

Départs du service du feu

Une étude sur les départs définitifs et les changements de profession des sapeurs-pompiers et sapeuses pompières professionnel-le-s

sur mandat du Syndicat des services publics SSP

Dr Christoph Schlatter

Institute for Human Resource Management
School of Business FHNW

Christoph Vogel

Ellenor Hunn

Prof. Dr Anne Jansen

Date : 26 septembre 2025

Traduit par **Apostroph Group**

Synthèse

Le Syndicat des services publics (SSP) est compétent pour la plupart des organisations de service public. Les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s employé-e-s dans les villes suisses de plus de 50 000 habitant-e-s font partie des groupes cibles du SSP. Les conditions de travail des sapeurs-pompiers professionnels sont très différentes de celles des catégories socioprofessionnelles travaillant dans un bureau. Ils exercent en effet une activité difficile sur le plan physique. Les particularités psychiques et sociales liées au rythme particulier du travail en équipes et aux exigences mentales posées à la profession pèsent également sur ce métier. On peut donc se demander combien de personnes quittent prématurément la profession, pour quelles raisons et quelles voies (professionnelles) les sapeurs-pompiers empruntent après leur départ.

Dans cette étude, nous avons opté pour un modèle de recherche à méthodes mixtes basé sur les données existantes concernant les départs (prématurés) de la profession ainsi que sur le grand nombre de motifs de départ et de voies (professionnelles) possibles. Dans une partie quantitative, nous avons relevé et analysé le nombre et le type de départs de neuf corps de sapeurs-pompiers professionnels suisses entre 2014 et 2024. En complément, dans le cadre d'une partie qualitative, nous avons mené des entretiens avec onze cadres de sapeurs-pompiers professionnels afin de recenser les motifs de départ, les nouvelles voies (professionnelles) empruntées et les mesures prises par les employeurs pour conserver les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s dans leurs effectifs.

Les résultats montrent que près de la moitié des départs sont dus à des retraites anticipées, tandis que les démissions représentent également une part importante. Parmi les motifs de départ cités figurent notamment des problèmes de santé, des modifications des prestations de la caisse de pension, des motifs privés (déménagement, etc.) ainsi que des facteurs liés à l'employeur (perspectives de promotion limitées). Les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s qui ne quittent pas le marché du travail après leur départ changent souvent de corps de sapeurs-pompiers ou optent pour des métiers intégrés à une ville ou à des domaines proches, tandis que certains autres reprennent la profession qu'ils avaient initialement apprise. D'autres se sont également vu offrir la possibilité de prendre d'autres fonctions au sein des sapeurs-pompiers. Du côté des employeurs, l'éventail des mesures visant à conserver les sapeurs-pompiers professionnels dans leurs effectifs va de programmes axés sur la santé à des offres d'évolution professionnelle (formations continues, reconversions, etc.), en passant par des changements de fonction à court et à long terme et des modèles de temps de travail flexibles.

Les résultats permettent de déduire des recommandations d'action globales et organisationnelles, qui donnent aux sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s et aux employeurs des idées pour promouvoir la disponibilité opérationnelle à long terme et conserver les sapeurs-pompiers professionnels dans leurs effectifs.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1 Contexte et objectifs..... | 1 |
| 2 Méthodologie..... | 2 |
| 3 Résultats..... | 4 |
| 3.1 Résultats de l'analyse quantitative | 4 |
| 3.2 Résultats de l'analyse qualitative | 8 |
| 3.2.1 Motifs de départ des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s | 8 |
| 3.2.1.1 <i>Départ à la retraite</i> | 8 |
| 3.2.1.2 <i>Raisons liées à l'employeur</i> | 9 |
| 3.2.1.3 <i>Culture et équipe</i> | 10 |
| 3.2.1.4 <i>Raisons privées et personnelles</i> | 10 |
| 3.2.1.5 <i>Raisons de santé</i> | 10 |
| 3.2.1.6 <i>Raisons liées aux capacités</i> | 11 |
| 3.2.2 Nouvelles voies (professionnelles) empruntées par les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s | 11 |
| 3.2.2.1 <i>Sortie du marché du travail</i> | 11 |
| 3.2.2.2 <i>Changement d'employeur et de profession</i> | 12 |
| 3.2.3 Mesures et activités visant à retenir les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s (plus âgé-e-s) | 13 |
| 3.2.3.1 <i>Mesures d'organisation du travail</i> | 13 |
| 3.2.3.2 <i>Mesures liées aux interventions</i> | 15 |
| 3.2.3.3 <i>Mesures relatives au temps de travail et au travail en équipes</i> | 16 |
| 3.2.3.4 <i>Mesures liées au développement</i> | 17 |
| 3.2.3.5 <i>Mesures liées à la santé</i> | 17 |
| 3.2.3.6 <i>Autres mesures</i> | 18 |
| 4 Recommandations..... | 19 |
| 4.1 Recommandations relatives à l'organisation et à l'organisation du travail..... | 19 |
| 4.2 Recommandations générales et champs d'action | 20 |
| 5 Bibliographie | 22 |

1 Contexte et objectifs

Le [Syndicat des services publics \(SSP\)](#) est le syndicat compétent pour la plupart des organisations de service public. Les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-e-s, qui sont généralement employé-e-s dans des villes ou communes suisses, représentent un groupe cible du SSP. Les prescriptions légales (cantonales) définissent le mandat confié aux sapeurs-pompiers professionnels. Ils sont chargés d'intervenir en cas d'incendies, de catastrophes naturelles, d'effondrements, d'accidents et d'événements ABC (incidents nucléaires, biologiques et chimiques) afin de protéger les populations, les animaux, l'environnement et les biens matériels. Sapeur-pompier / sapeuse-pompière professionnel-le est un métier qui implique la formation continue (orientation.ch, 2025). Les conditions à remplir pour exercer la profession sont notamment un diplôme d'une formation professionnelle initiale de trois ans ou un justificatif au moins équivalent ainsi que le permis de conduire de la catégorie C. Les exigences sont notamment la disposition à travailler à des horaires irréguliers, la résistance physique et mentale, une bonne santé et la fiabilité. Globalement, il y a nettement plus d'hommes que de femmes parmi les sapeurs-pompiers en Suisse.

Les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-e-s ont des horaires de travail irréguliers et travaillent en équipes. Chaque période de service de 24 heures est suivie d'un temps de repos de 24 heures minimum. Le temps de présence se compose d'interventions et de périodes sans interventions. Environ 20 % des interventions sont consacrées à la lutte contre les incendies et 80 % à d'autres opérations de secours. Pendant leur temps sans interventions, les sapeurs-pompiers professionnels travaillent dans les ateliers, à l'entretien, à l'administration et à la planification.

Les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s sont soumis-e-s à de fortes contraintes physiques. D'autres contraintes découlent des particularités psychiques et sociales liées au rythme particulier du travail en équipes et aux exigences mentales posées à la profession. Les conditions de travail des sapeurs-pompiers professionnels sont donc très différentes de celles des autres catégories professionnelles. Ainsi, les incapacités de travail liées aux contraintes physiques et mentales ainsi qu'à d'autres facteurs comme le nombre d'années de service ou encore le temps de travail sont relativement fréquentes (May et al., 2023). De manière générale, on se rend compte que dans les groupes professionnels soumis à de fortes contraintes physiques et/ou mentales, il est plus fréquent que les collaboratrices et collaborateurs ne puissent pas exercer leur activité jusqu'à l'âge normal de départ à la retraite (Eurofound, 2019 ; van den Berg et al., 2009 ; Zacher et al., 2018). Dans ce contexte, on peut donc se demander si et pour quelles raisons les sapeurs-pompiers professionnels quittent prématulement la profession, quelle voie (professionnelle) ils empruntent après leur départ et quelles mesures les employeurs prennent pour remédier à ces départs (prématurés).

La présente étude se penche donc sur le **nombre de départs (prématurés) de sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s** recensés au cours des dernières années dans des villes ou communes choisies (objectif 1). Elle identifie également les **raisons de ces départs prématurés** (objectif 2) ainsi que les **voies (professionnelles) empruntées** par les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s (objectif 3) après leur départ. Par ailleurs, elle consigne les **activités et mesures** qui permettent aux employeurs de lutter contre les départs prématurés (objectif 4). Des recommandations d'action sont ensuite déduites des résultats.

2 Méthodologie

La démarche itérative présentée ci-après a été choisie pour répondre au sujet de recherche et atteindre les objectifs présentés.

Choix de la méthode et justification

Sur la base des données quantitatives disponibles sur les départs prématuress de sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s dans les villes et communes ainsi que du grand nombre de motifs de départ et de nouvelles voies (professionnelles) possibles, nous avons combiné des méthodes quantitatives à des méthodes qualitatives.

Le nombre et le type de départs ont été analysés auprès des employeurs à l'aide de méthodes quantitatives. Les différents motifs de départ et les autres voies (professionnelles) ainsi que les mesures de fidélisation des collaborateurs et collaboratrices prises par les employeurs ont été relevés à l'aide de méthodes qualitatives (entretiens). Les méthodes qualitatives apportent une valeur ajoutée lorsqu'il s'agit de déterminer et de reconstituer des points de vue subjectifs, des motivations ou des activités au sein des organisations, comme c'est le cas dans la présente étude pour les motifs de départ, les nouvelles voies (professionnelles) empruntées et les activités organisationnelles visant à réduire les départs au minimum (Brüsemeister, 2008 ; Dresing & Pehl, 2018 ; Helfferich, 2011).

