

TRAVAILLER L'ABSENTÉISME AUTREMENT

Conception: Nathalie SIMON

COopération
pour un
Jobcoaching
vers et dans
l'Emploi visant
la Stabilisation
des Travailleurs

Mené par :

Atout Ei



FSE



Wallonie

LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE
INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR.

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329



FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIOÉCONOMIQUE ET SOCIAL

TRAVAILLER L'ABSENTEISME AUTREMENT

- 1) **Historique**
- 2) **Note juridique**
- 3) **Rencontre plénière – synthèse et analyse**
- 4) **Outil « curseur absentéisme »**

« TRAVAILLER L'ABSENTEISME AUTREMENT »

HISTORIQUE

L'absentéisme du public-cible, en formation en EFT/OISP comme à l'emploi dans les sociétés à finalités sociales, bien que difficile à objectiver et à chiffrer, est de plus en plus souligné. Outre la question de ses conséquences, directes (ex. pertes financières) et indirectes (ex. image de l'entreprise), la problématique de l'absentéisme nous apparaît renvoyer à la question de ses causes sous-jacentes, au-delà d'un « manque de motivation » du public souvent évoqué... et jamais défini. Si l'absentéisme est cause de problèmes, que peut-il nous apprendre dès lors qu'on l'envisage en tant que conséquence, symptôme de quelque chose ? N'avons-nous pas y gagner à ré-interroger nos pratiques ? Ainsi, dans nos structures d'économie sociale travaillant à l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, où et comment fixer une limite d'absences à ne pas franchir, tenant compte à la fois des finalités « sociales » et des contraintes « économiques » de fonctionnement ?

Cependant : *Quand commence l'absentéisme ? Quelles pratiques sont mises en place par les uns et les autres ? Faut-il axer sur la sanction et/ou la prévention ? Quelles perspectives de résolution ?...*

Partant de ce questionnement, CAIPS organisait fin 2011 dans le cadre de ses missions dans le projet COJEST une **rencontre formative sur l'absentéisme en EI/EFT/OISP, « la partie visible de l'iceberg ? »** Outre un débat alimenté de témoignages sur des pratiques développées en EFT/OISP et EI, cela fut l'occasion de mener un travail sur les aspects réglementaires relatifs à cette problématique. Côté EFT/OISP, les heures assimilables, les absences injustifiées et le règlement de formation ont été abordés notamment pour leurs impacts sur la vérification du respect du taux de 90% des heures agréées et sur les procédures créées en interne en vue de gérer l'absentéisme des stagiaires au cours de leur formation. Côté EI, les obligations des travailleurs vis-à-vis de leur employeur en cas d'incapacité de travail, les notions d'heures perdues, de congés pour raisons impérieuses et de contrôle médical ont été explicitées. Le cadre de possibles incitants pour lutter contre l'absentéisme des travailleurs tels que les primes d'assiduité, les bonus liés aux résultats et les titres-repas a également été précisé (conditions d'instauration, caractère collectif ou individuel, traitement fiscal et social...)

Enfin, l'ensemble a été mis en perspectives face au « présentéisme », fait d'être physiquement présent au travail sans avoir la productivité attendue, ce qui peut causer un risque dans l'exécution de certaines activités dangereuses.

→ **Voir la note complète au point 2 : note juridique**

Néanmoins, il est apparu que le phénomène de l'absentéisme des stagiaires en EFT/OISP ou des travailleurs en EI ne doit pas être réduit uniquement à des éléments d'ordre juridique. Les questions de la motivation, de la confiance en soi, des conditions de formation ou de travail et des relations sociales semblent souvent bien plus pertinentes pour cerner la problématique. Ainsi, lutter contre l'absentéisme ne se résume pas à augmenter les contrôles médicaux... L'absentéisme est aussi à considérer comme le résultat, le symptôme du fonctionnement de ce qui se passe dans l'entreprise.

Cependant :

- a) *En quoi l'absentéisme est-il un indicateur de l'état de santé de l'entreprise, du centre ? Comment objectiver « l'ambiance » qui y règne en tant qu'indicateur ? Peut-on faire diminuer l'absentéisme en améliorant l'ambiance générale ? Comment (re)créer du lien social, de l'esprit d'équipe, du sentiment d'appartenance à l'entreprise, au centre ? Etc.*



Mais encore :

- b) *Qu'est ce qui ressort de la compétence du travailleur social interne ? Comment, quand et à qui passer la main ? Quelle est la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée, où mettre la limite, celle-ci est-elle modulable ? Etc.*

Sur cette base, CAIPS a organisé début 2012 un **cycle de formation « Travailler l'absentéisme autrement »**. Afin de permettre une analyse systémique des liens entre absentéisme, ambiance et comportements individuels, la formation a couvert tant les aspects collectifs que les aspects individuels ; tant les directions que les accompagnateurs sociaux afin d'en distinguer les rôles respectifs, en deux groupes distincts d'abord, en plénière ensuite ; tant les EFT/OISP que les EI car, bien que n'ayant pas la même importance quantitative ni les mêmes conséquences, la question de la réduction de l'absentéisme paraît importante et s'y pose de la même façon, si ce n'est la position du curseur que l'on place différemment entre le social et l'économique.

La formatrice, Nathalie SIMON, a veillé à identifier les différences éventuelles de points de vue entre les accompagnateurs sociaux des EI / les travailleurs sociaux de l'ISP et les chefs d'entreprise des EI / les directeurs d'EFT et OISP afin de pouvoir permettre à chaque équipe de (re)trouver une unité pour envoyer un message univoque, clair et connu de tous les travailleurs/stagiaires de première ligne. En effet, chaque fois que le tandem chef d'entreprise/travailleur social envoie un message discordant, les interprétations faites par les travailleurs/stagiaires le sont également et les zones d'incertitude ainsi créées permettent les comportements individuels les plus divers.

En point d'orgue de ces formations, CAIPS a organisé le 7 mai 2012 une **rencontre plénière** afin de rapprocher les points de vue, de distinguer les éventuelles divergences et de partager les diverses pistes évoquées par les participants. De là, il est ressorti qu'en matière de gestion de l'absentéisme, il convient de combiner solutions répressives et préventives, d'une part, solutions individuelles et collectives, d'autre part, afin d'amener les travailleurs en EI comme les stagiaires en ISP de la sphère privée vers la sphère professionnelle, de la sphère sociale vers la sphère économique. Compromis entre fermeté et souplesse, un staff fort, présent mais conservant un caractère humain déplacera le centre de gravité du travailleur/stagiaire de la vie privée à la vie professionnelle, le rendra acteur par l' « économique » sans tomber dans l'aide sociale...

→ **Voir la note complète au point 3 : rencontre plénière – synthèse et analyse**

Cependant : Face à un motif d'absence de courte durée invoqué par un travailleur/stagiaire, où placer le curseur entre vie privée/vie professionnelle, entre le social/l'économique, et sur base de quels critères ? Sachant que directions et accompagnateurs sociaux peuvent se positionner différemment sur chacun de ces deux axes en regard de leurs propres valeurs et de celles portées par leur institution, comment s'y prendre pour négocier ensemble sur ces valeurs ? De la mauvaise excuse à l'absence justifiée, comment définir, en accord avec la direction, la validité d'un motif d'absence ? Comment définir un processus de décision permettant d'agir conjointement au sein de l'institution ?

Afin de tenter d'y apporter une réponse et de permettre d'ancrer l'ensemble de la réflexion ainsi menée depuis décembre 2011 dans les pratiques de terrain, CAIPS a développé avec la formatrice un outil à destination des directions et travailleurs sociaux en EI et EFT/OISP : **l'outil « curseur absentéisme »**. Sous la houlette de la formatrice, l'outil a été présenté et soumis aux opérateurs de terrain le 20 décembre 2012.

→ **Voir l'outil au point 4 : outil « curseur absentéisme »**



« TRAVAILLER L'ABSENTEISME AUTREMENT »

NOTE JURIDIQUE – ABSENTÉISME EN EFT/OISP ET EN ENTREPRISE D'INSERTION

I. EN EFT/OISP

Si la problématique peut et doit être abordée par plusieurs « portes d'entrée », convergentes ou non, nous n'aborderons ici que les aspects réglementaires relatifs à ce phénomène.

a) Réglementation

L'absentéisme des stagiaires a un impact non négligeable sur la détermination des heures assimilables d'un centre EFT/OISP. En effet, on entend par heures assimilables :

- Les « absences de courtes durées » accompagnées d'un document justificatif :
 - Maladie ou accident du travail, d'une durée maximale d'un mois, couvert par un certificat médical – cette durée maximale doit obligatoirement être précédée d'un minimum de deux semaines de formation ;
 - Décès d'un parent – 4 jours ouvrables pour un parent ou allié au premier degré habitant sous le même toit, deux jours pour un parent ou allié au-delà du premier degré habitant sous le même toit et un jour pour un parent ou allié au deuxième ou troisième degré n'habitant pas sous le même toit ;
 - Grève des transports en commun ;
 - Absence pour maladie d'un enfant ;
 - Convocation à l'Onem ;
 - Convocation par un juge ;
 - Rendez-vous dans le cadre de la recherche d'un emploi ;
 - Convocation au C.P.A.S. ou auprès d'un autre organisme dans le cadre du parcours d'insertion professionnelle.
- Les absences injustifiées avec une durée maximale équivalent à 10% des heures de formation du programme, plafonnée à cinq jours par an.
- Dans le cas où le remplacement de stagiaires en cours de formation est strictement impossible, sont également entendues comme heures assimilables :
 - Les heures non encore dispensées aux stagiaires sortis de la formation pour entrer dans une formation qualifiante auprès d'un organisme reconnu pour autant que les stagiaires aient participé à au moins 50% des heures de formation prévues par le programme de formation ;
 - Les heures non encore dispensées aux stagiaires sortis de la formation pour entrer dans un emploi dans le cadre d'un contrat à durée déterminée ne relevant pas de l'intérim et d'une durée minimale de 6 mois ou d'un contrat à durée indéterminée, pour autant que les stagiaires aient participé à au moins 50% des heures de formation prévue par le programme de formation.

Si les heures assimilables ne sont pas englobées dans les heures de formation utilisées comme base de calcul pour la détermination de la subvention – heures garanties, le calcul de la subvention étant établi sur base des heures de formation prestées, elles sont cependant comptabilisées pour la vérification du respect des 90% des heures agréées et garanties. Ces heures de formation entrent donc bien en ligne de compte pour le paiement de la totalité de la subvention garantie.

b) Guide des dépenses éligibles

Si un centre décide de lutter contre l'absentéisme des stagiaires en formation en son sein et qu'il met certains moyens – financiers ou autres – en œuvre à cette fin, il doit, pour éviter toute mauvaise surprise, garder à l'esprit les règles relatives à l'éligibilité des dépenses dans le cadre de son action de formation agréée.

Les dépenses engagées dans le cadre des actions agréées sont considérées comme **éligibles** pour autant qu'elles respectent les conditions cumulatives suivantes:

- La dépense doit être en rapport direct avec l'action pour laquelle le bénéficiaire a été agréé ou concerné les stagiaires considérés comme éligibles ;
- La dépense doit avoir été effectuée pendant la période faisant l'objet de l'agrément, 1 an pour les EFT/OISP ayant reçu un agrément d'une année, 3 ans pour les EFT/OISP agréés pour 3 ans ;
- Le paiement doit avoir été effectué avant la date du contrôle puisque l'organisme doit fournir la preuve de ce paiement ;
- La dépense doit être effective et encourue ;
- La dépense doit respecter les prescrits légaux et règlementaires.

Si l'entièreté des activités et des dépenses y afférentes de l'organisme n'est pas agréée, l'organisme bénéficiaire doit présenter une méthode de calcul objective du taux d'affectation des actions et des dépenses y afférentes. A titre d'exemple, on peut citer une méthode de calcul recevable qui comptabilise le nombre d'ETP affectés et imputés à l'action relevant du décret EFT-OISP rapporté au nombre d'ETP de l'organisme.

Toute dépense imputée ne peut être de type forfaitaire. Dans les cas d'imputation partielle, il est nécessaire de joindre aux documents probants les méthodes de calcul objectives qui permettent de définir avec précision la quotité admissible à charge de la Région. De même toute dépense imputée dans le cadre d'une activité de coordination devra être justifiée au même titre que l'action principale et ne pourra en aucun cas correspondre à un forfait.

Les dépenses suivantes **ne sont pas éligibles** :

- Les indemnités extra légales, avantages sociaux, avantages de toute nature accordés au personnel à l'exception des avantages, de quelque nature que ce soit, résultant d'une loi, d'un décret, d'un arrêté, d'une circulaire – ministérielle ou de l'administration compétente –, d'une convention collective de travail – résultant d'un accord conclu au niveau interprofessionnel, de la commission paritaire ou de la sous-commission paritaire compétente –, d'une convention collective d'entreprise ou du règlement de travail.
- Les avantages, de quelque nature que ce soit, octroyés sur la base d'une convention individuelle, sauf dérogation accordée par le Ministre ou le fonctionnaire délégué sur base d'une demande dûment justifiée introduite auprès de l'Administration.



c) Règlement de formation

S'il y a bien un endroit où la thématique de l'absentéisme des stagiaires doit apparaître, c'est le règlement de formation.

