

**CONSEIL INTERCOMMUNAL**

**COMMUNICATION No 10/2024**  
**du Comité de direction**  
**AU CONSEIL INTERCOMMUNAL SÉCURITÉ RIVIERA**

**Réponse à l'interpellation de Monsieur Yvan Cornu (Vevey) :**  
**« *Expliquez-nous pour quelles raisons vous centralisez les services ?* » déposée lors de la séance du Conseil intercommunal**  
**du 25 avril 2024**

Monsieur le Président,  
Mesdames, Messieurs,

## 1. Préambule

Lors de la séance du Conseil intercommunal du 25 avril 2024, Monsieur Yvan Cornu, Conseiller intercommunal (Vevey), a déposé une interpellation qui soulevait la question suivante : « *Expliquez-nous pour quelles raisons vous centralisez les services ?* » qui est à mettre en relation avec l'évolution du dispositif régional et le projet de la Maison de la sécurité publique.

Pour rappel, voici le texte en question :

*« Le Comité de direction (CODIR) est conscient que la communication sera un point essentiel pour convaincre la population de la nécessité de construire une maison de la sécurité.*

*Comme vous toutes et tous probablement, en tant que membres du Conseil intercommunal d'ASR, je suis régulièrement sollicité par des gens qui ne comprennent pas pourquoi il faut centraliser des services dont l'objectif principal est d'être proche de la population, proche des incidents et proche des interventions : pour eux, la proximité c'est la rapidité et l'efficacité.*

*En revanche, en centralisant, ces personnes craignent qu'ASR soit plus vulnérable et exposée à des risques d'attaques et de blocages fonctionnels plus élevés.*

*Personnellement, je me sens peu à l'aise pour leur répondre et pour les convaincre, c'est pourquoi je demande au CODIR de fournir des explications (synthétiques, claires et précises) sur sa décision de centraliser la majeure partie des services opérationnels et tous les services administratifs.*

- > Quelles sont les raisons principales (avantages) pour lesquelles ASR veut centraliser ses services, mais pas tous ?*
- > Quels sont les services qui seront centralisés et quels sont les services qui ne seront pas ou pas complètement centralisés ?*
- > Quels sont les risques liés à cette centralisation ? Comment ASR compte-t-elle y faire face ? »*

En raison de la complexité du sujet et du défi stratégique qu'il représente, un premier éclairage a été partagé avec les membres de la Commission consultative de la Maison de la sécurité publique lors de la séance du 7 mai 2024. Par transparence, le schéma euristique (document de travail) est joint à cette réponse.

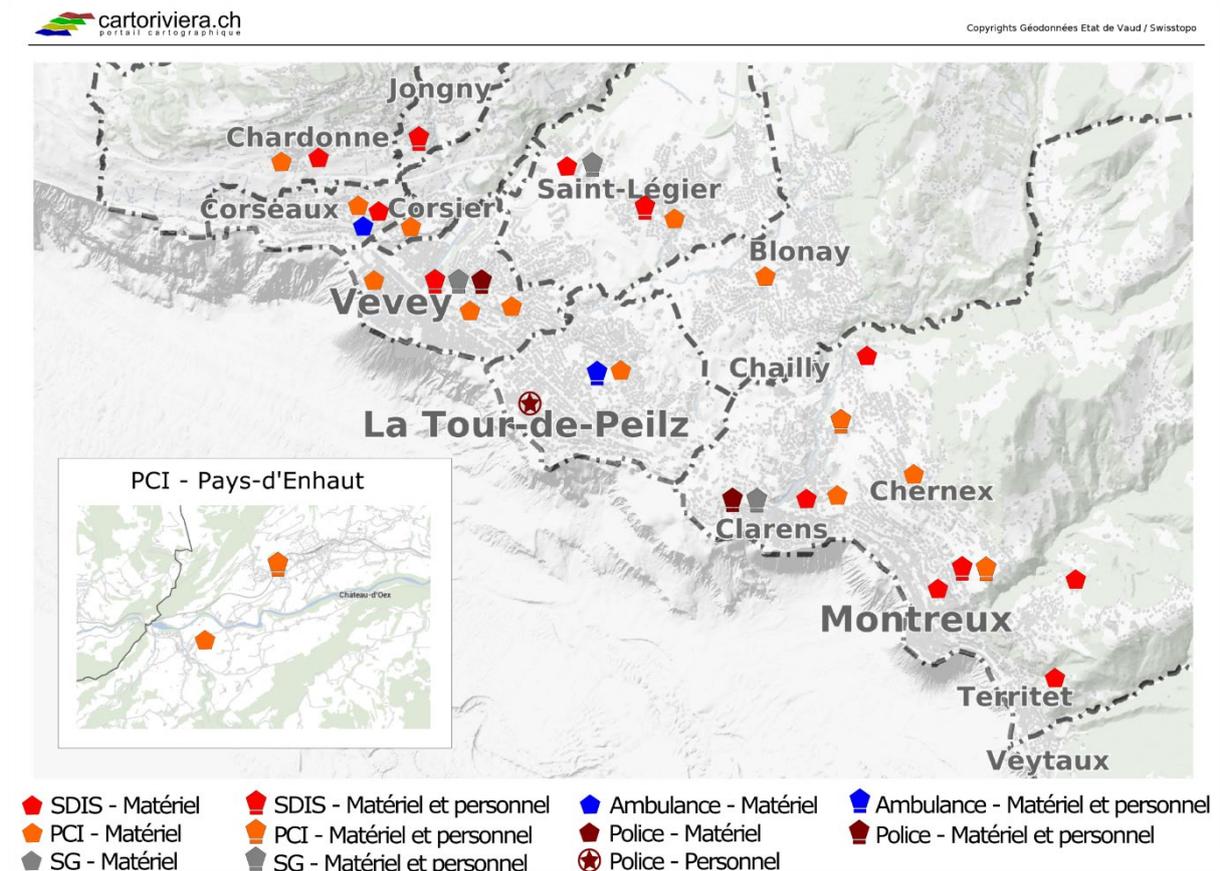
Afin de favoriser une compréhension commune des multiples enjeux, le Comité de direction répond de manière circonstanciée et synthétique aux légitimes questions de l'interpellateur.

## 2. Introduction

Essentiellement composé de l'héritage des infrastructures communales<sup>1</sup> en exploitation lors de la création de l'Association de communes Sécurité Riviera (ci-après ASR) en 2007, l'actuel dispositif de sécurité publique repose principalement sur des infrastructures datant des années 60 et 70, ainsi que le site de Clarens voué à un projet immobilier privé. Ces locaux souffrent d'une vétusté et ne répondent plus aux exigences actuelles, notamment en termes de besoins opérationnels, ainsi qu'aux conditions de santé et sécurité au travail. De plus, la qualité de certaines prestations n'est plus satisfaisante pour le service au public.

Concernant le site de Clarens, il est précisé qu'une prolongation de 5 ans est envisagée avec le nouveau bailleur. Ce dernier souhaitant concrétiser son projet, il n'entrevoit plus un maintien de l'ASR dans ses locaux. Dès lors, nous n'aurons guère d'autre choix que de quitter ce bâtiment à cette échéance.

Voici une illustration des bâtiments et ouvrages de protection sur l'ensemble du territoire – état au 1.1.2018, image extraite de cartoriviera.ch



<sup>1</sup> Pour mémoire, il convient de se référer aux Statuts de l'ASR, soit l'article 28 – Biens immobiliers : « Les communes partenaires mettent à disposition de l'association les biens immobiliers en relation avec ses buts et ses tâches et en assument les charges d'investissement. Les charges locatives y relatives font l'objet d'une facturation à l'association. » Cette disposition appellera certainement une révision.

Fort de ce constat, le Comité de direction et la Direction ont entrepris progressivement plusieurs démarches, dont une première initiée en 2018 dans le cadre d'un partenariat avec l'Etablissement Cantonal d'Assurance (ECA). Un mandat d'audit et de perspectives de développement de la défense contre l'incendie et de secours a été confié à la société Team Consult SA.

En résumé, l'objectif du rapport final<sup>2</sup> était de fournir les bases de décision pour la pérennisation de la défense contre l'incendie et de secours (DIS) à moyen et long terme (15-20 ans), et de vérifier en ce sens le potentiel d'un déplacement partiel des ressources DIS. Il se compose d'une partie « audit » et d'une partie « prospective ».

Au fur et à mesure de son avancement, le concept de la Maison de la sécurité publique a rencontré l'adhésion des partenaires cantonaux, en l'occurrence, l'ECA, le Ministère public, ainsi que la Police cantonale. Il a également reçu un accueil positif de la part du Conseil d'Etat qui a souhaité intégrer la gouvernance du projet.

En raison des enjeux politiques et sécuritaires liés à l'ensemble du dispositif régional, ainsi que sur la base de différentes recommandations et des contraintes relatives à l'aménagement du territoire, une recherche de parcelle a ensuite été initiée.

Une première solution a été envisagée à La Tour-de-Peilz, au lieu-dit « En Faraz » (position centralisée), qui n'a pas été retenue en raison d'une décision politique souhaitant réserver le terrain pour une autre affectation. Consécutivement, une analyse multisite<sup>3</sup> a été effectuée par le Bureau d'urbanisme Repetti Sàrl, à Montreux.

Au terme d'une étude de faisabilité composée de trois volets (urbanisme, mobilité et développement durable), la parcelle du lieu-dit « En Saussaz », propriété de la Commune de Montreux, est apparue comme une solution intéressante. A ce jour, elle demeure l'option privilégiée. Toutefois, sur la base des enseignements tirés des oppositions au projet des Grands-Prés, de potentielles alternatives sont en cours d'analyse.

---

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations, voir le rapport final de TC Team Consult SA, du 20 février 2019 qui est annexé à la présente réponse.

<sup>3</sup> Lien vers l'étude de faisabilité, rapport de l'urbanisme, analyse multisite, [220609\\_ASR\\_Etude\\_faisabilite\\_rapport\\_sectoriel\\_volet2-annexes.pdf \(securite-riviera.ch\)](#)

### 3. Vision prospective

Au-delà de son esprit pionnier, l'ASR a désormais fait ses preuves et représente un réel modèle de co-production de sécurité de proximité, ceci bien au-delà des frontières cantonales. Afin d'encore mieux répondre aux besoins et attentes de la population, des autorités politiques, de son personnel et de ses partenaires, il a été décidé de développer le projet d'une Maison de la sécurité publique. Celle-ci deviendrait un centre de compétences et de prestations de service au profit de la communauté et des administrations.

En tenant compte de l'évolution de son environnement (contexte géopolitique<sup>4</sup> et socio-démographique, changement climatique, crises majeures, vision de l'agglomération « Rivelac », nouveau site hospitalier, regroupement des centrales d'urgence, obsolescence de certains moyens, etc.) et de celle de l'analyse des risques<sup>5</sup> tant au niveau cantonal que régional, les compétences et les prestations de service de proximité pourraient se développer et/ou se renforcer dans les domaines suivants :

#### 1. Sécurité publique

- Services d'urgence ;
- Gestion/coordination de crise au niveau régional et communal ;
- Cybersécurité (centre de données) ;
- Observatoire de la sécurité et de la qualité de vie sur l'espace public ;
- Sécurité événementielle ;
- Santé et sécurité, ainsi que psychologie du travail ;
- Gestion de la vidéosurveillance.

#### 2. Action judiciaire

- Qualité d'accueil des victimes, des plaignants et prise en charge des prévenus ;
- Coordination de la procédure pénale ;
- Gestion d'une zone de rétention.

#### 3. Mobilité multimodale

- Monitoring et pilotage du trafic d'agglomération (ville intelligente « *Smart City* ») ;
- Surveillance automatisée du trafic.

---

<sup>4</sup> Les risques liés à la radicalisation, l'extrémisme violent et le terrorisme sont régulièrement évalués par le Service de renseignement de la Confédération. Voici un lien vers un article intéressant publié dans « Le Temps », le 22.8.2024 : [Un risque d'attentat terroriste en Suisse accentué depuis janvier, selon le service de renseignement - Le Temps](#)

<sup>5</sup> Lien vers le rapport du Conseil d'Etat vaudois - Analyse des risques, 2021, [220406\\_02\\_03\\_CG\\_Brochure\\_synthèse\\_12p\\_VF\(2\).pdf](#)

Parmi les 37 dangers identifiés, relevons les 8 principaux : sécheresse, épidémie/pandémie, précipitations violentes, vague de chaleur, tempête, cyberattaque, panne ou pénurie d'électricité.

#### 4. Réponses aux questions de l'interpellateur

##### **Question 1 : Quelles sont les raisons principales (avantages) pour lesquelles ASR veut centraliser ses services, mais pas tous ?**

D'emblée, il convient de relever qu'il ne s'agit pas d'opposer un concept de centralisation à celui de décentralisation. Le but est de concrétiser un dispositif régional de sécurité publique cohérent, efficient et durable. En outre, il s'agira de veiller au maintien des prestations de services dites de proximité, notamment dans les centres urbains. L'actuelle rénovation du poste de police à Vevey en est un exemple concret.