Panel

Dans le cadre de l'étude, des données ont été recueillies auprès de neuf corps de sapeurs-pompiers professionnels suisses. Les corps de sapeurs-pompiers volontaires n'ont pas été pris en compte, la présente étude se concentrant en effet sur la situation spécifique des sapeurs-pompiers professionnels. Des critères de sélection des corps de sapeurs-pompiers professionnels suisses ont été définis afin d'obtenir des résultats aussi pertinents que possible. Les critères déterminants pour le choix des corps de sapeurs-pompiers professionnels sont indiqués dans le Tableau 1.

Tableau 1 : critères de sélection des corps de sapeurs-pompiers professionnels.

| Critère de sélection | Explication du critère |
|--|--|
| Taille de l'organisation | <ul style="list-style-type: none">• Taille de l'organisation en fonction du personnel et des interventions menées chaque année |
| Corps de sapeurs-pompiers professionnels publics | <ul style="list-style-type: none">• Corps de sapeurs-pompiers professionnels rattachés à des villes ou des communes |
| Région (linguistique) | <ul style="list-style-type: none">• En accord avec le mandant, l'étude porte sur la Suisse romande et la Suisse alémanique |
| Modèle de travail en équipes | <ul style="list-style-type: none">• Modèle de rotation de 24h-24h et de 24h-48h |
| Accès | <ul style="list-style-type: none">• Bon accès pour l'étude (avec le soutien du SSP) |

Le Tableau 2 présente une vue d'ensemble des neuf corps de sapeurs-pompiers professionnels étudiés avec une sélection de critères.

Tableau 2 : vue d'ensemble des corps de sapeurs-pompiers professionnels étudiés (panel).

| Corps de sapeurs-pompiers professionnels | Site(s) | HC ¹ | Modèle de travail en équipe | Nombre de départs (entre 2014 et 2024) | Âge de départ et de départ à la retraite* (moyen entre 2014 et 2024) |
|--|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|--|--|
| Bâle | 1 (hors pharmacie et aéroport) | 110 (RH) | 24-24 | 37 | 49,7 ; 61,9* |
| Berne | 1 | 100 (I) | 24-24 | 34 | 56,8 ; 60,5* |
| Bienna | 1 | 32 (I) | 24-48 | 16 | 48,3 ; 63,5* |
| Genève | 3 (hors aéroport) | 273 (RH) | 24-48 | 38 | 51,9 ; 59,9* |
| Lucerne | 1 | 39 (I) | 24-48 | 6 | 31,7 ; (inconnu*) |
| Neuchâtel | 1 | 35 (I) | 24-48 | 17 (entre 2018 et 2024) | 42,3 ; 61,7* |
| St-Gall | 1 | 45 (I) | 24-24 | 24 | 45,8 ; 64,4* |
| Winterthour | 1 | 50 (I) | 24-48 | 19 | 53,1 ; 60,5* |
| Zurich | 2 | 300 (I) | 24-48 | 63 | 55,9 ; 61,9* |

Procédure utilisée pour l'examen qualitatif (objectifs 2 à 4) :

Dans un premier temps, les corps de sapeurs-pompiers professionnels ont été contactés par écrit ou par téléphone grâce au réseau du SSP et ont été invités à participer au projet. À cette occasion, nous avons déterminé quelles personnes étaient les plus à même de fournir des renseignements sur les motifs de départ et les nouvelles voies (professionnelles) empruntées (p. ex. commandants ou responsables des ressources humaines, avec une expérience professionnelle pertinente). Au total, des entretiens ont été menés avec 11 personnes (dont deux entretiens en ligne). En s'appuyant sur les objectifs, les questions portaient sur les motifs de départ (objectif 2), les nouvelles voies (professionnelles) empruntées (objectif 3) ainsi que les mesures prises par les employeurs pour réduire au minimum les départs prématurés de sapeurs-pompiers professionnels (objectif 4).

Le fil rouge utilisé pour mener les entretiens a été élaboré sur la base des connaissances acquises dans la littérature et en collaboration avec le mandant. Les entretiens ont été transcrits automatiquement et évalués au moyen d'une analyse qualitative structurante du contenu selon Kuckartz (2018). La catégorisation a, d'une part, été guidée par les catégories établies au préalable dans le cadre de l'élaboration du fil rouge (catégories déductives) et d'autre part, de nouvelles catégories et sous-catégories ont été déterminées en grande partie à partir des données obtenues (catégories inductives). Il faut préciser que les catégories peuvent se recouper ou exercer une influence les unes sur les autres.

Procédure utilisée pour l'examen quantitatif (objectif 1) :

Dans le cadre de l'examen qualitatif, les interlocutrices et interlocuteurs ont été interrogés sur l'accès aux données quantitatives concernant les départs. Les données quantitatives collectées ensuite ont été compilées de manière anonyme, agrégées, corrigées, évaluées et préparées pour la présente étude.

¹ HC (headcount) ; données basées sur les données RH (« RH » : HC au 31.12.2024) ou sur les indications des personnes interrogées (« I », 2025).

3 Résultats

Ce chapitre présente les résultats de l'étude. La section 3.1 présente les résultats de l'analyse quantitative, guidés par l'objectif 1 (recensement des départs auprès des employeurs). La section 3.2 suivante présente les résultats de l'analyse qualitative. Elle décrit les motifs de départ (objectif 2 ; section 3.2.1) et les nouvelles voies (professionnelles) empruntées (objectif 3 ; section 3.2.2) par les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s. Pour terminer, les mesures (objectif 4 ; section 3.2.3) prises par les corps de sapeurs-pompiers professionnels pour retenir les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s sur le long terme sont présentées.

3.1 Résultats de l'analyse quantitative

Nombre de départs au cours de la période examinée

Entre 2014 et 2024², les neuf corps de sapeurs-pompiers professionnels ont recensé au total 254 départs de sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s. Ce nombre comprend les départs de toute nature : départs à la retraite ordinaire ou anticipée, démissions ou changements internes à l'organisation (cf. Figure 2 à ce sujet). Sur la période examinée, on observe une tendance générale de hausse des départs. En 2024, il y a même un pic de départs par rapport aux années précédentes (44 départs, cf. Figure 1).

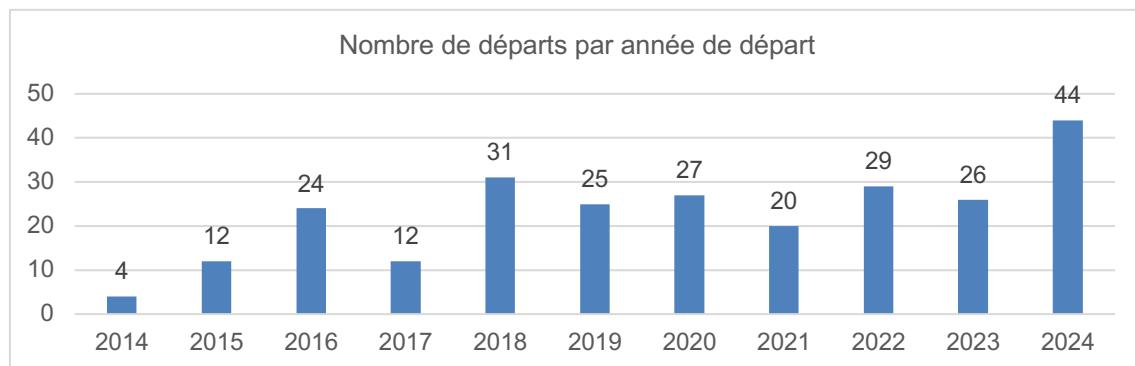


Figure 1 : nombre de départs par année de départ (N=254 départs).

Type de départs

La Figure 2 montre le type de départs des corps de sapeurs-pompiers professionnels examinés. On distingue ici les départs à la retraite ordinaire de ceux à la retraite anticipée. Sont considérés comme départs à la retraite ordinaire les départs pour lesquels l'âge de référence de 65³ ans a été atteint. Tous les départs à la retraite pour lesquels l'âge de référence n'a pas été atteint sont comptabilisés dans les départs à la retraite anticipée. Selon les données, le départ à la retraite anticipée est le type de départ

² Dans le cas d'un petit corps de sapeurs-pompiers professionnels, seuls les départs sur la période de 2018 à 2024 ont pu être pris en compte.

³ Ou 64 ans pour les femmes jusqu'au 1^{er} janvier 2025. En raison de l'anonymat des données reçues, on ne peut pas exclure que parmi les départs déclarés comme départs à la retraite anticipée figurent des femmes de 64 ans qui ont pris une retraite ordinaire.

le plus fréquent avec 48 %, suivi des démissions (40 %) et des départs à la retraite ordinaire (6 %).

