



**LES INDICATEURS
DE PILOTAGE
DE L'ABSENTÉISME**



LA MISE EN PLACE D'INDICATEURS D'ABSENTÉISME EN AMONT DE TOUTE EXPÉRIMENTATION

POURQUOI ?

- + La compréhension de l'absentéisme pour le réduire nécessite des outils de mesure.
- + Les périmètres d'expérimentation d'actions pour le réduire sont mis en évidence à partir d'une analyse des indicateurs.
- + Les données d'absentéisme sont utiles pour adapter les dispositifs de gestion des absences.
- + L'absentéisme est une donnée du bilan social d'un établissement de santé.
- + Les indicateurs sont nécessaires mais ne suffisent pas.



L'ÉVALUATION DE L'ABSENTÉISME : UN EXERCICE INCONTOURNABLE MAIS COMPLEXE

QUE FAUT-IL ÉVALUER ?

- + La non-présence sur le lieu de travail qui vient perturber le fonctionnement de l'organisation.
- + L'ampleur, la durée, la fréquence, la nature (caractère prévisible, anticipé) des perturbations liées à l'absentéisme.
- + Les différences entre les secteurs, pôles, unités, catégories de métiers, types de statut, types de motifs d'absence, etc., les éventuelles évolutions saisonnières dans l'année, les évolutions d'une année sur l'autre.



LES MODES DE CALCUL DES INDICATEURS D'ABSENTÉISME

COMMENT ÉVALUER ?

- + Les modes de calcul de l'absentéisme sont multiples : ils ont, pour la plupart, leur pertinence dans un certain contexte.
- + La comparaison de deux taux d'absentéisme n'est possible que si les modes de calculs sont les mêmes.
- + Le lien entre l'évolution des indicateurs d'absentéisme et les actions visant à le réduire est complexe.
 - En l'absence d'action, l'absentéisme aurait peut-être connu un accroissement plus important.
 - Le contexte a varié et d'autres facteurs sont venus s'ajouter, qui expliquent une forte hausse de l'absentéisme.
 - Les effets d'une action sur l'absentéisme peuvent être sur un terme très long en impliquant par exemple, des changements culturels profonds et des transformations des habitudes de fonctionnement ancrées depuis plusieurs années.



QUELQUES INDICATEURS

LES INDICATEURS DU BILAN SOCIAL

+ **Taux d'absentéisme** pour motif médical et non médical.

Nombre de jours d'absences du personnel (*motifs listés dans l'instruction N° DGOS/RH3/DGCS/4B/2013/15, hors congés, RTT, jours fériés, repos hebdomadaires, et hors absences pour formation et autres autorisations d'absence*) / (ETP moyen sur l'année n x 365), exprimé en pourcentage.

AUTRES INDICATEURS

- + Nombre et taux d'absentéisme évaluant la perturbation associée aux absences (I1 et I5)
- + Nombre et taux d'absentéisme (compte des arrêts) (I2 et I7)
- + Fréquences d'arrêts très courts, courts, long, très longs (I8, I9, I10 et I11)
- + Ratio de spécificité de l'absentéisme (I12)
- + Fréquence d'insuffisance théorique d'effectifs (I13)
- + Fréquence d'atteinte d'effectifs minimum (I14)
- + Elasticité (I15)
- + Perturbation perçue (I17)

INDICATEUR I1

NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE (ÉVALUATION DES PERTURBATIONS LIÉES À L'ABSENTÉISME)

MODE DE CALCUL

Nombre de jours total de non présence sur le lieu de travail en dehors de congés annuels, RTT, repos hebdomadaires et journées de récupération.