Dans le cadre des réflexions relatives au projet de la Maison de la sécurité publique, nous avons pris en compte les principaux éléments qui figurent ci-dessous (liste non exhaustive), notamment pour renforcer certaines synergies et mutualiser les infrastructures. De manière synthétique, les principaux avantages sont les suivants :

- Gouvernance

Dans la perspective de l'évolution du paysage sécuritaire vaudois (polices coordonnées, réformes de la protection de la population et du dispositif préhospitalier), il est nécessaire d'associer les partenaires cantonaux aux réflexions en cours, tout en préservant la liberté et les sphères de compétences décisionnelles propres à chaque niveau politique.

- Missions régaliennes

Etant du ressort de l'Etat et des communes, les missions et les tâches des services de secours nécessitent de garantir l'interopérabilité des personnels tant professionnels que de milice. Cette cohabitation dans un espace commun amènera une réelle valeur ajoutée au niveau des interactions possibles et de la qualité des prestations offertes aux bénéficiaires.

- Procédure pénale

Conditionnée par le Code de procédure pénale qui définit non seulement le principe de la proportionnalité, mais également celui de la célérité<sup>6</sup>, la procédure pénale doit se dérouler dans le meilleur délai possible.

---

<sup>6</sup> Voici quelques précisions juridiques « Le principe de la célérité garanti par les art. 6 § 1 CEDH, 14 § 3, let. c, Pacte ONU II et l'art. 29, al. 1, Cst. est consacré expressément au CPP à l'art. 5. Il confère aux parties le droit à ce que l'affaire soit élucidée le plus rapidement possible et avec diligence afin qu'elles soient fixées sur leur sort. La violation du principe de célérité est appelée déni de justice ou retard injustifié. Elle se caractérise par le fait que l'autorité ne rend pas sa décision dans un délai prescrit par la loi ou dans un délai raisonnable, c.-à-d. d'après la nature de l'affaire en cause et les circonstances. Le délai raisonnable pour que l'autorité rende une affaire est apprécié au cas par cas en prenant en compte la complexité du dossier, l'attitude de l'accusé ainsi que le rythme de travail et la manière dont les autorités traitent le dossier. »

Source : Internet, lien vers le site de l'Administration fédérale :

[https://www.rechtsratgeber-rassismus.admin.ch/cadre\\_juridique/f441.pdf](https://www.rechtsratgeber-rassismus.admin.ch/cadre_juridique/f441.pdf)

Tout en respectant la séparation des pouvoirs, le regroupement, sous un même toit, des différents acteurs de la chaîne pénale (Ministère public, Police cantonale et Police Riviera) améliorera la qualité de la prise en charge des parties concernées (victime, plaignant-e et prévenu-e). La coordination et l'efficacité de l'activité de police judiciaire<sup>7</sup> s'en trouveront renforcées.

Par ailleurs, cela permettra de limiter les différents actes dédiés (fouilles, inventaires, transferts, etc.), car ils pourront dorénavant s'effectuer au sein d'une même structure, en garantissant ainsi de meilleures conditions de sécurité.

- Culture d'entreprise

La récente étude de satisfaction et de perception effectuée auprès du personnel en septembre 2023 confirme la nécessité de développer une culture d'entreprise au sein de l'ASR, fondée sur des valeurs éthiques comme le respect des différences et une collaboration fondée sur la transversalité. L'articulation actuelle, sur plusieurs sites, ne s'y prête que trop peu. Par ailleurs, un nouvel environnement de travail adapté aux besoins et attentes du personnel contribuera grandement à renforcer cette vie communautaire.

- Processus de travail

Lors de la dernière crise sanitaire liée à la COVID, puis dans le cadre des plans de continuité, il a fallu – dans l'urgence – aménager différemment nos activités, notamment en octroyant des possibilités de télétravail. L'ère du numérique et de l'intelligence artificielle va encore accélérer ces changements dans une administration qui tend également à la dématérialisation.

Par ailleurs, il est nécessaire de maintenir un état de préparation élevé, ainsi qu'un maintien de la capacité opérationnelle en tout temps. Un nouveau site principal favorisera ces synergies au quotidien.

- Autonomie fonctionnelle et énergétique

En l'état et surtout en cas de « mode dégradé », une partie des bâtiments actuels ne correspondent plus aux standards de construction en vigueur. En ce sens, il est nécessaire de disposer d'au moins un site sur la région qui permette de disposer d'une pleine autonomie fonctionnelle et énergétique afin de garantir un fonctionnement dans la durée, par exemple en cas de crise majeure.

---

<sup>7</sup> En se référant à la littérature spécialisée, il est intéressant de relever que : « La police de proximité ne se conçoit pas sans l'exercice d'une partie de la mission de police judiciaire incombant aux services de sécurité publique.

La réponse aux attentes de la population rend en effet nécessaire que l'activité de la police judiciaire s'exerce au plus près du public plaignant : dissuader et identifier les auteurs d'infractions commises sur les secteurs et contribuer à régler par l'application de la loi pénale les différends entre les personnes et les dégradations du cadre de vie sont une des missions premières de la police de proximité.

Cette activité de police judiciaire doit être développée pour ce qui concerne le traitement des incivilités. Elle intègre également la dimension de lutte contre le sentiment d'insécurité en étant l'occasion de rassurer et conseiller les victimes d'infractions. »

Source : Institut des Hautes Etudes de la Sécurité intérieure, Guide pratique de la police de proximité, Paris, 2000, p. 36

- Mutualisation des espaces

De la zone de rétention au dojo partagé avec les clubs sportifs locaux, en passant par les espaces de travail et de repos, il y aura lieu de mutualiser également les autres infrastructures (zone de décontamination, ateliers, garages, etc.), ainsi que d'optimiser l'utilisation des surfaces et les volumes. Dès que le lieu d'implantation de la Maison de la sécurité publique sera connu, il permettra de définir l'articulation du dispositif régional et d'affiner le programme architectural.

- Economicité

Au lieu de multiplier les projets d'investissement, une nouvelle structure est privilégiée pour rationaliser les coûts, y compris les charges d'exploitation. Afin de concrétiser le projet de la Maison de la sécurité publique, le modèle de financement devra traiter rigoureusement cet aspect. A ce stade, il faut être conscient que l'inertie décisionnelle contribue à l'augmentation des coûts, ne serait-ce qu'au niveau de ceux de la construction qui ne cessent de s'accroître.

**Question 2 : Quels sont les services qui seront centralisés et quels sont les services qui ne seront pas ou pas complètement centralisés ?**

Il s'agit prioritairement d'un regroupement des services administratifs (direction, services généraux et Ministère public) et partiellement des services opérationnels (états-majors et support, division de police-secours et ambulances). En effet, il est impératif de bien prendre en compte les contraintes des temps d'intervention (réf. : analyse des cartes isochroniques) afin d'assurer la couverture territoriale.

Au niveau de la DIS, il faut également intégrer le lieu de domicile de chaque sapeur-pompier volontaire pour maintenir le plus longtemps possible un engagement mixte (professionnels et miliciens). Quant aux besoins futurs de la Protection civile, la Maison de la sécurité publique pourrait représenter une base opérationnelle pour l'Est vaudois dans la mesure où il n'en existe pas à ce jour.

Au vu des éléments susmentionnés, nous affinerons encore les réflexions quant au développement du dispositif régional en articulant les moyens opérationnels en fonction du futur emplacement de la Maison de la sécurité publique. De plus, il convient de préciser que des antennes locales permettront de garantir les prestations de proximité tant dans les centres urbains (poste ou bureau de police, point de départ DIS, etc.) que dans les communes périphériques (structure mobile). Les nouvelles technologies permettront également une amélioration des interactions, par exemple la visioconférence et des applications spécifiques.

**Question 3 : Quels sont les risques liés à cette centralisation ? Comment ASR compte-t-elle y faire face ?**

Comme évoqué précédemment, il ne s'agit pas d'une centralisation globale. Il est d'avantage question de l'articulation d'un dispositif régional, qui comprendra une infrastructure principale permettant de renforcer les synergies entre les différents services et des locaux adaptés aux besoins opérationnels et contemporains.

La gestion des risques fait évidemment partie intégrante d'un projet aussi stratégique. A titre d'exemple, voici six principaux risques identifiés, soit :

- Site

Au-delà des contraintes propres à l'aménagement du territoire, des analyses thématiques devront être réalisées (sûreté et sécurité, dangers naturels, bruit, etc.). Ces dernières compléteront l'étude de faisabilité avant de lancer le plan d'affectation et le concours d'architecture. Un volet spécifique sera dévolu à la sécurité et la sûreté du bâtiment.

- Mobilité et accessibilité

Afin de garantir les interventions, les voies d'accès et de départ du site retenu sont évaluées pour réduire les risques, notamment durant les pics de trafic. Dès le début du projet, un bureau spécialisé dans ce domaine a été sollicité, notamment pour les analyses isochroniques.

- Capacité opérationnelle

Le maintien de cette capacité pour des services de secours est au cœur de toutes les attentions. Pour pallier à tout dysfonctionnement opérationnel et réduire ce type de risque, il est déterminant de pouvoir s'appuyer sur d'autres infrastructures, par exemple, le poste de commandement régional, les postes ou bureaux de police, les casernes périphériques et les points de rencontre d'urgence (PRU).

- Démotivation

Les reports de décisions engendrent des doutes auprès des personnels quant à la concrétisation de ce projet dans un délai raisonnable. Hormis les deux casernes principales de la DIS, qui présentent des signes de vétusté, ils n'ont jamais disposé d'infrastructures conçues, puis construites en fonction des besoins opérationnels. En cas de réalisation de la future Maison de la sécurité publique, cela renforcerait l'attractivité de l'employeur et l'identification des collaboratrices et collaborateurs à l'ASR.

- Résistances au changement

Même si la rapide évolution de notre environnement nécessite une dynamique de changements plus ou moins rapides, il sera nécessaire de les accompagner pour veiller à l'adhésion des parties prenantes (population, politiques, personnel et partenaires).

- Financement

Dès que l'implantation de la Maison de la sécurité publique sera connue, ainsi que son programme, plusieurs scénarios de financement seront étudiés afin de veiller à l'équilibre financier de l'ASR et de ses communes membres. L'ECA a déjà démontré son intérêt à participer à tout ou partie de ce financement selon des modalités à définir.

## 5. Conclusion

Au vu de ce qui précède, le Comité de direction espère avoir apporté les éléments utiles aux questions de l'interpellateur et se tient volontiers à sa disposition pour de plus amples renseignements. Il se réjouit de poursuivre ces réflexions et de développer une dynamique de co-construction, notamment avec la Commission consultative de la Maison de la sécurité publique et les partenaires cantonaux qui accompagnent le développement de ce stimulant projet.

Face à ces divers enjeux et la complexité d'un défi de cette nature, une communication transparente s'avérera facilitatrice. Nous nous efforcerons également de concrétiser cet important projet stratégique en favorisant l'intelligence collaborative.

En demeurant à disposition pour vous fournir les ultérieures précisions que vous pourriez souhaiter, nous vous prions de croire, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, à l'assurance de notre parfaite considération.

Ainsi adopté le 22 août 2024.

**AU NOM DU COMITE DE DIRECTION**

Le Président		Le Secrétaire
 Bernard Degex		 Frédéric Pilloud

### Annexes :

- Interpellation de Monsieur Yvan Cornu Vevey
- Rapport d'audit et de développement de perspectives de la DIS
- Carte euristique (document de travail)

**Interpellation Yvan Cornu (Vevey)**  
**Expliquez-nous pour quelles raisons vous centralisez les services ?**

Le Comité de direction (CODIR) est conscient que la communication sera un point essentiel pour convaincre la population de la nécessité de construire une maison de la sécurité.

Comme vous toutes et tous probablement, en tant que membres du Conseil intercommunal d'ASR, je suis régulièrement sollicité par des gens qui ne comprennent pas pourquoi il faut centraliser des services dont l'objectif principal est d'être proche de la population, proche des incidents et proche des interventions : pour eux, la proximité c'est la rapidité et l'efficacité.

En revanche, en centralisant, ces personnes craignent qu'ASR soit plus vulnérable et exposé à des risques d'attaques et de blocages fonctionnels plus élevés.

Personnellement, je me sens peu à l'aise pour leur répondre et pour les convaincre, c'est pourquoi **je demande au CODIR de fournir des explications** (synthétiques, claires et précises) sur sa décision de centraliser la majeure partie des services opérationnels et tous les services administratifs.

- > Quelles sont les raisons principales (avantages) pour lesquelles ASR veut centraliser ses services, mais pas tous ?
- > Quels sont les services qui seront centralisés et quels sont les services qui ne seront pas ou pas complètement centralisés ?
- > Quels sont les risques liés à cette centralisation ? Comment ASR compte-t-elle y faire face ?

Si cette interpellation est appuyée par 5 membres au moins, je souhaite une réponse orale du CODIR à la prochaine séance du 25 avril 2024.

