

PANORAMA 2025

Qualité de vie au travail & santé des agents dans les collectivités territoriales

L'allongement des arrêts pour raison
de santé, un enjeu majeur
pour le service public



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



Elus, professionnels des ressources humaines, encadrants, représentants du personnel, partenaires institutionnels, acteurs de l'assurance, vous êtes chaque jour confrontés aux impacts croissants que font peser les absences au travail pour raison de santé sur les collectivités territoriales : performance et continuité du service, gestion des équipes, qualité de vie au travail, équilibres budgétaires.

Pour vous accompagner, Relyens propose le Panorama « Qualité de vie au travail & santé des agents dans les collectivités territoriales ». Cet outil d'analyse et de pilotage repose sur 25 années d'observation continue des risques liés à la santé au travail. Il s'appuie sur un échantillon unique de plus de 440 000 agents, représentant 15 000 collectivités - soit près de 20 % de la fonction publique territoriale.

Il décrypte les tendances récentes, identifie les publics les plus concernés et propose des solutions pour agir.



« Sans agents en bonne santé, il n'y a pas de service public durable »

Édito par **Philippe Laurent**,
Vice-président de l'Association des Maires de France (AMF),
Président du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale (CSFPT)

Voix reconnue du dialogue social, Philippe Laurent est à la fois un élu de terrain confronté aux réalités du service public local et un acteur national engagé de longue date dans les enjeux de gestion et de reconnaissance des agents territoriaux. À cette double position, il associe une conviction : la santé au travail est un pilier de l'action publique et une responsabilité collective à assumer pleinement.

« La santé au travail des agents de la fonction publique territoriale s'impose aujourd'hui comme un enjeu incontournable pour les employeurs publics. Elle n'est pas une option, mais une exigence à laquelle nul ne peut se soustraire, au même titre que la maîtrise des équilibres budgétaires ou la permanence du service public local.

Longtemps, la fonction publique, territoriale comprise, a pris du retard sur ces questions par rapport au secteur privé. La réalité s'impose désormais à nous : sans agents en bonne santé, il n'y a pas de service public efficace et durable.

Aujourd'hui, de plus en plus de collectivités se mobilisent. Certaines mettent en place des démarches de prévention, d'autres expérimentent de nouvelles pratiques : ergonomie des postes, accompagnement du vieillissement, initiatives de qualité de vie au travail. Ces efforts, encore inégaux, traduisent un mouvement profond qui doit être amplifié.

Le vieillissement de la population territoriale en est un marqueur central. Beaucoup de métiers ne peuvent être exercés jusqu'à l'âge de la retraite dans les mêmes conditions. Former, réorienter,

aménager les parcours est une nécessité. À cela s'ajoute un enjeu tout aussi décisif : l'attractivité et la rémunération. La fonction publique territoriale ne peut se reposer uniquement sur le statut et la sécurité de l'emploi : les agents attendent une reconnaissance réelle de leur engagement.

Ces défis exigent une mobilisation partagée. L'État, les organisations syndicales, les associations d'élus et les employeurs publics doivent agir ensemble pour construire des réponses durables. Dans ce cheminement, des partenaires comme Relyens contribuent à éclairer les débats et à accompagner la décision publique par leurs analyses, leurs retours d'expérience et leur appui méthodologique.

Les agents territoriaux sont au cœur du service public de proximité. Ils accompagnent chaque jour les citoyens, dans les écoles, les crèches, les services techniques, les structures médico-sociales... Leur santé et les conditions de travail dans lesquelles ils exercent sont indissociables de la qualité du service rendu. Préserver leur bien-être, c'est investir dans l'avenir des collectivités et dans la confiance que les citoyens accordent à leurs institutions. »



Les employeurs locaux doivent s'emparer de ce sujet, parfois contraints, souvent poussés par les évolutions sociales et réglementaires, toujours parce qu'il s'agit là de la condition d'une action publique crédible. ■



P. 5

Poser le cadre

Une **méthodologie** constituée et consolidée par Relyens depuis 25 ans.

