

Absentéisme

Les communes en quête de solutions

Les absents ont-ils toujours tort ? En France, près d'un agent territorial sur dix est en arrêt pour raison de santé. Les collectivités rivalisent d'ingéniosité pour trouver des solutions.

L'absentéisme dans la fonction publique territoriale est très régulièrement pointé du doigt. Les arrêts de travail pour raison de santé y seraient trop nombreux. Alors que l'absentéisme des agents territoriaux atteint 13,3 jours pour 2024¹, avec un taux particulièrement élevé chez les personnels de 50 ans et plus, le centre départemental de gestion (CDG) de Haute-Savoie a édité un guide pour tenter de le limiter, en recensant les bonnes pratiques².

Un guide à l'usage des collectivités

Démotivation, usure professionnelle liée au vieillissement et à la pénibilité des tâches, contraintes psychologiques... les facteurs de l'absentéisme doivent inciter les collectivités à prendre en compte ce sujet. Le guide du CDG 74 fournit de nombreuses préconisations. Au regard de l'impact des conditions professionnelles sur l'absen-

téisme, il évoque d'abord comment le prévenir, par exemple en valorisant ses collaborateurs ou en rappelant les fondamentaux de la qualité de vie au travail, mais aussi comment anticiper les changements et utiliser un outil méconnu, le diagnostic organisationnel. La psychologie du travail, qui joue un rôle central dans la prévention de l'absentéisme professionnel, y est ainsi recommandée. Le droit à la déconnexion devient également un sujet de préoccupation majeure afin de préserver santé et bien-être professionnel des agents.

Des exemples locaux probants

Quelques communes obtiennent des résultats probants. À Poissy (Yvelines, 40 792 habitants), la municipalité a choisi d'entretenir santé et moral de ses agents en leur offrant des activités (voir encadré ci-dessous). Le dispositif « Poissy bien-être » est centré sur les bienfaits de l'activité physique. Et ça marche ! « Avec près de dix ans de recul, nous constatons une baisse continue de l'absentéisme, un climat social apaisé et une meilleure continuité du service public », se félicite le DGA aux ressources humaines Antoine Rialland. Les économies générées par

LA PAROLE À Antoine Rialland, DGA aux ressources humaines de Poissy (Yvelines, 40 792 habitants)

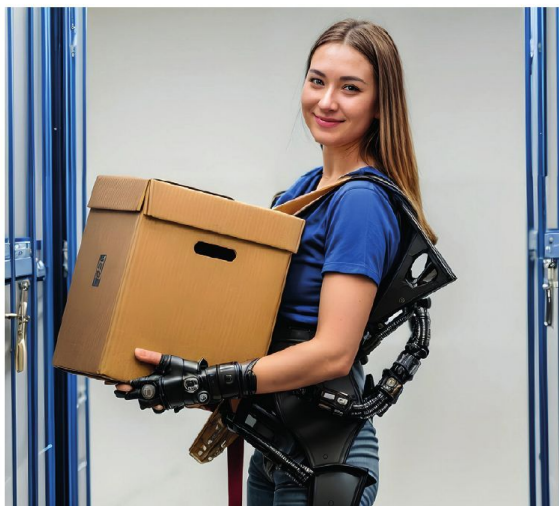
Un plan global qui conjugue rigueur et innovation

« Nous avons choisi de traiter l'absentéisme autrement : en misant sur la confiance et le bien-être. Je porte le pacte RH voulu par la maire, Sandrine Berno Dos Santos, un plan global qui conjugue rigueur et innovation. Nous avons instauré un suivi régulier des indicateurs pour comprendre les causes de l'absentéisme, mais, surtout, nous agissons sur la qualité de vie au travail. Concrètement, cela passe par des mesures fortes : accord-cadre "un vendredi après-

midi sur deux libéré", Maison des agents, cellule psychologique accessible 24h/24, 7j/7, centre de formation interne et immersions facilitées, ou encore des initiatives audacieuses comme la présence d'animaux au bureau. Autant de mesures qui s'ajoutent au programme "Poissy bien-être", qui encourage le sport au travail depuis 2017. Ces choix ont porté leurs fruits avec un taux d'absentéisme ramené à 6,4 %, contre 8 à 9 % en moyenne nationale. »



la diminution de l'absentéisme sont pour partie réinjectées dans l'achat de matériel ergonomique, comme dernièrement les exosquelettes, dans une logique de cercle vertueux. Une preuve qu'une approche proactive peut transformer durablement la performance. »