Vevey, le 13 mars 2024

*Yvan Cornu (groupe Vevey)*

# **Association Sécurité Riviera Défense incendie et secours**

## **Audit & perspectives de développement**

***TC Team Consult SA***

Genève / Zürich / Freiburg i. Br.

20 février 2019

## **Acronymes**

### **Résumé**

#### **1. Rappel du mandat d'audit et de prospective**

#### **2. Analyse du contexte territorial, social et des risques**

- 2.1 Démographie : croissance ralentie, ne générant pas de nouveau volontariat et peu de nouvelle sinistralité
- 2.2 Places de travail : quasi-stagnation, défavorable à la disponibilité diurne
- 2.3 Pendularité professionnelle: vers Vevey, mais augmente aussi vers l'extérieur du territoire
- 2.4 Risques : stabilité, mais un trafic dense milite pour des casernes bien réparties

#### **3. Analyse des opérations et de l'organisation du SDIS**

- 3.1 Les interventions : surtout en ville, stabilisées et en majorité non-urgentes
- 3.2 Effectif SPV: encore adéquat, mais lacunes de jour et dans le recrutement
- 3.3 Les permanents : un potentiel opérationnel à valoriser
- 3.4 Les casernes : bien situées, en attente d'ajustements
- 3.5 Les finances : un dispositif économe, mais en légère augmentation

#### **4. Un modèle futur concrétisant mieux les synergies internes**

- 4.1 Base : assurer que les SPV restent au centre du dispositif
- 4.2 Variante 1 : SP permanents depuis Montreux en renfort diurne
- 4.3 Variante 2 : SP permanents + personnel ASR sur site ASR unique à Clarens
- 4.4 Variante 3 : SP permanents + personnel ASR + SPV depuis un nouveau site ASR
- 4.5 Localisation d'un nouveau site ASR et répartition des variantes par sites
- 4.6 Effets sur le personnel et les finances
- 4.7 Analyse des forces et faiblesses de la variante à Clarens
- 4.8 Réponses aux questions d'audit et conclusions

### **Annexe 1 : Etat et besoins des casernes actuelles (bâtiments)**

### **Annexes 2: Cartes isochroniques (couverture territoriale dans les temps impartis)**

## Acronymes

ASP	Assistant-e de sécurité publique
ASR	Association Sécurité Riviera
DAP	Détachement d'appui
DPS	Détachement de premier secours
FVSP	Fédération vaudoise des sapeurs-pompiers
OFS	Office fédéral de la statistique
PCi	Protection civile
SAE	Système d'aide à l'engagement
SDIS	Service de défense incendie et secours
SPP	Sapeur-pompier professionnel
SPV	Sapeur-pompier volontaire

## Résumé

- L'objectif du rapport est de fournir les bases de décision pour la pérennisation de la défense incendie et des secours (DIS) à moyen et long terme (15-20 ans), et de vérifier en ce sens le potentiel d'un déplacement partiel des ressources DIS vers Clarens. Il se compose d'une partie « audit » et d'une partie « prospective ».

### Partie audit

- Le dispositif DIS offre un service performant et économique. Il est doté de 256 sapeurs-pompiers, dont 150 intervenants réguliers intégrés dans les détachements de premier-secours, et de 8 sapeurs-pompiers permanents (personnel engagé). Il a 4 casernes.
- Dans une aire urbaine de 80'000 habitants, le modèle repose largement sur des volontaires, ce qui assure une modicité des coûts (des zones comparables comme Bienne, Lucerne, Lugano ont des corps semi-professionnels).
- Les enjeux de disponibilité diurne et de recrutement prennent de l'ampleur mais restent pour l'heure maîtrisés.
- Malgré la densification, les risques sont stables. Sur 24 heures, le dispositif doit gérer en moyenne deux à trois sinistres, dont un seul revêt un caractère d'urgence maximale (essentiellement un feu). Les autres relèvent majoritairement d'inondations ou de secours sans risque vital.
- Malgré ce contexte positif, des ajustements sont nécessaires. La croissance démographique génère peu de nouveau volontariat. De jour, vue la quasi-stagnation des places de travail et la dynamique sociale (vieillesse, pendularité vers Lausanne, intérêts individuels), une stagnation du volontariat et de la disponibilité s'annonce si rien n'est entrepris.
- Dans un environnement de risques externes contrôlés, ces constats amènent non pas à augmenter les ressources mais à rechercher des synergies.
- Pour garantir que le volontariat reste la base de la DIS, il faut offrir des conditions favorables pour impliquer les personnels communaux et de l'ASR. Ces derniers pourraient plus intégrer l'effectif DIS de jour. On pourrait miser sur une dizaine de SPV issus du personnel ASR.
- Des mesures de management pourraient améliorer le recrutement et la disponibilité. Le volontariat contemporain revêt des défis nouveaux, p.ex la valorisation des acquis de formation. Le territoire doit être résolument vu comme un espace unique de sécurité, les SPV incorporés selon leur intérêt et proximité à une caserne plutôt que par frontières communales.
- Les SP permanents devraient plus systématiquement intervenir de jour, sur les interventions techniques (=la majorité des appels). Une gestion plus flexible de leurs horaires serait une aide en ce sens. Cela ne devrait pas poser de problème d'acceptabilité chez les SPV. C'est la variante 1.

### Partie prospective

- Plus globalement, un site regroupant les différents services ASR offrirait un contexte de synergies et une centralité favorables à la DIS - et aux autres services - en particulier pour la disponibilité de jour.
- Clarens offre une telle opportunité, mais non-dénuée de risques. Un emplacement des SP permanents de jour y serait faisable. Cela ne serait pas une caserne SPV à part entière. C'est la variante 2.
- La variante 3 s'attache elle à identifier un nouveau site ASR, en propriété communale, qui pourrait représenter des valeurs ajoutées (site propre; flexibilité ; nouvelle caserne). Plusieurs sites ont été analysés, présentant de bonnes couvertures territoriales. Aucun n'est toutefois à ce stade directement exploitable.

- L'avenir des casernes actuelles dépend du choix de la variante et de sa mise en œuvre; la réduction de leur nombre ne doit pas être un objectif en soi.
- En coûts de fonctionnement, les effets des variantes restent marginaux (pas de hausse d'effectif). Les coûts d'investissements immobiliers doivent encore être mesurés.
- Au final, du point de vue DIS, en appliquant la variante 1, le maintien de la performance est favorisé. Un site unique serait cependant une aide (synergies ; meilleure centralité). Pour identifier l'option la meilleure, il faudrait continuer à explorer en parallèle tant la variante 2 (Clarens) que 3 (terrain communal tiers).

## 1. Rappel du mandat d'audit

L'objectif global de l'audit est de fournir les bases de décision pour la pérennisation de la défense incendie et des secours à moyen et long terme (10 -15 ans), dans un contexte territorial, social et organisationnel en évolution.

Les objectifs spécifiques sont :

- de définir les forces et faiblesses actuelles et les mesures organisationnelles à mettre en œuvre
- de définir les emplacements et compétences des sites opérationnels, et de vérifier la pertinence de regrouper des moyens sur le site de Clarens, ou un site tiers
- de mesurer l'impact sur les ressources humaines et financières et l'acceptabilité des changements

Le mandat est confié conjointement par l'ASR et l'ECA, formant comité de pilotage. Outre les données statistiques (cantonales, fédérales, opérationnelles, ECA) nous nous sommes attachés à recueillir et intégrer les opinions des cadres du SDIS et des autres métiers au sein de l'ASR, ainsi que des représentant-e-s politiques.

## 2. Analyse du contexte territorial et social

Cette analyse du contexte se fonde sur des données issues principalement de Statistiques Vaud et de l'Office fédéral de la statistique. Elle se veut orientée spécifiquement **sur les effets de l'environnement sur la DIS**, tant en termes de risques que d'opportunités.

### 2.1 Démographie : croissance ralentie, ne générant pas de nouveau volontariat et peu de nouvelle sinistralité

Le territoire de l'ASR est composé de 10 communes aux profils variés, que l'on peut classer en :

- Communes **urbaines** (Vevey, Tour de Peilz, Montreux), à la population dense, regroupée sur le littoral ou proche du littoral.
- Communes **périurbaines**, en habitat moins dense, avec une logique professionnelle, de loisirs et de consommation orientée vers les centres urbains (Corsier, Corseaux, Chardonnas, Jongny, St-Légier-La Chiesaz, Blonay, Veytaux).
- Des communes de grande taille (Montreux p.ex) possèdent en outre des zones de typologie **rurale**, qui sont cependant marginales en termes de population et de risques.

Près de **trois-quarts de la population de 80'000 habitants vit et travaille sur trois communes** : Vevey, La Tour de Peilz et Montreux. Montreux est la plus grande commune avec 26'000 habitants. L'aire urbaine ininterrompue formée par Vevey et La Tour de Peilz compte un plus d'habitants (environ 30'000).

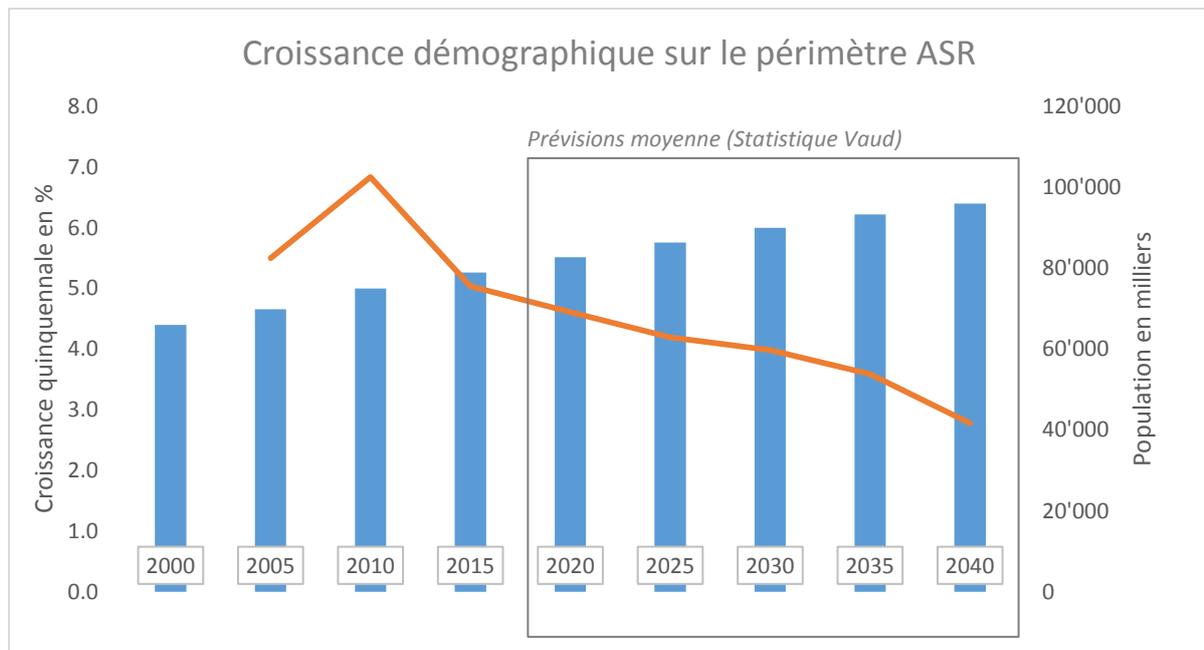
L'évolution de la population est positive partout (+20% depuis 2000).

Globalement, le **pic de croissance démographique est cependant passé**. Cette croissance perdure mais est en voie de tassement. La prévision moyenne **2030 : 90'000 habitant-e-s**.

En matière de DIS, l'enseignement à tirer est double et paradoxal:

- La **croissance démographique n'a pas amené plus de personnel volontaire**, c'est-à-dire que les arrivant-e-s sont peu intéressé-e-s (à ce stade) à la DIS. Ce n'est pas propre à l'ASR, mais dans d'autres régions vaudoises, y compris urbaines, le recrutement est proportionnellement meilleur (voir ch. 3.2). Cela laisse entrevoir des besoins de communication autour de la DIS.
- Plus positivement, la **croissance démographique n'est pas accompagnée par une croissance de la sinistralité**. Elle ne peut donc pas être considérée en tant que telle comme un risque.

**Graph. 1 : Evolution de la population en chiffres absolus et % par tranches de 5 ans**  
(Source : Statistique Vaud), 2000-2040 (prévisions)



La structure de la population révèle aussi des enseignements. **La proportion de population en âge de servir comme SPV est en baisse partout, sauf à Vevey**. Déjà aujourd'hui, hors des villes, les communes ont une majorité de deux tiers de la population hors âge d'activité «normale» SP, soit plus de 50 ans. L'avenir ne va pas apporter d'amélioration. Dans les communes périurbaines, la croissance de la population > 65 ans est encore plus forte (près 2% / an). Cette classe d'âge devrait atteindre 25% à 30% du total de la population en 2030.

Cela implique pour la DIS : moins de candidats et, de surcroit, plus de difficultés de mobilité (évacuation des personnes) en cas de sinistre grave.