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Indicateur central (car réutilisé pour d'autres indicateurs) mais non nécessairement utilisé pour lui-même.
- + Le calcul de cet indicateur doit pouvoir être effectué pour différents métiers (par exemple I (IDE), notation réutilisée plus loin), pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement.
- + Il est considéré toute catégorie de statuts confondues.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR I2

NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE PAR ETP (ÉVALUATION DES PERTURBATIONS LIÉES À L'ABSENTÉISME)

MODE DE CALCUL

$$I2 = \frac{I1}{\text{Nombre d'ETP}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Par rapport à I1, cet indicateur permet la comparaison entre établissements. Les ETP (équivalent temps plein) correspondent à toutes catégories de statuts confondues. Le nombre d'ETP est une moyenne du nombre d'ETP au jour le jour.
- + Comme pour I1, le calcul de cet indicateur doit pouvoir être effectué pour différents métiers, pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur doit être la même que pour celui de I1.

INDICATEUR I3

NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE (PAR COMPTE DU NOMBRE DE JOURS D'ARRÊTS)

MODE DE CALCUL

Nombre de jours d'absences en dehors de congés annuels, RTT, repos hebdomadaires et journées de récupération (les absences pour maladie sont évaluées par le nombre de jours d'arrêt).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Par rapport à I1, cet indicateur réintroduit une logique administrative. Les absences comptées dans cet indicateur ne correspondent pas nécessairement à des non présences sur le lieu de travail car l'arrêt maladie (tel que saisi par les services RH) portent sur une durée sur laquelle il n'était pas nécessairement prévu que l'agent vienne en totalité.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 14

NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE PAR ETP (PAR COMPTE DU NOMBRE DE JOURS D'ARRÊTS)

MODE DE CALCUL

$$I4 = \frac{I3}{\text{Nombre d'ETP}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Par rapport à I3, cet indicateur permet la comparaison entre établissement. Les ETP (équivalent temps plein) correspondent à toutes catégories de statuts confondues.
- + Comme pour I2, le calcul de cet indicateur doit pouvoir être effectué pour différents métiers, pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement.
- + Les nombres de jours d'absence sont comptés en logique arrêt (cf. I3).
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR I5

TAUX D'ABSENCE (ÉVALUATION DES PERTURBATIONS LIÉES À L'ABSENTÉISME)

MODE DE CALCUL

$$I5 = \frac{I1}{I6 \times \text{nombre d'ETP}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Le nombre de jours de présence théorique est différent selon les établissements et même au sein d'un établissement. Il convient donc de prendre au dénominateur l'indicateur I6, nombre de jours de présence théorique moyen pondéré (cf. I6).
- + Les ETP correspondent à toutes catégories de statuts confondues.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 16

NOMBRE DE JOURS THÉORIQUES MOYEN PONDÉRÉ

MODE DE CALCUL

$$I6 = \frac{\text{(Nombre d'ETP à nombre de jours N1 x N1 + Nombre d'ETP à nombre de jour N2 x N2 +...)}}{\text{Nombre d'ETP}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Calcul intermédiaire servant à I5.
- + Les ETP correspondent à toutes catégories de statuts confondues.

INDICATEUR 17

TAUX D'ABSENCE

(PAR COMPTE DU NOMBRE DE JOURS D'ARRÊTS)

MODE DE CALCUL

$$I7 = \frac{I3}{365 \times \text{nombre d'ETP}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Les ETP correspondent à toutes catégories de statuts confondues.
- + 365 est le nombre de jours à retenir au dénominateur si la périodicité de calcul de l'indicateur est annuelle (on retiendra, sinon, 7,30 etc. selon la périodicité).

INDICATEUR 18

FRÉQUENCE D'ARRÊTS TRÈS COURTS

MODE DE CALCUL

Nombre d'arrêts d'une durée inférieure ou égale à 3 jours (quel que soit le niveau d'anticipation, le motif de l'arrêt).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Calcul pour différents métiers IDE, AS, ASH, etc., pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement pour toutes catégories de statuts confondues.
- + L'arrêt est pris au sens administratif (maladie) et il convient donc de réintégrer dans le calcul de cet indicateur les autorisations exceptionnelles d'absence (pour garde d'enfant et pour décès).
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 19

