

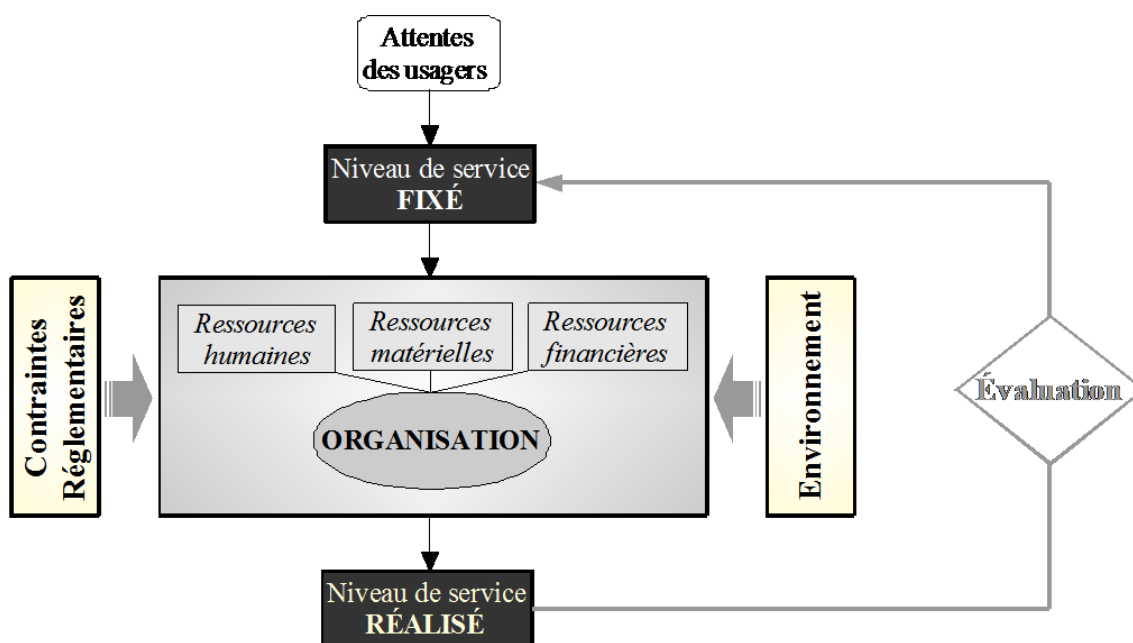
LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1. Une démarche structurée

Concevoir une organisation et des méthodes de travail correspond à l'élaboration d'un processus, qui répond à un besoin et plus généralement aux attentes des bénéficiaires. Cela implique par conséquent de bien définir au préalable les productions ou services attendus, en termes de quantité et de qualité.

Il s'agit donc avant tout de bien distinguer les niveaux de service à assurer. C'est à partir de ces niveaux de service, en particulier des objectifs de résultat exprimés, que sont construites les organisations de travail correspondantes. Aussi est-il important de vérifier dès la définition d'un niveau de service sa pertinence par rapport aux moyens disponibles.

Outre les moyens disponibles, la définition d'un niveau de service doit également tenir compte de deux types de contraintes. Il s'agit tout d'abord de la contrainte réglementaire, relative en particulier à l'aménagement du temps de travail, qui fixe les règles et donc les limites d'une organisation. D'autres contraintes d'ordre environnemental, telles que le contexte local politique, social ou géographique, jouent de la même manière un rôle déterminant dans la construction d'une organisation.



Dans un contexte de recherche de la qualité, cet ensemble s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, permettant de s'assurer que le service produit correspond bien au niveau fixé. En termes de qualité, cela peut correspondre à un constat de sous-qualité ou de sur-qualité. Dans le premier cas, le système n'est pas efficace, les objectifs n'ayant pas été atteints. Dans le second cas, le système n'est pas performant, notamment sur le plan économique.

Une évaluation périodique est donc nécessaire. Cette évaluation doit permettre de vérifier la pertinence des niveaux de service par rapport à l'évolution des besoins et des moyens, mais également de mesurer l'efficacité et la performance de l'organisation en place. Cela concerne tous les aspects liés aux techniques, aux innovations, aux modes d'organisation et de fonctionnement du service. La démarche peut conduire à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, modifier les procédures, adapter les techniques ou les matériels, améliorer les systèmes de communication, etc.

Le diagnostic périodique de l'activité peut être mené selon les axes suivants :

- Analyse détaillée du fonctionnement (aspects géographiques, environnementaux et économiques) ;
- Analyse des tâches, de leur nature, leur lien technique et temporel avec le service hivernal ;
- Recensement des difficultés rencontrées (volume et fréquence des événements) ;
- Examen des organisations en place, des modalités de recueil et de transmission des informations.

Pour donner un exemple, le diagnostic peut révéler une fréquence importante de dérogations aux garanties minimales. Ce

constat est le signe que l'organisation en place n'est peut être pas adaptée. L'analyse qualitative (cause des dérogations) et quantitative (étude statistique) de ces dérogations doit permettre de réfléchir à une organisation du travail différente permettant de limiter le volume et la durée des dérogations.