Le règlement ou contrat de formation doit, pour éviter toute lacune et ambiguïté, prévoir un point particulier qui détaillera les sanctions et l'échelle de celles-ci que le stagiaire encoure en cas de non-respect des obligations – qu'elles soient relatives à l'absentéisme ou à autre chose – auxquelles il doit s'engager – 1er avertissement, 2ème avertissement, réprimande, suspension de formation, etc.

Il y aura également lieu d'indiquer dans ce point qui, dans l'organisme, sera en droit d'infliger ce type de sanctions – coordinateur pédagogique, formateur, directeur...– et d'ajouter que le stagiaire pourra s'expliquer sur les faits concernés et/ou reprochés en insérant un paragraphe qui, pourrait être rédigé, par exemple, comme ceci : « après audition du stagiaire, le référent ou autre peut prendre les sanctions suivantes... Il veillera de motiver sa décision... ».

Le but étant de rendre l'application des sanctions objective et impartiale tout en assurant la possibilité pour le stagiaire de se défendre et de réagir quant à la motivation de la décision. Cela permet également à chaque stagiaire de connaître à l'avance les possibles conséquences de leurs actes. En toute hypothèse, il faut se prémunir contre les risques d'arbitraire qui peuvent survenir dans l'application de sanctions par une bonne information des stagiaires et l'instauration de procédures claires et compréhensibles.

En termes de recours, le point sur les sanctions doit être complété en mentionnant l'article 16 du décret du 1er avril 2004 relatif aux EFT/OISP qui dispose que la commission de recours du DIISP est compétente pour les recours introduits par un bénéficiaire pour tout motif lié à sa formation dans un OISP ou dans une EFT. Il est de bonne gestion d'informer le stagiaire avec lequel existe un conflit de cette possibilité qui lui est ouverte.

II. EN EI

L'absentéisme est également palpable en EI. Pourtant, il s'agit de travailleurs et non plus de stagiaires. Ils ont un contrat de travail, touchent un salaire et peuvent être accompagnés et pris en compte. Si la problématique peut et doit être abordée par plusieurs « portes d'entrée » convergentes ou non, nous n'aborderons, de nouveau, ici que les aspects réglementaires relatifs à ce phénomène.

a) Réglementation

- **Maladies et accidents**

L'exécution du contrat de travail est suspendue pendant les périodes d'incapacité de travail qui résultent d'une maladie ou d'un accident. La loi sur les contrats de travail prévoit trois obligations à charge du travailleur:



- Le travailleur doit avertir immédiatement son employeur de son incapacité de travail. Cet avertissement doit permettre à l'employeur de pouvoir contrôler l'incapacité de travail et de régler l'organisation du travail pendant l'absence du travailleur.

- Le travailleur doit éventuellement faire parvenir un certificat médical à son employeur. Cette obligation lui incombe pour autant qu'elle soit prévue par une convention collective ou par le règlement de travail. En l'absence de pareille clause, un certificat ne doit être produit qu'à la demande de l'employeur.

Sauf cas de force majeure, le travailleur doit envoyer ou remettre ce certificat dans le délai prévu par la convention collective ou par le règlement de travail ou, à défaut, dans le délai fixé par la loi – dans les 2 jours ouvrables, à compter du jour de l'incapacité ou du jour de la réception de l'invitation. Si le certificat est produit après le délai prescrit, l'employeur peut, sauf cas de force majeure, refuser de payer la rémunération garantie pour les jours d'incapacité antérieurs à la remise ou à l'envoi du certificat.

Le certificat doit en principe constater l'incapacité de travail, mentionner la durée probable de cette incapacité et le fait que le travailleur puisse ou non se déplacer en vue du contrôle.

- Enfin, le travailleur doit se soumettre, si l'employeur le lui impose, au contrôle effectué par un médecin désigné et rémunéré par l'employeur et satisfaisant aux dispositions de la loi du 13 juin 1999 relative à la médecine de contrôle – entre autres: cinq années d'expérience comme médecin de famille ou une pratique comparable. Le contrôle ne peut par exemple être exercé par le conseiller en prévention, médecin du travail de l'entreprise. A moins que le certificat médical mentionne que l'état de santé du travailleur ne lui permet pas de se déplacer, celui-ci doit, s'il y est invité, se présenter chez le médecin-contrôleur. Le médecin-contrôleur examine la réalité de l'incapacité de travail, vérifie sa durée probable et, le cas échéant, d'autres données médicales nécessaires à l'application de la loi relative aux contrats de travail – par exemple, celles qui ont une incidence sur la détermination du salaire garanti – toutes autres constatations restant couvertes par le secret médical. Les frais de déplacement du travailleur sont à charge de l'employeur.

Le médecin-contrôleur remet aussi vite que possible ses constatations écrites au travailleur. En vue de la rédaction de son rapport, le médecin-contrôleur peut prendre préalablement contact avec le médecin traitant du travailleur et, en cas de désaccord, tenter d'arriver à un accord. Au moment où il reçoit les constatations du médecin-contrôleur, le travailleur peut marquer son désaccord sur ces constatations, lequel sera alors acté par écrit par le médecin-contrôleur sur l'écrit. Si un litige d'ordre médical survient entre le travailleur et le médecin-contrôleur, il pourra être résolu par une procédure d'arbitrage fixée par ou en vertu de la loi. La partie la plus diligente peut entamer cette procédure endéans les deux jours ouvrables après la remise des constatations du médecin-contrôleur. En tout état de cause, les cours et tribunaux restent souverains en la matière.



• Heures perdues

Le travailleur a droit à sa rémunération normale s'il n'a pu accomplir totalement ou partiellement sa tâche journalière alors qu'il était apte à travailler au moment de se rendre au travail:

- Lorsque, se rendant normalement à son travail, il ne parvient qu'avec retard au lieu de travail ou s'il n'y arrive pas du tout, pourvu que ce retard ou cette absence soient dus à une cause survenue sur le chemin du travail et indépendante de sa volonté.
Exemples:
Cas d'intempéries entravant les déplacements;
Cas d'une grève des transports publics se déclenchant soudainement.
- Lorsque, s'étant rendu normalement sur le lieu de travail, il ne peut, pour une cause indépendante de sa volonté, hormis le cas de grève, soit entamer le travail, soit le poursuivre.
Exemples:
Les intempéries ou accidents techniques rendant impossible le début ou la poursuite du travail;
L'incapacité de travail survenant au cours de la journée de travail à la suite d'un accident ou d'une maladie.
- Lorsque, ne se trouvant pas dans les conditions pour voter par procuration, il s'absente du travail le temps nécessaire pour remplir son devoir d'électeur en territoire belge.

• Congés pour raisons impérieuses

La réglementation reconnaît au travailleur le droit de s'absenter du travail pour des raisons impérieuses. Par raisons impérieuses, il faut entendre tout événement imprévisible, indépendant du travail, qui requiert l'intervention urgente et indispensable du travailleur, et ce pour autant que l'exécution du contrat de travail rende cette intervention impossible.

Exemple : la maladie, l'accident ou l'hospitalisation d'une personne habitant avec le travailleur; les dégâts causés à l'habitation du travailleur par un incendie ou une catastrophe naturelle; l'ordonnance de comparution en personne à une audience lorsque le travailleur est partie au procès; tout autre événement que l'employeur et le travailleur considèrent de commun accord, comme une raison impérieuse.

La durée de ces absences, qui doivent être préalablement notifiées à l'employeur ou, en cas d'impossibilité doivent être notifiées dans les plus brefs délais, ne peut dépasser dix jours de travail par année civile. Ces absences ne sont pas rémunérées, sauf convention contraire entre l'employeur et le travailleur.



b) Des contrôles possibles pour lutter contre l'absentéisme ?

• Contrôle médical

L'impossibilité pour le travailleur d'exécuter son travail en raison d'une maladie ou d'un accident suspend l'exécution de son contrat de travail – article 31, §1 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Pour rappel, le travailleur doit avertir immédiatement son employeur de son incapacité de travail. Si l'information est une obligation générale, par contre, comme avant, le travailleur ne doit fournir un certificat médical à son employeur que lorsqu'une convention collective de travail ou le règlement de travail le prescrit ou qu'à la demande de son employeur. Le certificat médical doit faire mention de l'incapacité de travail, ainsi que de la durée probable de l'incapacité de travail et du fait que le travailleur peut ou non se déplacer en vue du contrôle. Celui-ci devra envoyer son certificat médical à l'employeur ou le remettre à l'entreprise dans les deux jours ouvrables – sauf si un autre délai est prévu par la convention collective de travail ou le règlement de travail – à partir du jour de l'incapacité ou du jour de réception de la demande de l'employeur. Seule la force majeure peut le dispenser du respect de cette obligation.

En matière de contrôle médicale, comme écrit précédemment, le travailleur ne peut refuser de recevoir un médecin mandaté et payé par l'employeur, ni de se laisser examiner par lui.

Ce médecin doit satisfaire aux dispositions de la loi sur la médecine de contrôle. Ceci signifie que la médecine de contrôle ne peut être exercée que par un médecin qui est habilité à exercer la médecine et qui a cinq ans d'expérience comme médecin de famille ou une pratique comparable. A chaque mission, le médecin contrôleur doit souscrire à une déclaration d'indépendance qui garantit que le médecin contrôleur est complètement indépendant tant de l'employeur que du travailleur auprès desquels il exerce la médecine de contrôle. Le contrôle ne peut être exercé par le conseiller en prévention médecin du travail de l'entreprise.

Un contrôle qui n'est pas exercé conformément aux dispositions de la nouvelle loi ne pourra pas être considéré comme un contrôle valable et n'aura donc aucun effet.

Si un certificat médical est délivré, il faudra y faire mention du fait que le travailleur peut se déplacer ou non en vue du contrôle médical; ce qui doit rendre possible l'organisation de ce contrôle. D'éventuels frais de déplacements sont à charge de l'employeur.

Le médecin contrôleur examine si le travailleur est bien en incapacité de travail, vérifie la durée probable de l'incapacité de travail et, le cas échéant, les autres données médicales – comme la maladie, l'accident, la maladie professionnelle, l'accident du travail – qui influencent en effet le paiement du salaire garanti. Les autres constatations restent couvertes par le secret professionnel; et un contrôle dans lequel le secret professionnel n'a pas été respecté est nul.

Le médecin contrôleur remet aussi vite que possible ses constatations au travailleur. Ces constatations ne doivent donc pas être remises immédiatement à l'issue de l'examen qui a lieu au moment du contrôle. Les termes « aussi vite que possible » permettent notamment qu'un contact soit pris avec le médecin traitant ou que des examens complémentaires soient effectués pour vérifier la véracité de l'incapacité de travail. Les constatations finales du médecin contrôleur sont remises par écrit au travailleur. Il peut ainsi tirer ses conclusions des constatations du médecin contrôleur et il peut prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires pour aller en recours – notamment par un contact avec son médecin traitant.

Le droit au salaire garanti peut être refusé à partir de la date du premier examen du médecin contrôleur auquel le travailleur a été invité ou de la date de la première visite à domicile du médecin contrôleur, sauf pour les périodes d'incapacité de travail pour lesquelles n'existe aucune contestation.

En cas de contestation, deux solutions sont possibles; soit la partie la plus diligente s'adresse au tribunal; soit le conflit est résolu via une procédure arbitrale. Dans ce dernier cas, la décision qui résulte de cette procédure arbitrale sera définitive et liera les parties. L'objet de la procédure arbitrale porte uniquement sur le conflit médical. Cela implique que tous les points sur lesquels il n'y a pas de conflit sont considérés comme acquis. Le point de départ de la procédure arbitrale réglée par la loi est le moment auquel le médecin contrôleur remet ses constatations au travailleur. A partir de ce moment, la partie la plus diligente – l'employeur ou le travailleur – a deux jours pour désigner un médecin-arbitre en vue de trancher le conflit. La désignation d'un médecin-arbitre est le signe que la partie concernée n'est pas d'accord avec les constatations qui ont été faites en ce qui concerne l'incapacité de travail. Le médecin-arbitre doit figurer sur une liste qui est tenue au Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. Pour figurer sur cette liste, un médecin-arbitre doit répondre à un certain nombre de conditions. Il doit être habilité à exercer la médecine et avoir cinq années d'expérience comme médecin de famille ou avoir une pratique équivalente; il doit également s'engager à être complètement indépendant à l'égard de l'employeur, du travailleur, du médecin contrôleur et du médecin traitant.

