



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

Calcul des effectifs hospitaliers Évitons l'imposture



Nombreux sont les chercheurs, les psychologues du travail, les sociologues, qui concluent leurs travaux par une proposition simple pour réduire le mal-être au travail : remettre le travail à cœur !

Cela veut dire quoi ? C'est inviter tous les décideurs, les cadres, les Directeurs, à ne pas introduire dans l'organisation du travail des notions ou des artifices qui ne participent pas directement à sa qualité.

Le propos de cet article se limitera au simple calcul des effectifs nécessaires pour réaliser les missions confiées à l'hôpital.

Pour le calcul des effectifs, le travail qui compte, et qui doit être décompté, c'est celui qui est effectué réellement et non celui qui pourrait l'être.

Ainsi lorsqu'un agent n'est pas présent à son poste de travail, soit parce qu'il est malade, en congés de maternité (78% de femmes à l'hôpital), soit parce qu'il participe à une réunion, soit parce qu'il exerce une activité syndicale ou bien encore parce qu'il s'est marié ou pacsé et qu'il bénéficie de cinq jours de congés, etc., on ne peut pas faire comme s'il était présent.

C'est pourtant ce que font la majorité des établissements hospitaliers pour calculer les effectifs d'une activité hospitalière.

Un document, paru en 2009 sous le titre « Recommandations pour apprécier les besoins en personnels paramédicaux », concocté par quelques inconnus et illustré par le logo du Ministère de la Santé, est tout à fait stupéfiant.

Il présente 3 méthodes pour calculer les effectifs.

La première décompte effectivement le temps nécessaire pour un poste de travail sur toute une année ($7h30 \times 365 = 2\,737\,500$ h 30). Mais, pour calculer le nombre d'agents nécessaires pour effectuer le travail réel, elle se fonde uniquement sur la durée annuelle légale. Tous les motifs d'absences sont ignorés. Le résultat est donc faux.

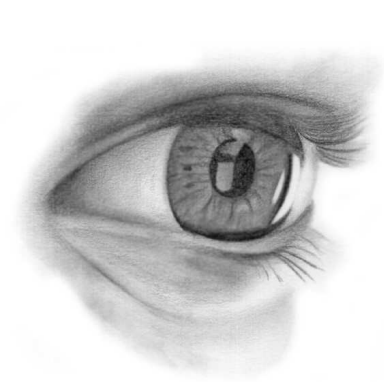
La seconde doit être une plaisanterie ? Elle prend en compte une durée annuelle de 220 jours de travail de 7h30 ce qui conduit à une présence calculée pour chaque agent de 1650 heures sur l'année.

La troisième, pourrait paraître plus sérieuse que les deux précédentes, car elle prend en compte un taux d'absentéisme de 22 % (tous motifs confondus). Mais ce dernier, fondé sur des données du Royaume Uni, ne tient pas compte des congés annuels, jours fériés et jours RTT et n'intègre pas le taux d'absentéisme pour maladie et pour formation permanente, les temps d'habillage et de déshabillage. Les remplaçants devraient travailler 365 jours par an !!!

Ce document a toutefois l'honnêteté de mentionner que « L'utilisateur privilégiera la méthode la plus adaptée à sa situation locale en fonction de l'objectif recherché ». Là l'objectif est clair : les absents sont décomptés comme présents pour justifier la réduction du nombre d'emplois. Ces méthodes sont dangereuses parce qu'elles organisent la pénurie de personnel, ce qui a pour conséquence le changement intempestif des tableaux de services, une désorganisation de la vie familiale, et en règle générale un profond mal-être au travail des personnels hospitaliers.

Ce document est donc une imposture !





La méthode réelle :

Avertissement : Pour adhérer à cette méthode il faut accepter de ne pas décompter la présence d'un agent lorsqu'il est absent de son poste de travail. Il faut donc accepter de remettre le travail au cœur des préoccupations de tous et de considérer le respect de la réglementation comme un cadre.

