

# Rapport sur l'absentéisme dans les pouvoirs locaux

---

## Table des matières

Table des matières .....	1
Introduction .....	2
Profil des participants .....	3
Mise en place d'une politique de gestion de l'absentéisme .....	4
Satisfaction à l'égard de la politique de gestion de l'absentéisme .....	5
Éléments positifs .....	5
Indicateurs de l'absentéisme .....	6
Taux d'absentéisme .....	6
Taux de Bradford .....	6
Absentéisme de longue durée .....	7
Absentéisme de courte durée .....	7
Entretiens de réintégration .....	8
Conclusion .....	9

## **Introduction**

Cette enquête a été mise en ligne le 25 mai 2016 sur le logiciel Sphynx. Pour obtenir des réponses à ce questionnaire, nous avons communiqué via deux voies : par envoi d'un email à l'ensemble de nos bases de données (comprenant DG, DRH et autres membres des services du personnel) ; par un lien direct dans le troisième numéro de CRF information (Brève sur l'absentéisme).

En date du 8 juin 2016, 80 réponses au questionnaire avaient été obtenues ; ce dernier comportait 34 questions.

Le présent rapport a pour objet de recenser l'ensemble des réponses données par les répondants au questionnaire. Il a été exploité dans une version synthétique dans le dossier du magazine CRF Compas information du mois de septembre 2016.

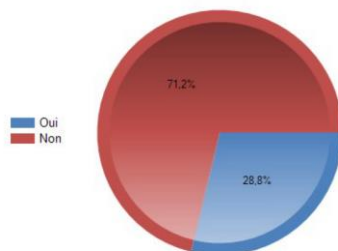
## Profil des participants

Les participants étaient questionnés sur leur fonction, le type de pouvoir local auxquels ils appartenaient, la taille de leur entité et leur provenance géographique.

<i>Fonction</i>	
DG	41,2 %
Responsable de service	33,8 %
Autre	13,8 %
DRH	11,2 %
DG adjoint	0 %
<i>Type de pouvoir local</i>	
Commune	53,8 %
CPAS	41,2 %
Chapitre XII	2,5 %
Province	2,5 %
Intercommunale	0 %
Autre	0 %
<i>Taille de l'entité</i>	
Moins de 10000	48,7 %
Entre 10000 et 25000	35,5 %
Entre 25000 et 80000	13,2 %
Plus de 80000	2,6 %
<i>Provenance géographique</i>	
Hainaut	26,9 %
Liège	25,6 %
Luxembourg	19,2 %
Brabant wallon	14,1 %
Namur	14,1 %

## Mise en place d'une politique de gestion de l'absentéisme

Seules 28,8% des entités, soit 23 répondants réalisent une politique de gestion de l'absentéisme.



Ces données peuvent être croisées avec le type de pouvoir local, la provenance géographique et la taille des entités.

<i>Type de pouvoir local</i>	
CPAS	52,2 %
Commune	34,8 %
Province	8,7 %
Chapitre XII	4,3 %
Intercommunale	0 %
Autre	0 %
<i>Taille de l'entité</i>	
Entre 10000 et 25000	40 %
Moins de 10000	30 %
Entre 25000 et 80000	25 %
Plus de 80000	5 %
<i>Provenance géographique</i>	
Hainaut	57,1 %
Liège	23,8 %
Brabant wallon	14,3 %
Namur	4,8 %
Luxembourg	0 %

Les CPAS ont donc tendance à mettre davantage ce type de politique en œuvre ainsi que les entités de taille moyenne. Les entités de la province du Hainaut semblent être sensibilisées à cette problématique, plus qu'ailleurs.

La plupart des entités qui mettent en place ce type de politique le font depuis récemment, même si certaines le font depuis plus longtemps : l'une depuis 8 ans, deux depuis 5 ans, trois depuis 3 ans et une signale mener ce type de politique depuis 2010.

Enquête sur les politiques de gestion de l'absentéisme – mai-juin 2016

CRF Compas Information Magazine

## Satisfaction à l'égard de la politique de gestion de l'absentéisme

La réponse à cette question n'était pas obligatoire, raison pour laquelle l'ensemble du panel ne s'est pas positionné par rapport à cette satisfaction ; seules 23 personnes ont répondu. On peut donc constater que la satisfaction des personnes qui ont répondu est en demi-teinte puisque 39,1% des répondants sont au-dessus du seuil de qualité de 7.