Il ne peut non plus être conseillé en prévention médecin du travail dans l'entreprise. Une décision dans le conflit n'est pas valable lorsque le médecin-arbitre ne répond pas aux conditions qui viennent d'être énumérées. Les parties intéressées peuvent également soumettre le conflit à un médecin-arbitre de leur choix. Dans ce cas il peut s'agir d'un médecin-arbitre qui ne figure pas sur la liste tenue au Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. L'employeur peut mandater le médecin contrôleur et le travailleur peut mandater celui qui lui a remis son certificat médical pour désigner un médecin-arbitre. Le médecin-arbitre fait passer l'examen médical et tranche le conflit médical dans les trois jours de sa désignation. Sa sentence arbitrale ne peut porter que sur le litige médical. Comme pour le médecin contrôleur, toutes les autres constatations sont couvertes par le secret médical. Le médecin-arbitre informe celui qui a délivré le certificat médical et le médecin contrôleur de sa décision. L'employeur et le travailleur sont informés par écrit par lettre recommandée à la poste.

Les coûts de la procédure et d'éventuels frais de déplacements sont à charge de la partie succombant.



c) Des incitants possibles pour lutter contre l'absentéisme ?

- **Avantages non récurrents liés aux résultats**

Les avantages non récurrents liés aux résultats sont les avantages liés aux résultats collectifs d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, ou d'un groupe bien défini de travailleurs, sur la base de critères objectifs. La notion de critère objectif signifie que la détermination des travailleurs pour lesquels l'avantage est prévu ne peut être fondée sur des critères discriminatoires. La notion de collectif signifie qu'il doit s'agir d'un système d'avantages destinés à toute une entreprise, un groupe d'entreprises ou à un groupe bien défini de travailleurs et liés à des résultats collectifs dépendant de la réalisation d'objectifs collectifs. Il n'est cependant pas possible de prévoir un plan pour l'octroi d'un bonus lié aux résultats lorsque le groupe cible ne comprend qu'un seul travailleur et ce, même si ce travailleur est le seul à faire partie d'une catégorie de travailleurs ou d'un département déterminé.

Les objectifs concernant la réduction du nombre d'absences ne sont possibles que si l'employeur :

- Satisfait aux dispositions de l'article 10 à 12 de l'Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Autrement dit, l'employeur doit avoir établi, en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique et les services de prévention et de protection au travail, un plan global de prévention pour un délai de 5 ans dans lequel sont programmées les activités de prévention à développer et à appliquer, en tenant compte de la taille de l'entreprise et de la nature des risques liés aux activités de l'entreprise. De plus, l'employeur doit avoir établi, en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique et les services de prévention et de protection au travail, un plan d'action annuel visant à promouvoir le bien-être au travail pour l'exercice de l'année suivante.
- Inclut les objectifs et actions prévus dans la convention collective de travail n°72 du CNT concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail – notamment l'approche spécifique des risques de stress : il s'agit spécifiquement pour l'employeur d'analyser de manière générale la situation de travail qu'il réalise, de détecter les risques éventuels de stress – cette analyse porte sur la tâche, les conditions de vie au travail, les conditions de travail et les relations de travail –, d'effectuer une évaluation de ces risques sur base de l'analyse de la situation de travail, de prendre, en fonction de cette évaluation, les mesures appropriées afin de prévenir les risques ou d'y remédier.

- **Primes octroyées en raison d'un évènement professionnel ou particulier**

L'instauration d'une prime individualisée en vue de lutter contre l'absentéisme ou prime d'assiduité ne rencontre pas de réglementation spécifique.



Les principes généraux s'appliquent. Est considéré comme de la rémunération passible du calcul des cotisations sociales :

- Tout avantage en espèces ou évaluable en argent ;
- Auquel le travailleur a droit ;
- En raison de son engagement, c'est-à-dire que l'employeur alloue en contrepartie des prestations exécutées dans le cadre du contrat de travail – article 2 de la Loi du 12 avril 1965 sur la protection de la rémunération du travailleur.

La prime d'assiduité, de par son lien évident avec la relation de travail, revêt indéniablement un caractère général de rémunération. Elle sera donc soumise aux cotisations de sécurité sociale.

En principe, tout avantage acquis en raison ou à l'occasion de l'exercice de l'activité professionnelle est un avantage de toute nature soumis au précompte professionnel. La législation fiscale prévoit, néanmoins, que certains avantages, appelés avantages sociaux, sont exonérés d'impôt dans le chef du travailleur. On entend par avantage social les avantages minimes alloués par l'employeur dans un but social évident, c'est-à-dire à l'occasion d'événements sans rapport direct avec l'activité professionnelle – amélioration des relations de travail, renforcement des liens avec l'entreprise...

À nouveau, la prime d'assiduité, de par son lien évident avec la relation de travail, revêt indéniablement un caractère général d'avantage acquis en vertu du contrat et soumis au précompte professionnel.

• Les chèques-repas

Les chèques-repas pourraient également constituer un moyen de combattre l'absentéisme puisque leur octroi est subordonné à la fourniture effective de prestations de travail sur un rythme journalier.

D'un point de vue fiscal et sociale, le titre-repas est considéré comme une rémunération soumise aux cotisations de sécurité sociale lorsqu'il est octroyé en remplacement ou en conversion de la rémunération, de primes, d'avantages en nature ou d'un quelconque autre avantage ou complément à ce qui précède, passible ou non de cotisations de sécurité sociale.

Le titre-repas n'est pas considéré comme une rémunération et ne sera pas aux cotisations de sécurité sociale lorsque toutes les conditions qui suivent sont remplies :

- L'octroi du titre-repas doit être prévu par une convention collective de travail conclue au niveau du secteur ou de l'entreprise. Cette dernière doit être conclue avec la délégation syndicale de l'entreprise, être signée par au moins un permanent syndical qui appartient à une organisation syndicale reconnue et être déposée au greffe des services Relations collectives du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Si une telle convention ne peut être conclue à défaut de délégation syndicale ou lorsqu'il s'agit d'une catégorie de personnel qui habituellement n'est pas visée par une telle convention – par exemple le personnel de cadre –, l'octroi peut être régi par une convention individuelle. Une simple mention dans le règlement de travail ne suffit donc pas.

Cette convention doit être écrite et le montant du titre-repas ne peut être supérieur à celui octroyé par convention collective de travail dans la même entreprise qui prévoit la valeur faciale du titre-repas la plus élevée. Cette limitation porte sur le montant du titre-repas – valeur faciale – et non sur le montant de l'intervention patronale.

Tous les titres-repas octroyés en l'absence de convention collective de travail ou d'une convention individuelle écrite, ou octroyés en vertu d'une convention collective de travail ou d'une convention individuelle écrite qui n'est pas conforme aux conditions énoncées ci-dessus sont considérés comme des rémunérations.

- Le nombre de titres-repas octroyés doit être égal au nombre de journées au cours desquelles le travailleur a effectivement fourni des prestations de travail.

d) Des sanctions possibles pour lutter contre l'absentéisme ?

- **Règlement de travail**

La loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail énumère une série de mentions obligatoires dont les éléments d'information suivants : les pénalités, le montant et la destination des amendes et les manquements qu'elles sanctionnent, ainsi que les recours ouverts aux travailleurs concernant ces pénalités.

Il est donc possible de prévoir des sanctions contre l'absentéisme injustifié des travailleurs en établissant des procédures claires dans le règlement de travail quant aux types de pénalités, à l'échelle de ces dernières, aux types de manquements, à la personne compétente pour les octroyer et aux recours disponibles pour les travailleurs.

Pour rappel, il est également conseillé de préciser dans le règlement de travail le délai dans lequel l'avertissement de l'incapacité à se rendre sur le lieu de travail, sa cause et son destinataire doit être donné ainsi que le délai dans lequel le certificat médical doit être transmis.



III. MISE EN PERSPECTIVE

Une réflexion, à ce propos, doit s'enclencher sur la notion de « présentéisme » qui désigne le fait d'être physiquement présent à la formation ou au travail sans avoir la productivité attendue. Sur cette thématique, c'est presque le silence absolu. Il y a bien une définition, mais les études sont générales et ne donnent que quelques indications. Par contre, elles annoncent un impact qui pourrait être bien plus important que l'absentéisme si l'on en additionne les conséquences directes et indirectes. Il apparaîtrait que l'ensemble des causes liées à l'émergence du présentéisme soient les mêmes que pour l'absentéisme. Seul le choix du stagiaire ou du travailleur pour toute une série de raisons valables ou non de rester sur son lieu de travail « malgré tout » génère sa présence.

Le présentéisme est donc le fait de venir travailler sans être au top de sa forme. Il se caractérise par une efficacité proche de zéro et par un manque de concentration au travail, ce qui peut parfois avoir de lourdes conséquences sur le plan des accidents. On parle de présentéisme lorsque le phénomène se répète pendant plusieurs jours.

Trop de stress, une nutrition inadaptée, un manque de sommeil, une consommation excessive d'alcool... sont autant de facteurs qui peuvent expliquer ce manque de tonus et d'énergie. Il a aussi des origines plus diffuses, comme la démotivation ou un surcroît de travail qui donne aux stagiaires l'impression qu'ils n'y arriveront jamais. Un manque de travail peut avoir les mêmes conséquences : s'il s'ennuie, le stagiaire ou le travailleur perdra sa motivation et finira par venir travailler « parce qu'il le faut bien ». Le présentéisme survient aussi lorsqu'un stagiaire ou un travailleur malade vient suivre sa formation malgré l'avis de son médecin.

Il importe de prendre le problème du présentéisme à bras le corps. Un stagiaire ou un travailleur présent, mais inefficace vous coûte, en effet, parfois plus cher qu'un absent. Sans oublier les risques que son manque de concentration fait courir à votre entreprise.

Le phénomène de l'absentéisme des stagiaires en EFT/OISP ou des travailleurs en EI ne doit évidemment pas être réduit uniquement à des problèmes juridiques ou réglementaires. Les questions de la motivation, de la confiance en soi, des conditions de formation ou de travail et des relations sociales semblent d'ailleurs bien plus pertinentes pour cerner la problématique. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue qu'il existe des conséquences réglementaires à celle-ci et qu'il est préférable de les maîtriser a priori que de les découvrir a posteriori.

Recueil de notes juridiques COJEST 2011 (<http://www.caips.be/cojest>)



« TRAVAILLER L'ABSENTEISME AUTREMENT »

RENCONTRE PLÉNIÈRE – SYNTHÈSE ET ANALYSE

Dès lors que l'on souhaite travailler l'absentéisme des travailleurs/stagiaires, il est ressorti du cycle de formation « Travailler l'absentéisme autrement » qu'il est important, au sein de la structure (EFT/OISP ou EI), de s'entendre sur ce que l'on entend par « absentéisme ». Toutes les absences ne sont pas à mettre dans le même sac ; leurs causes, leurs impacts et les solutions envisagées diffèrent.

Ainsi, **trois types d'absences** ont été évoqués :

- les absences de courtes durées, qui concernent tant les EFT/OISP que les EI : maladies (plus ou moins objectivées), raisons personnelles, situations administratives, etc.
- les absences de longue durée, qui concernent davantage les EI : maladies physiques de longue durée (souvent liées au travail), maladies psychologiques (dépression, etc.), « usure » au fil du temps (le travailleur est « blasé »).
- le présentéisme (être présent physiquement sans vraiment être là), qui concerne l'ISP (obligation de formation) comme les EI (préalable à des maladies de longue durée).

La problématique liée à l'absentéisme procède en particulier, en ISP comme en EI, des absences de courte durée et répétées ; les arrivées tardives étant du même ressort. Ce sont ces absences qui sont les plus difficiles à saisir. Reste qu'il faut encore en saisir l'origine, les « vrais » motifs en regard des **multiples causes** possibles. Notamment : problème de représentation de ce qu'est le travail, différentiel insuffisant entre revenu et indemnités sociales (piège à l'emploi), pénibilité et/ou caractère répétitif ou peu épanouissant des tâches, maladie de longue durée perçue comme possible, structure qui grandissant trop vite entraîne une inadaptation du modèle de communication préexistant (souvent « oral »), manque de cohérence parmi les membres de la direction ou parmi les travailleurs sociaux (le travailleur/stagiaire ira trouver l'un pour être excusé de ceci, l'autre de cela) et entre direction et travailleurs sociaux (contradiction et manque de soutien liés à une absence physique de la direction ou à une délégation de pouvoirs peu claire).

Ajoutons encore que, dans un cadre qui se fait plus contraignant (« activation »), les pressions extérieures (ONEM, CPAS...) peuvent engendrer absentéisme, comme présentéisme, et que cela complique encore le repérage de la motivation « réelle » du travailleur/stagiaire.