P. 6-7

Observer les tendances

Des **repères chiffrés** pour comprendre les grandes dynamiques de l'absentéisme pour raison de santé.

P. 10-11

Décrypter les indicateurs clés

Des **repères chiffrés** pour comprendre le taux d'absentéisme des agents territoriaux en 2024.

P. 8-9

Confronter les réactions

Les **regards croisés** de Gil Avérous, élu d'une collectivité et Sandrine Gaugris Couet, spécialiste des ressources humaines sur les réalités du terrain et les enjeux humains.

P. 12-13

Piloter les coûts

Des **repères chiffrés** permettant une mise en perspective du coût des absences ainsi qu'un récit de terrain de Joël Martinet, Directeur Général des Services du Conseil Départemental du Cher.

P. 14-17

Identifier les vulnérabilités

Des **repères chiffrés** analysant l'absentéisme des agents contractuels en 2024 ainsi qu'une analyse sur l'influence de l'âge.

Un **récit de terrain** de Régis Douaud, responsable en management des risques chez Relyens mettant en avant les démarches de prévention.

P. 22-25

Passer à l'action

Des **récits de terrain** de Laurence Ancel, accompagnante dans les collectivités et de Caroline Gadou, directrice générale de l'ANACT concernant la prévention et l'accompagnement.

La **reco** Relyens qui propose la checklist RH pour agir face aux absences.

P. 18-21

Comprendre les faits

Des **faits marquants** sur les arrêts longs en 2024.

P. 26

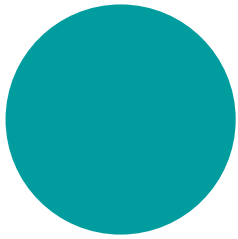
Mettre en perspective

L'**œil de l'expert** de Fabien Jobiniot, responsable d'études chez Relyens sur les principaux points à retenir de ce panorama.

P. 27

Construire demain

La **conclusion** de Sylvie Bureau Nech Directrice exécutive du marché des acteurs territoriaux pour faire évoluer durablement les pratiques.



Un corpus unique de données, consolidées depuis plus de 25 ans par Relyens.

Ce Panorama repose sur une base de données unique en France, constituée et consolidée depuis plus de 25 ans par Relyens. Chaque année, ce sont **440 000 agents territoriaux** affiliés à la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) – soit **près d'un quart de l'ensemble des agents territoriaux en France** – qui sont suivis à travers l'ensemble de leurs arrêts pour raison de santé. Ces agents sont issus de **15 500 collectivités territoriales**, ce qui confère à l'échantillon une représentativité exceptionnelle.

4 types d'arrêt sont recensés

Les maladies ordinaires

sont liées à des affections courantes ou ponctuelles (grippe, lombalgie, accident de vie privée...), qui ne relèvent pas d'une affection de longue durée. La réglementation fixe leur durée maximale à un an pour un agent à temps plein : 3 mois à plein traitement, puis 9 mois à demi-traitement.

Les longues maladies et longues durées

sont liées à des pathologies graves ou chroniques (cancer, maladie cardiaque, dépression sévère...), nécessitant un suivi médical long. Le congé de longue maladie peut durer jusqu'à trois ans : un an est rémunéré à plein traitement, suivi de deux ans à demi-traitement. Le congé de longue durée, quant à lui, peut s'étendre sur cinq ans, dont deux ans à plein traitement et trois ans à demi-traitement.

Les accidents du travail

sont liés à un accident survenu dans le cadre du service, ou sur le trajet domicile-travail, ou à une maladie professionnelle reconnue. La durée de l'arrêt dépend de la gravité de l'accident ou de la pathologie et n'a pas de limite de durée.

Les congés maternité

sont liés à la grossesse et à l'accouchement, définis par la réglementation. Ils sont généralement de 16 à 26 semaines, selon la situation familiale.



L'analyse croisée s'appuie sur 3 indicateurs statistiques :

Exposition

Proportion d'agents absents

Fréquence

Nombre d'arrêts

Gravité

Nombre de jours d'arrêts

Relyens analyse ici l'ensemble des absences déclarées entre 2019 et 2024, avec un focus sur les indicateurs 2024 calculés en juin 2025.