### 9. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre degré de satisfaction par rapport à votre politique en matière d'absentéisme

	Effectifs	% Obs.
1	1	4,3%
2	1	4,3%
3	0	0%
4	0	0%
5	7	30,4%
6	5	21,7%
7	4	17,4%
8	4	17,4%
9	1	4,3%
10	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 23  
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0  
Modalités les plus citées : 5; 6; 7; ...

## Éléments positifs

Dans les commentaires qui ont été énoncés par rapport à la politique de l'absentéisme, on peut citer les éléments suivants qui peuvent relever de conseils et de bonnes pratiques à destination des entités qui souhaiteraient mener une politique en ce sens.

- Le contrôle systématique des absences est cité par plusieurs entités comme une bonne pratique, de même que le recours à une firme extérieure pour la réalisation de ces contrôles ;
- L'information des travailleurs est aussi une bonne pratique car elle permet aux agents de prendre conscience de l'impact que leurs absences peuvent avoir ;
- Appel téléphonique systématique des absents quand l'absence dépasse une semaine ;
- Une entité propose la bonne pratique suivante : privilégier des contacts rapprochés avec les agents, par exemple en organisant un repas de fin d'année ou un barbecue afin de mieux connaître ces derniers et de les connaître en dehors du travail ;
- Certains DG obligent leurs agents à prendre contact directement avec son chef en cas d'absence et il ne s'agit pas de signaler cette absence uniquement à ses collègues ;
- Il faut mener une politique d'absentéisme en toute transparence ;
- Envoi d'une carte de bon rétablissement aux agents ;
- ...

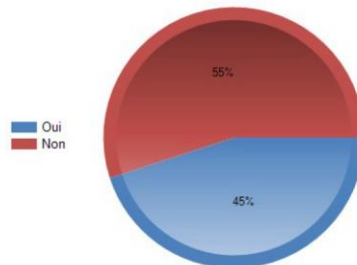
## Indicateurs de l'absentéisme

Avant de poser des questions plus précises aux participants, nous demandons à notre panel de nous recenser les différents indicateurs qui leur permettraient de mener leur politique.

Parmi les réponses spontanées, le taux de Bradford revient fréquemment ainsi que le taux d'absentéisme. Des entités précisent également qu'elles comptabilisent le nombre de certificats sur une année ou à des périodes déterminées.

## Taux d'absentéisme

Ce sont 36 entités, soit 45 % des entités, qui calculent le taux d'absentéisme comme on le lit dans le graphique suivant :

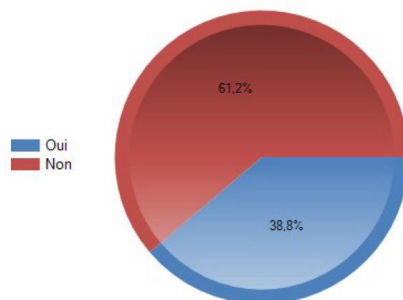


Quelques commentaires sont donnés par les entités pour justifier ce calcul.

Pour les plus petites entités, il n'est pas toujours opportun de calculer ce taux comme nous le signale ce DG de CPAS : « *Je n'ai que 24 travailleurs, la seule chose que nous ayons, c'est une règle claire en matière de maladie : dès le deuxième certificat médical remis, ils doivent également le transmettre à l'OCM pour être contrôlé. Chez nous, ça suffit, il n'y a pas d'abus donc pas de calcul* ». De même, un autre DG de CPAS souligne qu'ils ne réalisent pas ce calcul : « *systematiquement car nous n'avons pas beaucoup de problèmes* ».

## Taux de Bradford

Ce sont 31 entités, soit 38,8 % des entités, qui calculent le taux de Bradford comme on le lit dans le graphique suivant :



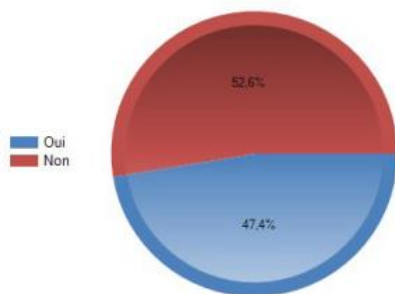
Quelques commentaires sont donnés par les entités pour justifier ce calcul.

Un responsable du service du personnel dans un CPAS de la Province de Namur nous signale : « À part quelques cas de maladies de longue durée, la plupart des absences sont d'environ 5 jours ». Une autre entité souligne le caractère complémentaire de ce calcul par rapport au taux de Bradford : « On l'utilise comme caractère plus individuel là où le taux est plutôt un indicateur macro ».