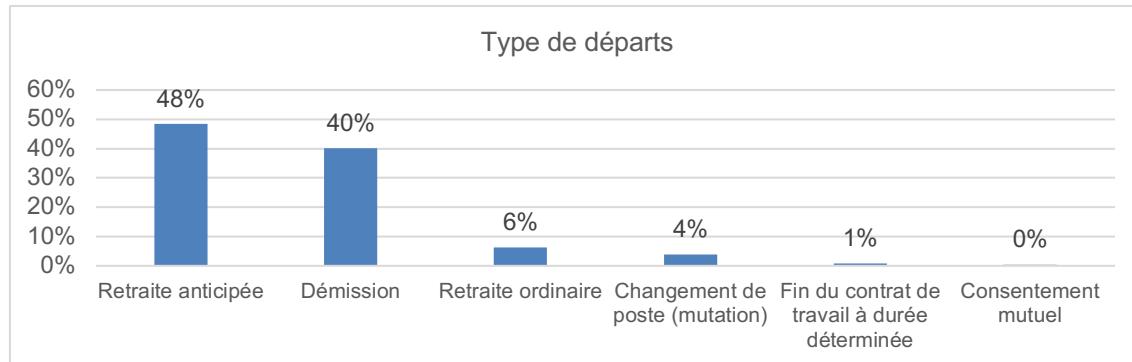


Figure 2 : type de départs (N=254 départs).

Au cours de la période examinée, on observe une certaine fluctuation des types de départs, sans qu'il n'y ait vraiment d'anomalies majeures (cf. Figure 3). On constate qu'au cours des années examinées, il y a eu un peu plus de départs à la retraite ordinaire (en vert) et que les démissions (en rouge) ont commencé à augmenter à partir de 2015 voire 2018.

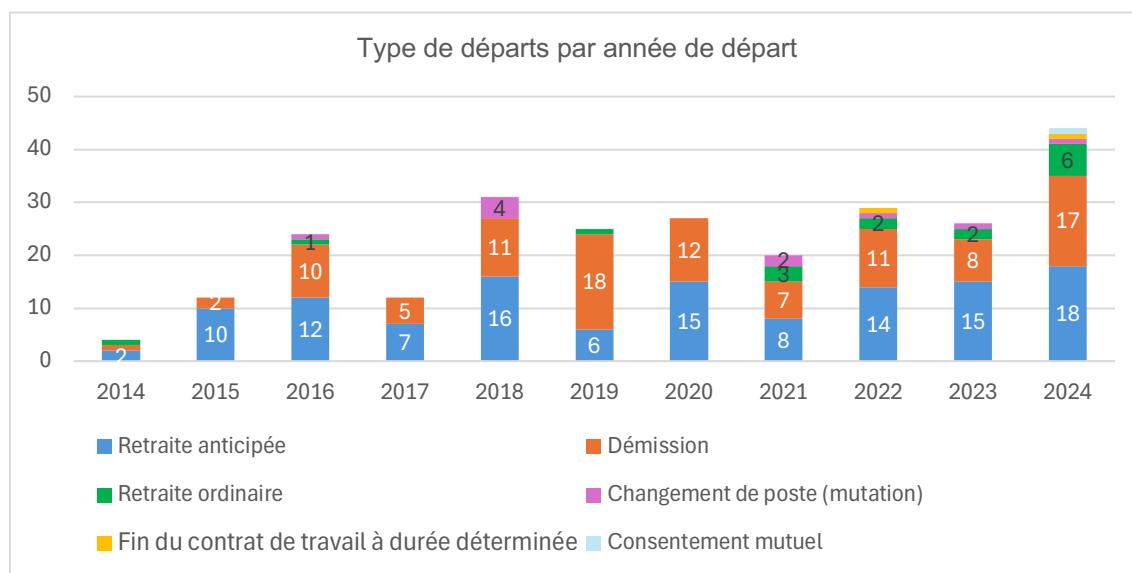


Figure 3 : type de départs par année de départ (N=254 départs).

Âge de départ à la retraite

L'âge moyen de départ à la retraite⁴ de tous les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s des neuf corps étudiés est de 61,3 ans sur la période examinée. Selon le corps de sapeurs-pompiers professionnel ou la ville, cette valeur se situe entre 59,9 et 64,4 ans, ce qui s'explique notamment par les différentes possibilités de départ à la retraite anticipée. Les données montrent que l'âge moyen de départ est inférieur à 62 ans pour toutes les grandes organisations de sapeurs-pompiers (Bâle, Berne, Genève et Zurich), avec une dispersion plus importante pour les petits corps de

⁴ Les personnes qui prennent une retraite ordinaire ou anticipée.

sapeurs-pompiers professionnels (entre 61,7 et 64,4 ans). La Figure 4 montre l'âge moyen de départ à la retraite de tous les corps de sapeurs-pompiers professionnels étudiés sur les différentes années.

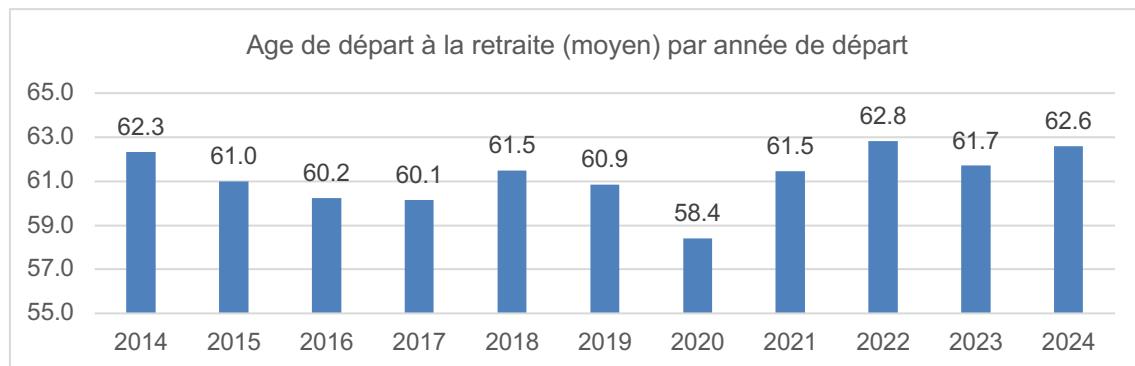


Figure 4 : âge de départ à la retraite (moyen) par année de départ (N=139 départs en raison d'un départ à la retraite ordinaire ou anticipée).

Pendant la période examinée, les sapeurs-pompiers professionnels ayant pris une retraite ordinaire et anticipée atteignent en moyenne une ancienneté de service de 32,9 ans lors de leur départ. Ce chiffre varie entre 22,0 et 39,0 ans selon le corps de sapeurs-pompiers professionnels concerné. Les valeurs moyennes d'ancienneté de service au moment du départ des différentes années examinées sont visibles dans la Figure 5.

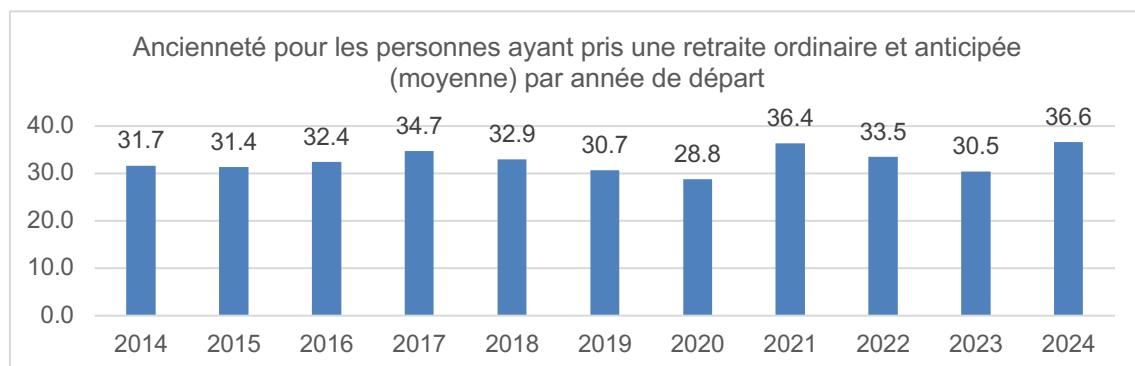


Figure 5 : ancienneté de service pour les personnes ayant pris une retraite ordinaire et anticipée (moyenne) par année de départ (N=139 départs en raison d'un départ à la retraite ordinaire ou anticipée).

Âge de départ

Il est également intéressant de noter l'âge moyen de départ des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s concerné-e-s, en incluant tous les types de départ (y compris les départs à la retraite anticipée et ordinaire, les démissions, etc., cf. Figure 2). Sur la période entre 2014 et 2024, l'âge moyen de départ est de 51,4 ans. Selon le corps de sapeurs-pompiers professionnel, les valeurs varient entre 31,7⁵ ou 42,3 ans et 56,8 ans. Les valeurs moyennes des différentes années sont visibles dans la Figure 6. Dans l'ensemble, l'âge de départ a légèrement baissé à partir de 2015.

