les facteurs d'attraction, les facteurs les plus problématiques sont davantage liés à la friction qu'aux aspects motivationnels. L'incompatibilité avec la vie familiale et activités personnelles, les exigences en matière de disponibilité et les besoins en matière de formation continue sont perçus comme des freins importants.

Tableau 6
Freins à la rétention selon la proximité ou l'éloignement d'un grand centre urbain

FREINS À LA RÉTENTION	TOTAL	ADJACENT	INTER-MÉDIAIRE	ÉLOIGNÉ
L'incompatibilité avec la vie familiale et les activités personnelles	69%	68%	69%	70%
Les exigences en matière de disponibilité (travail sur appels; pratiques régulières; etc.)	68%	68%	66%	70%
Les besoins en matière d'entraînement et de formation continue	63%	59%	62%	69%
L'incompatibilité avec l'emploi principal	64%	67%	60%	65%
La faible rémunération	47%	48%	48%	47%
L'ambiance de travail déficiente	30%	28%	32%	32%
La faible reconnaissance de la communauté	37%	34%	40%	38%
La participation des pompiers à des activités de prévention	45%	39%	47%	53%

LE MODE D'ORGANISATION : UN PUISSANT FACTEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DU PERSONNEL

• La revue de littérature confirme que le professionnalisme d'une organisation, ses compétences et sa capacité de gestion, la vision et le leadership de sa direction, le niveau et la qualité de ses équipements et de son matériel, la conformité de ses pratiques opérationnelles aux standards les plus généralement reconnus, les opportunités d'avancement et de promotion qu'elle offre, l'ambiance de travail que l'on y retrouve, voire sa réputation et le succès de ses interventions, sont autant de puissants facteurs d'attraction et de rétention de sa main-d'œuvre (*IAFC, A Call for Action. The Blue Ribbon Report. Preserving and Improving the Future of the Volunteer Fire Service*, 2004; *BRANDWEERACADEMIE, Recruitment and retention of volunteers in European Fire Services. Phase 1 : document study and exploratory focus group*. October 2019).

• Dans le contexte québécois, on peut ajouter à ces facteurs :

- La gamme des risques (désincarcération ; premiers répondants ; matières dangereuses ; etc.) assumés par le service de sécurité incendie, qui conditionnent le niveau de qualification requis des pompiers et la fréquence des interventions* ;
- Le niveau de conformité aux standards d'efficacité établis dans les Orientations du ministre de la sécurité publique en matière de sécurité incendie ou aux normes de santé et de sécurité du travail applicables dans le milieu.

• Or,

- Comme il en a été fait mention précédemment, une majorité de services de sécurité incendie sont encore composés de pompiers volontaires, ne desservent qu'une municipalité (limitant ainsi la capacité opérationnelle et les occasions de maintenir l'expertise des troupes), sous les ordres de directeurs également volontaires ou à temps partiel. De plus, selon un sondage réalisé par l'ACSIQ en 2015, 65,7 % des services de sécurité incendie n'ont pas de garde, ni à domicile, ni en caserne, et bien que de nombreuses ententes d'entraide mutuelle ont été conclues dans la foulée des schémas de couverture de risques, la répartition secondaire des appels d'urgence n'est pas automatique auprès des autres services, ce qui ne

manque pas de plomber les résultats des interventions et, par conséquent, affecter le moral et la motivation des pompiers.

- Près de la moitié des chefs de sécurité incendie, soit 45,8 %, sont toujours en situation de double emploi (ACSIQ, L'Étincelle, septembre 2019).
- 51,5% des chefs considèrent que le nombre d'heures qui leur est alloué est insuffisant pour mener à bien toutes leurs tâches. En considérant une semaine de travail moyenne de 37,5 heures comme étant à temps plein, 57,9 % des directeurs sont à temps partiel et 33,1 % de tous les directeurs disposent de moins de 15 heures par semaine pour mener à bien toutes leurs responsabilités. (ST-DENIS, Karine. *La professionnalisation des chefs de sécurité incendie, phase 1. Les nouvelles responsabilités et activités des services de sécurité incendie au Québec*, Recherche réalisée pour l'ACSIQ, [s.l.], mars 2015, 85 pages.)
- « Les pompiers ne souhaitent qu'il arrive des incendies, mais lorsqu'un incendie survient, ils veulent être là pour le combattre » se plaisait à dire un ancien sous-ministre associé du MSP. Le regroupement à l'échelle intermunicipale ou régionale permet aux pompiers volontaires d'intervenir plus régulièrement et de maintenir leur expertise. En revanche, cela peut être un facteur démobilisant, particulièrement dans les cas où les employeurs sont réticents à disponibiliser leur personnel en cas d'incendie.

