

**Saint Zacharie, le 11 juin 2026**

**SYNTHESE**

**Fin de commandement des chefs de centre volontaire impasse ou  
opportunité vers un autre engagement ?**

Mémoire ENSOSP – promotion FAE Chef de groupement 2022-02

Le mémoire met en lumière une problématique encore peu étudiée : celle de la fin de commandement des chefs de centre sapeurs-pompiers volontaires (SPV) et de la poursuite éventuelle de leur engagement après avoir quitté leurs fonctions. Alors que le volontariat constitue le socle du modèle français de sécurité civile, les chefs de centre volontaires occupent une place stratégique, à l'interface entre les élus, les SDIS, les personnels et les territoires. Pourtant, leur parcours avant, pendant et après le commandement reste peu structuré.

Le mémoire démontre que la fonction de chef de centre est devenue plus complexe sous l'effet combiné :

- De la départementalisation des SDIS ;
- De l'accroissement des contraintes administratives ;
- De l'évolution des attentes sociétales ;
- De la judiciarisation croissante ;
- De la pression opérationnelle et managériale.

**UNE FONCTION DE CHEF DE CENTRE DE PLUS EN PLUS EXIGEANTE**

Une évolution profonde du rôle

Le chef de centre n'est plus seulement un responsable opérationnel. Il doit aujourd'hui :

- Assurer le maintien de la capacité opérationnelle du centre ;
- Manager des équipes aux profils très diversifiés ;
- Conduire le recrutement et la fidélisation ;
- Maîtriser des procédures administratives complexes ;
- Assurer les relations avec les élus et partenaires locaux ;
- Piloter la mise en œuvre des politiques départementales.

Cette évolution a progressivement transformé un rôle historiquement centré sur l'autorité et le commandement en une fonction de manager de proximité et d'animateur territorial.



## Une pression managériale accrue

Le mémoire souligne que les chefs de centre sont confrontés à :

- La diversité croissante des profils de SPV ;
- L'évolution des attentes des nouvelles générations ;
- La nécessité de concilier performance opérationnelle et engagement volontaire ;
- Des sollicitations permanentes sur leurs temps professionnels et familiaux.

L'activité managériale est devenue centrale mais reste peu visible, difficilement mesurable et insuffisamment reconnue.

---

### UNE USURE PROGRESSIVE DES CHEFS DE CENTRE

Les entretiens réalisés mettent en évidence plusieurs facteurs d'usure :

- Surcharge administrative ;
- Sentiment d'isolement ;
- Multiplication des outils numériques et des procédures ;
- Difficulté à trouver des successeurs ;
- Responsabilité croissante sans véritable renforcement des moyens ;
- Perte progressive du statut de « notable local » qu'occupait autrefois le chef de corps communal.

Les auteurs estiment que cette évolution pourrait conduire à terme à une réduction de la durée moyenne des commandements et à davantage de départs anticipés.

---

### LE CONSTAT STATISTIQUE

L'un des apports majeurs du mémoire réside dans la constitution d'une base statistique inédite portant sur **346 centres de secours volontaires répartis dans sept SDIS**. Cette étude permet d'objectiver des phénomènes souvent évoqués intuitivement mais rarement mesurés.

---

#### *Un profil de chef de centre expérimenté et relativement âgé*

L'analyse des chefs de centre en fonction au 1er janvier 2022 révèle un profil relativement homogène :

- Âge moyen : **49,8 ans** ;
- Ancienneté moyenne comme SPV : **26,6 ans** ;
- Accès à la fonction vers **42 ans** ;
- Près de **20 ans d'expérience SPV** avant d'accéder au commandement.

Ces chiffres montrent que la fonction de chef de centre demeure aujourd'hui largement associée à une forte expérience opérationnelle et institutionnelle.

Le chef de centre n'est donc généralement pas un cadre « jeune » mais un volontaire ayant construit progressivement sa légitimité au sein de son centre de secours.

Association loi 1901 – N° SIRET 400 050 290 00040

Centre de Secours – 17 imp de l'aire communale – 83640 SAINT ZACHARIE

Tél : 06 71 61 83 23 - Courriel : [secretariat@ursudmed.fr](mailto:secretariat@ursudmed.fr)



Cette réalité traduit :

- La nécessité de maîtriser un environnement complexe ;
- Le poids de l'expérience dans l'acceptation du commandement ;
- La recherche d'une légitimité technique et humaine avant l'accès à la fonction.

Toutefois, elle soulève également une interrogation : l'écart générationnel entre des chefs de centre approchant la cinquantaine et des recrues souvent âgées de 18 à 25 ans devient de plus en plus important, ce qui peut compliquer les approches managériales et la compréhension mutuelle.