Car il s'agit bien d'**identifier les causes sous-jacentes** à de l'absentéisme, au-delà d'un « manque de motivation » mais aussi des motifs d'absences évoqués par les travailleurs/stagiaires. Ainsi, un bus en retard, des intempéries, un enfant malade, etc., peuvent poser un réel problème pour le travailleur/stagiaire et nécessiter dans les premiers temps un travail d'accompagnement social ; la question se posera néanmoins rapidement de savoir si cela ne relève pas de l'absentéisme dès lors qu'il s'agirait d'un « faux » problème, d'un prétexte évoqué par le travailleur/stagiaire. Quoi qu'il en soit, de telles excuses témoignent de ce que le basculement, qui consiste à faire de la vie professionnelle une priorité, n'a pas encore eu lieu.

Avec le soutien du Fonds 4S – CP 329  FOND SOCIAL DU SECTEUR SOCIOÉCONOMIQUE ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



L'absentéisme, défini par la répétition et la durée des absences dans un certain laps de temps, a un **impact à différent niveau de la structure, avec des conséquences variables** : sur le travailleur/stagiaire lui-même (décrochage), sur les autres (absentéisme par imitation voir par stratégie, pour être « orienté » par la direction vers une absence de longue durée), sur les travailleurs sociaux (découragement face aux difficultés liées à la démotivation et au turnover des travailleur/stagiaire, etc.), sur les directions (inquiétudes quant à la survie de la structure), sur la structure (conséquences négatives sur la cohésion d'équipe et la cohérence, l'ambiance, l'image, etc.), sur les clients/futurs stagiaires (manque de sérieux de la structure, confiance dans l'entreprise/centre de formation...)

Par ailleurs, **la problématique de l'absentéisme est différemment perçue selon le type de structure EFT/OISP ou EI, et selon que l'on se situe du côté de la direction ou du travailleur social**. Ainsi, les absences de longue durée ne sont pas ou peu pertinentes pour ce qui touche à la problématique de l'absentéisme dans le cas de stagiaires en ISP, tandis que pour les EI, ce type d'absence sera davantage considéré comme relevant de la problématique de l'absentéisme dans le chef des accompagnateurs sociaux que dans le chef des directions, les uns craignant que cette possibilité soit perçue par les travailleurs comme une forme de porte de sortie qui leur serait « offerte », les directions ne lui accordant généralement qu'un faible impact financier. En ISP, des travailleurs sociaux en appelleront à davantage de sanctions voire d'exclusions des stagiaires pour des absences de courtes durée, des directions y voyant avant tout des pertes financières conséquentes liées au mécanisme de subventionnement.

Reste que l'absentéisme est une cause et une conséquence, ceci engendrant un **cercle vicieux** : les conséquences néfastes qu'il engendre au niveau de la structure dans son ensemble peuvent elles-mêmes susciter de l'absentéisme, et ainsi de suite. Une ambiance négative au sein de la structure, une représentation négative de son entreprise/centre de formation diminuant le sentiment d'appartenance à la structure... engendrera de l'absentéisme, renforçant la mauvaise ambiance ou image de la structure, redoublant l'absentéisme, etc. D'autant que dans un tel contexte, à la problématique de l'absentéisme s'ajoutera celle du recrutement de nouveaux travailleurs/stagiaires...

L'impact autre que financier ne doit donc pas être négligé, et on constate qu'en amont d'un travail sur l'absentéisme, une réflexion est sans doute à mener au sein de la structure afin de **s'accorder autour de la politique à mener** en matière d'absentéisme et du discours à tenir aux travailleurs/stagiaires qui en découlera.

Il convient de **trouver un équilibre entre deux axes de tensions présents en EI comme en EFT/OISP : vie privée / vie professionnelle d'une part, social / économique d'autre part**. Le travailleur/stagiaire oscille entre vie privée/vie professionnelle, de même que la structure oscille entre pôle social/économique. Si la direction travaille davantage à l'axe social/économique de la structure, et les travailleurs sociaux à l'axe vie privée/vie professionnelle des travailleurs/stagiaires, un équilibre est toutefois à trouver entre direction et travailleurs sociaux à l'intersection de ces deux axes. Entre objectifs sociaux et économiques attendus de la structure, entre ce qui relève de la vie privée et comportements professionnels attendus des travailleurs/stagiaires, il ne sera toutefois pas évident de trouver et de maintenir un équilibre.

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329  FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIOCULTUREL ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



Un problème se poserait dès lors que travailleurs sociaux et direction (voire chefs d'atelier, formateurs techniques, personnel administratif...) ne travaillent pas dans le même sens, celui qui consisterait à conduire les travailleurs/stagiaires à s'investir « professionnellement » (au-delà de la prise en compte des problématiques d'ordre privé) dans une entreprise/centre dans lesquels on a envie de s'investir (viable, véhiculant une image positive, forte, sérieuse, rassurante, « économique »... au-delà d'une structure qui ferait « du social »). Compromis entre fermeté et souplesse, une direction forte, présente mais conservant un caractère humain conduira le travailleur/stagiaire de la vie privée à la vie professionnelle, le rendra acteur par l'économie sociale ; pratiquera l'insertion sociale par le travail sans tomber dans l'aide sociale.

Il s'agit de combiner solutions préventives et répressives, d'une part, solutions individuelles et collectives, d'autre part, le tout permettant d'amener conjointement les travailleurs/stagiaires de la sphère privée vers la sphère professionnelle, du social vers l'économique.

Pour tenter de **prévenir l'absentéisme**, plusieurs solutions ont été évoquées :

- Etablir un règlement d'ordre intérieur (R.O.I.) avec des procédures peu nombreuses, claires et reprenant le rôle de chacun en cas d'absence, et expliquer le R.O.I. aux travailleurs/stagiaires de sorte que les règles soient comprises et connues de tous ;
- Formaliser des entretiens d'accueil (syllabus d'accueil, présentation des travailleurs, visite des lieux de travail...) de sorte qu'un nouveau travailleur/stagiaire s'estime bien accueillis, valorisé, compris... ce qui favorisera son implication ultérieure dans la structure ;
- Procéder à des entretiens de retour d'absence, en prenant le temps de ré-accueillir le travailleur/stagiaire de sorte de le mettre au courant de ce qui s'est passé pendant son absence, de ce qui a changé ;
- Une présence de la direction à certaines réunion avec les travailleurs/stagiaires pour communiquer, par exemple, des informations sur la viabilité de l'entreprise et le cadre (social/éco), sera valorisant et rassurant pour les travailleurs/stagiaires (comme quoi il n'y a rien de caché, on est prêt à s'exposer aux questions) et permettra en outre à la direction de prendre la température auprès des travailleurs/stagiaires sans les intermédiaires habituels... ;
- Donner une image forte et rassurante de la structure ;
- Cultiver un sentiment d'appartenance et surtout un esprit d'équipe fort et positif.

Plusieurs **solutions répressives** ont également été évoquées :

- L'application d'une médecine de contrôle, soit « à partir de et/ou jusqu'à x jours d'absence » en étant le plus précis possible, soit en appliquant un système aléatoire et obligatoire pour certains travailleurs en les prévenant à l'avance (par exemple à la X^{ème} absence dans l'année) et de quand et comment cette forme de sanction pourra être levée. Ce moyen sera à appliquer de la même façon à tous les travailleurs de la structure, et à négocier avec la médecine de contrôle en expliquant le travail d'insertion sociale qui y est mené ;
- L'application du R.O.I. et des règles fixées en cas d'absence. Une fois une décision prise, il est important qu'elle soit appliquée ;

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329  FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIO-CULTUREL ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



- Procéder à des entretiens de recadrage : les travailleurs sociaux travaillent à l'autonomisation du travailleur/stagiaire (de la vie privée vers la professionnelle) et attendent soutien et présence de leur direction, garante l'application des règles ;
- L'application de sanctions de façon graduelle (en veillant à la clarté dans la gradation des sanctions), systématique (il peut y avoir des nuances mais l'individualisation de la sanction ne doit pas prendre le pas sur la procédure, et la distinction doit rester nette entre ce qui relève de la règle et ce qui relève de l'exception) et proportionnée (attention à l'injustice vécue). Par exemple, on relèvera les présences de chacun chaque fin de mois, et dès lors qu'on observera moins de 75 % de présences, le travailleur/stagiaire voit le chef d'équipe/formateur, puis l'AS, puis la direction, etc. ;
- La menace, voire l'application de sanctions indirectes, par des organismes extérieures de contrôle/sanction (ONEM, CPAS, etc.). En tant que partenaires de l'action menée en EI comme EFT/OISP, sans un accord et un positionnement clair de la direction et des travailleurs sociaux quant à la place à leur accorder, les membres du personnel risquent de jouer différemment. Des débats sur des valeurs (faut-il sanctionner ou non les chômeurs ?...) sont à mener en interne pour viser une ligne commune (alliés ? ennemis ? inexistants ?...), sans quoi comment déterminer les sanctions possibles et ensuite les appliquer ?

Enfin, plusieurs **actions individuelles et/ou collectives** de lutte contre l'absentéisme ont été envisagées, auxquelles il revient à la direction d'en fixer les limites (moyens, temps, degré d'implication des travailleurs/stagiaires, etc.) :

- En cas d'absences répétées de courte durée, mener des entretiens individuels, en veillant à mettre le « curseur » au bon endroit entre vie privée/vie professionnelle et entre social/économique.

Pour les travailleurs sociaux, il est important notamment :

- d'être conscient que l'on va connoter les motifs d'absence en fonction de ses propres valeurs. Il est capital de pouvoir identifier ses propres valeurs quant aux excuses invoquées afin d'être en mesure de rester le plus objectif possible lors des entretiens individuels,
- de pouvoir mettre le curseur au même endroit que la direction afin de garder une cohérence dans la gestion de l'absentéisme,
- de travailler à l'identification des causes « réelles » de l'absence, sans quoi elle reproduira par d'autres biais ; trouver « la » cause cachée, généralement tue par le travailleur/stagiaire et ce pour diverses raisons,
- de trouver le(s) levier(s) qui fait avancer le travailleur/stagiaire, et non pas trouver de solution « à la place » du travailleur/stagiaire (faire faire ; le travail d'explications auprès des travailleurs/stagiaires est indispensable pour ne pas renforcer l'« attentisme »), en relayant si nécessaire à des partenaires.

Pour les directions, il est important de déterminer ce qui relève d'une absence valable ou non, et de faire en sorte que cela soit clair, et explicite... de faire émerger le débat de sorte d'éviter les non-dits ;

- Favoriser, au sein de la structure, des formations et supervisions (analyses de cas en commun) afin de permettre aux travailleurs sociaux de mieux travailler l'autonomisation des travailleurs/stagiaires ;

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329  FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIOCULTUREL ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



- Favoriser, au sein de la structure, des formations et supervisions (analyses de cas en commun) afin de permettre aux travailleurs sociaux de mieux travailler l'autonomisation des travailleurs/stagiaires ;
- Définir au mieux les rôles et les moments d'intervention des travailleurs sociaux et de la direction afin de travailler main dans la main en la matière. Si la direction peut soutenir le travailleur social dans son travail visant l'autonomie du travailleur/stagiaire, le travailleur social peut soutenir le travail de sa direction en rappelant au travailleur/stagiaire les valeurs de l'entreprise... Des allers et retours seront nécessaires afin de se mettre d'accord en cas de flou ou de désaccord apparent ;
- Prévenir les travailleurs/stagiaires des absences et de leurs conséquences éventuelles ;
- Organiser des réunions d'équipe sans les travailleurs/stagiaires, de sorte de s'accorder sur ce qu'on a dit ou va dire, de clarifier les rôles en cas d'absentéisme ; de se coordonner, d'objectiver les absences réelles (statistiques), etc. ;
- Organiser des réunions entre personnel d'encadrement et travailleurs/stagiaires, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et un esprit d'équipe positif, en veillant à ce qu'elles soient productives et efficaces (bien conduites, structurées, avec des objectifs définis...) C'est particulièrement intéressant en EI titre-service où les réunions d'équipe permettent d'éviter que le travailleur fasse de « ses » clients ses patrons ;
- Réaliser des activités collectives (repas de fin d'année, mise au vert, fête du personnel, etc., qui pourront également recouvrir un aspect pédagogique), en veillant :
 - à ce qu'elles conservent un caractère exceptionnel et ludique, non répétitif et surprenant,
 - à ce que l'investissement soit proportionné à la taille et aux moyens de la structure (doser l'ampleur, la « récompense »),
 - à l'implication de l'ensemble des travailleurs, voire à ce que l'activité soit portée par les travailleurs/stagiaires ;
 - à clarifier préalablement les conditions : participation obligatoire ou non ? présence autorisée ou non de membres de la famille ? pendant les heures de travail ou en dehors ? avec ou sans récupérations d'heures ? Etc.
- Faire preuve d'attentions à l'égard des travailleurs/stagiaires (anniversaires, événement marquant pour la personne, etc.) de sorte que la personne se sente reconnue en tant que personne et non comme un numéro, en veillant à la participation requise de la direction et du travailleur social en cas de cadeau, ainsi qu'à n'oublier personne ;
- Valoriser les travailleurs/stagiaires par une présence de la direction à des moments clés (séance info sur la structure et ses résultats, réunions d'équipe...). Les informer sur la viabilité de la structure (présentation des résultats financiers, de la productivité, etc., en EI ; du volume d'heures et de l'évolution du nombre de stagiaires, des mises à l'emploi, etc., en ISP), et les informer, si possible par la direction, sur la vie dans la structure avec ses plus et ses moins (x a obtenu ceci, y a réussi cela...) tout en rappelant la distinction qui doit être faite entre vie privée et vie professionnelle ;
- Favoriser un recrutement par les travailleurs/stagiaires (bouche-à-oreille). Leur permettre de proposer des candidats, de donner leur avis à l'occasion d'un recrutement... ;

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329  FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIO-CULTUREL ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



- Mettre à disposition des vêtements de travail de sorte de travailler l'identification à la société/centre de formation, en veillant à impliquer les travailleurs/stagiaires dans le choix (valorisant et intégrateur). Des vêtements de travail renvoient en outre une image forte et rassurante de la structure, permettent d'éviter les comparaisons et jugements entre travailleurs/stagiaires (« uniforme ») et renforce l'image positive de la structure véhiculée à l'extérieur ;
- Favoriser, en ce qui concerne les EI, la prise de parts dans la société (participation des travailleurs) ;
- Rédiger un journal d'entreprise (un périodique). De qualité proportionnée à la taille et aux moyens de la structure, il témoignera de la viabilité (force, etc.) de la structure. Si l'ensemble des travailleurs/stagiaires y participe, il renforcera l'appartenance et l'implication positive dans la structure ; si, à l'inverse, il n'est pas « porté » par tous, il pourra avoir un effet négatif.