UNE MAJORITÉ DE SERVICES DE SÉCURITÉ INCENDIE SONT ENCORE COMPOSÉS DE POMPIERS VOLONTAIRES.

* Si, dans certaines organisations, l'élargissement de la gamme de services et son corollaire, la fréquence accrue des interventions, contribuent à augmenter la motivation des pompiers et favoriser l'embauche de pompiers à temps plein ou à temps partiel, il faut reconnaître que ces facteurs ont un effet tout à fait contraire dans d'autres milieux qui ne peuvent recourir qu'à des pompiers volontaires. Dans ces endroits, l'augmentation du nombre d'interventions ne vient qu'exacerber les difficultés de conciliation avec les autres emplois du pompier ou avec sa vie familiale.

LES FACTEURS D'ATTRACTION : UNE MOTIVATION PROSOCIALE

Nous avons identifié plusieurs éléments à partir de la littérature scientifique sur les facteurs d'attraction, en plus des facteurs identifiés par les praticiens. Nous avons déterminé 6 facteurs potentiels d'attraction et les avons testés auprès des répondants de l'étude.

Selon votre expérience, dans quelle mesure cet élément est-il un facteur d'attraction efficace pour votre service présentement.

1= Cet élément n'est pas facteur attractif

5= Cet élément est un facteur très attractif

Les résultats sur cette question confirment l'importance que prend la place de la motivation prosociale et au service public dans l'attraction des candidats. L'esprit de groupe d'un service incendie revient également en tant que grand facteur d'attraction, confirmant l'importance de l'enracinement comme facteur d'engagement chez les pompiers.

Tableau 7
Facteurs d'attraction selon la proximité ou l'éloignement d'un grand centre urbain

FACTEURS D'ATTRACTION	TOTAL	ADJACENT	INTER-MÉDIAIRE	ÉLOIGNÉ
La volonté et l'engagement d'assurer la sécurité du citoyen	59%	59%	58%	59%
Le service à la communauté	60%	59%	60%	63%
L'esprit de groupe d'un service d'incendie	72%	72%	71%	74%
La reconnaissance par la communauté	59%	60%	57%	63%
Occuper son temps	32%	33%	30%	32%
Revenu supplémentaire	55%	63%	53%	50%

LES SOLUTIONS

En fonction de notre revue des études réalisées à travers le monde sur la question et sur les actions posées pour traiter de la relève en matière de sécurité incendie, nous avons déterminé 11 solutions potentielles.

Selon votre expérience, dans quelle mesure cet élément favoriserait-il une meilleure attraction et rétention des pompiers.

1= Cet élément n'est pas une solution porteuse

5= Cet élément est une solution porteuse).

L'ensemble de solutions que nous avons identifiées ont été jugées porteuses par les répondants. Il est à noter que dans les régions éloignées des grands centres, l'élimination des irritants fiscaux et la simplification du processus de formation sont mentionnées comme des solutions très porteuses, confirmant les barrières à l'entrée au métier. La sensibilisation des élus municipaux est vue comme une solution déterminante.