À PROPOS DE RELYENS :

Relyens est le groupe mutualiste européen de référence en assurance et en management des risques, au service des acteurs du soin et des territoires. Né à Lyon il y a près d'un siècle, le groupe a développé une approche globale unique en Europe, qui associe pilotage, prévention et assurance pour sécuriser l'action publique et soignante.

REPÈRES CHIFFRÉS :

- 1 200 collaborateurs dans 7 pays, dont 550 basés à Lyon (46 % des effectifs) et 160 à l'international (13 %) ;
- 23 788 collectivités territoriales accompagnées, représentant 668 729 agents.

Tendances structurelles des dernières années.

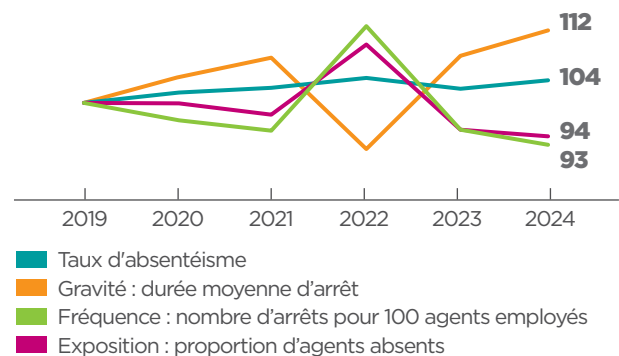
Une augmentation sensible de la gravité des absences entre 2019 et 2024

Depuis 2019, les absences dans la fonction publique territoriale montrent une évolution continue :

- La gravité (durée des arrêts) continue de progresser,
- La fréquence (nombre d'arrêts) et l'exposition (proportion d'agents concernés) reculent.

En conséquence : le taux global d'absentéisme continue d'augmenter, porté par des arrêts plus longs, aux impacts plus lourds.

Évolution des absences 2019 -> 2024
(base 100 en 2019)



Des évolutions variables selon la nature de l'absence

Maladie ordinaire : à elle seule, elle influence l'évolution globale de l'absentéisme. Elle représente plus de 8 arrêts sur 10, concerne 3 agents absents sur 4, et génère la moitié des jours d'absence. C'est sur ce périmètre que s'observent en premier les dynamiques de fond : la gravité (durée des arrêts) augmente, tandis que la fréquence et l'exposition diminuent.

Longue maladie / Longue durée : tous les indicateurs sont en augmentation en 2024, traduisant un phénomène de reprise des absences en nombre, venant s'ajouter à une gravité déjà en hausse.

Accident du travail : Sur la période d'étude, la fréquence (nombre d'arrêts) et l'exposition (nombre d'agents accidentés) sont en baisse, alors que la gravité (durée des arrêts) poursuit sa progression. L'augmentation du volume des accidents entre 2023 et 2024, n'impacte pas la tendance globale, mais constitue un point de vigilance à suivre dans le temps.

Evolution 2019 / 2024	Maladie ordinaire	Longue maladie Longue durée	Accident du travail	Absentéisme global
Gravité	17 %	2 %	20 %	12 %
Fréquence	- 6 %	1 %	- 5 %	- 7 %
Exposition	- 4 %	1 %	- 4 %	- 6 %
Taux d'absentéisme	8 %	4 %	3 %	4 %

2019

L'instauration du jour de carence en maladie ordinaire (2018) a réduit la fréquence des arrêts, mais accru leur gravité.

2020-2022

La crise sanitaire (confinements, vagues épidémiques) a perturbé les tendances, provoquant des inversions soudaines.

Depuis 2023

Retour aux dynamiques de fond observées avant la crise sanitaire : moins d'arrêts, moins d'agents concernés, mais des durées plus longues.



L'œil de l'expert

Fabien Jobiniot

Responsable d'études chez Relyens

Comprendre l'évolution : des arrêts moins nombreux, mais plus longs

En prenant du recul et en analysant les tendances sur 10 ans, un constat s'impose : la gravité des arrêts augmente de manière continue depuis longtemps (+ 51 %), alors même que la fréquence (- 17 %) et l'exposition (- 8 %) reculent.