## 2.2 Places de travail : quasi-stagnation, défavorable à la disponibilité diurne

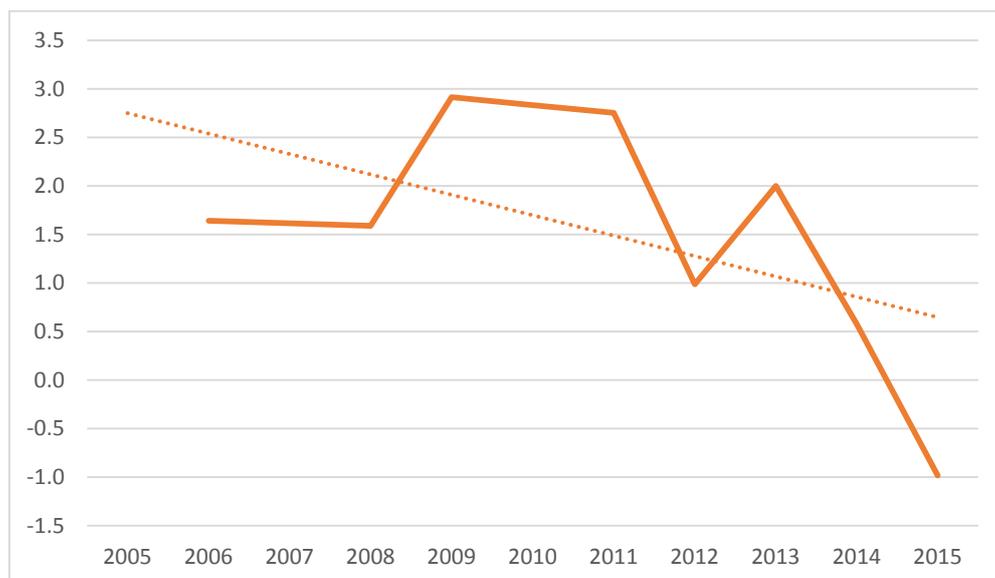
Pour analyser la disponibilité de jour il faut aussi examiner les bassins d'emplois, qui génèrent le personnel volontaire diurne en semaine.

Globalement, la **croissance de l'emploi depuis 2011 est près de trois fois plus lente que celle de la population** (0.6% / an vs 1.5% / an). En 5 ans, environ 200 nouvelles places par an ont été créés. Considérée sur 10 ans, la croissance est plus forte mais elle se tasse depuis 5 ans. Dès 2013, on observe même une baisse du nombre de places de travail.

Statistique Vaud ne fait pas de prévision pour l'évolution de l'emploi, mais celle-ci va probablement demeurer au niveau des 5 dernières années, l'espace disponible étant limité. Les projets de développement (zone prioritaire cantonale à St-Légier p.ex.) ne vont pas changer la tendance, puisqu'on y parle en dizaines de places.

La **baisse du nombre de places de travail est spécialement forte dans le domaine secondaire** qui est proportionnellement à sa taille un fournisseur traditionnel de SPV. Cette évolution est donc aussi défavorable.

**Graph.2 : Evolution 2005-2015 du nombre de places de travail (Source : Statistique Vaud)**



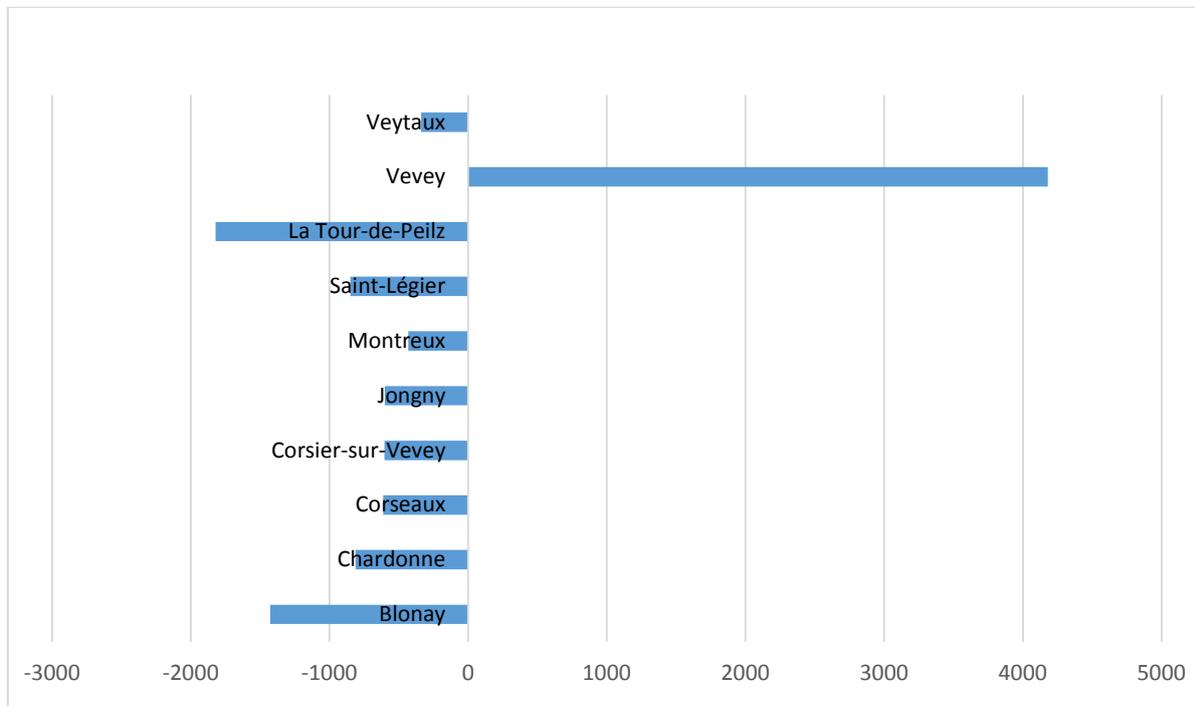
Si on compare les communes entre elles, le **ratio « places de travail par habitant »** peut être considéré comme **élevé uniquement à Vevey** (soit 73 places pour 100 habitants), pour un taux bien moindre de 45% à Montreux et encore moindre dans les autres communes.

## 2.3 Pendularité : en direction de Vevey, mais augmente aussi vers l'extérieur du territoire

La pendularité (mobilité vers son travail dans une commune tierce) est un problème majeur pour les organisations basées sur le volontariat car elle les prive de ressources en journée. Cette pendularité reste dans l'ASR, élément favorable, légèrement moindre que celle observées dans les autres zones urbaines. Surtout, elle reste majoritairement interne : on se déplace majoritairement vers d'autres communes de la zone, Vevey spécialement. **Vevey**

« **gagne** » **4'000 personnes par jour**, toutes les autres communes « exportent » en journée. Cependant, cet avantage est en train de se réduire car la pendularité extérieure à la zone ASR augmente. Les communes en particulier du coteau « exportent » de plus en plus vers Lausanne en journée (la pendularité vers Lausanne y a doublé depuis 1990).

**Graph 3 : Solde de pendulaires (entrants-sortants) dans les différentes communes ASR, 2013-2015 cumulés (Source : Statistique Vaud)**



## 2.4 Risques : stabilité, mais un trafic dense milite pour des casernes bien réparties

Quantitativement, on observe une stagnation des sinistres (voir ch. 3.1 « Interventions ») et le risque sous ses formes variées peut être considéré comme stable. La densification de la zone peut par contre apporter un problème de mobilité des secours (de et vers la caserne), ce qui milite pour une répartition géographique adaptée des casernes.

### Risques de sites stables

- Ce risque concerne les sites à haute capacité d'accueil (stade, salle spectacle etc.) et reflète une tendance sociale de grands rassemblements ; il n'y a cependant pas de nouvelles constructions prévues pour ce type de lieux et la gestion de grands événements est connue sur le territoire.
- Le développement de centres commerciaux à forte attraction continue, mais le pic est passé.
- L'engagement de produits ou de processus de fabrication dangereux (industrie) n'augmente pas, reflétant la désindustrialisation mentionnée.

### Risques de transports stables

- Augmentation d'usagers pour tous types de transports (route, nouvelles lignes de bus).
- Mobilité douce augmente, mais le trafic motorisé ne diminue pas, vu la croissance démographique; accidentalité stable sauf pour les accidents avec blessés en ville.

- Pas de changement structurel (nouveau mode de transport du type tram, tunnel, métro...) ou agrandissement de gares, qui généreraient des risques nouveaux.

#### Risques naturels en possible augmentation

- L'ASR étend son activité dans une zone plutôt considérée à risque, vu la topographie, essentiellement pour les crues (dans une moindre mesure pour les éboulements)
- Globalement : l'occurrence des crues, coulées de boue, sécheresse estivale est en augmentation en Europe et va continuer à croître. Rien n'indique que la région Riviera n'échappe à cette tendance.
- Cependant, ces dernières années le nombre de sinistre liés aux causes naturelles n'a pas augmenté malgré ce contexte.

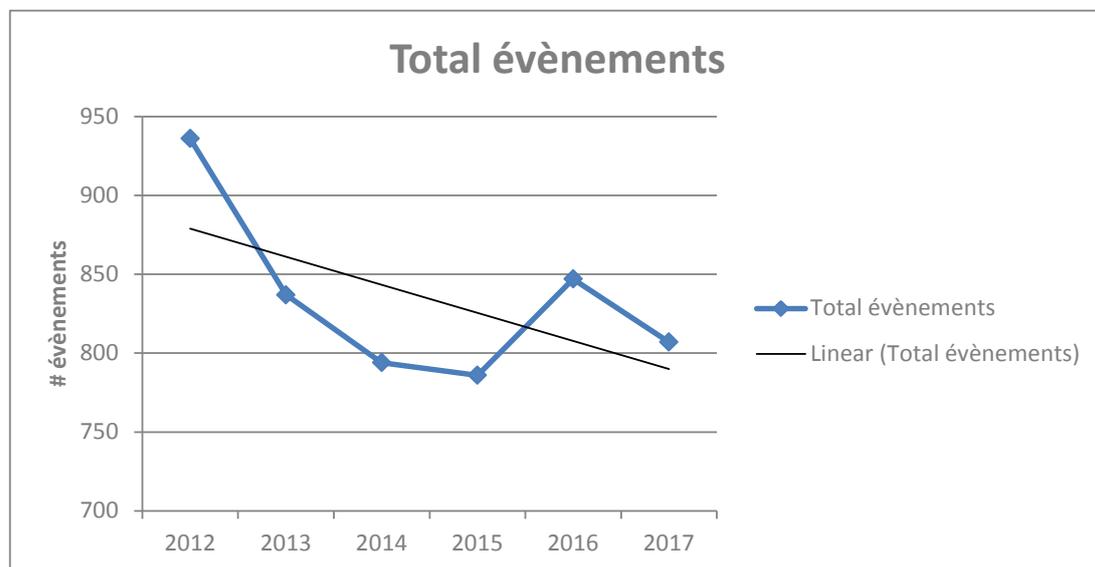
Finalement, en bref, le contexte économique et social est plutôt défavorable car il influence à la baisse le volontariat, mais on ne note pas d'évolution négative des risques externes.

### 3. Analyse des opérations et de l'organisation du SDIS

#### 3.1 Les interventions : surtout en ville, stabilisées et en majorité non-urgentes

L'activité du SDIS Riviera est légèrement **baissière au fil des 6 dernières années** surtout à cause d'une forte diminution, à partir de 2017, du nombre d'évènements liés aux alarmes automatiques. Ce phénomène est lié à la mise en œuvre d'une levée de doute obligatoire interne avant envoi d'un moyen DIS.

**Graph. 4 : Evolution 2012-2017 des interventions DIS sur l'ASR (Source : données ECA et ASR)**



Le détail des **types les plus fréquents** d'interventions montre que:

- les évènements liés aux **inondations** (éléments naturels) oscillent autour d'une valeur constante ;
- les évènements **feu** sont globalement en baisse, même si les grands feux sont stables (mais rares) ;

- Les événements de type **sauvetage** augmentent, en particulier ceux liés au sauvetage de personnes bloquées en ascenseurs. Ces interventions représentent une spécificité de l'ASR si on compare à l'agglomération lausannoise.
- Les événements de type **pollution** (essentiellement les hydrocarbures sur route) sont en légère baisse<sup>1</sup>.

**Une journée-type théorique compte entre 2 et 3 événements, parmi lesquels en moyenne un seul requiert une intervention dans l'urgence.** L'intervention est réputée urgente quand sa nature, un feu par exemple, implique l'envoi d'un effectif minimal dans un temps donné, tel que requis par le Standard de sécurité édicté par le Canton (5 SP en 18 minutes sur place en zone urbaine après réception de l'appel 118). Dans les autres cas, tout est fait pour assurer la rapidité, mais sans nécessité de garantir l'atteinte de ce standard de sécurité.