LES
SOLUTIONS
SONT
MULTIPLES

Tableau 8
Solutions potentielles selon la proximité ou l'éloignement d'un grand centre

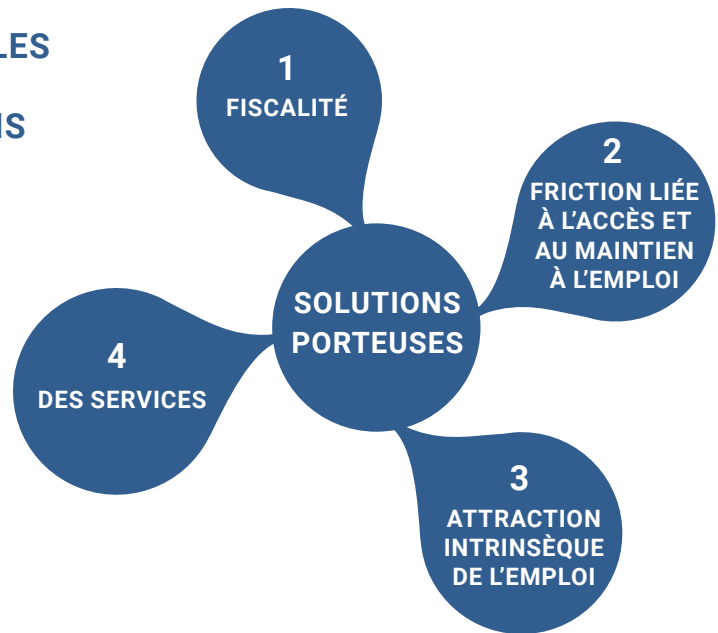
SOLUTIONS POTENTIELLES	TOTAL	ADJACENT	INTER-MÉDIAIRE	ÉLOIGNÉ
Plus de reconnaissance du travail accompli	61%	70%	64%	65%
Plus d'appels et d'interventions d'urgence	68%	65%	68%	65%
Élargissement des tâches (ex.: désincarcération, premiers répondants, etc.)	60%	61%	59%	55%
Simplification du processus de formation	72%	66%	79%	76%
Meilleure rémunération	65%	73%	64%	66%
Élimination des irritants fiscaux	79%	46%	83%	82%
Accès à de meilleurs équipements	50%	53%	53%	52%
Valorisation de la profession dans la communauté. (ex: campagnes de promotion, présence sur le terrain)	58%	56%	62%	57%
Possibilités d'avancement ou de promotion	56%	75%	59%	50%
Sensibilisation des élus municipaux sur la sécurité incendie	76%	62%	77%	77%
Formation continue	60%	56%	59%	59%

PROPOSITION D'ACTION EN 4 AXES

EN FONCTION DES RÉPONSES À L'ENSEMBLE DES QUESTIONS DE CE DIAGNOSTIC ET DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES ACTUELLES SUR LA QUESTION DE LA RELÈVE HORS DES GRANDS CENTRES, NOUS PROPOSONS 4 AXES D'INTERVENTIONS PRIORITAIRES.

QUELQUES PISTES D'ACTION

Certaines pistes d'action sont spécifiques à la problématique du recrutement et de la rétention des pompiers volontaires ou sur appels. À la rigueur, ces mesures pourraient être appliquées et donner de bons résultats en termes de rehaussement de l'effectif sans que l'on observe pour autant une amélioration de l'efficacité des services de secours. D'autres mesures sont plus structurantes de l'organisation des services ou de la mobilisation des ressources en cas d'interventions. Si la plupart d'entre elles n'agissent pas directement sur la capacité de recrutement de pompiers, elles pourraient néanmoins avoir un effet positif sur cette dimension et sur la rétention du personnel en place.



1. FISCALITÉ

- Financement par l'AGSCSIQ ou le MSP d'une analyse économique de l'impact du recours à des pompiers volontaires afin d'appuyer d'éventuelles revendications auprès des municipalités ou du gouvernement. Par exemple, en 2004, l'IAFC estimait à 37 milliards de USD\$ par an le montant que les pompiers volontaires faisaient économiser aux communautés locales américaines.
- Sur la base de l'analyse économique susmentionnée, qui chiffrerait les économies générées par le recours à des pompiers volontaires (plutôt qu'à du personnel à temps plein), exemption d'impôt d'un montant de revenu, voire de la totalité, gagné à titre de pompier volontaire (P. 68 de Mission Volontariat : exempter l'engagement de toute application de dispositions législatives ou réglementaires, européennes ou nationales, relatives au salariat).
- Exemption du revenu tiré du métier de pompier aux fins du calcul des prestations d'assurance-emploi et du régime québécois d'assurance parentale.
- Élimination de la restriction salariale imposée par Emploi-Québec lors de périodes de formation professionnelle.
- Mécanisme fiscal de compensation des employeurs de pompiers volontaires (voir l'exemple français sur le mécénat p. 49, <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6476-PGP.html>) ou incitatif de la CNESST pour favoriser l'embauche de pompiers volontaires dans les industries.