Pour cela, il faut tenir compte à la fois :

- ☞ **De la charge de travail définie par les professionnels** et validée par l'encadrement. Par exemple, il est précisé le nombre de postes nécessaires le matin, l'après midi et la nuit par catégorie professionnelle.
- ☞ **Du nombre de jours d'ouverture de l'unité de travail.** S'il s'agit de services médicaux, ils sont ouverts 365 jours par an. S'il s'agit de services qui ne travaillent pas les WE et jours fériés, ils sont ouverts (365-104-9 =) 252 jours
- ☞ **De la durée quotidienne du travail de jour et de nuit.** Cette durée quotidienne varie selon les amplitudes. Par exemple, les durées les plus courantes sont de 7h30 pour le jour et de 10 heures pour la nuit.
- ☞ **De la durée annuelle du travail** différente pour les personnels de jours, en repos fixes, de nuit ou en roulement.
 - 1607 h/an pour les personnels en repos fixes travaillant de jour (*hors journées hors saison et fractionnement*)
 - 1582 h/an pour les agents en repos variable (*hors journées hors saison et fractionnement*)
 - 1568 h/an pour un agent travaillant le jour en repos variable qui effectue au moins 20 dimanches ou jours

fériés dans l'année civile (*hors journées hors saison et fractionnement*)

- 1476 h/an pour un agent travaillant de nuit (*hors journées hors saison et fractionnement*)

(*Pour s'approcher au plus près de la réalité, la durée retenue pour les calculs d'effectifs peut prendre en compte une réduction moyenne de deux jours, soit 14 heures, sur les durées indiquées ci-dessus correspondant à deux des trois jours hors saison et de fractionnement. Le fait de ne pas décompter les jours hors saison et de fractionnement dans le besoin en effectif conduit à organiser le manque de personnel, et donc, les changements d'amplitudes pour les présents, etc.*)

Ainsi les durées seront respectivement ramenées :

- ☞ **de 1607 h/an à 1593 h/an,**
 - ☞ **de 1582 h/an à 1568 h/an,**
 - ☞ **de 1568 h/an à 1554 h/an,**
 - ☞ **de 1476 h/an à 1462 h/an.**
- ☞ **De la durée de présence effective au poste de travail,** c'est-à-dire la durée annuelle réglementaire ci-dessus déduction faite de tous les motifs d'absences tels qu'ils ressortent du bilan social de l'établissement. (*A défaut du bilan social, le chiffre de 20% d'absence tous motifs confondus peut être retenu, ce dernier pouvant évoluer en fonction des catégories professionnelles*)

Il faut donc un bilan social bien renseigné ou une connaissance parfaite du temps de présence effective des agents à leur poste de travail.

Tricher, c'est condamner la qualité du travail et donc la qualité des missions de l'hôpital.



La formule de la méthode réelle :

Ainsi la formule à retenir pour calculer la réalité du besoin en effectif pour chaque catégorie professionnelle sur un poste de travail devient :

= (Charge de travail annuelle) divisée par

(Temps de présence effective de l'agent à son poste de travail)

Ce calcul se fait en trois étapes :

1. d'abord le calcul de la charge de travail annuelle,
2. ensuite le temps de présence effective d'un agent
3. enfin le nombre d'agent nécessaire pour assurer toutes les amplitudes sur l'année.

Exemple :

- ❖ La direction des soins estime qu'il faut 3 infirmiers le matin.
- ❖ L'amplitude horaire est de 7h30
- ❖ Le service est ouvert 365 jours
- ❖ Les infirmiers travaillent en roulement et réalisent plus de 20 dimanches et jours

fériés dans l'année. (*durée annuelle retenue 1554 h / an*)

- ❖ Le bilan social fait ressortir un absentéisme de 40 jours par *an et par agent* ($40 \times 7h30 = 300 \text{ h/an}$)

Calculs :

1. Charge de travail infirmier du matin = $(7,5 \times 3 \times 365) = 8\,213$ heures
2. Temps de présence effective d'un infirmier = $(1\,554 - 300) = 1\,254$ h
3. Besoin en effectif infirmier sur l'année pour le matin = $(8\,213 \text{ h} / 1\,254 \text{ h}) = 6,55$ agents

On peut ainsi calculer pour ce service qu'il faut 2,18 agents par poste du matin.

Conclusion :

Cette méthode a l'avantage de pouvoir s'appliquer à toutes les situations de travail pour toutes les catégories professionnelles.

Pour la mettre en œuvre il suffit simplement d'accepter le principe qu'un agent absent n'est pas à son poste de travail !

Lorsque des formules théoriques se fondent sur une présence théorique d'un agent sur 220 jours de l'année alors qu'en réalité le taux d'absentéisme tous motifs confondus est supérieur à 20%, elles se fourvoient et provoquent inévitablement un déficit en personnel de 20% minimum. (*Selon les derniers résultats publiés par le fonds national de prévention, le taux d'absentéisme pour les seuls accidents de travail et maladies professionnelles*

est de 9,6%. Si l'on ajoute à cela la maladie ordinaire, les congés maternité, la formation, les congés exceptionnels, le droit syndical, etc., le taux de 20% apparaît comme très proche de la réalité et dans certains endroits et pour certaines professions il est largement dépassé.)