Dans les cas où on observe plus de 5 événements par jour, il s'agit d'éléments naturels (orages, dans une moindre mesure le gel). Ces événements requièrent certes une intervention rapide, mais pas dans la même urgence qu'un feu.

La question de la disponibilité et donc des ressources doit toujours être mise en regard de cette réalité des « demandes ». Nous verrons au chapitre 3 que, de jour, le système actuel « offre » une cinquantaine de SPV et des SP permanents et, de nuit, 150 SPV. Ce sont la disponibilité réelle et la répartition géographique de ces forces, plus que leur volume totale, qui sont cruciales, nous y reviendrons.

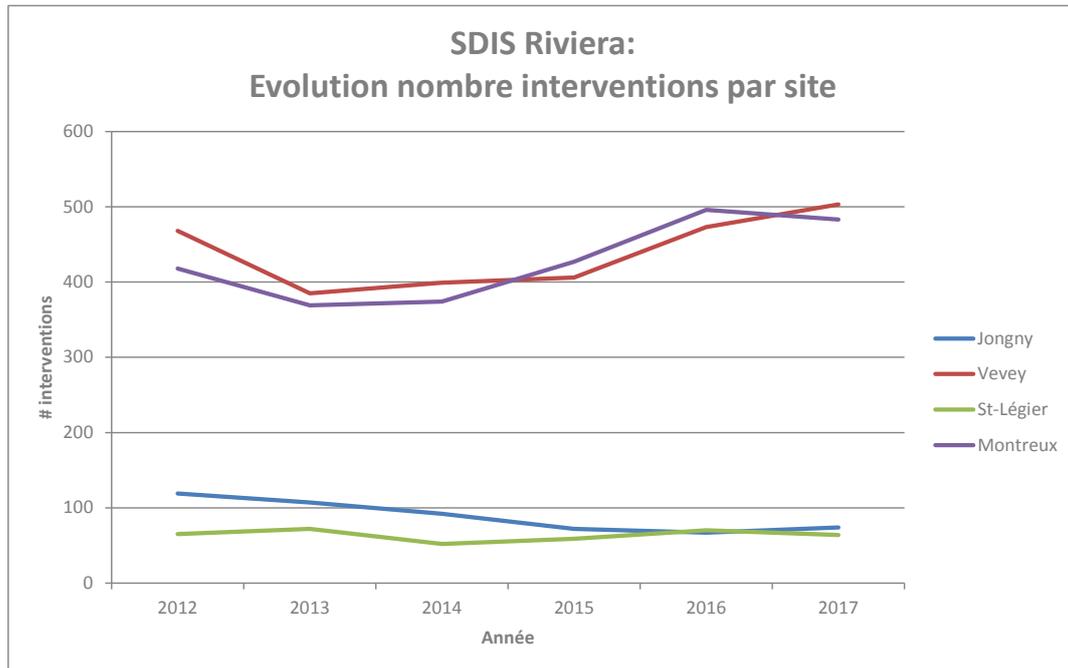
La cartographie des lieux de sinistres indique que les « **points chauds** » se situent très près des **casernes urbaines**. Celles-ci sont donc bien situées.

En matière de répartition des interventions, on constate au fil du temps une concentration vers les casernes urbaines, Vevey et Montreux. Les casernes de Jongny et St-Légier perdent en activité. Cela implique un certain déséquilibre, qui peut se refléter dans une **motivation moindre à s'engager auprès des petites casernes**.

---

<sup>1</sup> Notons que la pertinence de faire intervenir des moyens DIS sur ces demandes (ascenseurs bloqués, hydrocarbures simples) fait l'objet de discussion au niveau de l'ECA.

Graph. 5 : Evolution du nombre d'interventions par site 2012-2017 (Source : données ASR)



Enfin, il est intéressant de noter que **pour un volume d'interventions similaire ou moindre, d'autres aires urbaines suisses (Winterthur, Bienne, Lucerne, Lugano) possèdent un corps (semi-)professionnel doté de 30 à 50 SPP**, soutenus par des SPV en nombre variable.

La performance actuelle du système ASR est donc à la fois bonne, rationalisée et relevant d'un modèle à conserver dans ses grands principes.

### 3.2 Effectif SPV: encore adéquat, mais lacunes de jour et de recrutement

Considéré globalement, l'effectif total de 150 SPV dans le détachement de premier secours (DPS) est **adéquat**. Rappelons qu'il y a entre 2 et 3 interventions par jour. A en moyenne 5 SPV par intervention, cela donne en théorie (si chacun faisait exactement le même nombre de sorties, ce qui n'est pas le cas) 30 interventions par an par pompier, une chaque 12 jours.

Cet effectif globalement suffisant présente cependant des **faiblesses de disponibilité la journée** en semaine, en **particulier à la caserne de Montreux** et dans une mesure moindre à Jongny et St-Légier. Dans ces derniers, le nombre restreint de sinistres permet encore de «tenir» avec l'effectif actuel, le renfort étant assuré depuis la caserne Vevey en cas de besoin.

A Montreux, on observe qu'une mesure de compensation a déjà été prise en journée : le piquet officier est assuré par un permanent. Cette mesure est pertinente du point de vue de l'usage des ressources existantes, et peut même en inspirer d'autres – cf. les modèles futur proposés au chapitre 4.

Pour la caserne de Montreux toujours, il est apparu que la cohabitation entre SP permanents et SPV n'était pas toujours idéale. L'hypothèse d'un désistement des SPV en raison de la proximité avec les SP permanents a été mentionnée, mais nous ne possédons pas de données (p.ex. sondage) permettant de la confirmer. La faiblesse de la disponibilité de jour à Montreux peut être issue simplement de la baisse des places de travail occupées par les SPV dans les environs.

L'existence de quatre casernes a fait perdurer une vision compartimentée de la gestion des ressources. Cela s'explique aisément par l'historique mais il faudrait actuellement avoir une **vision ASR, espace unique de sécurité, plutôt que « par groupes de communes / par caserne »** :

- Le **rattachement à une caserne** se fait encore en principe par commune selon la logique de la domiciliation, quelle que soit la localisation exacte du SPV et son intérêt personnel. Ainsi par exemple les habitants de Corseaux ou Corsier sont incorporés à Jongny alors que selon leur lieu de vie ils rejoignent Vevey autant rapidement, voire plus. La double incorporation (p.ex. pour intervenir de jour en caserne urbaine) existe mais reste minoritaire en proportion du corps.
- Lors des **interventions**, l'approche par caserne doit faire place à une vision globale des ressources. Il importe de **chercher les SPV là où ils sont disponibles**, même si ils ne sont pas administrativement rattachés à la caserne concernée par le sinistre, plutôt que de tenter de rassembler des membres des groupes locaux. Le système d'aide à l'engagement par mise en disponibilité et géolocalisation soutient cette approche.

La provenance des SPV est essentiellement des zones urbaines en raison de leur poids démographique. Mais proportionnellement à la population résidente, les communes périurbaines fournissent en général plus de SPV. Cela indique qu'il faut continuer à compter sur les deux logiques (urbaines et périurbaines) pour assurer la disponibilité et le recrutement.

Le **recrutement**<sup>2</sup> est un point faible du dispositif actuel, à deux titres :

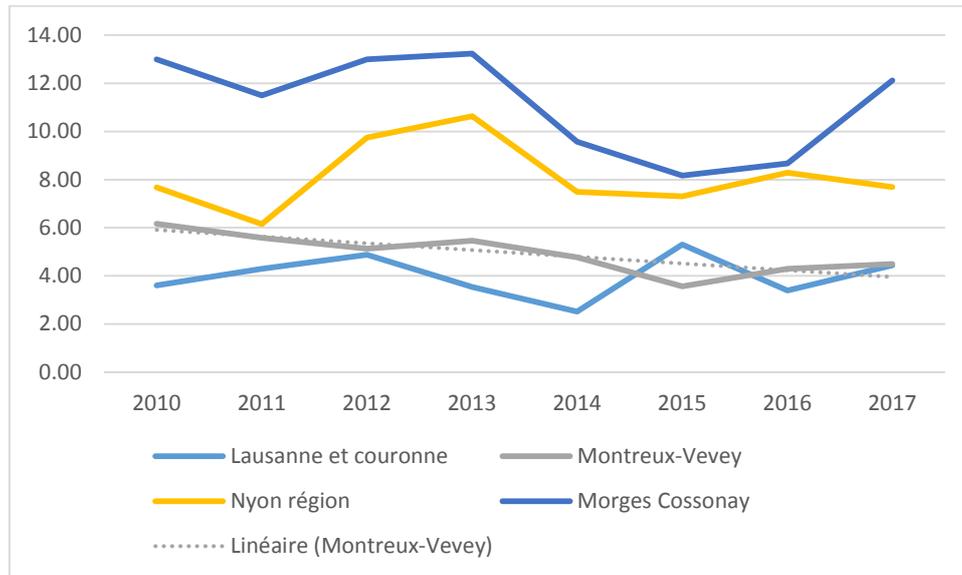
- il est en **baisse** (notamment en raison d'exigences de disponibilité liées à l'engagement en DPS) ;
- il est **faible** par rapport à la population.

Dans toutes les zones urbaines, on observe ces difficultés, mais elles sont plus prononcées à l'ASR qu'à Morges ou Nyon. La dynamique en cours à l'ASR se compare avec l'agglomération lausannoise, où un corps professionnel à Lausanne peut cependant compenser les lacunes éventuelles.

---

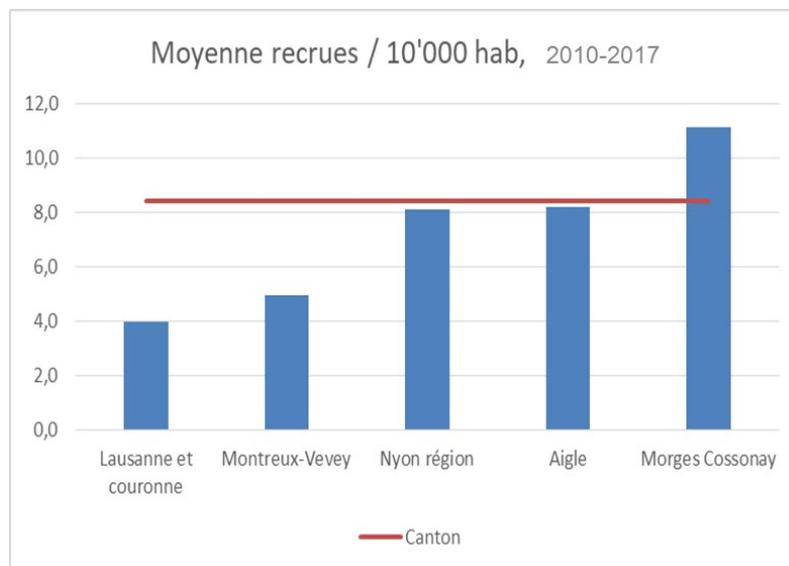
<sup>2</sup> Le terme « recrutement » tel que retenu pour faire la comparaison entre régions est entendu comme la première sélection effectuée parmi les candidat-e-s se présentant au SDIS. Il faut environ 4 recrues pour, après les différents tests, obtenir un-e membre de DPS effectivement incorporé-e.

**Graph. 6 : Evolution des recrues pour 10'000 habitants par aires urbaines, 2010-17 (Source : FVSP)**



Vue l'évolution des choix individuels, de la pendularité hors territoire en journée et simplement de la démographie (vieillesse), **il ne faut pas espérer un renversement de la tendance.** Mieux vaut chercher à **maintenir le taux actuel** d'environ 5 recrues pour 10'000 habitants, et **en parallèle trouver des parades d'organisation** (voir chapitre 4 : approche managériale ; renforcement de la participation du personnel intercommunal ASR /communal).

**Graph.7 : Moyenne des recrues pour 10'000 habitants par région, 2010-17 (Source : FVSP)**



A côté du DPS, un détachement d'appui (DAP) existe aussi, doté 70 SPV. Comme dans les autres zones urbaines du canton, ce type de détachement est peu mobilisé. Le DAP fonctionne encore marginalement comme un « réservoir » de nouvelles recrues pour le DPS, mais son maintien peut se discuter. D'autres SDIS en zone urbaine y ont renoncé (Morges). Il faut en effet former et équiper ces SPV, certes sommairement, mais pour une utilisation extrêmement rare. Le rapport coûts-bénéfices en est défavorable.

### 3.3 Les permanents : un potentiel opérationnel à valoriser

En plus des SPV, le corps compte huit SP permanents, dont cinq membres de l'Etat-major et trois à vocation technique (matériel, formation, prévention). Ces permanents sont appelés à participer aux interventions. Deux collaborateurs-trices sont employé-e-s à des tâches de bureau et n'interviennent pas.