À Alès (Gard, 45 025 habitants), la démarche DEFI (définir, engager, former, initier) repose sur un dispositif de participation associant élus, direction et agents, pour renforcer le dialogue social afin de construire des projets de changements. Simultanément sont mises en œuvre des actions d'amélioration de l'environnement de travail, de réduction des accidents de travail et de réflexion sur de nouvelles pratiques managériales. Quant à la municipalité de Saint-Loubès (Gironde, 10 057 habitants), elle a institué un régime de prime – discutable juridiquement – qui a eu un fort impact sur la diminution de l'absentéisme³.

L'autorité territoriale en première ligne

En tant qu'employeur, l'autorité territoriale est nécessairement en première ligne pour insuffler une dynamique participative et constructive autour des sujets de santé. *« Sans expérience sur ces questions, les élus peuvent être frileux à questionner le bien-être de leurs agents. S'ils n'ont pas une plus grande appétence pour ces questions, ni cette conscience, cela est dommageable pour la gestion publique locale et même pour l'autonomie des collectivités locales. Elles doivent agir avant que l'on n'agisse pour elles »,* relevait Philippe Laurent, maire de Sceaux (Hauts-de-Seine, 20 740 habitants) dès 2018⁴. Les

LA PAROLE À **Antoine de Menthon,**
maire de Menthon-Saint-Bernard
(Haute-Savoie, 1 889 habitants)
et président du centre départemental
de gestion



Un enjeu collectif au cœur des communes

« L'absentéisme n'est pas une fatalité. Notre guide des bonnes pratiques invite les élus à agir sur trois leviers : prévenir, gérer et accompagner. L'enjeu de la prévention passe d'abord par une attention au bien-être au travail : instaurer un baromètre social dans les entretiens annuels, anticiper les changements ou rédiger une charte du bien-vivre ensemble favorisent dialogue et cohésion. Le travail en amont, en concertation et en transparence, permet d'instaurer une confiance réciproque. Former les élus, managers et agents aux enjeux de santé et de prévention complète ce dispositif. Avec des actions simples, un maire peut renforcer la qualité de vie au travail et ainsi assurer la continuité du service public. Avec le vieillissement de la population et l'allongement des carrières, ce sujet s'invite de plus en plus au cœur des réflexions en matière de politique de ressources humaines. »

petites communes sont, quant à elles, souvent exemplaires dans ce domaine. Les liens de proximité noués entre élus et agents jouent un rôle à nul autre pareil. Le faible nombre d'agents et leur plus forte polyvalence, mais surtout les rapports de confiance qui s'établissent au quotidien entre élus et personnel de mairie, valent tous les dispositifs. Résultat : le taux d'absentéisme est nettement plus faible dans les communes dont l'effectif est inférieur à 30 agents et se limite même à 4,2 % pour celles de 1 à 3 agents⁵. **JDM**

Bruno Cohen-Bacrie

1. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, octobre 2025.
2. CDG 74, *Limiter l'absentéisme. Guide de bonnes pratiques à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale de Haute-Savoie*, 2025.
3. « Incitations : les primes de présentéisme sont-elles légales ? », www.journaldesmaires.com, code 246032.
4. Les cahiers de l'Observatoire social territorial, *Guide managérial*, juillet 2018.
5. Diot-Siaci, *Observatoire de la performance sociale 2025 : fonction publique territoriale*, juin 2025.