---

### Un commandement qui dure en moyenne douze ans

Contrairement à certaines idées reçues, le mémoire ne démontre pas une réduction massive et généralisée de la durée des commandements.

Les résultats montrent :

- Une durée moyenne de commandement de **12,3 ans** ;
- Des écarts importants entre SDIS, allant de **9 à 15 ans** selon les territoires.

Ces chiffres traduisent plusieurs réalités :

Une stabilité encore forte

Le commandement demeure une fonction exercée sur le temps long.

La durée observée confirme que les chefs de centre restent profondément investis dans leur mission malgré les contraintes croissantes.

Des situations territoriales très différentes

Les écarts constatés entre SDIS montrent que les pratiques locales jouent un rôle majeur :

- Disponibilité des successeurs ;
- Culture de renouvellement ;
- Organisation territoriale ;
- Poids du volontariat dans le département.

Certains territoires favorisent davantage la rotation des responsabilités alors que d'autres s'appuient sur des chefs de centre occupant leur poste pendant de longues périodes.

---

### Une cessation des fonctions autour de 55 ans

L'étude des chefs de centre ayant quitté leurs fonctions entre 2012 et 2022 montre que :

- L'âge moyen de fin de commandement est de **55 ans** ;
- L'ancienneté moyenne atteint **31 années de service**.



Ce résultat n'est pas anodin.

L'âge de 55 ans correspond fréquemment :

- À l'accès à l'honorariat ;
- Au bénéfice de certaines prestations de fidélisation ;
- À une période charnière de la vie personnelle et professionnelle.

Le commandement apparaît donc souvent comme une fonction exercée jusqu'à une étape importante de la carrière SPV.

---

*Un renouvellement important mais très variable selon les territoires*

L'étude révèle que :

- 69 % des chefs de centre ont été renouvelés sur une période de dix ans ;
- Certains SDIS renouvellent quasiment l'ensemble de leurs chefs de centre sur cette période ;
- D'autres ne remplacent qu'un quart de leurs effectifs.

Cette dispersion illustre :

- L'absence de modèle unique ;
- Des dynamiques territoriales très différentes ;
- Des capacités variables à identifier et préparer les successeurs.

Elle démontre également que le renouvellement des chefs de centre constitue déjà un enjeu RH important pour les SDIS.

---

*Une majorité de chefs de centre poursuivent leur engagement*

L'un des constats les plus significatifs du mémoire concerne l'après-commandement.

L'enquête montre que :

- Seulement **15 %** des chefs de centre cessent totalement leur engagement SPV au moment de quitter leur fonction ;
- **85 % poursuivent une activité sous une forme ou une autre.**

Ce résultat remet en cause l'idée selon laquelle la fin du commandement serait synonyme de départ du volontariat.

Au contraire, la plupart des chefs de centre souhaitent continuer à servir.

---

*Une richesse humaine insuffisamment valorisée*

Parmi ceux qui poursuivent leur engagement :



- Certains restent dans leur centre avec une activité opérationnelle ;
- D'autres rejoignent la chaîne de commandement ;
- Certains sont affectés à des missions territoriales ou fonctionnelles.

Cependant, le mémoire montre que ces situations relèvent davantage :

- D'opportunités locales ;
- De relations interpersonnelles ;
- De solutions ponctuelles ;

Que d'une véritable stratégie de gestion des compétences.

Cette absence d'organisation conduit parfois à :

- Une perte d'expérience ;
- Une démotivation des anciens chefs de centre ;
- Une sous-utilisation de compétences pourtant précieuses pour le SDIS.

---

*Un enseignement majeur : le vivier existe déjà*

Le principal enseignement statistique du mémoire est probablement celui-ci :

**Le problème n'est pas l'absence de ressources humaines après le commandement, mais l'absence d'un dispositif structuré permettant de valoriser ces ressources.**

Les chiffres montrent en effet qu'un grand nombre de chefs de centre :

- Possèdent plus de 25 ans d'expérience ;
- Souhaitent poursuivre leur engagement ;
- Disposent de compétences managériales, opérationnelles et territoriales importantes.

Cette population constitue un vivier stratégique encore largement sous-exploité pour :

- Le développement du volontariat ;
- L'accompagnement des chefs de centre ;
- La formation ;
- Les relations avec les élus ;
- La culture de sécurité civile.

C'est précisément ce constat statistique qui justifie la proposition centrale du mémoire : mettre en œuvre une **Gestion Prévisionnelle des Activités et des Compétences (GPAC)** spécifique aux cadres volontaires afin de transformer la fin du commandement en opportunité plutôt qu'en perte de compétence pour le SDIS.