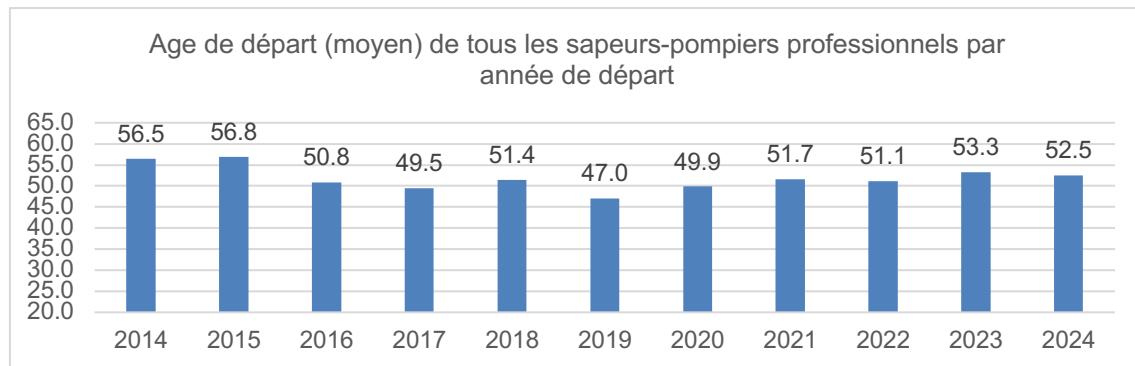


Figure 6 : âge de départ (moyen) de tous les sapeurs-pompiers professionnels par année de départ (N=254 départs).

L'ancienneté de service moyenne de tous les sapeurs-pompiers professionnels qui ont quitté leur corps au cours de la période indiquée est de 22,9 ans. Selon le corps de sapeurs-pompiers professionnel, ce chiffre varie entre 4⁶ ou 15,4 et 31,2 ans. La Figure 7 montre les valeurs moyennes d'ancienneté de service de tous les sapeurs-pompiers professionnels qui ont quitté leur corps au cours des différentes années. Même s'il y a une certaine variation, une légère baisse de l'ancienneté de service semble également se dessiner globalement à partir de 2015. Cela s'explique en partie par la légère augmentation du nombre de démissions (cf. Figure 3 à ce sujet).

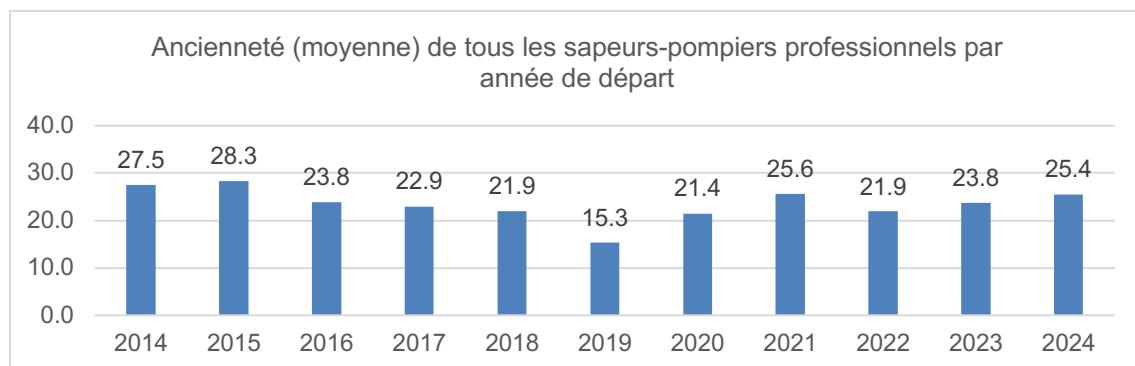


Figure 7 : ancienneté (moyenne) de tous les sapeurs-pompiers professionnels par année de départ (N=254 départs).

⁵ Cette valeur doit être considérée avec prudence, car ce petit corps de sapeurs-pompiers professionnels n'existe que depuis environ 10 ans et personne n'a encore pris sa retraite ordinaire ou anticipée.

⁶ Cette valeur doit être considérée avec prudence, car ce petit corps de sapeurs-pompiers professionnels n'existe que depuis environ 10 ans et personne n'a encore pris sa retraite ordinaire ou anticipée.

3.2 Résultats de l'analyse qualitative

3.2.1 Motifs de départ des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s

La Tableau 3 présente les motifs de départ des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s évoqués lors des entretiens. Les chiffres de la dernière colonne du tableau indiquent le nombre d'entretiens au cours desquels les motifs de départ correspondants ont été abordés. Ces valeurs ne permettent donc de tirer *aucune conclusion quant à l'importance en termes de contenu* des différentes catégories. Les sous-sections suivantes présentent les résultats correspondants selon les catégories du tableau. Il n'y a pas toujours de limite nette entre les catégories.

Tableau 3 : motifs de départ des sapeurs-pompiers professionnels.

| Motifs de départ recensés : catégories principales et sous-catégories | Abordé dans (nombre) corps de sapeurs-pompiers professionnels |
|---|---|
| Départ à la retraite | |
| Atteinte de l'âge ordinaire de la retraite | 1 |
| Prestations de la caisse de pension en cas de retraite anticipée | 3 |
| Modifications des prestations de la caisse de pension | 2 |
| Raisons liées à l'employeur | |
| Règlement relatif au périmètre d'habitation | 3 |
| Peu de perspectives de promotion | 3 |
| Hiérarchie et possibilité de codécision | 1 |
| Modèle de temps de travail et modèle de travail en équipes | 1 |
| Salaire | 1 |
| Décès en intervention | 1 |
| Culture et équipe | |
| Adéquation et intégration dans l'équipe | 2 |
| Ton employé dans la communication | 1 |
| Raisons privées et personnelles | |
| Déménagement, situation privée | 5 |
| Congé sabbatique | 1 |
| Saturation | 3 |
| Raisons de santé | |
| Raisons de santé physique (y compris AP et ANP) | 5 |
| Raisons de santé mentale | 4 |
| Burn-out | 2 |
| Suicide | 1 |
| Raisons liées aux capacités | |
| Manque d'aptitudes ou de capacités | 1 |

3.2.1.1 Départ à la retraite

Lors de quelques entretiens, les circonstances entourant les départs à la retraite ordinaire et anticipée ont été abordées de manière approfondie. Comme déjà expliqué dans 3.1, l'âge moyen de départ à la retraite (ordinaire et anticipée) est de 61,3 ans. En plus de l'**atteinte de l'âge ordinaire de la retraite**, les personnes interrogées ont surtout cité les **prestations** en partie intéressantes des caisses de pension comme raison aux départs à la retraite anticipée. La **modification des prestations de la caisse de pension** des employeurs, qui a incité les sapeurs-pompiers professionnels plus âgés à

prendre une retraite anticipée au moment opportun, a également été évoquée. Dans ces corps de sapeurs-pompiers professionnels, les départs à la retraite anticipée se sont parfois multipliés. Dans les grandes organisations de sapeurs-pompiers, la tendance veut que les sapeurs-pompiers professionnels décident ou puissent décider de quitter prématièrement la vie professionnelle. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'âge moyen de départ à la retraite varie davantage dans les petites organisations, ce qui est principalement dû aux possibilités différentes de départ à la retraite anticipée. Dans ce contexte, il faut également mentionner le modèle de temps de travail calculé sur l'ensemble de la vie professionnelle mis en place par un employeur, qui facilite le départ à la retraite anticipée du personnel. Ce modèle prévoit que les heures supplémentaires et les crédits de temps puissent être transférés au fil des années sur un compte épargne-temps, ce qui facilite le départ à la retraite anticipée.

3.2.1.2 Reasons liées à l'employeur

Bien que la plupart des corps de sapeurs-pompiers professionnels aient supprimé l'**obligation** pour le personnel d'habiter dans un certain **périmètre autour de leur lieu de travail (règlement relatif au périmètre d'habitation)** ou que la distance autorisée ait été élargie, plusieurs des corps de sapeurs-pompiers professionnels examinés ont invoqué le règlement relatif au périmètre comme motif de départ de collaboratrices et collaborateurs.

Les **perspectives de promotion** au sein des corps de sapeurs-pompiers professionnels, parfois perçues comme limitées, ont été un thème récurrent dans les entretiens. Dans les petites organisations, il est en général possible de savoir quand des postes vont se libérer. Certains sapeurs-pompiers se tournent donc vers l'extérieur suffisamment tôt, soit vers d'autres corps de sapeurs-pompiers professionnels, soit vers d'autres secteurs professionnels. Les jeunes collaboratrices et collaborateurs surtout ont indiqué qu'ils étaient parfois moins disposés à attendre longtemps des offres correspondantes. Dans certains entretiens, il a également été rapporté qu'après leur départ, les sapeurs-pompiers professionnels avaient repris le métier qu'ils avaient initialement appris. Cette démarche offre parfois aux collaboratrices et collaborateurs des possibilités d'évolution qu'ils ne trouvent pas dans les corps de sapeurs-pompiers professionnels. Par ailleurs, des personnes interrogées ont expliqué que les profils professionnels hors sapeurs-pompiers évoluaient de telle sorte qu'il devient de plus en plus difficile de réintégrer le métier. Du point de vue de certaines personnes interrogées, cela pourrait également être l'une des raisons pour lesquelles certains collaborateurs et collaboratrices avec moins d'ancienneté ou plus jeunes ont quitté le service du feu professionnel après un laps de temps plus court.