Autrement dit, l'absentéisme touche moins d'agents et donne lieu à moins d'arrêts, mais ceux-ci durent toujours plus longtemps. Cette évolution continue explique pourquoi, malgré la baisse apparente de fréquence, le taux d'absentéisme progresse (+ 16 %).

Pourquoi cette évolution ?

Ce phénomène reflète des réalités sociales et professionnelles durables. Le vieillissement de la population active, combiné à la pénibilité physique et/ou mentale de certains métiers, bien souvent exercés dans des conditions contraintes - comme les policiers municipaux, agents d'entretien, de voiries, ripeurs, ATSEM... - rend les retours rapides à l'emploi plus difficiles.

L'absentéisme territorial pour raison de santé ne peut donc pas être lu uniquement à travers le prisme du « nombre d'agents absents » et du « nombre d'arrêts survenus » : c'est plus que jamais la durée des absences qui structure la gestion des ressources humaines et l'organisation des services.

Quels leviers pour les collectivités ?

Face à cette évolution, les employeurs publics doivent poursuivre les actions déjà engagées et élargir leur réponse dans une logique multiple :

PILOTER

grâce à des indicateurs fiables, pour anticiper les besoins et ajuster les ressources.

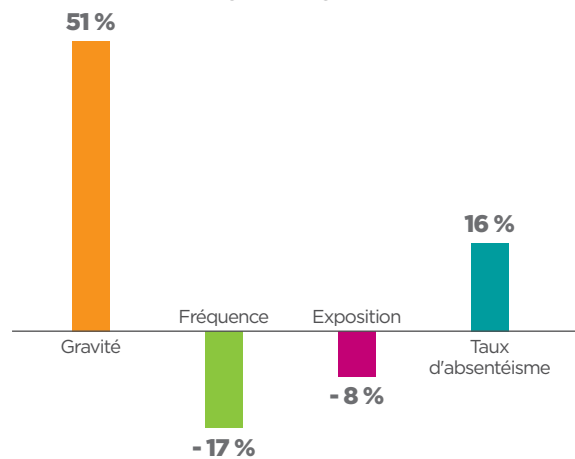
PRÉVENIR

en ciblant les métiers les plus fragilisés et en adaptant l'organisation du travail.

ACCOMPAGNER

les agents durant l'arrêt, en maintenant le lien et en mobilisant l'accompagnement médical et social.

Évolution des indicateurs d'absence au travail 2014 -> 2024



+ 51 %
Gravité des arrêts

FACILITER

le retour en aménageant les postes et en sécurisant les parcours professionnels.

SÉCURISER

financièrement les dispositifs, afin de garantir la soutenabilité pour les collectivités comme pour les agents.



GIL AVÉROUS

L'employabilité et la fidélisation sont les priorités pour nos collectivités territoriales.

Élu d'une collectivité de taille moyenne, Gil Avérous partage son regard sur les enjeux d'absentéisme, la gestion du vieillissement des agents et les moyens d'action tangibles qu'il mobilise dans sa ville.



**Entretien avec Gil Avérous,
Maire de Châteauroux,
Président de Châteauroux
Métropole, Vice-président
du Département de l'Indre et
Président de Villes de France ■**

« La préservation des ressources humaines est un enjeu central pour garantir un service public de qualité dans les collectivités, surtout face à l'augmentation du taux national d'absentéisme qui atteint près de 10 % en 2025.

En tant qu'employeurs territoriaux, nous devons valoriser nos agents, améliorer leurs conditions de travail, anticiper les besoins en compétences et favoriser le dialogue social de proximité pour maintenir leur motivation et la qualité du service rendu.

Dans un contexte de contraintes budgétaires, l'employabilité et la fidélisation deviennent des priorités majeures : il s'agit de renforcer la formation, la mobilité interne, l'adaptation des compétences et la gestion prévisionnelle des effectifs pour garantir la continuité du service public.

