



"La non qualité, un choix politique" par Denis Garnier - FO-santé

La non qualité à l'hôpital

un *choix politique* !

Le chômage explose, la précarité se développe, les traumatismes du travail condamnent la santé de ceux qui travaillent et le pouvoir s'amuse tel César devant les esclaves des arènes de Rome.

L'assertion de certitudes unilatérales imposées par les libéraux du monde entier¹ prive les services publics des ressources nécessaires pour répondre aux besoins du plus grand nombre. C'est dans ce cadre que le gouvernement et le Medef veulent relancer le dialogue social en portant dans l'arène du débat public *la qualité de vie au travail*.

Un préalable s'impose ! Avant de parler de *qualité de vie au travail* peut-on aborder *la qualité du travail*. Partant de ce que nous connaissons le mieux, comment peut-on entreprendre la qualité du travail à l'hôpital public ?

La non qualité : un choix politique !

Le manque d'effectif est la première source de dégradation des conditions de travail, et donc la cause essentielle de la multiplication des risques, qu'ils soient psychosociaux, d'accidents ou de maladies ordinaires ou professionnelles. Si l'on ajoute à cela le management approximatif, le manque de matériel, les locaux inadaptés, l'absence de discussion sur le travail, on peut aisément comprendre l'évolution inquiétante de l'absentéisme.

Selon une étude à paraître², entre 2008 et 2011 le nombre d'emplois perdus à l'hôpital, du simple fait de l'augmentation de l'absentéisme, s'établit à plus de 11 000 !

Cela revient à dire que si le ministère de la santé, via ses Agences Régionale de Santé, voulait remettre la qualité du travail au cœur de ses préoccupations, il permettrait à 11 000 agents de revenir sur leur poste de travail, plutôt que de les condamner à rester chez eux malades ! Pour cela, si véritablement le Gouvernement veut parler de qualité de vie au travail, il faut qu'il organise la qualité du travail. Nous l'y invitons par ce qui suit.

¹ Denis Garnier "*Libérez-vous de l'économie contre le travail*" éditions le Manuscrit 2011

² Etude réalisée par le « blog FO-santé » et portant sur 275 000 agents à partir du bilan social des années 2008 à 2011. A paraître en juin 2013.



Gérer c'est prévoir ! L'organisation du travail c'est aussi prévoir !

Il appartient à l'employeur d'organiser le travail ! C'est son obligation. Pour cela, à l'hôpital, il dispose de cadres de proximité, de cadres supérieurs, de directeurs des soins et d'un DRH, sans parler de son autorité. Avant de mettre en application ses décisions, pour prendre en compte l'avis de ceux qui sont au coeur du travail réel, il devrait les soumettre pour avis au personnel dans le cadre des instances prévues à cet effet que sont les Comités Techniques d'Etablissement (CTE) et les Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail.(CHSCT)

Les représentants du personnel pourraient ainsi vérifier d'une part, si le directeur respecte les dispositions réglementaires, en particulier celles du décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 et d'autre part, si ces organisations ne portent pas atteinte à la santé et la sécurité des agents.

Premier élément : **respecter les règles !**

Ainsi, l'organisation du travail des fonctionnaires hospitaliers doit se conformer aux obligations ci-après définies. (Article 13 du décret n°2002-9 du 4 janvier 2002)

- ❖ *Dans chaque établissement, **un tableau de service** arrêté par le chef d'établissement **précise les horaires de chaque agent pour chaque mois.***
- ❖ *Le tableau de service **doit être porté à la connaissance de chaque agent quinze jours au moins avant son application.** Il doit pouvoir être consulté à tout moment par les agents.*
- ❖ *Toute modification dans la répartition des heures de travail donne lieu, 48 heures avant sa mise en vigueur, et sauf contrainte impérative de fonctionnement du service, à une rectification du tableau de service établi et à une information immédiate des agents concernés par cette modification.*

Autres obligations : (article 6 du décret n°2002-9 du 4 janvier 2002)

- ❖ *La durée hebdomadaire de travail effectif, heures supplémentaires comprises, **ne peut excéder 48 heures au cours d'une période de 7 jours.***
- ❖ *Les agents bénéficient d'un **repos quotidien de 12 heures consécutives minimum** et d'un repos hebdomadaire de 36 heures consécutives minimum.*
- ❖ *Le nombre de jours de **repos est fixé à 4 jours pour 2 semaines**, deux d'entre eux, au moins, devant être consécutifs, dont un dimanche.*



- ❖ *En cas de travail continu, la durée quotidienne de travail ne peut excéder 9 heures pour les équipes de jour, 10 heures pour les équipes de nuit. Toutefois lorsque les contraintes de continuité du service public l'exigent en permanence, le chef d'établissement peut, après avis du comité technique d'établissement, déroger à la durée quotidienne du travail fixée pour les agents en travail continu, sans que l'amplitude de la journée de travail ne puisse dépasser 12 heures.*

Le décor est posé. L'organisation du travail est fixée par le directeur en application de dispositions réglementaires qu'il se doit de respecter et donc d'appliquer. C'est son obligation !