Le diagnostic peut également révéler un nombre d'accidents de travail important sur une période donnée. Dans ce cas l'organisation a un certain impact sur la santé des agents, la cause pouvant être une rotation des astreintes trop courte, des vacations programmées autrement que dans le sens horaire (matin, après-midi, soir), des temps de pause inadaptés, etc.

Il s'agit donc d'un diagnostic complet de l'activité, qui permet de mesurer la performance, l'efficacité et la sécurité d'une organisation.

Dans une autre mesure, cette démarche de progrès peut se développer progressivement d'une façon plus autonome et dynamique, en étant portée par tous les agents et notamment l'encadrement. Ainsi, les groupes de résolution de problèmes, les suggestions et, d'une façon générale, tous les dispositifs favorisant la participation et la mobilisation des personnels sont des méthodes et des pratiques qu'il convient de diffuser pour progresser.

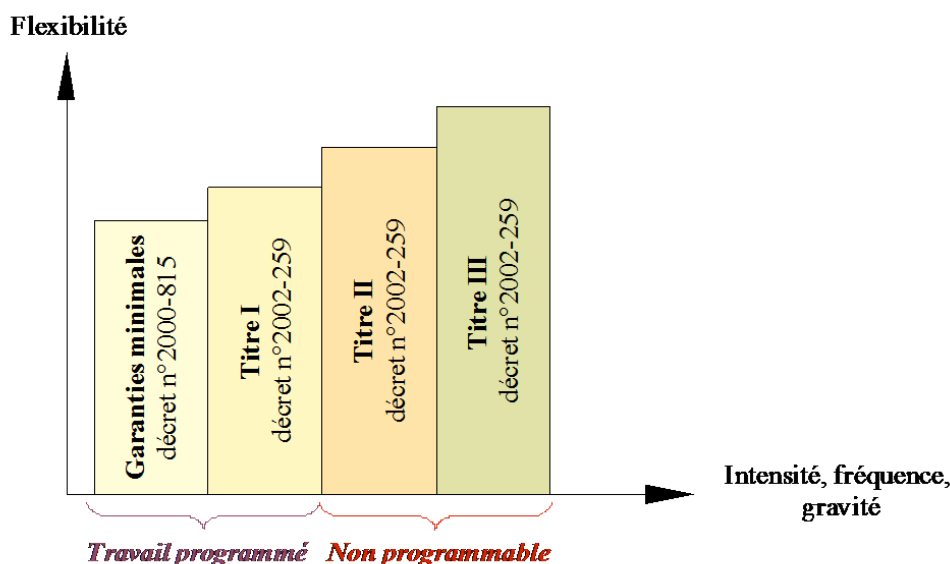
1. La logique réglementaire

Le principe général est que le travail doit être programmé et organisé en respect des garanties minimales fixées par le décret n°2002-815. La programmation du travail doit en outre garantir aux agents la prévisibilité de leur temps de travail, notamment en respectant un délai de prévenance de 15 jours minimum.

Au delà de ce principe de programmation du travail, la réglementation a également introduit une notion de flexibilité des organisations. Cette flexibilité se traduit tout d'abord par la possibilité de mettre en œuvre des organisations non permanentes ou occasionnelles, au titre du chapitre 4-7 de l'instruction ministérielle du 26 juillet 2001 et de l'article 1^{er} de l'arrêté du 23 février 2010.

La flexibilité des organisations se traduit aussi par la possibilité de déroger aux garanties minimales, en application du décret n°2002-259, selon une logique graduelle. Cette logique est portée par les trois premiers titres du décret :

- Titre I : activité programmée avec des dérogations limitées et encadrées ;
- Titre II : interventions non programmées de courte durée, en dehors des horaires habituels, sans limite dérogatoire (sauf temps de repos à observer) ;
- Titre III : actions renforcées mobilisant d'importants moyens sur une période de 72h, non programmées mais organisées et encadrées par des bornes.



En terme d'organisation du travail, cette logique s'associe aux trois situations suivantes :

- **La situation courante** : elle correspond à une organisation du travail programmée, permanente ou occasionnelle, mise en œuvre en respect des garanties minimales fixées par le décret n°2000-815, dont le dépassement est autorisé pour certaines activités dans le cadre du titre I du décret n°2002-259. Le terme de « situation courante » n'est pas relatif aux travaux effectués (patrouillage, intervention de salage), mais au fait que ceux-ci sont réalisés à l'intérieur d'horaires programmés.
- **Les interventions aléatoires** : elles sont destinées à répondre à des événements soudains ou imprévisibles, qui requièrent une action immédiatement nécessaire. Ces interventions sont généralement réalisées en période d'astreinte, durant le temps de repos quotidien ou hebdomadaire. Les interventions aléatoires ne sont pas réellement une rupture de la situation courante, mais une continuité de celle-ci en dehors des plages programmées.
- **Les actions renforcées** : elles correspondent à des interventions intensives requérant la mobilisation de l'ensemble du personnel d'intervention (notamment dans le cadre de la protection civile). Les agents peuvent demeurer à la disposition permanente de l'autorité hiérarchique pendant 72 heures. Cette situation est une rupture de la situation courante, une organisation spécifique renforcée étant mise en œuvre.