---

**UNE OPPORTUNITE POUR LES SDIS : CONSTRUIRE L'APRES-COMMANDEMENT**

L'idée centrale du mémoire est de considérer la fonction de chef de centre comme une étape d'un parcours et non comme un aboutissement.



Les auteurs proposent la mise en œuvre d'une :

Gestion Prévisionnelle des Activités et des Compétences (GPAC)

Inspirée de la GPEEC des personnels permanents, cette démarche vise à :

- Identifier les futurs chefs de centre ;
- Accompagner leur montée en compétences ;
- Préparer leur succession ;
- Anticiper leur reconversion dans d'autres missions après leur temps de commandement.

---

## LES PRINCIPALES PRECONISATIONS

Le mémoire formule 19 préconisations structurées autour de deux axes.

### 1. Mettre en place une véritable Gestion Prévisionnelle des Activités et des Compétences (GPAC)

Aujourd'hui, la désignation d'un chef de centre repose encore largement sur l'opportunité, l'expérience acquise localement ou la disponibilité d'un candidat. Le mémoire propose de dépasser cette logique pour construire un véritable parcours d'encadrement.

Cette GPAC permettrait :

- D'identifier précocement les potentiels ;
- De préparer progressivement les futurs chefs de centre ;
- D'anticiper les successions ;
- De planifier les évolutions après commandement ;
- De conserver les compétences acquises au bénéfice du SDIS.

L'objectif est de transformer une gestion souvent réactive en une gestion anticipée des ressources humaines volontaires.

---

### 2. Définir un parcours d'accès à la fonction de chef de centre

Le mémoire montre que l'âge moyen d'accès à la fonction est d'environ 42 ans après près de vingt années d'engagement. Cette donnée conduit les auteurs à recommander une réflexion sur les profils recherchés.

L'idée n'est pas de créer une règle rigide mais :

- D'identifier les futurs cadres suffisamment tôt ;
- De les exposer progressivement à des responsabilités ;
- De leur permettre d'acquérir les compétences managériales nécessaires ;
- D'éviter les prises de fonction par défaut.

Cette démarche contribuerait à sécuriser les parcours et à réduire les risques d'échec ou d'usure précoce.



---

### 3. Réinterroger périodiquement le temps de commandement

Le mémoire souligne qu'un temps de commandement trop long peut conduire à l'épuisement, à la perte de motivation ou à un blocage des perspectives pour les générations suivantes.

Les auteurs suggèrent donc :

- Un temps de commandement d'environ 10 ans ;
- Une réévaluation régulière tous les 4 à 5 ans ;
- Une réflexion anticipée sur l'avenir du chef de centre.

Cette approche permettrait :

- D'éviter les situations d'usure prolongée ;
- De favoriser le renouvellement des équipes ;
- De donner de la visibilité au chef de centre sur son parcours futur.

Il ne s'agit pas d'une limitation stricte mais d'un mécanisme d'accompagnement permettant de préparer la suite.

---

### 4. Instituer un entretien périodique spécifique du chef de centre

Le mémoire relève que peu de SDIS disposent d'un véritable dispositif d'accompagnement personnalisé des chefs de centre.

Un entretien annuel ou bisannuel permettrait :

D'évaluer :

- Le fonctionnement du centre ;
- Les difficultés rencontrées ;
- Les besoins d'accompagnement ;
- La charge réelle supportée.

D'anticiper :

- Les évolutions du centre ;
- Les besoins de formation ;
- La succession ;
- Les projets post-commandement.

Cet entretien serait avant tout un outil de soutien et non un outil de contrôle.

---

### 5. Structurer une véritable équipe d'encadrement autour du chef de centre

Le mémoire met en évidence la solitude croissante des chefs de centre.

Pour y répondre, il préconise :

Association loi 1901 – N° SIRET 400 050 290 00040  
Centre de Secours – 17 imp de l'aire communale – 83640 SAINT ZACHARIE  
Tél : 06 71 61 83 23 - Courriel : [secretariat@ursudmed.fr](mailto:secretariat@ursudmed.fr)



- Une formalisation de l'équipe d'encadrement ;
- Une répartition claire des responsabilités ;
- Un partage de la charge administrative ;
- Une délégation plus importante.

Cette organisation présente plusieurs avantages :

- Montée en compétences progressive des futurs cadres ;
- Meilleure continuité du commandement ;
- Réduction du risque d'épuisement du chef de centre ;
- Préparation facilitée de la succession.

---

#### *6. Renforcer la formation managériale des chefs de centre*

L'un des constats majeurs du mémoire concerne l'écart entre la formation reçue et les exigences réelles de la fonction.