Deuxième élément : les bonnes conditions du travail !

Au-delà des locaux, des éléments matériels, de l'ambiance physique et des relations sociales indispensables au bon travail, il est un élément essentiel qui est celui des moyens humains nécessaires pour le réaliser. Les effectifs ! Mais pour mesurer ce besoin, deux éléments sont indispensables. L'évaluation de la charge de travail et la durée du travail effectif de chaque agent.

Evaluation de la charge du travail réel :

Ce devrait être un débat au sein de chaque équipe. Tous les observateurs qui préconisent des solutions pour enrayer *les traumatismes du travail* engendrés par les *risques psychosociaux* disent qu'il faut créer des espaces pour discuter du travail. Cette proposition est reprise par tous les employeurs. Ils ont raison. Les agents avec leur cadre de proximité devraient, d'un commun accord, évaluer la charge de travail et définir les moyens quotidiens pour le réaliser.

C'est ainsi qu'ils pourraient déterminer le temps nécessaire pour réaliser l'ensemble des tâches qui leurs sont commandées, bien sûr, dans le respect des règles professionnelles et de « bienveillance » des personnes dont ils doivent s'occuper. Ces éléments devraient ensuite être transmis aux strates supérieures de l'organisation du travail afin de déterminer les effectifs nécessaires. Mais combien d'établissement ou de services pratiquent ainsi ? La durée de travail effectif de chaque agent est l'autre déterminant des bonnes conditions de réalisation du travail.

La durée individuelle de travail effectif :

Il y a le décret précité qui détermine la durée annuelle maximale, les réductions possibles et les règles applicables. Mais il y a aussi des droits qui éloignent les agents du travail. Les congés pour raisons de santé, le congé maternité, paternité, le droit à la formation professionnelle, les réunions, le droit syndical, etc. Tout ceci est retranscrit dans le bilan social ou, pour le moins, comptabilisé par les bureaux du personnel. Tous motifs confondus - hors temps de réunion - *qu'il conviendrait de déduire de ce résultat* – les



agents sont absents en moyenne 28 jours par an ce qui porte le nombre de jours de présence à leur poste de travail à une moyenne de 170 jours par an³.

La qualité du travail ou la procédure dégradée ?

Une fois que la charge du travail est discutée par les équipes, que la durée individuelle quotidienne de travail est constatée, il n'y a plus qu'à réaliser une règle de trois pour évaluer les effectifs nécessaires à la réalisation des charges de travail.

Ainsi, pour une organisation du travail réel, qui prend en compte les aspects réglementaires et le temps de présence effectif des agents à leur poste de travail, il est établi, pour les services ouverts 365 jours par an et 24h / 24 h, **un besoin de deux agents par poste de jour et de trois agents par poste de nuit.**⁴

Ce niveau d'emploi est l'élément incontournable pour réaliser le travail dans de bonnes conditions. Ainsi, si la charge de travail évaluée par une équipe détermine qu'il faut 3 agents le matin, deux l'après midi et deux la nuit, il faudra mettre à la disposition du travail 16 agents. $[(3 \times 2) + (2 \times 2) + (2 \times 3)]$

En deçà, les agents en service seront confrontés à : des modifications inopinées des horaires de travail, des jours de repos déplacés, des heures supplémentaires, des congés annuels repoussés, un travail dégradé où il faudra trier les tâches à effectuer, une qualité dégradée et donc, une démotivation, une augmentation des absences au travail, une précarisation de l'emploi par l'apport d'intérimaire ou de CDD, etc., etc.

La qualité du travail : un vrai choix politique ! ALORS ? Qu'attendez-vous ?



<http://fo-sante.org/>

Denis Garnier
rédacteur du blog FO-santé

³ Ce nombre de jours évolue en fonction de la durée quotidienne du travail. En amplitude de 12 heures, le nombre de jours de présence effective au poste de travail est de 115 jours pour les agents de jour et de 104 jours pour les agents de nuit. En heure cette durée est comprise entre 1380 heures pour les personnels de jour à 1250 heures pour les personnels de nuit.

⁴ **Un poste de jour de 7h30** par jour sur 365 jours représente 2737 h 30 de travail. Un agent est présent en moyenne 1380 heures : $2737 / 1380 = 1,98$ agents

Un poste de nuit de 10 heures sur 365 jours représente 3650 heures de travail. Un agent de nuit est présent 1250 heures en moyenne. $3650 / 1250 = 2,92$ agents.