La DIS repose donc toujours en principe sur les SPV. On a vu que cela s'effritait:

- Piquet jour de chef intervention assuré par un permanent
- Implication des permanents dans le groupe jour à Montreux

Ces évolutions graduelles montent la voie. C'est en effet dans les modalités d'engagement des permanents sur les interventions de jour que l'on a aujourd'hui un potentiel d'amélioration de l'état de préparation. En effet, **les permanents pourraient intervenir de manière plus systématique sur les demandes non-urgentes (inondations, techniques) qui constituent le volume prépondérant des appels diurnes<sup>3</sup>.**

Techniquement, le système d'aide à l'engagement permet **d'alermer les permanents dès lors que les SPV sont insuffisants sur le périmètre concerné.**

Ces interventions techniques de jour ne représentent pas pour les SPV un intérêt particulier, autre qu'éventuellement financier, et exigent d'eux qu'ils quittent leur travail. On peut même faire l'hypothèse que les employeurs soient réticents à libérer leurs collaborateurs-trices pour ces interventions non-urgentes.

La **gestion des horaires des permanents** mérite une adaptation au cadre de travail réel, souvent hors heures administratives<sup>4</sup>, et à l'augmentation recommandée de leur engagement opérationnel, qui pourrait requérir plus de flexibilité.

Du point de vue de la **cohabitation entre SPV et permanents à Montreux**, le fait de partager la même caserne peut amener des enjeux de cohabitation avec un effet défavorable sur la motivation des SPV. Un déplacement des permanents vers une caserne de jour tierce apporterait de ce point de vue des améliorations « psychologiques » probables, sans que cela représente une nécessité en soi.

### 3.4 Les casernes : bien situées, en attente d'ajustement de leur rôle

Le nombre de casernes dépend d'une multitude de facteurs (géographiques, urbains et organisationnels). Il est cependant intéressant d'observer que dans le canton de Vaud, le nombre d'habitants défendus en moyenne par caserne dans les zones urbaines est de 14'500, ce qui est moindre que le ratio observé à ASR, où l'on dénombre 20'000 habitants par caserne. Cette comparaison tend à montrer que **le dispositif ASR en nombre de bases de départ est actuellement rationnel.**

---

<sup>3</sup> Cela est en ligne et précise le concept de base car le Préavis de 2014 sur l'intégration SDIS dans ASR notait: «Les permanents interviendront de jour (...) Ils interviennent en cas d'alarme ou dirigent l'intervention.»

<sup>4</sup> On note parfois chez les SPV une incompréhension sur les horaires administratifs des permanents qui se calquent mal avec les horaires de soir et de week-end des processus de formation et de coordination propres au volontariat.

Pour rappel, le préavis sur l'intégration du SDIS dans l'ASR mentionnait d'ailleurs : «Pour répondre au standard de sécurité cantonal, la localisation des casernes et les sites opérationnels DPS et DAP devraient demeurer tels qu'actuellement».

Les isochrones (annexe 2) montrent une **couverture très dense dans le respect du standard de sécurité en ce qui concerne le littoral et le cœur des villages**, plus de 95% de la population, mais moindre sur les hauteurs. Une partie du territoire peut légitimement être considérée comme hors zone (péri-)urbaine et donc visée en 23 minutes, conformément au standard.

Il ressort aussi des analyses isochroniques que vu le dispositif SPV prépondérant et donc le temps nécessaire pour rejoindre la caserne avant l'intervention, **il faut compter au moins sur 2 bases de départ pour couvrir le territoire**. Aucune caserne actuelle ne pourrait, par hypothèse, couvrir seule l'entier du territoire en respectant le standard de sécurité.

Du point de vue de l'infrastructure<sup>5</sup> et des effectifs par casernes actuels:

- La caserne de Jongny est sous-dimensionnée et devrait être agrandie
- Celle de St-Légier est adéquatement dimensionnée mais a un effectif SPV faible
- Celle de Vevey est vétuste et sous-dimensionnée
- Celle de Montreux a un effectif SPV faible

Dans un environnement urbain très dense à la **circulation difficile, avec un dispositif volontaire, il y a un intérêt opérationnel et de recrutement à la multiplicité et répartition territoriale des casernes**.

Plutôt que de viser *a priori* une modification du nombre des casernes, il faut donc s'assurer qu'elles soient mobilisées de manière complémentaire. Dans un espace unique de sécurité, une caserne (même urbaine) n'a pas à fournir l'effectif total pour chaque intervention. Il faut **compter sur les renforts entre casernes**.

Notre proposition s'oriente donc en termes de casernes soit vers :

- le statu quo pour les 4 sites actuels (variante 1) ;
- un nouveau site unique ASR hébergeant les permanents de jour - voire quelques moyens utilisables par des SPV, respectivement par les permanents (variante 2) ;
- un nouveau site unique ASR fonctionnant, en plus de variante 2, comme une caserne SPV, impliquant potentiellement un questionnement des casernes actuelles (variante 3).

Un nouveau site unique ASR dans les variantes 2 et 3 apporterait par ailleurs une possibilité d'hébergement de moyens spécifiques (chimiques, désincarcération) qui actuellement surchargent les surfaces des casernes urbaines et sont utilisés moins fréquemment.

### 3.5 Les finances : un dispositif économe, mais en légère augmentation

Les **frais de fonctionnement globaux** après consolidation de la contribution ECA augmentent légèrement. Cela est vrai en particulier au niveau du personnel (traitements / charges sociales, soldes et équipement personnel), avec un accroissement du financement du canton et de l'ECA. Les contributions communales et les revenus de facturation sont en baisse.

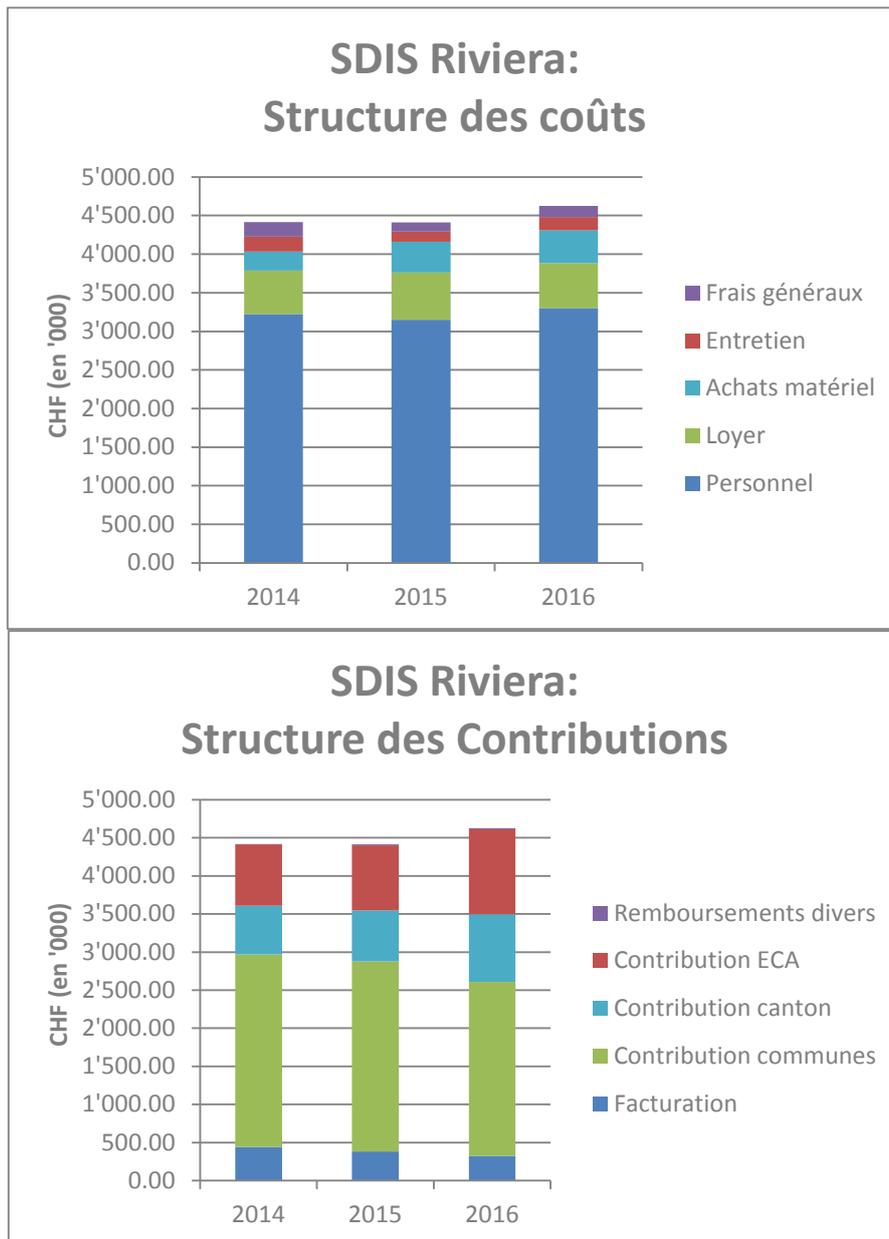
---

<sup>5</sup> L'annexe 1 propose un bilan des états et besoins des bâtiments actuels

Comme mentionné, le fait que la DIS soit encore essentiellement une affaire de volontaires rend la situation financière très favorable, surtout comparée à d'autres zones urbaines suisses largement professionnalisées. Dans cette perspective, une fluctuation haussière des coûts telle qu'observée, et ce même dans un contexte de stabilisation des interventions, ne doit pas être perçue comme un problème.

Rappelons aussi que si le temps investi et financé dans la formation augmente, cela consiste en la mise sur pied de *l'état de préparation*, qui est en soi un produit de tout dispositif de DIS.

**Graph. 8 et 9 : Evolution des coûts et contributions (Source : Données ASR ET ECA)**



## 4. Un modèle futur concrétisant mieux les synergies internes

### 4.1 Base : assurer que les SPV restent au centre du dispositif

Quel que soit le degré de développement du modèle futur, il faut s'assurer que les SPV restent au centre du dispositif. Les mesures d'ajustement proposées ne devraient pas influencer négativement le volontariat. On peut même imaginer qu'elles contribuent à le renforcer en le concentrant sur des sinistres urgents et des plages horaires de meilleure disponibilité.

Des mesures actives de gestion du volontariat devraient, de plus, contribuer à sa pérennisation. Le principe de base de ces propositions est le suivant : à l'ASR comme ailleurs, **le volontariat contemporain a changé de visage et revêtu des défis nouveaux**. Il n'est plus issu majoritairement du secteur secondaire, stable géographiquement et professionnellement, désirant s'engager à long terme dans son lieu de vie. Il est plus instable, nécessite autant de coaching que de la conduite.

Des mesures peuvent aider à suivre cette évolution sociale :

- **Assurer un engagement réciproque**
  - Etablir et signer une charte, impliquant des valeurs communes, des devoirs mais aussi des droits (actuellement un SPV arrive et part de la structure sans aucun lien de nature « contractuelle », qui refléterait des enjeux communs)
  - Dialoguer avec les SPV
    - Assurer des entretiens individuels par les cadres; entretiens de départ systématiques pour comprendre les problèmes qui les génèrent
    - Sondage des recrues et sur les attentes et les besoins des SPV
- **Cadre de travail**
  - Co-working : mise à disposition de places de travail de jour pour les indépendants dans les casernes, pouvant donc intervenir plus rapidement (à terme, si besoin, viser un encasernement de nuit).
  - Convivialité et esprit de corps « unique » comme moteurs du volontariat
- **Valorisation/reconnaissance de l'engagement**
  - Opérationnelle : éviter les sorties pour des éléments non urgents gérables par un effectif moindre ou des SP permanents.
  - Professionnelle : le volontaire veut retirer quelque chose de valorisant pour son engagement, par exemple un document attestant de ses formations SP, ses compétences personnelles, etc. La capacité à gérer le stress, ses émotions est un atout énorme aujourd'hui dans le monde professionnel.
  - Expert de l'urgence : développer les synergies dans le domaine des *first responders*

Dans la logique de l'état de préparation SP, un effort considérable est investi dans la formation et la mise en place des conditions matérielles adéquates pour que l'intervention, quand elle survient, se déroule efficacement. Sur les heures investies par un SP, une **minorité du temps concerne l'intervention en tant que telle**. La majorité du temps est liée à s'y préparer. Il faut donc éviter de penser l'investissement SP comme on penserait un investissement commercial où seul compte le moment de la délivrance de la prestation (i.e. l'intervention). **Le temps passé à se former est en soi une prestation des SP**, qui produit un potentiel opérationnel. Selon cette logique, il faut valoriser ce temps, le rendre attractif en soi et la faire valoir en dehors du monde SP.

La durée d'incorporation SP baisse est se situe à environ 10 ans. A l'ASR la moitié de l'effectif actuel n'a pas connu l'ancien système. Cela signifie que le renouvellement « mental » est somme toute rapide et peut être accompagné.

Au-delà de cet aspect de management, les communes, selon la loi (LSDIS), jouent le rôle central dans la pérennisation du volontariat : « *Elles prennent toute mesure nécessaire pour que le SDIS couvrant leur territoire soit suffisamment doté en personnel au regard du standard de sécurité cantonal* ». Le volontariat garantit l'efficacité du système actuel (rapport coût / bénéfice). L'intégration de la SDIS dans l'ASR a pu donner l'impression que « tout était réglé », mais ce rôle des communes ne change pas.