Le chef de centre doit aujourd'hui :

- Gérer des conflits ;
- Conduire le changement ;
- Recruter ;
- Fidéliser ;
- Animer des équipes diversifiées ;
- Dialoguer avec les élus ;
- Conduire des projets.

Les auteurs proposent donc :

- Davantage de formation au management ;
- Du mentorat ;
- Du tutorat ;
- Des échanges de pratiques entre chefs de centre ;
- Un accompagnement dans les premières années de commandement.

---

#### *7. Former les chefs de centre aux fonctions de chef de groupe*

Cette mesure constitue un élément central du parcours proposé.

Elle vise à :

- Maintenir un fort ancrage opérationnel ;
- Permettre une poursuite d'activité après le commandement ;
- Préparer les officiers à des responsabilités territoriales plus larges.

La fonction de chef de groupe devient alors une passerelle naturelle entre le commandement d'un CIS et d'autres missions départementales.



## 8. Créer une cartographie des activités post-commandement

Le mémoire considère que la fin du commandement doit être préparée dès la prise de fonction.

Pour cela, chaque SDIS devrait identifier les missions pouvant être confiées aux anciens chefs de centre :

### Missions territoriales

- Référent volontariat ;
- Conseiller territorial ;
- Accompagnement des chefs de centre ;
- Relations avec les élus.

### Missions fonctionnelles

- Formation ;
- Développement du volontariat ;
- Tutorat ;
- Groupes de travail ;
- Expertise technique.

### Missions citoyennes

- Prévention des risques ;
- Sensibilisation des populations ;
- Culture de sécurité civile ;
- Accompagnement des collectivités.

---

## 9. Développer un réseau de référents volontariat

Le mémoire considère cette fonction comme l'une des plus pertinentes pour valoriser l'expérience acquise par les anciens chefs de centre.

Le référent volontariat pourrait :

- Conseiller les chefs de centre ;
- Accompagner les recrutements ;
- Participer à la fidélisation ;
- Faire remonter les difficultés du terrain ;
- Contribuer aux réflexions stratégiques départementales.

Cette mission constituerait une continuité logique du parcours d'encadrement.

---

## 10. Valoriser les anciens chefs de centre comme experts territoriaux

Le mémoire insiste sur le fait que les anciens chefs de centre disposent :

Association loi 1901 – N° SIRET 400 050 290 00040  
Centre de Secours – 17 imp de l'aire communale – 83640 SAINT ZACHARIE  
Tél : 06 71 61 83 23 - Courriel : [secretariat@ursudmed.fr](mailto:secretariat@ursudmed.fr)



- D'une forte connaissance du territoire ;
- D'une expérience de management ;
- D'une crédibilité reconnue auprès des élus.

Ils pourraient ainsi être mobilisés pour :

#### La DECI

- Accompagnement des communes ;
- Élaboration des schémas communaux et intercommunaux.

#### Les PCS et PICS

- Aide aux collectivités ;
- Préparation aux crises ;
- Exercices de sécurité civile.

#### La prévention

- Actions auprès de la population ;
- Développement de la culture du risque.

---

#### La préconisation la plus structurante

Parmi les 19 recommandations, celle qui apparaît la plus déterminante est la combinaison de trois mesures :

1. **Construire une GPAC spécifique aux cadres volontaires ;**
2. **Réinterroger périodiquement le temps de commandement ;**
3. **Organiser systématiquement une activité post-commandement.**

Cette approche transforme la fonction de chef de centre en une étape d'un parcours d'engagement et non plus en un poste occupé jusqu'à la cessation d'activité. Elle répond directement aux enjeux actuels de fidélisation, de renouvellement des cadres et de maintien des compétences au sein des SDIS.

---

#### ENSEIGNEMENTS STRATÉGIQUES POUR LES SDIS

Ce mémoire met en évidence un enjeu majeur de fidélisation des cadres volontaires :

- La fonction de chef de centre demeure indispensable au maintien du modèle français de sécurité civile ;
- Son exercice devient de plus en plus exigeant ;
- Les compétences acquises constituent une richesse souvent sous-exploitée ;
- L'anticipation de l'après-commandement représente un levier puissant de fidélisation et de valorisation des officiers volontaires.



## CONCLUSION

Le mémoire invite les SDIS à changer de paradigme :

Le chef de centre ne doit plus être considéré comme un aboutissement de carrière, mais comme une étape dans un parcours d'engagement évolutif.

La mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des parcours des cadres volontaires apparaît comme une réponse pertinente aux difficultés de recrutement, de fidélisation et de renouvellement des chefs de centre. Elle permettrait simultanément de préserver les compétences acquises, de soutenir le volontariat et de renforcer la résilience territoriale.