Plusieurs entretiens ont montré que les jeunes collaboratrices et collaborateurs ont particulièrement besoin d'avoir leur mot à dire et d'avoir une hiérarchie plus horizontale. Selon l'une des personnes interrogées, il y a eu un départ pour cette raison, car un collaborateur plus jeune n'arrivait pas à supporter les **structures hiérarchiques** plus marquées à l'époque et les comportements correspondants des supérieurs.

Dans un corps de sapeurs-pompiers professionnels, l'ancien **modèle de travail en équipes** ainsi que le **salaire** ont été cités comme motifs de départ de collaboratrices et collaborateurs. Depuis, ce corps a toutefois, dans le cadre d'un processus participatif, opéré un changement de modèle de travail en équipes en passant au modèle 24-24, très apprécié du personnel (le modèle de travail en équipes précédent n'était pas le modèle 24-48).

3.2.1.3 Culture et équipe

Dans certains rares cas, les personnes interrogées ont indiqué que des sapeurs-pompiers professionnels fraîchement arrivés n'ont **pas** réussi à s'intégrer dans l'équipe, ce qui a motivé leur départ. L'une des personnes interrogées a explicitement mentionné à ce sujet le **ton** direct et parfois plutôt brusque employé dans la communication, qui, selon ses explications, est notamment dû au fait que la plus grande proportion des sapeurs-pompiers professionnels provient de métiers manuels. Selon cette personne interrogée, un pompier professionnel ayant suivi une autre formation professionnelle a quitté le corps pour cette raison.

3.2.1.4 Raisons privées et personnelles

Lors de plusieurs entretiens, un **déménagement** a été cité comme motif fréquent de départ. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'elles faisaient donc attention, dès le recrutement, à la région d'origine des candidates et candidats afin d'éviter qu'ils ne repartent rapidement pour rejoindre un corps de sapeurs-pompiers professionnel près de chez eux.

Dans un entretien, nous avons parlé d'un jeune pompier professionnel qui voulait faire un tour du monde pendant un **congé sabbatique** et qui a donc démissionné. Entre-temps, le collaborateur en question est revenu et a été réengagé.

Une autre raison de départ citée pour les collaboratrices et collaborateurs plutôt expérimentés est une certaine **saturation**. Selon les déclarations des personnes interrogées, les personnes concernées ont déclaré avoir « fait le tour » de leur travail ou de la profession. Ce sentiment de saturation concernait d'une part des collaboratrices et collaborateurs qui ont ensuite pris leur retraite (anticipée). Mais des collaboratrices et collaborateurs d'âge moyen et, à moindre mesure, jeunes faisaient également partie de ce groupe.

3.2.1.5 Raisons de santé

Dans la majorité des entretiens, les **problèmes physiques** ont été évoqués comme motif de départ. Des problèmes de « l'appareil locomoteur » au niveau des articulations avec l'obligation de se faire opérer ont notamment été évoqués. Selon les personnes interrogées, la fréquence de tels problèmes augmente avec l'âge. Des problèmes cardiaques ainsi que la perte de l'aptitude à la protection respiratoire requise pour les interventions ont également été mentionnés comme des facteurs pouvant conduire au départ du service du feu professionnel. Certaines personnes interrogées ont également fait référence à des accidents professionnels et non professionnels ou à des maladies graves, comme des cancers, qui empêchent des collaborateurs ou collaboratrices de rester en service actif. Il a également été mentionné que certains sapeurs-pompiers professionnels envisagent très tôt de changer de carrière parce qu'ils pensent ne pas pouvoir exercer l'activité physique requise jusqu'à la retraite.

Au cours de plusieurs entretiens, des **raisons mentales** ont également été abordées dans le cadre de la thématique de la santé. Ainsi, les collaboratrices et collaborateurs plus âgés font état de troubles du sommeil qui les gênent dans la vie de tous les jours. Les troubles du sommeil n'ont toutefois pas été invoqués comme motif de départ. Mais il a été précisé que les départs à la retraite anticipée pourraient être liées au stress croissant causé par les troubles du sommeil. Dans un cas, il a été question d'un

collaborateur plus âgé pour qui l'idée d'agir correctement pendant le service devenait de plus en plus pénible. Le collaborateur en question n'a toutefois pas quitté le corps de sapeurs-pompiers professionnels, mais a été affecté à une fonction interne. Certains passages des entretiens montrent indirectement que les interventions parfois éprouvantes sur le plan mental peuvent s'accumuler avec les années de service et avoir des conséquences des années, voire des décennies plus tard. Cela n'a toutefois pas été explicitement cité comme motif de départ. L'hypothèse a toutefois été émise que, dans quelques cas, cela aurait pu contribuer à inciter les sapeurs-pompiers professionnels à changer de fonction ou à se réorienter professionnellement.

Enfin, des cas de **burn-out** et de **suicide** ont également été recensés dans le cadre des entretiens. Selon les déclarations, ces cas étaient liés à plusieurs facteurs de stress issus de différents domaines de la vie et ils n'étaient pas uniquement liés au travail.

3.2.1.6 Raisons liées aux capacités

Dans un corps de sapeurs-pompiers professionnels, il y a eu un départ d'un pompier professionnel en formation qui ne possédait pas **les aptitudes requises**. Ici, il a été décidé d'un commun accord de résilier le contrat de travail.

3.2.2 Nouvelles voies (professionnelles) empruntées par les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s

Le Tableau 4 montre les nouvelles voies (professionnelles) empruntées par les sapeurs-pompiers et les sapeuses-pompières professionnel-le-s citées pendant les entretiens. Comme dans la section précédente, la présentation des résultats s'articule selon le système de catégories de l'étude.

Tableau 4 : nouvelles voies (professionnelles) empruntées par les sapeurs-pompiers professionnels recensées.

| Nouvelles voies (professionnelles) recensées : catégories principales et sous-catégories | Abordé dans (nombre) corps de sapeurs-pompiers professionnels |
|--|---|
| Sortie du marché du travail | |
| Sortie du marché du travail pour cause de départ à la retraite | 2 |
| Absence de longue durée, AI, etc. | 3 |
| Changement d'employeur et de profession | |
| Autre corps de sapeurs-pompiers professionnels | 7 |
| Changement interne au sein des sapeurs-pompiers (p. ex. centrale d'interventions, prévention incendie, conciergerie) | 5 |
| Changements internes à l'employeur (p. ex. police cantonale, inspection des routes, centres d'entretien municipaux) | 5 |
| Changement partiel interne à l'employeur - partage de poste avec la ville | 2 |
| Retour à l'ancien métier | 2 |
| Reconversion professionnelle | 7 |

3.2.2.1 Sortie du marché du travail

En référence aux **départs à la retraite** cités plus haut, cette catégorie est mentionnée par souci d'exhaustivité. Lors des entretiens, aucun cas de sapeurs-pompiers professionnels ayant travaillé au-delà de l'âge ordinaire de la retraite de 65 ans n'a été

recensé. Plusieurs cas ont été rapportés, aboutissant à une **absence de longue durée ou à une solution AI**. Des absences de longue durée ont été mentionnées en lien avec des maladies graves ou des cas de burn-out. Des cas AI sont survenus notamment en raison d'accidents professionnels et non professionnels, mais aussi en partie en raison de maladies graves.

3.2.2.2 Changement d'employeur et de profession

Le départ de sapeurs-pompiers professionnels **vers d'autres corps de sapeurs-pompiers professionnels** a été abordé dans une grande partie des entretiens. Ces départs étaient souvent liés à un déménagement, à des possibilités de promotion limitées ou au salaire.

Des **changements de fonction au sein des sapeurs-pompiers professionnels**, par exemple pour rejoindre la centrale d'interventions, la prévention incendie ou la conciergerie, ont également été évoqués. Ceux-ci concernaient le plus souvent des collaboratrices et collaborateurs qui, pour des raisons de santé, ne pouvaient plus travailler dans le service d'intervention. Ces changements de poste ne sont généralement réalisables que dans les corps de sapeurs-pompiers professionnels importants, car dans les petits corps de sapeurs-pompiers professionnels, il n'est pas possible de créer des fonctions assumant de telles tâches en raison de leur taille justement. Dans ces exemples de reconversion au sein d'un corps de sapeurs-pompiers, il a été souligné à plusieurs reprises avec insistance que ces solutions sont très appréciées par les sapeurs-pompiers professionnels concernés, car il est très difficile pour eux d'exercer des fonctions en dehors du corps de sapeurs-pompiers professionnels en raison de leur attachement à la profession.

Malgré cela, des changements de profession de sapeurs-pompiers professionnels **vers d'autres fonctions au niveau municipal**, dans la police cantonale, l'inspection des routes ou des fonctions d'entretien des espaces verts municipaux par exemple, ont souvent été évoqués pour le personnel souffrant de problèmes de santé. Cela presuppose que les organisations de sapeurs-pompiers professionnels, généralement plus petites, recherchent activement des solutions en collaboration avec différents interlocuteurs dans les villes ainsi qu'avec les personnes concernées elles-mêmes. Certaines villes participent aux reconversions professionnelles et formations continues en proposant des offres et des programmes correspondants. Dans le cas d'un petit corps de sapeurs-pompiers professionnels, il a été mentionné que de tels changements ne sont possibles que si l'organisation des sapeurs-pompiers et l'unité organisationnelle municipale se partagent le temps de travail à moitié respectivement (**changement partiel interne à l'employeur**).