FRÉQUENCE D'ARRÊTS TRÈS COURTS

MODE DE CALCUL

Nombre d'arrêts d'une durée supérieure ou égale à 4 et inférieure ou égale à 7 jours (quel que soit le niveau d'anticipation, le motif de l'arrêt).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Calcul pour différents métiers IDE, AS, ASH, etc., pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement pour toutes catégories de statuts confondues.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur

INDICATEUR 110

FRÉQUENCE D'ARRÊTS MOYENNEMENT COURT

MODE DE CALCUL

Nombre d'arrêts d'une durée inférieure ou égale à 8 et inférieure ou égale à 21 jours (quel que soit le niveau d'anticipation, le motif de l'arrêt).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Calcul pour différents métiers IDE, AS, ASH, etc., pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement pour toutes catégories de statuts confondues.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR I11

FRÉQUENCE D'ARRÊTS DE DURÉE LONGUE

MODE DE CALCUL

Nombre d'arrêts d'une durée supérieure strictement à 21 jours (quel que soit le niveau d'anticipation, le motif de l'arrêt).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Calcul pour différents métiers IDE, AS, ASH, etc., pour chaque unité, pôle ou service et pour tout l'établissement pour toutes catégories de statuts confondues.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR I12

RATIO DE SPÉCIFICITÉ DE L'ABSENTÉISME

MODE DE CALCUL

$$I12 = \frac{I1(IDE) / I1}{\text{Nombre d'ETP IDE} / \text{Nombre d'ETP total}}$$

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Évalue la perturbation liée au fait que l'absence d'un agent de catégorie de métier faiblement doté en effectif est plus forte que pour un agent d'une catégorie de métier plus fortement dotée en effectif).
Peut être pertinent de faire le calcul pour différents motifs d'absence.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.
- + Exemple: un ratio supérieur à 1 pour les infirmières indique que l'absentéisme des infirmières est moins que proportionnel à leur nombre dans l'établissement.

INDICATEUR 113

INSUFFISANCE THÉORIQUE D'EFFECTIFS

MODE DE CALCUL

Nombre de jours total où l'effectif théorique n'est pas respecté.

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Indicateur devant être croisé avec des indications de charge de travail (parfois l'effectif théorique n'est pas atteint mais la moindre charge de travail le justifie).
- + Cet indicateur n'est pertinent que si l'établissement a réalisé en amont des travaux sur la définition des effectifs théoriques.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 114

FRÉQUENCE D'ATTEINTE D'EFFECTIFS MINIMUM

MODE DE CALCUL

Nombre de jours total où l'effectif minimum est atteint (en dehors des dimanche et jours fériés).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Peut être utile de distinguer les effectifs de jour et les effectifs de nuit.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 115

ÉLASTICITÉ

MODE DE CALCUL

Nombre de rappels à la demande des cadres ou de la DRH.

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Tous types de rappels (dont RTT par exemple). Utile de coupler cet indicateur avec les indications de l'indicateur 116.
- + La périodicité retenue pour le calcul de cet indicateur peut être mensuelle ou annuelle.

INDICATEUR 116

TYPES DE STRATÉGIES D'ABSENCES

MODE DE CALCUL

Type de stratégie. Comment l'établissement gère les absences :

- 1) Retours de RTT.
- 2) Remplacement systématique sans pool de suppléance.
- 3) Remplacement avec pool de suppléance.
- 4) Hybride entre 1 et 2.
- 5) Mesure d'adaptation de l'organisation.
- 6) Hybride 2 et 3.
- 7) Autre stratégie (à préciser).

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

✚ Indicateur important pour juger les valeurs prises par les autres indicateurs. Au choix entre : élasticité, élasticité et remplacement, remplacement systématique, remplacement avec pool de suppléance, etc.
Intégration des mensualités de remplacement.

INDICATEUR 17

PERTURBATION PERÇUE

MODE DE CALCUL

Nombre de jours perçus comme perturbés par une absence compte tenu de la charge de travail.

DESCRIPTION ET OBSERVATIONS

- + Indicateur à dire d'acteur : a priori les cadres qui donneraient une note de perception de l'intensité de la perturbation à la fin de chaque mois.