Ainsi, lorsque la durée réglementaire du travail d'un agent est fixée à 1582 heures sur l'année il convient de savoir qu'il ne sera présent effectivement sur son poste de travail que 1 344 heures maximum ! (1582h - 20%)

A partir de ces réalités, qui devraient s'imposer à tous comme l'air que l'on respire, il devient inutile de modifier intempestivement les

tableaux de services pour pallier au manque d'effectif.

Les représentants du personnel que nous sommes harcelés par les autorités pour travailler sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de connaître les besoins en personnels pour les années à venir. Ils attireront notre crédulité et donc leur

crédibilité, lorsqu'ils seront capables de respecter un tableau de service qui porte sur un seul mois de travail.

Tant que des heures d'absences seront intégrées comme temps de présence sur un poste de travail, les discours sur la qualité du travail sont un leurre et la volonté affichée de rechercher la qualité des soins, une imposture.

FO-santé
Octobre 2012

Nota : Pour faciliter le décompte vous pouvez utiliser le tableau ci-après qui vous permet une lecture directe des besoins en personnel hors absentéisme et avec absentéisme de 20%.

CALCULS DES BESOINS EN EFFECTIFS PAR POSTE DE TRAVAIL											
		SANS ABSENTEISME					AVEC ABSENTEISME 20% (1)				
		JOUR		NUIT	FIXE		JOUR		NUIT	FIXE	
Nombres d'heures annuelles travaillées : ▶		1568	1554	1462	1593	1593	1568	1554	1462	1593	1593
Nbre de jours ouverture à l'année ▶		365	365	365	252	365	365	365	365	252	365
amplitude horaire du poste de travail par jour ▼		agent(s) nécessaire(s) pour 1 poste					agent(s) nécessaire(s) pour 1 poste				
7h00	7	1,63	1,64	1,75	1,11	1,60	1,96	1,97	2,10	1,33	1,92
7h06	7,1	1,65	1,67	1,77	1,12	1,63	1,98	2,00	2,13	1,35	1,95
7h12	7,2	1,68	1,69	1,80	1,14	1,65	2,01	2,03	2,16	1,37	1,98
7h18	7,3	1,70	1,71	1,82	1,15	1,67	2,04	2,06	2,19	1,39	2,01
7h24	7,4	1,72	1,74	1,85	1,17	1,70	2,07	2,09	2,22	1,40	2,03
7h30	7,5	1,75	1,76	1,87	1,19	1,72	2,10	2,11	2,25	1,42	2,06
7h36	7,6	1,77	1,79	1,90	1,20	1,74	2,12	2,14	2,28	1,44	2,09
7h42	7,7	1,79	1,81	1,92	1,22	1,76	2,15	2,17	2,31	1,46	2,12
7h48	7,8	1,82	1,83	1,95	1,23	1,79	2,18	2,20	2,34	1,48	2,14
7h54	7,9	1,84	1,86	1,97	1,25	1,81	2,21	2,23	2,37	1,50	2,17
8 h00	8	1,86	1,88	2,00	1,27	1,83	2,23	2,25	2,40	1,52	2,20
8h30	8,5	1,98	2,00	2,12	1,34	1,95	2,37	2,40	2,55	1,61	2,34
9h00	9	2,10	2,11	2,25	1,42	2,06	2,51	2,54	2,70	1,71	2,47
9h30	9,5	2,21	2,23	2,37	1,50	2,18	2,65	2,68	2,85	1,80	2,61
10h00	10	2,33	2,35	2,50	1,58	2,29	2,79	2,82	3,00	1,90	2,75
10h30	10,5	2,44	2,47	2,62	1,66	2,41	2,93	2,96	3,15	1,99	2,89
11h00	11	2,56	2,58	2,75	1,74	2,52	3,07	3,10	3,30	2,09	3,02
11h30	11,5	2,68	2,70	2,87	1,82	2,63	3,21	3,24	3,45	2,18	3,16
12h00	12	2,79	2,82	3,00	1,90	2,75	3,35	3,38	3,60	2,28	3,30

(1) A défaut de bilan social

Sur le blog FO-Santé (<http://fo-sante.org/>) un petit tableur est mis à votre disposition pour calculer les effectifs d'un service selon la méthode réelle. C'est une méthode qui est très proche de celle de l'ANAP qui sert souvent de référence dans les établissements mais qui minore les absences au travail.