2. FRICTION LIÉE À L'ACCÈS ET AU MAINTIEN À L'EMPLOI

- Révision (réduction ou rééchelonnement dans le temps) des exigences de formation pour les pompiers en milieu rural, de manière à limiter (au début de leur engagement ou de façon plus permanente en fonction de la capacité opérationnelle du service) la portée de leurs interventions.
- Révision des exigences de formation de manière à habiliter des intervenants (et notamment des femmes) aux secours d'urgence aux personnes, sans nécessairement faire passer les candidats par un cursus de pompier (pour les SSI avec premiers répondants).
- Amélioration, en région, de l'offre de formation pour les officiers.
- Offre d'une formation initiale concentrée dans le temps (quelques semaines) afin de favoriser la mise à la disposition des candidats pompiers par leurs employeurs principaux (ex. : formation des officiers de réserve de l'armée canadienne).
- Développement de programmes de formation à partir du IV^e secondaire en vue d'un DES intégrant le certificat de Pompier I.
- Adaptation de la proposition 9 (p. 42-43) du document français Mission Volontariat : créer un « choc de recrutement » (sous l'égide d'une stratégie panquébécoise) en structurant l'engagement durant les premières années autour du secours aux personnes.
- Mises en œuvre de mesures en faveur des employeurs de pompiers volontaires : développement et promotion par le MSP d'un label employeur-partenaire (voir l'exemple français sur le mécénat p. 49, <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6476-PGP.html>).
- Établissement de tarifs préférentiels aux pompiers volontaires pour l'accès à des services publics (ex.: modification des lois municipales en vue de l'élimination ou la réduction de la taxe sur les droits de mutations immobilières - taxe de bienvenue) ou à des biens et services privés (après entente avec des fournisseurs/partenaires de la communauté ou avec des chaînes de magasins à l'échelle québécoise)
- Développement et maintien à jour d'outils statistiques sur le personnel à l'emploi des SSI (de manière à adapter les mesures de recrutement, de fidélisation et de reconnaissance).
- Mentorat auprès des recrues.
- Développement d'un statut de cadet-pompier.

UNE MAJORITÉ DE SERVICES DE SÉCURITÉ INCENDIE SONT ENCORE COMPOSÉS DE POMPIERS VOLONTAIRES.

© Michael Zysman | Dreamstime.com

STRATÉGIE NATIONALE DE
SENSIBILISATION AU MÉTIER DE
POMPIER (RE : ALBERTA ; FRANCE)
PRÉVOYANT NOTAMMENT DES
CAMPAGNES RÉGULIÈRES ET
AMBITIEUSES DE COMMUNICATION EN
FAVEUR DU RECRUTEMENT DE
POMPIERS OU DE PREMIERS
RÉPONDANTS.

3. ATTRACTION/VALORISATION

- Documentation permanente de l'état des lieux par la réalisation d'un diagnostic de main-d'œuvre pour le métier de pompier volontaire ou à temps partiel (état des troupes ; caractéristiques sociodémographiques ; expérience ; activités effectuées par les pompiers volontaires ; temps requis ; etc.) et la mise en place d'un comité de main-d'œuvre pour le métier de pompier volontaire ou à temps partiel afin d'assurer le comblement de besoins de main-d'œuvre (en quantité et en qualité).
- Stratégie, plan d'action et campagne de publicité pour favoriser l'accès des femmes dans les SSI (voir l'exemple de la CCQ et du milieu de la construction).
- Le milieu de la sécurité incendie a connu un essor important pendant la période qui a suivi l'adoption de la Loi sur la sécurité incendie (2002-2010). Cet essor a profité d'une sensibilisation sans précédent des élus municipaux à la réalité de la sécurité incendie et d'une vulgarisation, à leur intention, des principaux paramètres à considérer pour réaliser une intervention efficace (délai d'intervention, force de frappe, équipements, débit d'eau, etc.). Une mise à jour régulière de cette sensibilisation, par l'entremise de capsules de formation offertes par l'UMQ et la FQM par exemple, serait sans doute de nature à entretenir la connaissance de ces paramètres chez les élus municipaux et, par conséquent, à perpétuer leur compréhension des enjeux liés à l'organisation de services de sécurité incendie.
- Établissement d'un régime de retraite pour les pompiers volontaires (ex. : New Hampshire; Connecticut; Loi sur le régime de retraite des élus municipaux).
- Engagement des pompiers eux-mêmes dans les campagnes de recrutement auprès de bassins potentiels (écoles, milieux de travail, etc.).
- Organisation d'activités de reconnaissance pour les familles, conjoints et pompiers volontaires eux-mêmes.
- Mention de contributions individuelles des pompiers dans les médias.
- Port de l'uniforme dans les événements publics.
- Campagnes et stratégies pour viser des bassins de main-d'œuvre sous-représentés chez les pompiers.