Une partie des sapeurs-pompiers professionnels **a également quitté la profession**. Souvent, les personnes de ce groupe ont repris le métier qu'elles avaient initialement appris. Cela pourrait notamment être lié au développement déjà mentionné des profils professionnels en dehors des sapeurs-pompiers professionnels (cf. 3.2.1.2).

Certains employeurs ont également fait état de cas de sapeurs-pompiers professionnels qui se sont **entièvement réorientés professionnellement**. Ont notamment été citées des fonctions plus élevées dans d'autres unités organisationnelles ou auprès d'autres employeurs, comme la protection civile, l'Armée ou les établissements cantonaux d'assurance des bâtiments. Dans certains cas, des reconversions ont eu lieu dans le cadre de formations continues (dans des hautes écoles) ou le choix de métiers totalement différents.

3.2.3 Mesures et activités visant à retenir les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s (plus âgé-e-s)

Le Tableau 5 présente les mesures et activités recensées au cours des entretiens, avec lesquelles les corps de sapeurs-pompiers professionnels s'efforcent, directement et indirectement, de retenir leurs collaboratrices et collaborateurs à long terme.

Tableau 5 : mesures et activités visant à retenir les sapeurs-pompiers professionnels (plus âgés).

| Mesures et activités recensées : catégories principales et sous-catégories | Abordé dans (nombre) corps de sapeurs-pompiers professionnels |
|---|---|
| Mesures d'organisation du travail | |
| Suppression du règlement relatif au périmètre d'habitation | 3 |
| Approbation fixe d'un budget de poste plus élevé pour une affectation flexible | 1 |
| Autoriser des changements au sein des sapeurs-pompiers (centrale d'interventions, prévention incendie) | 5 |
| Changement partiel interne à l'employeur, partage de poste avec la ville | 2 |
| Autoriser des changements internes à l'employeur (conciergerie, inspectorat des routes) | 5 |
| Interlocuteur pour les questions personnelles (service d'intervention) | 1 |
| Donner l'alarme à certaines chambres | 2 |
| Sapeurs-pompiers de milice aptes à intervenir | 3 |
| Mesures liées aux interventions | |
| Fonction moins contraignante physiquement dans le service d'intervention | 6 |
| Prise en charge informelle par l'équipe | 3 |
| Prise en compte des compétences lors de l'affectation du personnel | 2 |
| Mesures relatives au temps de travail et aux équipes | |
| Temps partiel | 7 |
| Partage de poste | 1 |
| Solutions de temps de travail calculé sur l'ensemble de la vie professionnelle et de retraite anticipée | 2 |
| Mise en place du modèle de travail en équipes | 1 |
| Mesures liées au développement | |
| Formations continues spécialisées et axées sur l'évolution professionnelle | 5 |
| Soutien en cas de reconversion | 4 |
| Mesures liées à la santé | |
| Programme sportif (y compris vérification des performances, recherche parallèle, etc.) | 6 |
| Examens médicaux | 6 |
| Sensibilisation aux comportements favorables à la santé | 1 |
| Offre de formation continue en lien avec la santé | 1 |
| Discussions sur les interventions/débriefings, système de pairs | 6 |
| Organes de contact (Case Management, Care Team, aide psychologique) | 7 |
| Autres mesures | |
| Culture d'équipe et climat de travail | 3 |
| Analyse salariale externe | 1 |

3.2.3.1 Mesures d'organisation du travail

Parmi les mesures d'organisation du travail, plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le **règlement relatif au périmètre d'habitation** avait été soit totalement supprimé, soit nettement élargi. Cela a notamment été justifié par le fait que les sapeurs-pompiers volontaires peuvent prendre en charge les interventions en cas de pénurie.

Cette modification permet aux corps de sapeurs-pompiers professionnels d'éviter que du personnel ne soit contraint de quitter son employeur en raison d'un déménagement.

Un seul corps de sapeurs-pompiers professionnels a expliqué que la ville avait créé une **autorisation fixe pour un budget de poste supérieur aux besoins réels en personnel**. Il a été souligné avec insistance que cette mesure présente de nombreux avantages : elle permet non seulement de créer des postes à temps partiel et de prendre en compte les préoccupations de chacun, par exemple pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, mais soulage également les collaborateurs plus âgés ou souffrant de problèmes de santé, par exemple grâce à l'attribution flexible de fonctions à temps partiel moins contraignantes sur le plan physique.

La possibilité déjà évoquée d'affecter des sapeurs-pompiers professionnels à **d'autres fonctions au sein d'un corps de sapeurs-pompiers professionnels** revêt une importance capitale. C'est notamment le cas lorsque les collaboratrices et collaborateurs ne peuvent plus travailler dans le service d'intervention pour des raisons de santé. Selon la taille du corps de sapeurs-pompiers professionnels, il y a plus ou moins de possibilités de reconversion interne des personnes concernées. Il a notamment été question de personnes qui sont passées à la centrale d'interventions, à la prévention incendie ou au service de jour. En service de jour, les collaboratrices et collaborateurs peuvent, en fonction des possibilités, être affectés à différentes tâches partielles de nettoyage, d'entretien ou de logistique. Les personnes interrogées ont souligné que ces changements internes sont très appréciés, car un départ définitif du corps de sapeurs-pompiers professionnels est perçu comme très radical. Il apparaît clairement que les grands corps de sapeurs-pompiers professionnels peuvent offrir beaucoup plus de possibilités à l'interne que les organisations plus petites, qui ne disposent généralement que de peu de possibilités pour ce type de changement de poste. Certains corps de sapeurs-pompiers professionnels de grande taille sont même en mesure de proposer des solutions internes adaptées à tous les collaborateurs et collaboratrices concernés.

Dans le cas d'un corps de sapeurs-pompiers professionnels plutôt petit, pour lequel les possibilités de changement interne sont limitées, les personnes concernées peuvent combiner, en collaboration avec la ville, un temps partiel pour les sapeurs-pompiers à un temps partiel pour la ville (cf. 3.2.2.2 **changement partiel interne à l'employeur**). Ainsi, la moitié du temps de travail peut être couverte par le travail avec les sapeurs-pompiers professionnels et la part restante peut être complétée par des fonctions municipales. Selon les besoins, la réaffectation à d'autres tâches auprès de la ville s'accompagne d'offres ciblées de formation continue ou de reconversion. Les sapeurs-pompiers professionnels concernés peuvent ainsi continuer à être employés à un pourcentage élevé, tout en évitant un départ complet du corps de sapeurs-pompiers professionnels.

Une grande partie des personnes interrogées ont indiqué que pour les sapeurs-pompiers professionnels qui, pour des raisons de santé, ne peuvent plus travailler dans le service d'intervention, des possibilités de **changement interne** sont recherchées avec la ville. En fonction des besoins, les collaboratrices et collaborateurs sont transférés à des fonctions municipales, par exemple à l'inspection des routes ou au service des espaces verts. La réaffectation s'effectue en étroite concertation avec les offices du personnel concernés et s'accompagne, si nécessaire, d'offres de formation continue ou de reconversion ciblées (cf. 3.2.3.4).

Une mesure qui a fait ses preuves auprès d'un employeur et qui contribue notamment à retenir les sapeurs-pompiers professionnels (plus âgés) est la définition d'un **interlocuteur pour les questions personnelles** qui intervient lui-même dans le service

d'intervention. La personne concernée est le premier interlocuteur en cas de problèmes de santé, de stress personnel ou d'autres sujets sensibles et peut, sur la base de sa connaissance précise des situations de travail, déclencher des solutions sur mesure, telles qu'un changement d'affectation, qui sont compréhensibles tant par l'équipe que par les supérieurs hiérarchiques. Les défis peuvent ainsi être relevés facilement et avec une grande compréhension, sans qu'il soit nécessaire d'impliquer immédiatement les échelons supérieurs de la direction ou les ressources humaines. Dans le même temps, l'interlocuteur fait également le lien entre l'équipe et les ressources humaines lorsqu'un soutien est nécessaire. Pour le choix de l'interlocuteur, il est important de tenir compte d'une part de l'expérience du service d'intervention et d'autre part de la faculté de montrer de l'empathie pour les collègues.

Une autre mesure d'organisation du travail qui sert en particulier à la qualité du sommeil et au repos consiste à donner **l'alarme à certaines chambres** seulement. Ainsi, lors d'interventions de nuit, le corps ne réveille pas des équipes entières, mais uniquement le personnel réellement nécessaire. En raison des spécificités architecturales, locales et organisationnelles, cela ne peut toutefois être mis en œuvre qu'au prix d'efforts considérables ou dans le cadre de modifications importantes.

Plusieurs personnes interrogées ont également indiqué qu'elles pouvaient faire appel à un **corps de sapeurs-pompiers volontaires** bien établi et **apte à intervenir** pour couvrir les pics d'intervention et garantir la disponibilité opérationnelle. Ce qui est déterminant, c'est que ce corps puisse collaborer de manière fluide avec les sapeurs-pompiers professionnels en cas d'urgence. Ici, une formation solide et une délimitation claire des tâches sont essentielles. Une personne interrogée a également rapporté que les sapeurs-pompiers volontaires avaient été largement restructurés et réduits à cet effet. Ainsi, l'intervention des sapeurs-pompiers volontaires peut faciliter la planification du personnel, évitant par exemple l'engagement de sapeurs-pompiers professionnels les jours de congé.