Une commune de la Province de Hainaut indique quant à elle la procédure qui suit le calcul du taux de Bradford : « Indice de Bradford à partir de 100 : notification au Collège communal. Indice de Bradford à partir de 300 : contrôle systématique du médecin jusqu' à la fin de l'année en cours. Toutefois, certains agents atteints de cancer ou d'autres maladies graves ne sont pas contrôlés ».

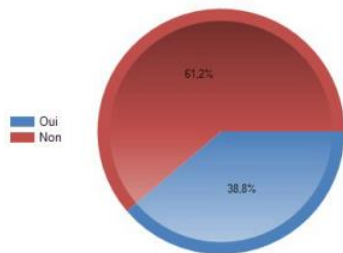
### Absentéisme de longue durée

Environ la moitié des entités pratiquent une politique de gestion de l'absentéisme qui porte sur les absences de longue durée, avec 47,4 % la pratiquant :



### Absentéisme de courte durée

Les absences de courte durée sont quant à elles un peu moins prises en considération par les entités puisque ce sont 38,8 % d'entre elles qui pratiquent une politique de gestion de l'absentéisme qui porte sur les absences de courte durée :



## Entretiens de réintégration

Pour ce qui concerne les entretiens de réintégration, ceux-ci sont plus fréquents pour les absences de longue durée (55,6 %, soit 20 entités) que pour les absences de courte durée (24,1 %, soit 7 entités pratiquent ce type d'entretien).

Lors de ces entretiens plusieurs éléments sont abordés.

Lorsqu'il s'agit d'entretiens de courte durée, les éléments abordés sont les suivants :

- « *Le bien-être, la motivation au travail, l'adéquation entre vie privée et vie professionnelle, la dynamique de groupe,...* ».
- « *Les conditions de la reprise de travail - les éventuels aménagements nécessaires à reprise - la nécessité pour le travailleur de pouvoir se réimpliquer dans ses tâches* ».
- « *L'état de santé de la personne (sans enfreindre le secret médical) Les dossiers laissés en suspens, Ce qui s'est passé durant son absence et qui est utile d'expliquer Pour certaines fonctions (infirmières, aides familiales, ...) lesquelles de ses collègues l'ont remplacée Les difficultés que le service a eu dues en partie (ou totalement) à son absence ==> sans pour autant culpabiliser Ce sont les chefs de services directs qui font cet entretien, souvent de courte durée (moins de 15 minutes)* ».

Lorsqu'il s'agit d'entretiens de longue durée, les éléments abordés sont les suivants :

- « *Quelle maladie, quelle possibilité de reprendre le même travail, reclassement possible ou non, ...* »
- « *Les changements organisationnels survenus pendant l'absence La motivation par rapport à la reprise du travail et l'état d'esprit (craintes éventuelles) Quelles choses à mettre en place pour favoriser la reprise harmonieuse ? Faire le point sur les fonctions attribuées si modification suite à l'absence* »
- « *L'agent se sent-il capable de reprendre la totalité de ses tâches? L'incapacité peut-elle être en lien avec le travail? Statistique d'absentéisme et conséquences sur l'organisation si la personne est concernée par un taux élevé Plan d'action si nécessaire* »
- « *S'inquiéter de la santé de l'agent Donner un état d'avancement des projets Expliquer à l'agent les changements qui ont eu lieu (matériel, projets, nouveaux collègues éventuels, etc.)* »

- « 1°) - approche et état d'esprit de l'agent qui réintègre 2°) - les changements de fonctionnement importants durant son absence 3°) - fixation d'un nouvel entretien après 1 mois de réintégration pour évaluer la réintégration. »

Ces entretiens permettent de revoir éventuellement les horaires de travail à la suite d'une absence ou d'envisager les possibilités de reclassement de certaines personnes.

## **Conclusion**

Parmi les commentaires généraux, on peut constater que l'absentéisme est loin d'être un souci générique dans l'ensemble des entités mais qu'il existe une volonté pour les répondants à cette enquête de mener des politiques en la matière, même s'ils n'en ont pas toujours les moyens.

Les CPAS semblent beaucoup plus sensibles à cette matière.

De nombreuses entités font le lien entre absentéisme et bien être: «*Nous constatons une augmentation de l'absentéisme, essentiellement au sein du personnel soignant, sans doute dû à la charge de travail et à la pénibilité de celui-ci.*»