En guise de conclusions, la mise en œuvre des solutions évoquées ici peut prendre du temps... mais face à de l'absentéisme, il faudra bien prendre une décision qu'il est préférable d'avoir réfléchi ! En la matière, il faudra s'être entendu préalablement au sein de son EI ou EFT/OISP sur ce que l'on considère comme relevant de l'absentéisme, trouver et maintenir un équilibre entre objectifs sociaux et économiques de la structure, entre prise en compte de ce qui relève de la vie privée et comportements professionnels attendus des travailleurs/stagiaires... de sorte **d'agir de concert et d'envoyer un message univoque, clair et connu de tous**. Car chacun a sa place et son rôle à jouer, qu'il est nécessaire de clarifier, et de revoir régulièrement. Ainsi, on pourra fixer les rôles dans un descriptif de fonctions, mais toujours provisoirement, jusqu'à évaluation et ajustements. De même, on pourra fixer les règles dans un R.O.I., permettant de clarifier des choses qui figurent pas ou peu au règlement de travail, mais le R.O.I. devra lui aussi être évolutif et mentionner comment, qui, quand, etc., pourra y apporter des modifications...

Pour agir efficacement, il nous semble donc nécessaire que direction, travailleurs sociaux (voire formateurs, personnel administratif... selon les cas) s'accordent autour de la politique à mener en matière d'absentéisme. Etant généralement « le nez dans le guidon », il n'est pas aisé de s'astreindre à analyser ce qui coince en gardant en tête que nous ne sommes chacun(e) qu'un maillon de la chaîne dans la structure ; c'est une discipline que de prendre du recul pour questionner sa pratique... **Ce travail permet néanmoins de retrouver sa créativité, de relancer une dynamique !** Ce fut l'enjeu de ce cycle de formation « travailler l'absentéisme autrement » que de susciter la réflexion, avec l'intervention d'un extérieur, pour retrouver sa créativité et tenter de dénouer la problématique de l'absentéisme.

Avec le soutien du Fonds 4S - CP 329  FOND SOCIAL DU SECTEUR SOCIOCULTUREL ET SPORTIF



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



TRAVAILLER L'ABSENTÉISME AUTREMENT: LE CURSEUR ABSENTÉISME

**PRÉSENTATION DE L'OUTIL À DESTINATION
DES ACCOMPAGNATEURS SOCIAUX D'EI, DES
TRAVAILLEURS SOCIAUX D'EFT/OISP, DES
CHEFS D'ENTREPRISE D'EI, DES DIRECTEURS
(TRICES) DE CENTRES ISP.**

Face à un motif d'absence invoqué par
un travailleur/stagiaire, où placer le curseur
entre vie privée/vie professionnelle, entre le
social/l'économique, et sur base de quels
critères?

Conception: Nathalie SIMON

COopération
pour un
Jobcoaching
vers et dans
l'Emploi visant
la Stabilisation
des Travailleurs

Avec le soutien du Fonds AS - CP 3/29



FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIO-CULTUREL ET SPORTIF

FSE



UNION EUROPÉENNE



Wallonie

LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE
INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR

Mené par :

Atout Ei



OUTIL

« CURSEUR ABSENTÉISME »

- 1) **Présentation de l'outil « curseur absentéisme »**
- 2) **Curseur des valeurs**
- 3) **Arbre des décisions**
- 4) **Calendrier récapitulatif des absences**

Le curseur absentéisme est un outil praticable en EFT/OISP comme en EI, malgré les différences entre structures. Il s'agit donc d'une brique à casser, qui devrait être adaptée selon la taille ou encore selon le mode de communication interne à la structure. Le curseur, reflétant l'oscillation récurrente entre différents pôles (celui du social, de l'économique, des valeurs, de la nécessaire « flexibilité » dans un environnement changeant) concoure à appréhender la question de l'absentéisme et des motifs d'absence de façon concordante au sein de la structure, à permettre à chaque équipe de (re)trouver une unité pour envoyer un message univoque, clair et connu de tous. En amenant les travailleurs/stagiaires à réfléchir à leurs comportements en la matière, à les rendre acteurs... le curseur absentéisme est avant tout un outil d'inclusion.

Le curseur absentéisme combine trois outils, simples mais complémentaires : le curseur des valeurs, l'arbre des décisions et le calendrier récapitulatif des absences.

I. LE CURSEUR DES VALEURS

Le curseur des valeurs reprend plusieurs raisons habituellement évoquées par les travailleurs/stagiaires suite à une absence de courte durée. Il permet aux travailleurs sociaux d'une part, et à la direction, d'autre part, de constater et d'objectiver leurs propres valeurs en la matière. Par exemple, quel est son propre niveau d'acceptabilité d'une absence liée à des enfants en congés scolaires, malades... ?

Cet outil est organisé en trois grandes rubriques : vie familiale, vie pratique et vie professionnelle. La première touche à l' « humain » (santé, vie conjugale...), la deuxième au « mobilier » (moyen de transport, logement...) et la troisième au « professionnel » (congés, relations entre collègues...) ; cette distinction rappelle l'importance de ne pas confondre, parmi les raisons évoquées par les travailleurs/stagiaires pour une absence, ce qui relève de la vie privée de ce qui relève de la vie professionnelle/en formation.

Des items peuvent être ajoutés à cet outil en fonction des raisons habituellement évoquées dans l'EFT/OISP/EI, et les items y figurant peuvent être déclinés. Par exemple, « rendez-vous chez le médecin » peut être décliné en « rendez-vous chez le médecin pour... » maladie grave, rhume, certificat d'aptitude à l'exercice d'un sport... Attention toutefois à ne pas en ajouter trop, au risque de s'y perdre.

Sachant que les choses changent, l'exercice est à refaire pour soi, par exemple tous les 6 mois, de sorte d'ajuster périodiquement son propre curseur des valeurs, celles-ci étant tributaires de contingences d'ordre privé, professionnel ou encore sociétal. Dans notre exemple, le curseur ne se déplacera-t-il pas si, entretemps, on a des enfants à charge ? Si son entreprise/centre rencontre des difficultés financières ? Un nouveau membre du personnel ne placera-t-il pas le curseur ailleurs en fonction du système de valeurs qui est le sien ? Etc.



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



Avec le soutien du Fonds 4S – CP329



En outre, mis côte à côte, le curseur des valeurs permet d'un regard de vérifier si le travailleur social et la direction partagent le même point de vue sur une excuse invoquée par un travailleur/stagiaire. Ce dernier point est capital afin d'ajuster les points de vue et de développer une plus grande cohérence dans le discours tenu aux travailleurs/stagiaires. Le consensus sera recherché, sinon un compromis, et si la négociation entre pôle direction et pôle travailleurs sociaux révèle de fortes distorsions, la cohérence entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de la structure devra être rétablie en amont.

De nouveau, pour maintenir cette cohérence dans le temps, les valeurs des uns et des autres pouvant évoluer, l'exercice de comparaison des curseurs au sein des groupes de fonctions (membres de la direction, travailleurs sociaux voir formateurs en ISP), puis entre les différents groupes, est à refaire périodiquement au niveau de la structure, par exemple tous les 2 ans.

II. L'ARBRE DES DÉCISIONS

Ayant « négocié », au niveau de la structure, où on place le curseur (niveau d'acceptabilité d'une absence) face à tel ou tel excuse invoquée par un travailleur/stagiaire, réflexion qui aura conduit à clarifier les absences justifiées (qui feront l'objet d'un accord) des autres (qui seront refusées) et permis de « parler d'une seule voix », il demeure important de mettre en place une procédure en cas d'absence non prévue, ponctuelle, celle-ci ne pouvant pas par définition faire l'objet d'un accord préalable.

Gardant en tête la question de l'équilibre nécessaire entre objectifs économiques et sociaux de la structure, chaque EFT/OISP/EI définira son propre arbre des décisions selon que le travailleur/stagiaire a prévenu ou non et endéans quel délai (variable si nécessaire en fonction du secteur d'activités), que la structure a mis en place ou non une ligne téléphonique gratuite, que l'absence est acceptée par un travailleur social, que les formateurs pour l'ISP sont impliqués ou non dans la chaîne de décision, etc.

Cette procédure sera intégrée aux règlements internes à la structure et devra être connue de tous et rappelée régulièrement. Le travailleur/stagiaire devra s'y soumettre et le travailleur social et la direction appliqueront les mêmes procédures en cas de non-respect de ce règlement.

III. LE CALENDRIER RÉCAPITULATIF DES ABSENCES

Le calendrier récapitulatif des absences reprend, mois après mois, la date, le motif ainsi que la décision prise en ce qui concerne les absences justifiées (maladie, décès, etc.), les absences prévues (soumises à un accord préalable) et les absences non prévues (soumises à l'application de la procédure définie par l'arbre des décisions).

Cet outil permet de visualiser rapidement l'historique des différents types d'absences d'un travailleurs/stagiaires, et ainsi d'objectiver son absentéisme. En effet, l'absentéisme dont ferait preuve un travailleur/stagiaire peut relever davantage d'une impression d'ensemble, d'une représentation que l'on en a, que de la réalité. Ainsi, une absence d'un travailleur/stagiaire toujours présent pourrait marquer davantage les mémoires et agir contre lui à l'occasion d'une décision ultérieure tandis que celle d'un autre pourtant régulièrement absent serait passée inaperçue ; des absences répétées mais justifiées d'un travailleur/stagiaire pourraient être interprétées comme de l'absentéisme, etc.



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



Avec le soutien du Fonds 4S – CP329



De même, des absences ayant fait l'objet d'un accord par les uns pourraient ne pas, ou ne plus, être légitimes aux yeux des autres. Il faudra néanmoins garder une cohérence dans les décisions prises et dans le discours tenu aux travailleurs/stagiaires en la matière, au risque que ces derniers s'engouffrent dans la brèche ainsi laissée et fassent « leur marché » auprès des différents travailleurs de la structure. Le calendrier récapitulatif des absences traçant les décisions prises pour chaque travailleur/stagiaire en regard des absences, cet outil permet donc également d'objectiver la gestion de l'absentéisme au sein de la structure ; d'observer la gradation dans les sanctions chez un même travailleur/stagiaire et entre eux, et de faire apparaître des discordances éventuelles nécessitant un retour à l'outil curseur des valeurs (cohérence d'ensemble) et/ou à une révision de l'arbre des décisions (procédures).



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



Avec le soutien du Fonds 4S – CP329



CURSEUR DES VALEURS

On trouvera ici différentes raisons habituellement évoquées par les travailleurs/stagiaires suite à une absence de courte durée.