3.2.3.2 Mesures liées aux interventions

La création de **postes de travail moins éprouvants physiquement** est une mesure souvent évoquée, qui concerne l'intervention du personnel des sapeurs-pompiers professionnels. Pour le service d'intervention, la fonction de conducteur ou conductrice a été la première citée lors des entretiens. La fonction de conducteur ou conductrice est toutefois assumée volontiers par tous les membres d'un groupe d'intervention, ce qui peut rendre difficile de l'attribuer à une seule personne pendant une longue période. Un corps de sapeurs-pompiers professionnels a donc décidé que le conducteur ou la conductrice était à la fois l'interlocuteur du chef d'intervention et de la centrale d'interventions, ce qui permet de soulager physiquement la personne, mais de lui confier des tâches plus exigeantes sur le plan cognitif, pour lesquelles il faut une longue expérience. Indépendamment de cela, selon toutes les personnes interrogées, il s'avère difficile de créer des fonctions moins contraignantes physiquement dans les groupes d'intervention. En plus du service d'intervention, il est toutefois généralement tout à fait possible, pour une durée prévisible, d'affecter les personnes à d'autres fonctions comme la centrale d'interventions, l'entretien ou la conciergerie. Lors de l'embauche de personnes à des fonctions ou postes de travail correspondants, il est important que les mesures de soulagement soient perçues comme équitables par l'équipe et soient comprises, ce qui presuppose une communication transparente et claire.

Malgré la difficulté de créer de tels postes soulignée dans les entretiens, on constate que les équipes s'efforcent de manière générale **de soulager et de soutenir de manière informelle** les collaboratrices et collaborateurs en mission lorsque cela est nécessaire et que la situation le permet.

En ce qui concerne l'affectation du personnel, deux personnes interrogées ont insisté sur le fait qu'elles **affectent** le plus possible les collaboratrices et collaborateurs, en particulier en dehors du service d'intervention, en fonction de leurs **compétences, par exemple en fonction du métier appris**. Cela est généralement perçu comme motivant et valorisant et peut contribuer à les garder dans le corps.

3.2.3.3 Mesures relatives au temps de travail et au travail en équipes

Dans le domaine du temps de travail et des modèles de travail en équipes également, des mesures ont été mises en œuvre au sein des corps de sapeurs-pompiers professionnels examinés, ce qui peut contribuer à retenir les sapeurs-pompiers professionnels (plus âgés). Il s'agit ici surtout de la possibilité de **travailler à temps partiel**, avec une demande qui n'a cessé d'augmenter ces dernières années. La majorité des corps de sapeurs-pompiers professionnels proposent désormais aux sapeurs-pompiers professionnels des postes à temps partiel ou d'autres solutions de travail à temps partiel (p. ex. offres de travail à temps partiel limitées dans le temps), la limite se situant entre 90 % et 70 % pour la plupart des organisations. Selon les personnes interrogées, cela s'explique par les possibilités limitées de planification des services de travail en équipes et des formations.

Des expériences de **partage de poste** ont également été faites auprès d'un corps de sapeurs-pompiers professionnel lorsque plusieurs femmes sont tombées enceintes en même temps. Ici, deux femmes se sont partagé un poste à plein temps dans le service d'intervention. Les expériences de mise en œuvre ont été positives et la fidélisation des collaboratrices a permis d'assurer les frais de formation et un précieux savoir-faire.

Depuis plus de 25 ans, une ville propose aux sapeurs-pompiers professionnels un **modèle de temps de travail calculé sur l'ensemble de la vie professionnelle**. Ce modèle permet d'accumuler des heures supplémentaires, des services de nuit et de piquet ainsi que des primes de fidélité sur un compte épargne-temps (CET) personnel et de les utiliser ensuite pour réduire le temps de travail, prendre des congés de longue durée ou une retraite anticipée. Cela permet à la plupart des sapeurs-pompiers professionnels de prendre leur retraite dès l'âge de 60 ou 61 ans, et ainsi de raccourcir la période la plus éprouvante physiquement de leur vie professionnelle et de renforcer les liens. Comme mentionné plus haut, d'autres villes proposent également des **modèles ou des solutions de caisse de pension** qui permettent aux sapeurs-pompiers professionnels de prendre une retraite anticipée.

On peut également citer comme mesure l'**introduction du modèle de travail en équipes 24/24**, de manière participative, par un corps de sapeurs-pompiers professionnels et qui est nettement plus apprécié par le personnel que le modèle précédent.

3.2.3.4 Mesures liées au développement

Dans tous les corps de sapeurs-pompiers professionnels, les collaboratrices et collaborateurs suivent régulièrement **des formations continues spécialisées** sur de nombreuses thématiques liées à leur profession. Par ailleurs, **des formations continues axées sur le développement** sont proposées, par exemple pour devenir spécialiste en protection incendie, dans des domaines spécialisés tels que le sauvetage en terrain difficile, les vols de sauvetage ou lors d'interventions tactiques des sapeurs-pompiers en collaboration avec la police. Certains collaborateurs et collaboratrices suivent également des formations pour cadres. Les offres de formation continue sont axées sur les intérêts et les capacités des professionnels concernés.

Parmi les mesures liées au développement, on compte également le **soutien en cas de reconversion**, qui s'adresse en particulier aux sapeurs-pompiers professionnels qui ne peuvent plus exercer leur service d'intervention à un âge avancé (cf. 3.2.2.2). Ainsi, certains corps de sapeurs-pompiers professionnels permettent à ces personnes de se reconvertir dans d'autres professions. Les offres de soutien des sapeurs-pompiers professionnels et des employeurs sont très différentes. Selon la situation de chacun, des formations initiales et continues en cours d'emploi sont proposées dans des domaines d'activité liés à l'administration ou à des domaines connexes. Les reconversions font l'objet d'un suivi individuel et, selon le type et l'étendue de la mesure, d'un soutien financier. Il a toutefois été souligné à plusieurs reprises que de telles offres ne peuvent voir le jour que si les collaboratrices et collaborateurs concernés y travaillent également de manière proactive.

3.2.3.5 Mesures liées à la santé

Afin de fidéliser à long terme et de préserver leur capacité opérationnelle, les corps de sapeurs-pompiers professionnels ont mis en œuvre un grand nombre de mesures liées à la santé. Citons en premier lieu les **programmes sportifs** qui font partie du programme obligatoire de tous les corps de sapeurs-pompiers professionnels examinés. Il a été rapporté à plusieurs reprises qu'une grande partie des sapeurs-pompiers professionnels pratiquaient du sport de manière autonome pendant le service, ce qui permet de répondre en particulier aux besoins des collaboratrices et collaborateurs parfois très sportifs.

Font également partie des mesures liées à la santé les **examens médicaux** réguliers chez des médecins-conseils ainsi que les mesures individuelles qui en découlent en partie.

Par ailleurs, les comportements sains sont également encouragés par la sensibilisation des cadres ainsi que par les **formations continues liées à la santé** des employeurs.

Les corps de sapeurs-pompiers professionnels et les employeurs offrent également un soutien complet pour les situations parfois éprouvantes sur le plan mental. La priorité est donnée aux **réunions d'intervention** ou débriefings après des interventions compliquées et éprouvantes, au cours desquelles les personnes impliquées peuvent échanger ouvertement sur leur ressenti. De manière générale, il s'est avéré que les entretiens informels entre sapeurs-pompiers professionnels après des interventions éprouvantes étaient très utiles pour mieux gérer les situations. Par ailleurs, les corps de sapeurs-pompiers professionnels disposent de différents **systèmes de pairs** qui permettent aux collaboratrices et collaborateurs d'échanger avec des professionnels expérimentés en cas de stress psychique persistant.

Pour les situations professionnelles ou privées particulièrement éprouvantes, les employeurs disposent en outre de différents **interlocuteurs** qui apportent leur soutien. Il s'agit notamment des Care Teams, des offres de soutien psychologique et du Case Management.

3.2.3.6 Autres mesures

Pour fidéliser et motiver les sapeurs-pompiers professionnels, il est très important d'avoir une **culture d'équipe** ouverte et solidaire **ainsi qu'un climat de travail adéquat**. Différents corps de sapeurs-pompiers professionnels y contribuent en organisant des activités communes telles que le sport, la cuisine, les jeux, les repas ou les soirées. Les activités sont souvent organisées de manière autonome, mais elles sont aussi activement soutenues par les cadres.

Comme dernière mesure pour fidéliser les collaboratrices et collaborateurs, un corps de sapeurs-pompiers professionnels plutôt petit a indiqué qu'une **analyse des salaires** avait été réalisée afin de comparer et d'adapter leur propre niveau de salaire avec celui d'autres corps de sapeurs-pompiers professionnels.