4. L'ORGANISATION DES SERVICES

- Imposer, ou favoriser par des subventions au fonctionnement (et non seulement des subventions pour étudier l'opportunité de regroupement), le regroupement de services là où l'intervention automatique des autres SSI d'une région donnée représente un potentiel d'efficacité au sens des Orientations ministérielles et des standards recherchés (vs le cas de municipalités isolées où d'autres solutions devront être mises en œuvre).
- Révision des Orientations ministérielles pour :
 - Implanter dans un certain nombre de MRC (à déterminer) le modèle de services constitués d'un noyau de 4 pompiers à temps plein, ou à temps partiel en caserne, et de pompiers sur appels (www.leteiledulac.com/actualite/lhoraire-de-disponibilite-des-pompiers-plus-complique/);
 - Déterminer des exigences minimales de prévention en contrepartie de découverts d'intervention en milieu rural ;
 - Réduire, dans certains milieux comme les municipalités isolées, les objectifs d'efficacité opérationnelle, et donc l'effectif requis (ex. : éviter la propagation de l'incendie aux bâtiments voisins plutôt que d'intervenir avant l'embrassement généralisé) ;
 - Exiger des autorités régionales, dans leur schéma de couverture de risques, une stratégie de recrutement / rétention, afin d'assurer le nombre de pompiers prévu au schéma et aux plans de mise en œuvre ;
 - Planifier la répartition secondaire des appels d'urgence de manière à tenir compte automatiquement (et non plus par l'appel à du renfort) des ressources présentes dans le territoire régional ;
 - Mettre en place un mécanisme d'audit des services de sécurité incendie de manière, entre autres, à s'assurer de l'application réellement automatique des ententes d'entraide intermunicipale.
- Favoriser, par une aide gouvernementale directe aux municipalités ou par des incitatifs fiscaux significatifs, la garde rémunérée en territoire.
- Favoriser le cumul d'emplois municipaux (ex.: pompier et paysagiste ou brigadier scolaire).
- Projets-pilotes de services de secours d'urgence multifonctionnels intégrant la sécurité incendie (incluant les activités de prévention), les premiers répondants, les services ambulanciers, ou autres fonctions municipales, constitués de noyaux de pompiers à temps plein (ou à temps partiel en caserne) et de pompiers sur appels.
- Exigences de formation en administration pour les gestionnaires de SSI afin de favoriser l'émergence, au sein de services regroupés, de postes à temps plein et, par conséquent, un meilleur encadrement et une meilleure gestion des services. Dans les secteurs où une intervention efficace est impossible, mise en place d'incitatifs fiscaux ou financiers (par les municipalités ou le gouvernement du Québec) pour l'installation, dans les bâtiments les plus à risque, de systèmes d'alerte précoce d'incendie ou de systèmes automatiques d'extinction.
- Prêt de ressources entre la SOPFEU et les SSI.

REMERCIEMENTS

**L'AGSICQ tient à remercier
les personnes suivantes pour
leur apport essentiel à la réflexion
ayant conduit à la rédaction
de ce document :**

M. Jean-François Bouchard

M. Jean-François Bertholet

Les membres de l'AGSICQ
ayant répondu au sondage.

Le ministère de la Sécurité publique
qui a contribué à la collecte de données.