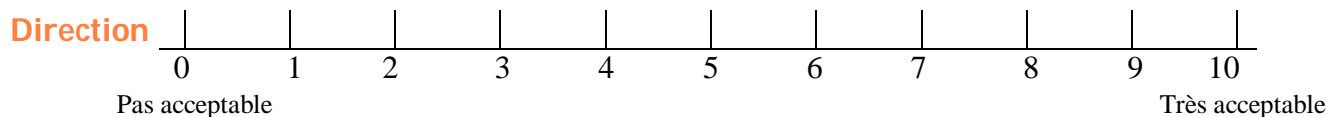
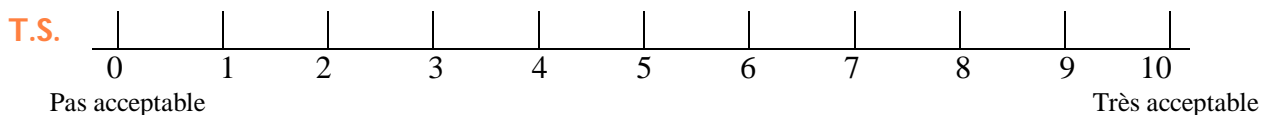
Organisé en 3 grands thèmes, il permet aux travailleurs sociaux (T.S.) et à la direction de constater et d'objectiver leurs propres valeurs en la matière.

En outre, il permet d'un regard de vérifier si le travailleur social et la direction partagent le même point de vue sur l'excuse invoquée par le travailleur/stagiaire. Ce dernier point est capital afin d'ajuster leur point de vue pour garder et développer une plus grande cohérence dans le discours tenu au travailleur/stagiaire.

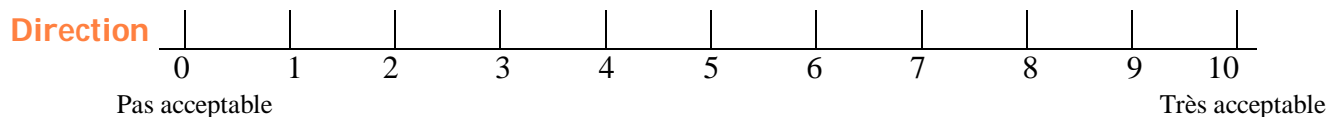
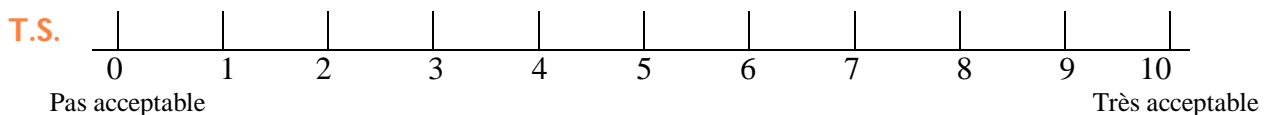
I. VIE FAMILIALE

1. LE TRAVAILLEUR / STAGIAIRE

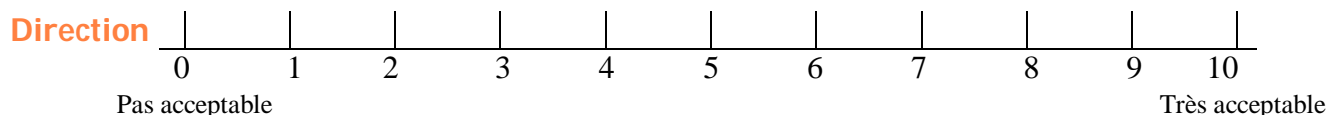
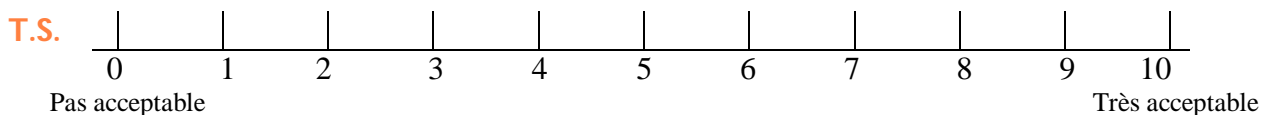
➤ *Rendez-vous chez un médecin*



➤ *Convocation police / justice*

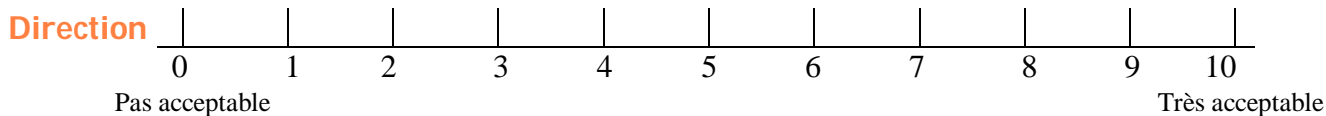
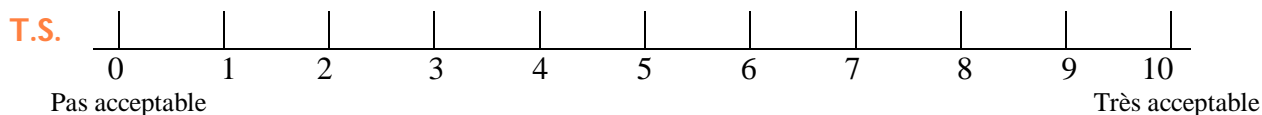


➤ *Réveil qui n'a pas sonné*

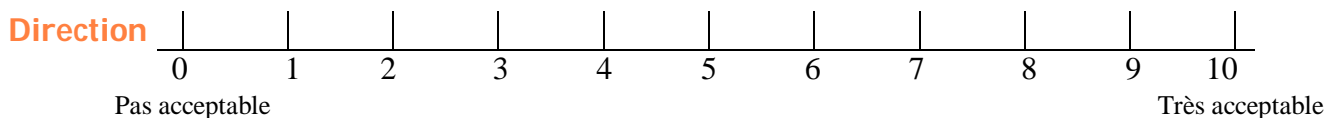
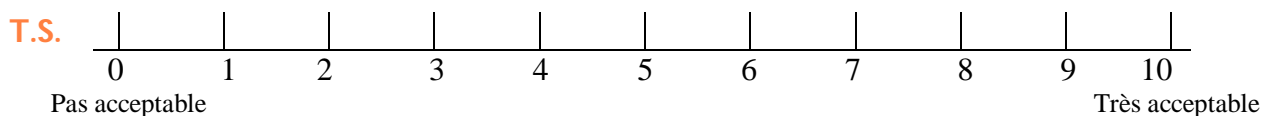


COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

➤ **Problèmes d'alcool (lendemain de la veille)**

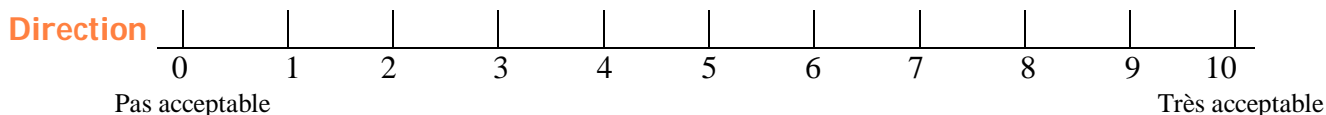
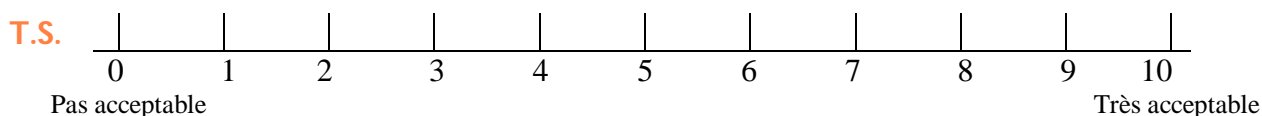


➤ **Perte de téléphone**

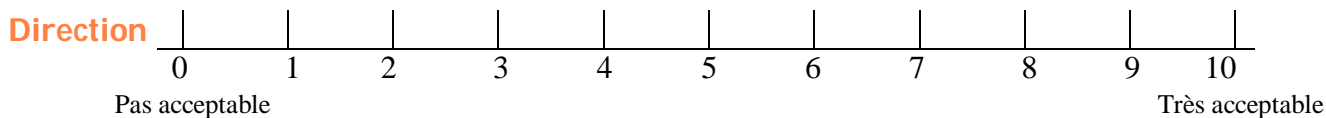
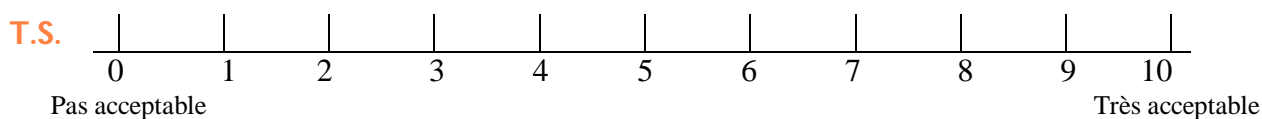


2. LES ENFANTS

➤ **Enfant malade**



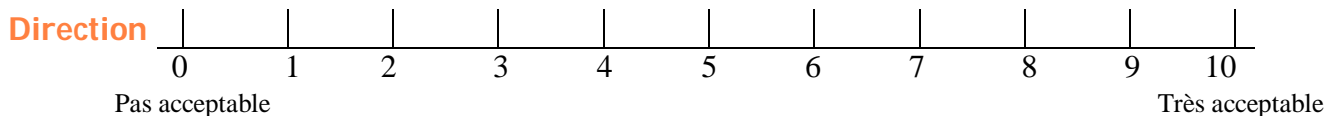
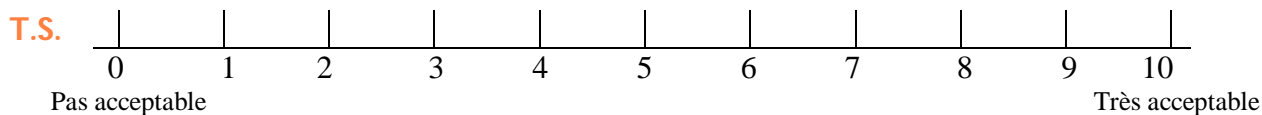
➤ **Problèmes scolaire / convocation chez l'instituteur**



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

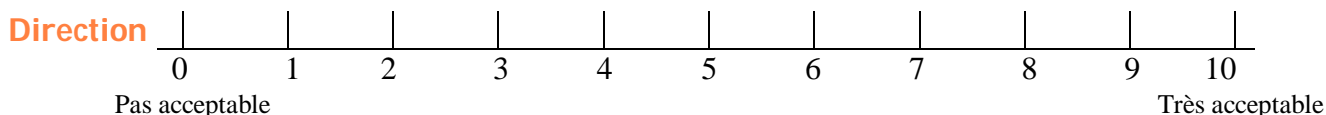
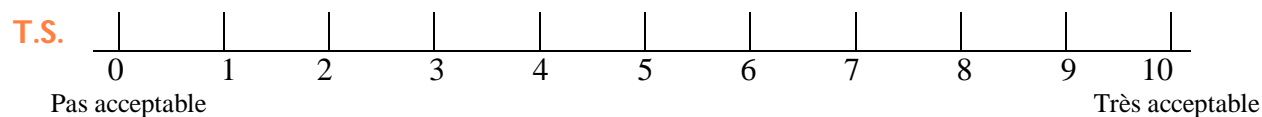


➤ **Vacances scolaires**

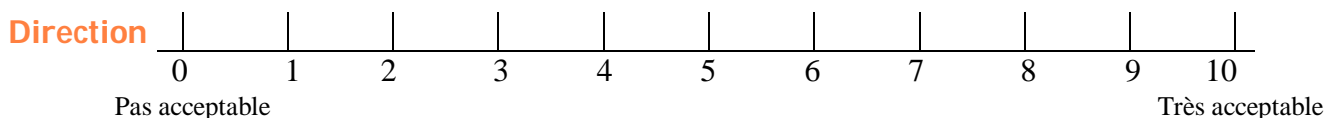
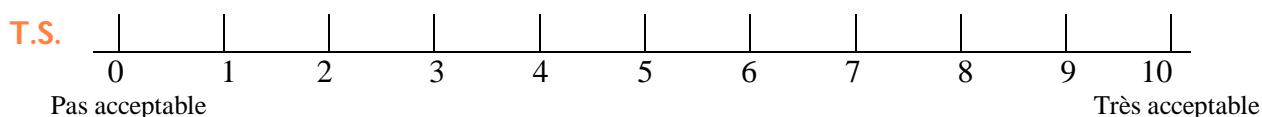


3. LE CONJOINT – LA FAMILLE ELARGIE

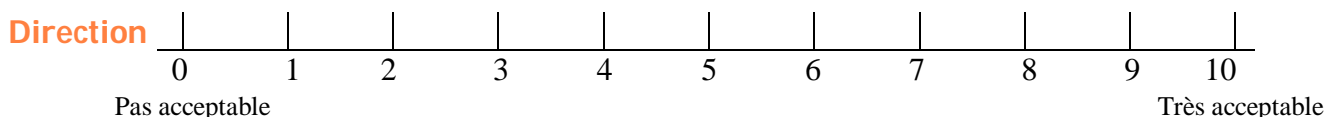
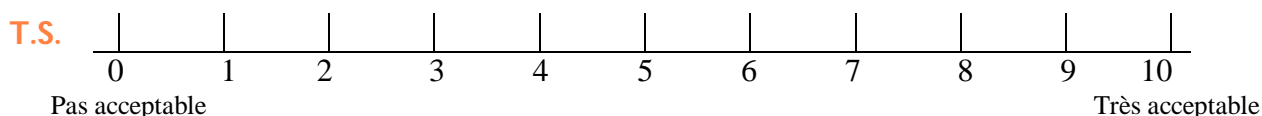
➤ **Conjoint malade**