4 Recommandations

Le métier de sapeur-pompier professionnel / sapeuse-pompière professionnelle est une activité comportant des défis et des contraintes très spécifiques, que l'on ne rencontre sous cette forme que dans quelques autres professions. Avec l'âge, la probabilité d'absences, en particulier pour raisons physiques, augmente, ce qui fait que les effets des contraintes peuvent se manifester plus fortement au cours des dernières années professionnelles. Les employeurs sont donc particulièrement tenus, dans le cadre de leur devoir de sollicitude, de tenir compte de ces conditions et de développer des mesures permettant de rester le plus longtemps possible dans la profession. De même, les décideurs politiques sont appelés à créer des conditions-cadres qui répondent aux exigences spécifiques de la profession, et en particulier celles des sapeurs-pompiers professionnels plus âgés. En général, il faut toujours faire en sorte que les sapeurs-pompiers professionnels, en raison de leur fort attachement à la profession, soient engagés autant que possible au sein des corps de sapeurs-pompiers professionnels et, si cela n'est pas possible, au moins au sein de l'organisation de l'employeur concerné.

4.1 Recommandations relatives à l'organisation et à l'organisation du travail

Une première possibilité d'agir pour les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s et les villes consiste à vérifier si et dans quelle mesure les **mesures** recensées auprès des organisations examinées (cf. 3.2.3) peuvent être reprises **le cas échéant sous une forme adaptée dans leur propre organisation** ou, si elles existent déjà, comment elles peuvent être développées de manière ciblée. Il est possible que certaines approches en matière d'organisation du travail, comme la suppression du règlement relatif au périmètre d'habitation, puissent être mises en œuvre avec relativement peu d'efforts et des bénéfices immédiats.

Certaines mesures visant le maintien de la capacité de travail semblent avoir **particulièrement fait leurs preuves**. Elles sont soulignées séparément ici et il est recommandé d'en vérifier la faisabilité au sein de sa propre organisation. Il s'agit notamment de l'approbation fixe d'un budget de postes plus élevé, qui permet de répondre de manière plus flexible aux besoins de chacun, de mettre en œuvre des modèles de temps partiel et de soulager de manière ciblée les collaboratrices et collaborateurs plus âgés. Les mutations au sein des corps de sapeurs-pompiers se sont également avérées efficaces. Elles ont permis de conserver les collaboratrices et collaborateurs qui ne peuvent plus exercer le service d'intervention, temporairement ou durablement, et de conserver leur précieuse expérience au sein de l'organisation. Par ailleurs, la mise en place d'un interlocuteur pour gérer les situations personnelles, qui sert de personne de confiance à bas seuil et peut proposer à temps des solutions individuelles en cas de problèmes de santé ou personnels, a fait ses preuves.

Même s'il semble très difficile de créer des **fonctions moins contraignantes physiquement dans le service d'intervention**, il faut examiner la mesure dans laquelle de telles possibilités peuvent être mises en place. La fonction de conducteur ou conductrice en est un exemple. Certes, elle est en principe assumée par tous les membres du groupe, mais elle a été spécifiquement associée à des tâches supplémentaires dans certains corps de sapeurs-pompiers. Dans la mesure où la

communication est transparente, ces solutions peuvent être perçues comme équitables par l'équipe et encouragées par celle-ci.

Une autre recommandation concerne la **planification prévisionnelle du personnel**. Afin de prévenir les pénuries, il est recommandé de tenir compte suffisamment tôt de la répartition par âge et de veiller à une mixité équilibrée du personnel. Il semble par ailleurs judicieux d'introduire des programmes de planification de la retraite anticipée, comme c'est déjà le cas dans certaines villes. Ces programmes permettent par exemple de **sensibiliser** les collaboratrices et collaborateurs à partir de 55 ans au risque réel de ne pas pouvoir exercer la profession jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite. Dans le même temps, il est possible d'ouvrir des perspectives et de développer des solutions adaptées en tenant compte des besoins de chacun, que ce soit pour rester le plus longtemps possible en service d'intervention ou pour emprunter suffisamment tôt des voies alternatives appropriées.

Les différentes **mesures de développement et/ou de qualification** sont également essentielles. De manière générale, il est recommandé de distinguer en gros deux groupes de collaboratrices et collaborateurs : d'une part, ceux pour lesquels il apparaît très tôt qu'ils ne pourront pas exercer leur profession jusqu'à la retraite et, d'autre part, ceux qui souhaitent évoluer pour d'autres raisons. Le premier groupe doit être abordé de manière ciblée et proactive afin de développer ensemble des perspectives alternatives et proposer un soutien individuel. Pour les autres collaboratrices et collaborateurs, en revanche, les offres spécifiques à la profession, comme des formations continues spécialisées, doivent être prioritaires (voir également à ce sujet Jansen & Zumsteg, 2025).

Lors de la réalisation ou du développement de mesures, il faut accorder une attention toute particulière au maintien de la santé du personnel, à la promotion de la formation continue et à la création de possibilités de flexibilisation (voir aussi à ce sujet Tempel et Ilmarinen, 2025). Il est également important d'adapter les mesures aux conditions-cadres présentes, comme la taille de l'organisation, la répartition d'âge, les défis spécifiques ou les évolutions actuelles. Pour la mise en œuvre de nouvelles mesures, il est recommandé de les tester d'abord dans le cadre de projets pilotes et d'utiliser les expériences acquises pour adapter le mode de mise en œuvre aux conditions-cadres spécifiques de l'organisation concernée. Par ailleurs, il peut s'avérer utile de chercher à échanger avec d'autres corps de sapeurs-pompiers professionnels qui ont déjà de l'expérience avec les mesures correspondantes.

4.2 Recommandations générales et champs d'action

Le SSP offre depuis de nombreuses années une plate-forme d'**échange entre les corps de sapeurs-pompiers professionnels suisses**. Ces structures transversales doivent dans tous les cas être maintenues et développées de manière ciblée en fonction des besoins des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s. Les formats comme les groupes de partage d'expériences ou les communautés de pratique, où des représentantes et représentants des sapeurs-pompiers professionnels se réunissent à intervalles réguliers pour échanger de manière approfondie sur la mise en œuvre ou le pilotage de nouvelles mesures, peuvent être particulièrement utiles. Cela permettrait également de former des groupes d'intérêts thématiques qui entretiendraient un échange intensif sur la mise en œuvre des mesures correspondantes. De tels groupes pourraient également apporter une aide précieuse lors de l'évaluation et la mise en place

de projets plus importants, comme l'introduction d'un modèle de temps de travail calculé sur l'ensemble de la vie professionnelle. Les représentantes et représentants ont également la possibilité d'échanger sur les questions du financement initial ainsi que sur les obstacles politiques et les solutions possibles. En fonction de la portée des mesures, le SSP peut apporter son aide de diverses manières, par exemple par l'animation de processus, l'établissement et l'entretien de contacts pertinents ou l'implication d'expertes et experts.

Un autre champ d'action global concerne la **préservation de la santé physique et mentale** des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnel-le-s, à laquelle ces derniers et les employeurs contribuent déjà de diverses manières. Il s'agit notamment d'offres sportives, de sensibilisation aux comportements favorables à la santé et d'offres de formation continue en lien avec la santé. Afin d'accroître davantage l'efficacité de ces activités déjà très vastes, il faut non seulement les poursuivre, mais aussi les développer en permanence grâce à des recherches complémentaires, le cas échéant en collaboration avec plusieurs corps de sapeurs-pompiers professionnels. Les études sur les effets à long terme des modèles de travail en équipes, des contraintes liées aux interventions et des programmes de prévention, notamment, peuvent constituer une base importante pour des décisions fondées sur des données probantes et contribuer ainsi de manière significative à garantir la capacité opérationnelle à long terme. Dans les canaux d'échange cités (voir plus haut), il semble judicieux d'inclure régulièrement les mesures liées à la santé dans la discussion afin de partager les bonnes pratiques.

Il serait également important de définir et de recenser régulièrement des **indicateurs** essentiels concernant l'évolution des sapeurs-pompiers professionnels. Un suivi continu des changements dans l'environnement professionnel et de la branche permet d'identifier au plus tôt les tendances pertinentes. Ce sont surtout les signes particuliers liés à l'état de santé et à l'âge ainsi que les facteurs liés à la fidélisation comme les motifs de démission qui doivent être systématiquement recensés et évalués à l'échelle de l'organisation afin d'identifier à temps des tendances et de pouvoir prendre des contre-mesures ciblées. Là encore, les canaux d'échange mentionnés sont essentiels, car ils permettent de mieux identifier les évolutions et d'accéder à des solutions efficaces.

5 Bibliographie

- Berufsberatung.ch. (2025). *Berufsfeuerwehrmann/-frau BP.*
<https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?lang=de&idx=30&id=3319>
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. Aufl.). VS Verlag.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse: Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Eurofound. (2019). *Working conditions and workers' health.*
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/working-conditions-and-workers-health>
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Jansen, A. & Zumsteg, M. (2025). Wie gelingt präventive Kompetenzentwicklung? Den richtigen Zeitpunkt für Up- & Reskilling finden. *Der HR-Developer*, 6-7.
- May, T., Arnold, C., Klas, T., Möckel, C., Maass, L., Hofman, T. & Möckel, L. (2023). Arbeitsunfähigkeit bei präklinischen Rettungskräften in Deutschland. *Zbl Arbeitsmed* 73, 120–128 <https://doi.org/10.1007/s40664-023-00497-x>
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2025). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen.* VSA.
- van den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., de Zwart, B. C. H. & Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(4), 211–220.
<https://doi.org/10.1136/oem.2008.039883>
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M. & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>