Le personnel de l'ASR doit être vu comme une ressource mise à disposition par les communes. **En plus de chercher à fournir des SPV issus du personnel communal, l'effort fourni par les communes serait de soutenir politiquement et administrativement une implication accrue du personnel permanent et, plus généralement, du personnel de l'ASR.**

Dans les deux cas (personnel communal et personnel ASR), il s'agit de travailler sur :

- La phase de **recrutement** (priorité à compétences égales à un-e intervenant-e SP formé-e ou disposé-e à se former).
- Les **conditions-cadres** en termes de flexibilité horaire, de cumul salaire/solde, etc.
- La mise en **disponibilité concrète** lors des heures de travail, soutenue par les cadres et cadres intermédiaires, sachant que le SAE permet des disponibilités flexibles. Il ne s'agit pas d'être en permanence, 8 heures par jour, prêt-e à quitter son activité pour intervenir.
  - Le volume d'intervention lui-même (env. 300 de jour en semaine sur les 10 communes) indique bien que cette mise en disponibilité ne serait concrétisée en intervention que de manière marginale sur une année de travail.

C'est une question légale mais aussi de volonté politique. D'autres communes vaudoises (p.ex. Pully, avec une vingtaine d'employés communaux incorporés en DPS) ont montré que cela était possible. **L'exemplarité d'engagement du personnel de l'ASR et des personnels communaux** peut aider ensuite à demander aux privés de faire leur part de contribution au système volontaire.

Chaque nouvelle ressource compte. En effet, si chaque commune était en mesure de fournir ne serait-ce qu'un-e seul-e employé-e par jour en SPV, cela représente 10 SPV de plus, soit le 1/5ème de l'effectif aujourd'hui disponible de jour au total. L'apport est rapidement significatif.

## 4.2 Variante 1 : SP permanents depuis Montreux en renfort diurne

La première variante que nous proposons est **l'implication plus systématique des SP permanents en journée de semaine**. Cela impliquerait qu'ils interviendraient plus qu'actuellement, seuls ou avec des SPV. En prenant l'hypothèse d'en fournir 2 par intervention de jour, cela représenterait 600 sorties-homme. Actuellement on en compte 250. Il y aurait donc **350 sorties supplémentaires par des permanents**. Il faudrait tester sur quelques mois pour observer les effets sur les heures supplémentaires éventuellement générées.

Cette approche est facilitée par le SAE qui montre les disponibilités réelles des SPV. Les lacunes de disponibilités seraient facilement compensées par des permanents de jour. Ce qui compte est l'envoi des effectifs nécessaires, non pas une priorité donnée à un profil ou à l'autre (SPV ou SP permanent). **Actuellement déjà, un peu moins de 30% de l'effectif de jour est assuré par des permanents** (le chef d'intervention + 1 autre permanent, soit 2 sur les 6 intervenants impliqués en moyenne).

La localisation actuelle des permanents à la caserne de Montreux est relativement bonne du point de vue des temps d'intervention. Une meilleure localisation permettrait de rayonner sur le territoire de manière plus efficace en journée, aussi sur les cas urgents (voir variantes 2 et 3 ci-dessous).

En plus, pour augmenter ce potentiel opérationnel de jour, **tout le personnel employé au SDIS devrait être formé pour intervenir**. Dans le cadre d'un organe d'intervention, il est tout-à-fait possible d'exiger comme critère d'engagement, même dans une tâche administrative, d'assumer un rôle opérationnel

Les SP permanents ne sont cependant pas toujours en caserne et disponibles pour intervenir. Il n'est pas question ici d'en engager pour assurer les interventions. Il faut **pouvoir continuer à compter sur la participation des SPV** :

- dans une mesure moindre qu'actuellement pour les interventions non-urgentes ;
- dans une mesure identique pour les interventions urgentes.

Cette variante **n'implique donc pas que l'état de préparation (nombre de casernes ; exigences de disponibilité de jour) des SPV ne change fondamentalement**.

Quels **effets sur la motivation des SPV et le niveau d'acceptabilité**? Les interventions de jour non-urgentes ne représentent pas une raison suffisante et nécessaire pour s'engager. L'apport financier n'est pas négligeable pour ceux qui sont très disponibles en journée, mais cela ne peut pas / ne devrait pas représenter la seule motivation. Par ailleurs, on observe déjà que seul 1/3 des SPV est disponible de jour, ce qui tend à confirmer que **la majorité ne s'engage pas avec comme objectif principal les interventions diurnes**. On peut même imaginer que le recrutement serait facilité si de jour il n'y a pas une attente systématique, perçue comme trop contraignante, de disponibilité. Impliquer plus les permanents sur du « non-urgent » ne devrait donc pas entamer la motivation SPV.

Enfin, dans l'esprit des variantes 2 et 3 présentés ci-dessous, la proximité actuelle avec la **PCi** peut aussi inspirer une implication accrue des employé-e-s de cette dernière. Si certain-e-s des collaborateurs-trices étaient formé-e-s et **se mettaient en disponibilité de jour**, cela représenterait un renfort significatif, directement disponible sur place<sup>6</sup>. Une volonté politique des communes peut lui offrir un cadre favorable.

#### 4.3 Variante 2 : SP permanents + personnel ASR sur site unique à Clarens

En parallèle de cette implication des SP permanents, se pose la question de leur emplacement. Actuellement, à Montreux, ils occupent une position géographique acceptable du point de vue des interventions, mais pas optimale.

Offrir une meilleure centralité géographique des SP permanents leur permettrait d'être encore plus efficaces sur les interventions. Cette réflexion de localisation ouvre un autre horizon. En effet, il faudrait voir une **nouvelle localisation comme un élément du débat plus large sur la création d'un site unique de l'ASR**.

Si un tel site unique est créé, la DIS en profiterait au-delà de l'implication plus forte des SP permanents. En effet, la présence sous un toit des ressources ASR permettrait de pouvoir

<sup>6</sup> Nous parlons bien du personnel ASR de la PCI et non des astreint-e-s, qui n'ont pas vocation à se mettre en disponibilité pour la DIS. Concrètement, la probabilité d'avoir simultanément une intervention DIS et une autre urgence relevant de la PCi, posant donc un problème de disponibilité du/des membre(s) PCI impliqué(s) comme SPV, reste très faible. Autre cas de figure : si la PCI doit intervenir en renfort sur une intervention DIS où un membre PCi est impliqué comme SPV, le fait d'avoir un représentant sur place agit plutôt comme un avantage que comme un inconvénient. La faisabilité de cette mesure reste néanmoins à établir avec le canton, respectivement le SSCM.

compter sur plus de synergies entre les métiers – y compris en faveur de la DIS. **Certains personnels ASR pourraient être formés plus systématiquement pour intégrer la DIS.** Que ce soit à la PCI, auprès des ASP ou des métiers transversaux, des ressources sont à développer. Actuellement, un seul employé ASR est engagé de jour dans le DPS, ce qui est trop peu. En excluant les fonctions de policiers ou ambulanciers, **le personnel ASR pourrait fournir une dizaine de SPV en journée.** Ajoutés aux SP permanents, on aurait une garantie de respect du standard de sécurité grâce à la centralité géographique et la rapidité de préparation directement sur site.

Notons que la variante 1, soit uniquement un engagement accru des SP permanents, sans changement/unification de localisation, peut déjà apporter une réponse au problème de disponibilité diurne.

#### 4.4 Variante 3 : SP permanents + personnel ASR + SPV depuis une nouvelle base

Selon la localisation du nouveau site, un élément supplémentaire de réforme peut être envisagé. En effet, si un **nouveau site permet de réunir dans son périmètre suffisamment de SPV, il pourrait devenir une véritable nouvelle caserne.** Une mesure du nombre de SPV qui peut rejoindre les sites potentiels en 5 minutes a donc été réalisée. Ce délai est nécessaire au déplacement du lieu de travail à la caserne pour s'équiper avant de partir en intervention.

Dès lors, contrairement aux autres variantes, une **réflexion sur le maintien des casernes existantes devrait avoir lieu**, car une ou plusieurs deviendraient redondantes.

#### 4.5 Effets sur le personnel et les finances

Les effets RH et financiers des variantes sont minimes en termes de coûts de fonctionnement. Les variantes ne proposent pas d'engagement de personnel.

En termes de coûts, il faut analyser l'impact du côté des SPV et des SP permanents. Si on fait l'hypothèse de 10 collaborateurs-trices communaux ou ASR à former/équiper en plus de l'effectif actuel, cela représente un surcoût d'env. CHF 80'000.- / an. Ce coût doit être vu comme une **assurance de disponibilité**, pour compenser une faiblesse identifiée de jour.

La charge additionnelle de travail du côté des permanents ne pourra être identifiée que graduellement mais, d'autant plus si des SPV sont rendus disponibles de jour à l'interne, ne devrait pas représenter de besoin d'engagement supplémentaire.

L'effet financier relatif à une charge **d'investissement** infrastructurel est par contre d'une autre nature et il dépend évidemment des choix de localisation et de développement. Il conviendra d'en examiner le coût net, car des nombreux coûts actuellement consentis de manière « fragmentée » (multi-sites) pourraient être mis en commun. Cela sort de notre présent mandat et une étude idoine permettra d'y répondre en temps voulu.

#### 4.6 Localisation d'un site unique ASR

Dans un environnement urbain, l'identification d'un lieu unique permettant de répondre simultanément aux objectifs suivants s'avère une tâche complexe devant servir des objectifs multi-métiers :

- regroupement des ressources ASR
- garantie de l'efficacité opérationnelle de la DIS

- satisfaction des besoins opérationnels des autres services d'urgence (police, ambulances, PCi)

Nous avons identifié à ce stade, sans être exhaustif mais dans le but de rendre l'étude la plus pragmatique possible, des lieux potentiels.

**Tabl. 1 : Sites de développement évalués et caractéristiques**

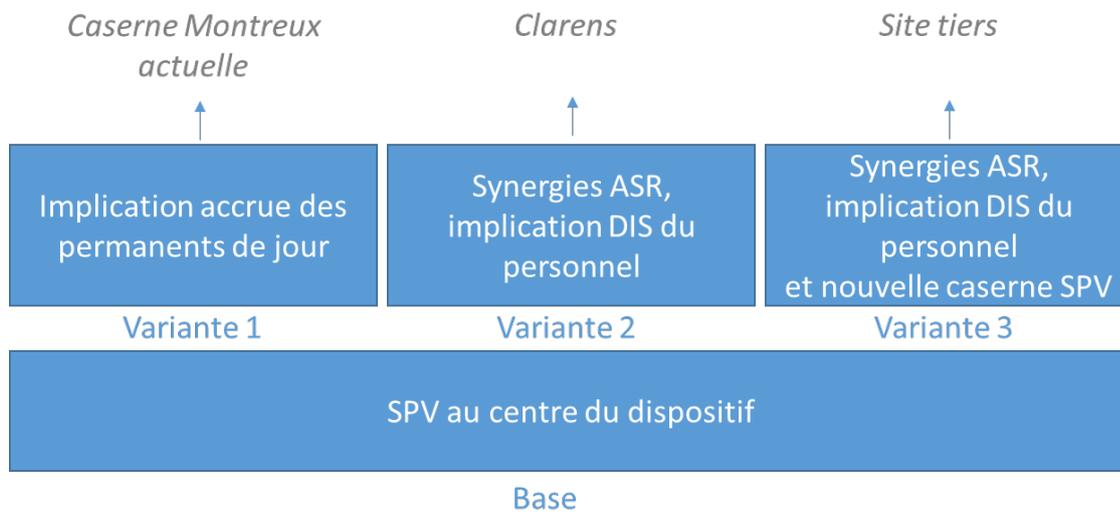
	Montreux : Clarens actuel	Montreux : Route de Brent 6	St-Légier : La Veyre	Tour de Peilz : En la Faraz
Couverture territoriale des permanents	Très bonne (85-90% de la population)	Excellente (>95% de la population)	Excellente (>95% de la population)	Excellente (>95% de la population)
Bassin de SPV accédant en 5'	Faible Jour : 10 Jour (pointe) :4 Nuit : 31	Très bon Jour : 14 Jour (pointe) : 14 Nuit : 49	Très bon Jour : 16 Jour (pointe) :16 Nuit : 66	Très bon Jour : 20 Jour (pointe) :17 Nuit : 50
Propriétaire	Privé	Commune	Commune	Commune
Occupation actuelle	ASR et autres tiers	Service municipal Montreux	Libre, mais zone agricole	-- (Ambulances ASR dans le périmètre)
Pertinence pour autres services ASR <sup>7</sup>	Oui	Moindre (excentré)	Moindre (excentré)	Oui
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projet privé en cours, négociations en cours</b></li> <li>• <b>Pas envisagée à court terme pour héberger une véritable caserne SPV</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aménagement difficile (parcelle biscornue), en pente</b></li> <li>• <b>Service communal déjà sur place</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Excentré</b></li> <li>• <b>Changement d'affectation (zone agricole)</b></li> <li>• <b>Valeur ajoutée si rationalisation des casernes est possible sur l'Ouest</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zone pas prévue pour un développement de site de services publics de secours</b></li> <li>• <b>Valeur ajoutée si rationalisation des casernes est possible sur l'Ouest</b></li> </ul>

Les besoins en termes de surface ont été mesurés en tenant compte des différentes variantes pour tester la faisabilité d'un site unique sous diverses formes.