➤ **Problèmes administratifs**



➤ **Violence conjugale**



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

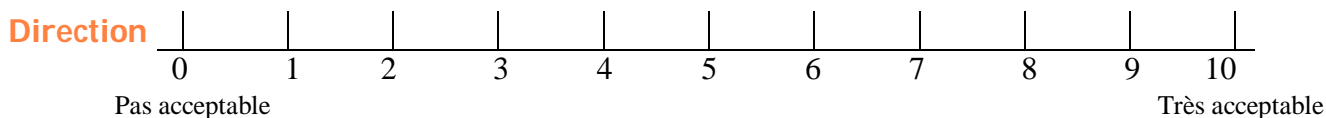
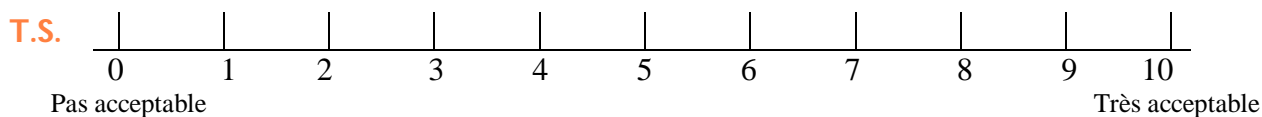
Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



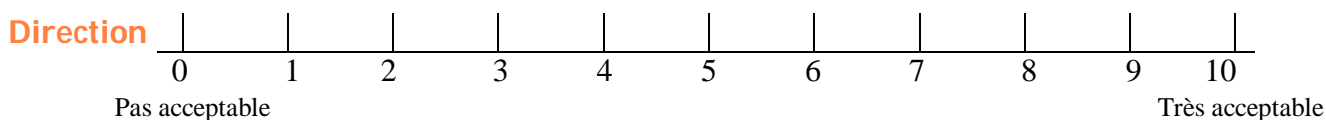
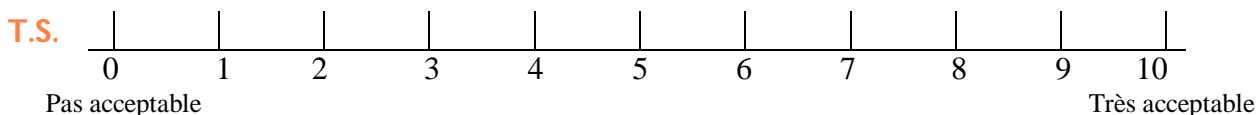
Avec le soutien du Fonds 4S – CP329



➤ **Naissance d'un petit enfant**

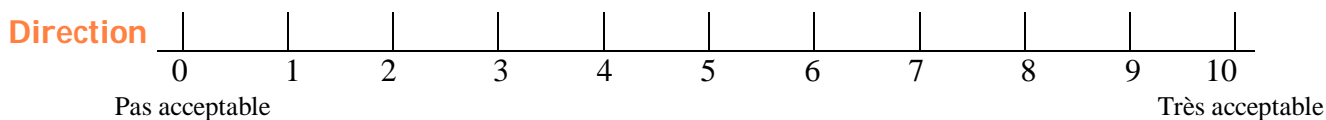
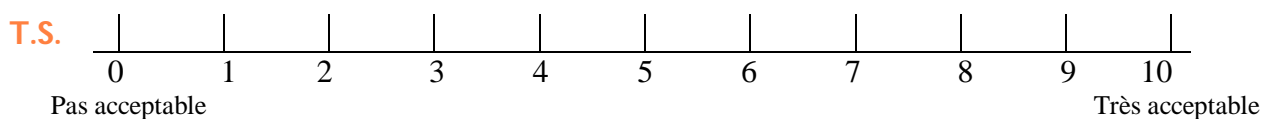


➤ **Grand-mère décédée / malade**

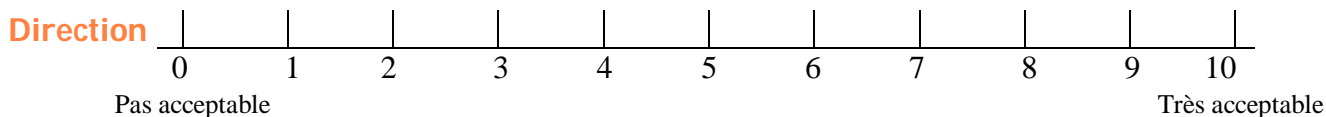
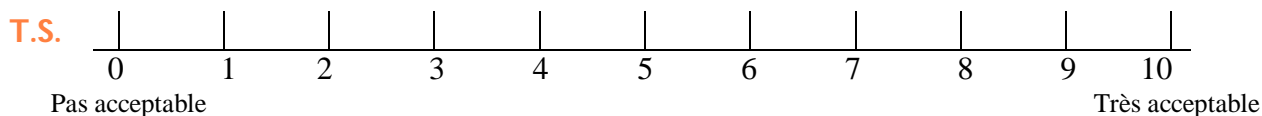


4. ANIMAUX DOMESTIQUES

➤ **Animal malade**



➤ **Décès animal**



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen

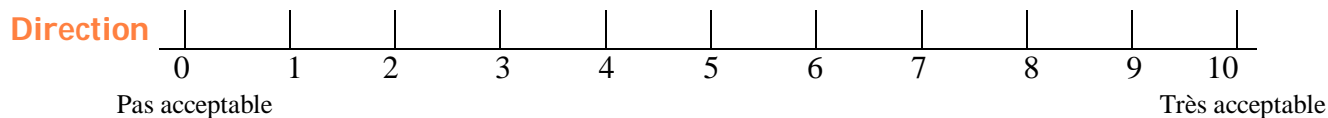
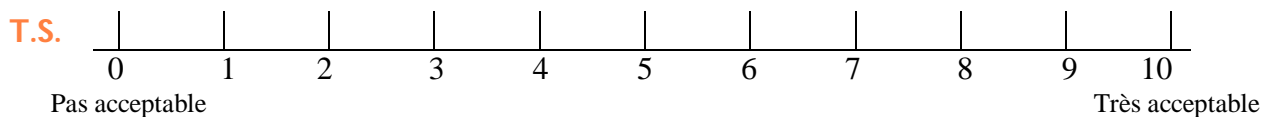


Avec le soutien du Fonds 4S – CP329

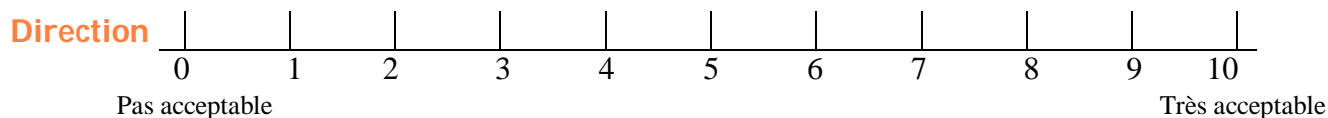
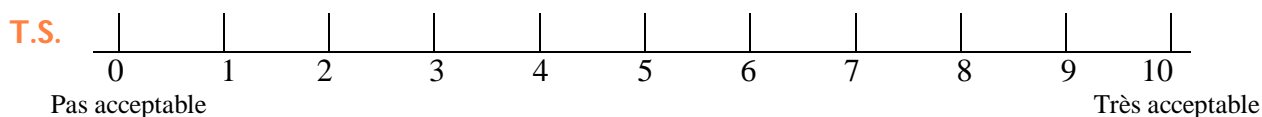


1. APPARTEMENT / MAISON

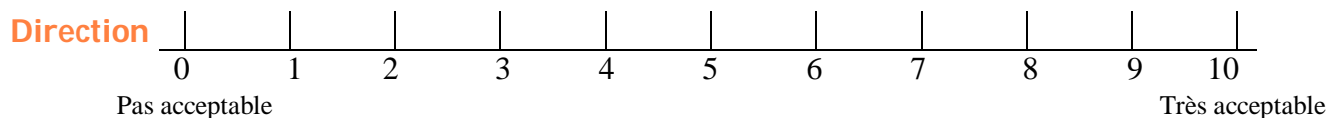
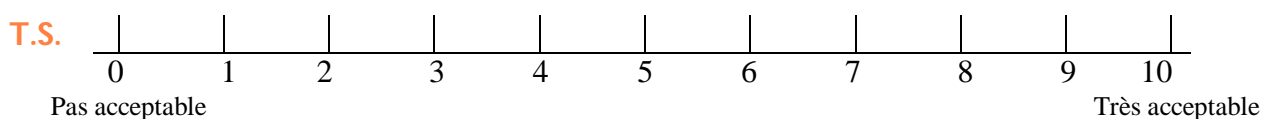
➤ Incendie / dégâts des eaux,



➤ Passage d'un technicien

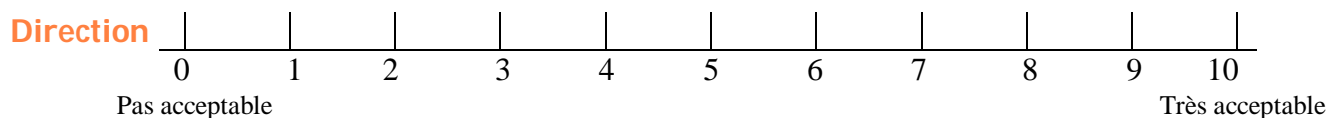
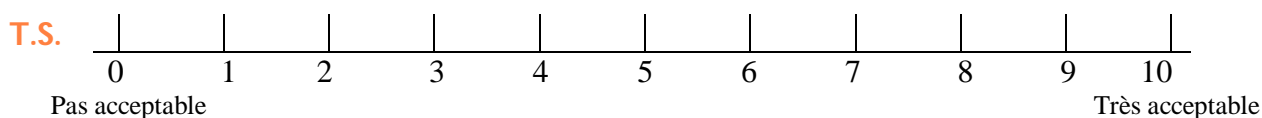


➤ Perte des clefs



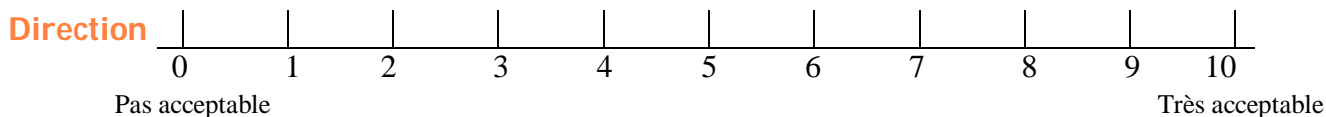
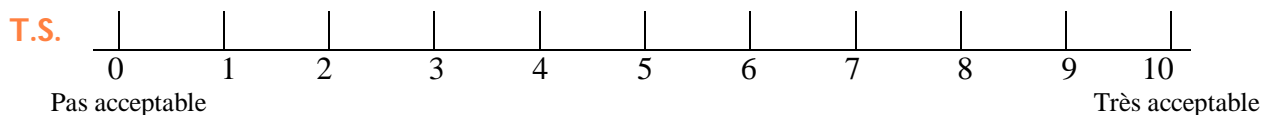
2. MOYEN DE TRANSPORT

➤ Voiture / moto en panne

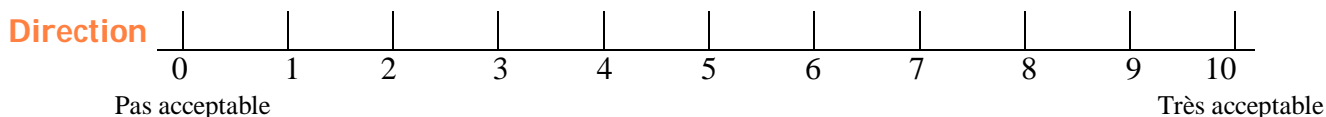
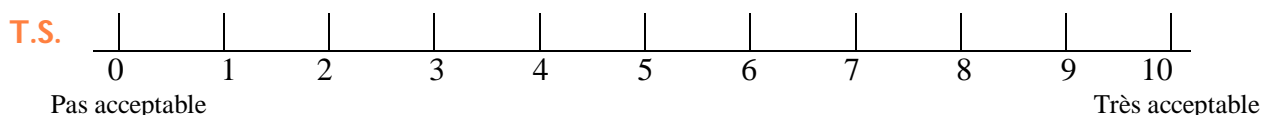


COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

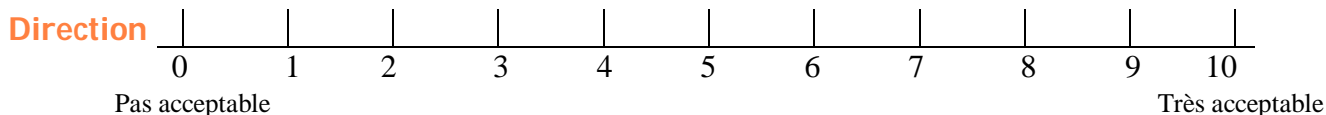
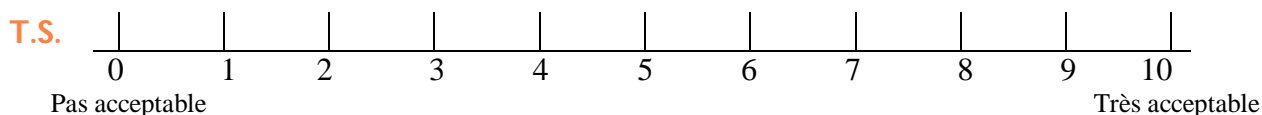
➤ **Voiture / moto volée**



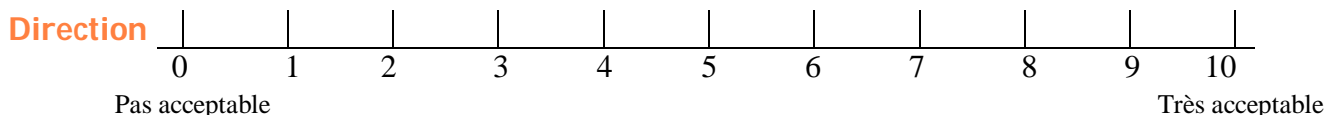
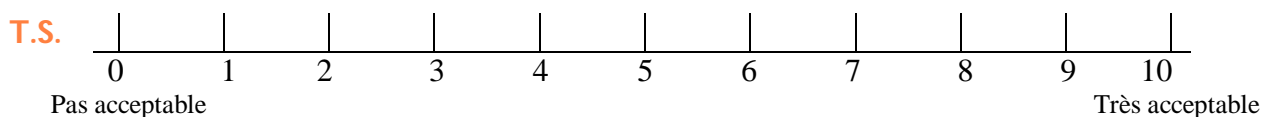
➤ **Accident la veille**



➤ **Accident sur le chemin du travail**



➤ **Pas de carte de bus**



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen

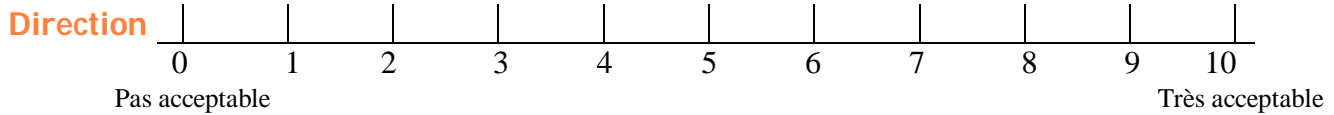
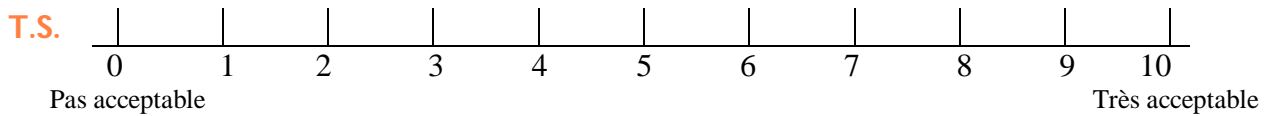


Avec le soutien du Fonds 4S – CP329

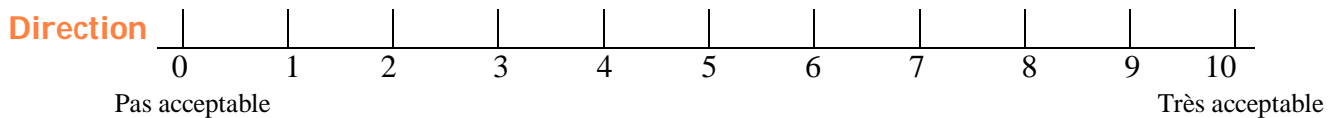
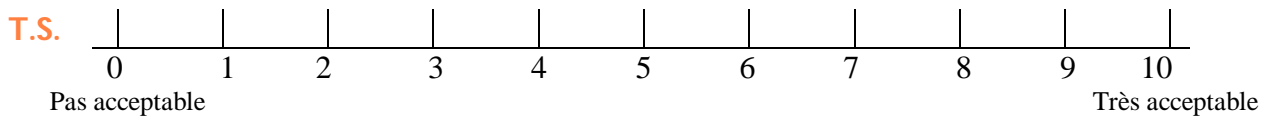


III. VIE PROFESSIONNELLE

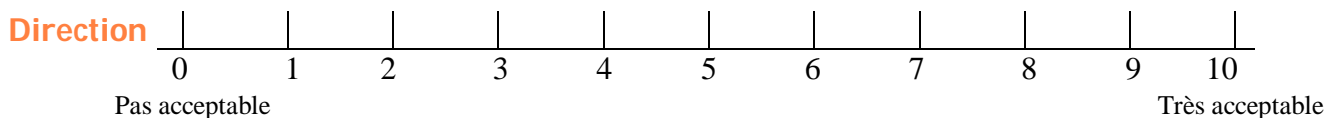
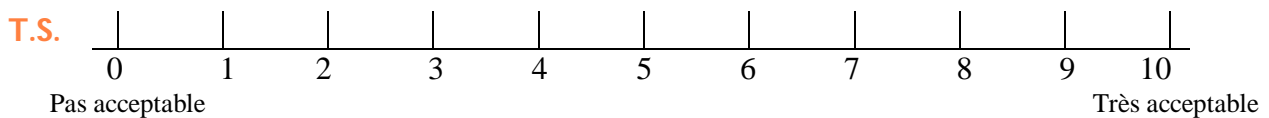
➤ RDV dans une institution telle que le CPAS, FOREM, ...



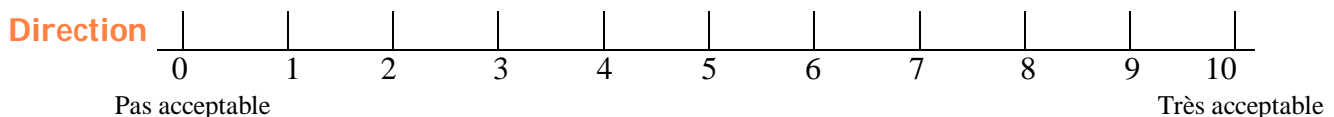
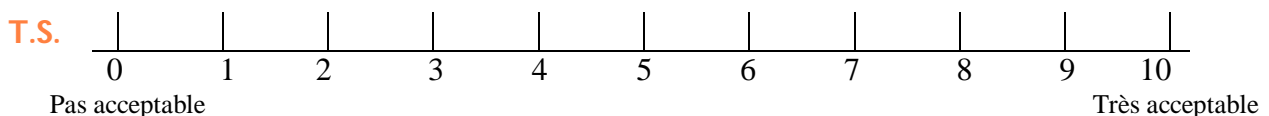
➤ Congés sans solde



➤ Dispute avec les collègues



➤ Travail pénible



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs



ARBRE DES DECISIONS

Il est important de mettre en place une procédure en cas d'absence non prévue.

Le travailleur/stagiaire devra s'y soumettre et le travailleur social et la direction appliqueront les mêmes procédures en cas de non-respect de ce règlement.

Chaque EI/EFT/OISP définira son propre arbre de décisions selon le modèle ci-joint.

Le travailleur / stagiaire prévient de son absence :

1. Une ligne gratuite existe ?

OUI - NON

2. Le travailleur doit prévenir avant telle heure ?

OUI - NON

3. Qui prend l'appel ?

Si OUI: - Si NON:

4. Dès le retour du travailleur / stagiaire un entretien est programmé ?

OUI - NON

5. Avec qui ?

Si OUI: - Si NON:

6. L'absence est jugée acceptable et justifiée par le travailleur social, que se passe-t-il ?

Si OUI: - Si NON:

7. L'absence est jugée inacceptable, que se passe-t-il ?

a) Sanction est prise ? Laquelle ?

b) Entretien avec la direction

OUI - NON

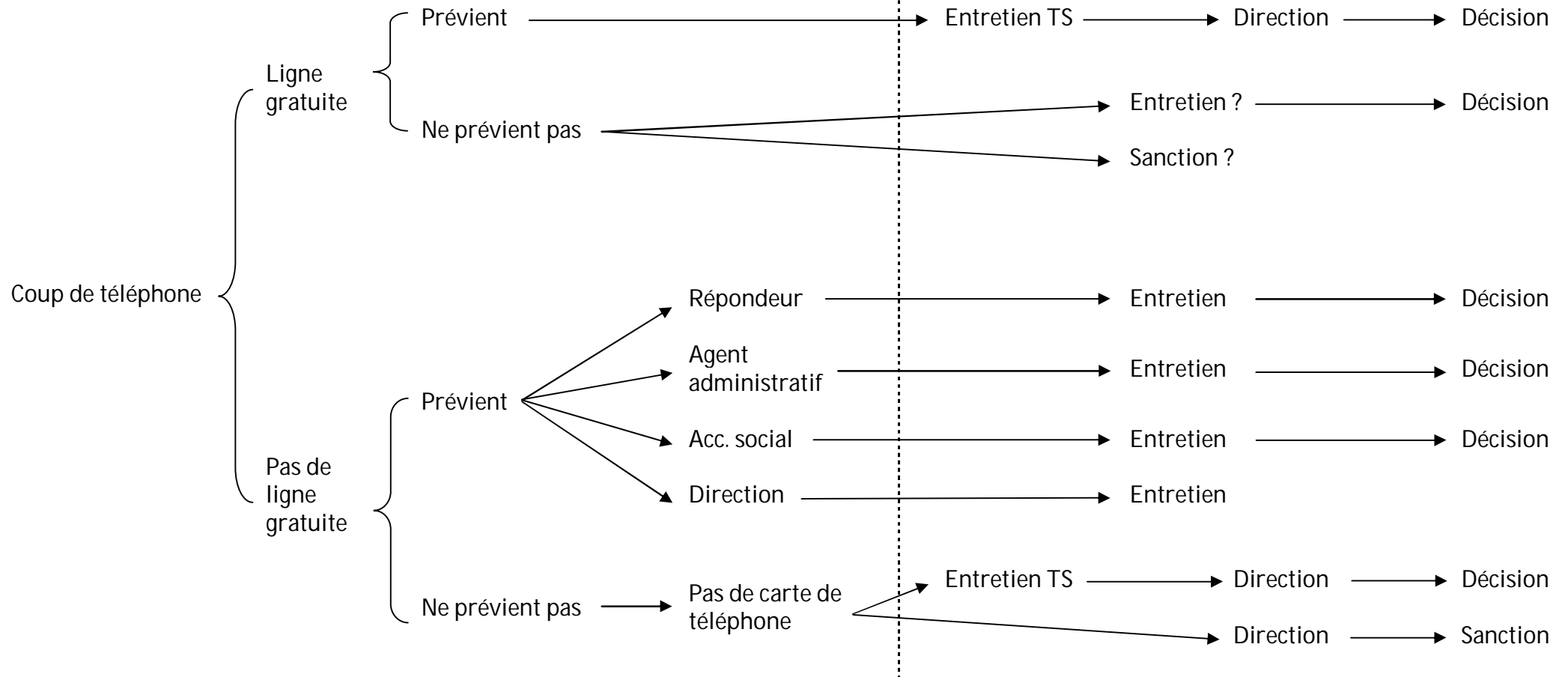
c) Echange avec la direction et décision de sanction ? Laquelle ?



COopération pour un Jobcoaching vers et dans l'Emploi visant la Stabilisation des Travailleurs

Le jour même

Au retour du travailleur/stagiaire



	JANVIER			FEVRIER			MARS		
	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision
Absences justifiées (Maladie...)									
Absences prévues (soumises à accord préalable)									
Absences non prévues									

	AVRIL			MAI			JUN		
	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision
Absences justifiées (Maladie...)									
Absences prévues (soumises à accord préalable)									
Absences non prévues									

	JUILLET			AOÛT			SEPTEMBRE		
	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision
Absences justifiées (Maladie...)									
Absences prévues (soumises à accord préalable)									
Absences non prévues									

	OCTOBRE			NOVEMBRE			DECEMBRE		
	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision	Date	Motif	Décision
Absences justifiées (Maladie...)									
Absences prévues (soumises à accord préalable)									
Absences non prévues									



Une collaboration



Avec le soutien de la Wallonie et du Fonds Social Européen



Avec le soutien du Fonds 4S – CP 329