- La variante 1 se base sur la caserne de Montreux actuelle et ne modifie pas les espaces.
- La variante 2 (site unique ASR mais sans nouvelle caserne SPV) représente un besoin de superficie, sans les espaces pour véhicules privés, de 8'600 m2. Cette superficie est en principe disponible à Clarens selon les discussions en cours.
- La variante 3 (site unique ASR avec une nouvelle caserne SPV) représente un besoin de superficie, sans les véhicules privés, de 10'200m2.

<sup>7</sup> Pour la police, la forme de présence en zone urbaine doit être modulable. Toutes les fonctions (proximité, secours, administratif, rétention, etc.) n'ont pas la même logique de travail. On peut très bien imaginer des processus de management et de support décentrés, mais des prestations de proximité/présence/contrôle centrées sur base des besoins.

**Graph. 10 : potentiels sites par variante de développement**



## 4.7 Analyse des forces et faiblesses de la variante Clarens

Nous analysons les forces et faiblesses en détail de la variante 2 avec Clarens car elle est la seule précise à ce stade. La variante 1 (implication accrue des permanents depuis Montreux) représente une évolution limitée par rapport à la situation actuelle et n'implique pas de changement fondamental. Certes utile à la DIS, elle ne reflète pas non plus la volonté de regroupement des forces préconisé par ASR 2.0.

Variante 2 : Site ASR à Clarens, caserne (permanents) diurne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permet un engagement très performant des permanents (isochrone) / personnel de jour</li> <li>▪ Centralité offre des services de proximité</li> <li>▪ Permet des synergies/relocalisation des certains moyens existants</li> <li>▪ Pour la DIS, maintien un dispositif à quatre casernes, offrant bonne couverture</li> <li>▪ Sur l'axe principal RC 780, voies larges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Services régaliens hébergés sur site privé, risques de dépendance</li> <li>▪ Si location, s'éloigne des standards de finances publiques (Stratégie cantonale Etat-Propriétaire)</li> <li>▪ Si location, autonomie d'aménagement restreinte (« pas maitre chez soi »), or chaque métier a des spécificités opérationnelles pointues</li> <li>▪ Pour la DIS, maintien un dispositif à quatre casernes, deux très actives, deux en marge</li> <li>▪ Parcelle (partiellement) à risque inondation (débordement ; ruissellement) ; mesures sécurisations éventuellement nécessaires</li> <li>▪ Périmètre opérationnel bordé par le lac (compensé par axe RC 780)</li> <li>▪ Augmentation du trafic local aux heures de pointe accru avec la densification prévue</li> <li>▪ Peu d'accessibilité et places de parcs pour le personnel (horaires irréguliers)</li> <li>▪ Incertitudes sur les coûts : négociation; aménagement; sécurisation parcelle et routes</li> </ul>
Opportunités (environnement)	Menaces (environnement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité actuellement concrète, en discussion/négociation avec les promoteurs</li> <li>▪ Pourrait permettre un modèle immobilier innovant (achat à terme ; partenariat public-privé...), mais qu'il faut encore conceptualiser / évaluer en parallèle de la décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si propriété reste purement privée, installe ASR dans position peu flexible alors qu'il est difficile de prévoir les besoins futurs des différents métiers</li> <li>▪ Relation de voisinage d'une zone déjà dense et en densification</li> <li>▪ Financement par les communes (rénovation/entretien/évolution) reste nécessaire pour les casernes actuelles</li> <li>▪ Pour les comptes ASR, charges locatives des autres casernes demeure inchangé</li> </ul>

Clarens offre une opportunité actuelle. Les risques issus des faiblesses et des menaces liés à une concrétisation ne sont, en revanche, pas négligeables. On peut les synthétiser ainsi :

- Risque financier pour l'aménagement et le cas échéant la location
- Risque en termes de flexibilité d'adaptation, voire de déménagement imposé comme actuellement
- Risque de réputation selon l'identité du propriétaire
- Risque lié aux rapports de voisinage
- Risque opérationnel lié à l'ajout d'une base de départ diurne (5 bases de jour)
- Risque liés au site (places de parc ; manœuvres difficiles des véhicules ; inondations)

En cas de décision de poursuite de la variante Clarens, tous ces risques devraient faire l'objet d'un monitoring et d'une planification de gestion afin de les contrôler et de les minimiser. Un modèle d'occupation non locatif serait, déjà, une aide à plusieurs titres.

Notons que l'inévitable déménagement de la police et des services administratifs de Clarens, prévu en 2020, représente bien sûr une contrainte d'organisation. Il permet aussi une certaine marge de planification.

## 4.8 Réponses aux questions d'audit et recommandations

Nous reproduisons ici les critères convenus dans la mission d'audit, différenciés par variante, et leur impact sur la **pérennisation** de la DIS, soit l'objectif principal de la démarche :

	Respect standard sécurité	Organisation conduite, gestion SDIS	RH SPV et permanents	Coordination globale ASR	Conformité bases légales	Aspects financiers (fonctionnement)	Début implémentation	Potentiel de pérennisation DIS	
V1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard assuré</li> <li>De jour, mobilisation facilitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilisation horaire des permanents</li> <li>Implication accrue des permanents et personnel ASR</li> <li>Gestion admin. inchangée par ailleurs</li> <li>(V3) Evtl fermeture de caserne impliquerait réorganisation de EM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'augmentation de l'effectif permanent</li> <li>Formation, implication accrue du personnel ASR</li> <li>Implication accrue des permanents ne pose de problème de motivation, car reste en subsidiarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem actuellement</li> </ul>	Conformité assurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact marginal (formation personnel ASR et substitution de certaines interventions diurne par permanents)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A court terme (12 mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assure la performance DIS court terme (0-5 ans), à condition que le recrutement et la disponibilité soient stabilisés ; offre une adaptabilité incertaine à moyen terme (5-10 ans)</b></li> </ul>	
V2				<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergies accrue via site ASR unique</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>(V3) Site unique intègre aussi une caserne SPV complète, améliore encore la coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour ASR : Déménagement 2020</li> <li>(V2) Détails modèle d'occupation, aménagement</li> <li>(V3) Identif. Nouveau site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assure la performance DIS à moyen terme, à condition que le recrutement et la disponibilité soient stabilisés, mais offre moins d'adaptabilité à long terme (15-20 ans)</b></li> </ul>
V3				<ul style="list-style-type: none"> <li>Changement plus profond, mais offrant une meilleure adaptabilité long terme</li> <li>Site en propriété permettrait ne plus retrouver une situation de déménagement forcé</li> </ul>					

Du point de vue spécifiquement DIS, toutes les données collectées montrent que le **risque prioritaire** à gérer pour ces prochaines années concerne le **volontariat** (baisse du nombre et de disponibilité en journée). En matière de risques externes, de financement (sans prendre en compte l'aspect immobilier) et d'organisation la situation est, elle, plutôt favorable.

Pour concrétiser la différence entre variantes face à ce risque, prenons un **scenario à long terme (15 ans)** au vu des tendances actuelles, avec deux caractéristiques, toutes choses restant égales par ailleurs :

- une baisse importante du volontariat (pendularité ; vieillissement; manque d'intérêt...) qui amènerait l'effectif à diminuer de moitié ;
- charge croissante de trafic amenant à des temps de trajet accrus sur un territoire encore plus dense (+15'000 hab.)

Ce scenario impliquerait de revoir le dispositif de manière structurelle. Il faudrait par exemple engager plus de personnel permanent pour le jour, voire encaserner de nuit des SPV. Cela impliquerait évidemment un besoin financier mais aussi logistique. Il faudrait héberger les permanents et les SPV. Dans la V1, cela serait compliqué car la place manquerait à Montreux et ailleurs. Dans la V2, la place serait peu adaptable à Clarens, le site étant très densément occupé, donc il faudrait les loger dans une autre caserne, ce qui comme dans V1 serait compliqué. C'est dans une V3 que l'adaptabilité en site propre permettrait de mieux gérer ce risque prioritaire, spécifique à la DIS, et son impact.

**Il ressort de notre audit que :**

- **Même dans un contexte de densification urbaine, le volontariat peut et doit continuer à être la base de la DIS. Cela demande un effort supplémentaire aux communes, mais aussi à l'ASR en tant qu'employeur (conditions-cadres pour l'implication des différents personnels communaux et ASR et des SP permanents). Même sans changement de sites, à Clarens ou autres, la DIS sur le territoire ASR est favorisée moyennant l'effort mentionné.**
- **La création d'un site ASR à Clarens représente une opportunité avec une faisabilité actuellement conditionnelle, génératrice d'effets positifs pour la disponibilité de jour et la rapidité d'intervention.**
  - **Cette option n'est pas exempte de risques en matière de localisation, de capacité d'adaptation future, de finances, et de coordination avec le propriétaire et le voisinage. Son effet sur la motivation SPV n'est pas non plus prévisible, puisque la situation actuelle, qui ne serait pas remise en cause fondamentalement, est plutôt synonyme de stagnation. Si cette variante était poursuivie, une phase de gestion des risques devrait débiter rapidement.**
- **Pour assurer une pérennisation tant du point de vue de la DIS que globalement de l'ASR, un site unique propre, avec nouvelle caserne SPV et rationalisation du dispositif, serait le plus opportun. Cela impliquerait un effort d'identification de site, de conceptualisation, puis un questionnement des casernes. La flexibilité permise par un site propre, sur terrain communal, est la plus à même d'assurer la flexibilité. Cette perspective légitime une poursuite de la recherche en parallèle de Clarens.**

Annexe 1

Appréciation comparative des bâtiments du SDIS

	Montreux		Jongny		Saint-Légier		Vevey		Rio-Gredon	Corseaux
	Actuel	Standard ECA	Actuel	Standard ECA	Actuel	Standard ECA	Actuel	Standard ECA	Actuel	Actuel
Données <sup>(1)</sup>										
Année de construction	1971		1988		1974		1962		2013	2003
Année de rénovation partielle	2007		-		-		-		-	-
Indice énergétique	C		E		-		E		-	-
Besoin à court terme (1 à 5 ans)	Entretien		Agrandir		Entretien		Entretien et agrandir			

Etat globale des locaux, note de 1 à 10										
Entretien régulier	Bon		Bon		Bon		Faible			
Place de parcs	Bon		Faible		Bon		Faible		Bon	Moyen
Administratif	Bon		Moyen		Moyen		Moyen		-	Bon
Technique	Bon		Bon		Bon		Faible		Bon	Bon
Bâtiment	Moyen		Bon		Bon		Faible		Bon	Bon

Conformité aux usages actuels <sup>(2)</sup>										
Vestiaire H-F	oui		non		non		non		non	non
Douches	oui		non		non		non		oui	oui
Vestiaire séparé des véhicules	oui		non		non		non		non	non

Dimensionnement selon standard ECA* <sup>(3-4)</sup>										
Caserne type G1 / technique	1168	872								
Caserne type G1 / administratif	263	103								

Caserne type G3 / technique							825	958		
Caserne type G3 / administratif							240	103		
Caserne type C / technique			115	463	431	463				
Caserne type C / administratif			50	58	81	58				
Locaux annexes									609	607

Finance										
Loyer	165'520.00		20'440.00		57'000.00		133'700.00		90'000.00	81'000.00

Danger naturel						
Crue	Nul	Nul	Nul	Résiduel	Nul	Faible
Ruissellement	Nul	Faible	Nul	Nul	Faible	Faible

- 1) Concernant la caserne de Montreux un préavis pour l'isolation de l'enveloppe extérieur est en cours d'étude.
- 2) Au-delà du constat, et même en cas de rénovation il serait très compliqué de pouvoir créer ces zones.
- 3) Il faut tenir compte du fait que l'ensemble de la gestion administrative du SDIS s'opère depuis la caserne de Montreux.
- 4) La caserne de Jongny est considérée d'un point de vue opérationnel comme un type C mais à une dotation de type B.

\* Le standard ECA définit les surfaces minima nécessaires pour le stationnement des moyens d'interventions, locaux administratifs et techniques attribués à la catégorie. Ceci servant également de base pour la définition des participations financières de l'ECA lors de la construction d'une nouvelle caserne.

<http://www.sdis-riviera.ch/N17816/casernes/?M=17814>

\*\*\*\*\*

**Annexe 2** : sur fichier séparé accessible en ligne : <https://www.swisstransfer.com/d/c0760418-54dc-4633-ac90-5ded95cf5bc6>

# DOCUMENT DE TRAVAIL

## Interpellation de Monsieur Yvan Cornu - Maison de la sécurité publique (centralisation vs décentralisation)