La marque employeur doit être au cœur de l'action, en matière d'attractivité, de recrutement et de valorisation des métiers territoriaux, pour répondre aux besoins citoyens en mutation et renforcer la confiance dans la fonction publique locale.

Pour les métiers et les filières qui le permettent, il faut développer une organisation du travail plus flexible, afin de mieux concilier vie professionnelle et personnelle, tout en garantissant les besoins impératifs du service public. Il est nécessaire de développer la formation continue et de valoriser les parcours professionnels grâce à des politiques RH attractives et inclusives.

**« J'anticipe
l'avènement d'une
culture du management
public tournée
vers l'innovation et
l'adaptation. »**

Avec un dialogue renforcé et une proximité accrue entre élus, encadrants et agents, l'enjeu des années à venir sera l'attractivité RH, la gestion prévisionnelle des compétences, la valorisation du service public territorial et le bien-être au travail. Il faudra également passer de la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale, afin de donner du sens aux missions, tant en interne dans les collectivités qu'auprès des habitants. »



Sandrine GAUGRIS COUET

Un agent bien dans son emploi répercutera cette énergie positive auprès de l'utilisateur.

En tant que spécialiste des ressources humaines et du dialogue social, Sandrine Gaugris Couet est en charge des politiques internes de gestion des talents pour Châteauroux Métropole. Elle pilote les démarches liées à la qualité de vie au travail et au bien-être des agents, dans une dynamique d'innovation continue et d'écoute active, au service de la performance publique.



Entretien avec Sandrine Gaugris Couet, Directrice Générale Adjointe en charge des Ressources humaines et des Affaires juridiques pour Châteauroux Métropole.

« Châteauroux Métropole a fait le choix de recourir à un prestataire pour mettre en valeur son territoire et les projets portés par l'exécutif, mais aussi pour illustrer concrètement l'activité de nos agents. Nous avons souhaité appuyer sur la richesse des parcours professionnels et la diversité des missions. La méconnaissance des métiers des collectivités territoriales nous pousse à communiquer davantage sur cette pluralité. Il est essentiel de montrer que chacun peut trouver sa place dans notre organisation. Ces actions ont aussi un effet positif en interne : elles valorisent nos agents, qui sont fiers d'être sollicités et de pouvoir témoigner de leur quotidien. C'est essentiel, car un agent bien dans son emploi répercutera naturellement cette énergie positive auprès de l'utilisateur. Il sera aussi plus enclin à faire évoluer nos pratiques.

Le premier consiste à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Cela passe par des dispositifs concrets, comme le télétravail, que nous avons mis en place dès 2017, mais aussi par des ateliers numériques qui accompagnent les agents dans la gestion de leur quotidien, y compris dans la sphère privée. Nous avons également souhaité intégrer des démarches innovantes, comme la présence d'un psychologue du travail ou même l'expérimentation du chien au bureau, qui rencontrent un réel intérêt.

« Châteauroux Métropole a construit un plan santé et bien-être au travail structuré autour de quatre grands axes. »

Nous avons aussi voulu investir dans le développement des compétences managériales, en élargissant l'offre de formation à l'ensemble des agents. Il s'agit notamment de mieux outiller les équipes sur les dimensions relationnelles, émotionnelles, mais aussi sur des thématiques sensibles

comme la prévention des violences ou les conduites addictives. C'est une manière de faire monter en qualité l'ensemble de l'organisation.

Le troisième axe vise à favoriser la santé physique et mentale, avec un éventail d'initiatives accessibles à tous : des temps dédiés à l'activité physique, mais aussi des propositions plus originales comme le théâtre, la chorale, ou l'utilisation de casques de relaxation immersive. Ces dispositifs sont pensés pour renforcer l'équilibre personnel et l'épanouissement des agents.

Enfin, nous avons accordé une attention particulière à la convivialité et à la qualité des relations de travail. Des journées de cohésion, des visites de sites ou la création d'espaces de convivialité permettent de mieux se connaître, d'échanger librement sur ses aspirations, ses difficultés, ou ses envies d'évolution. Ces moments informels sont souvent l'occasion de faire émerger des besoins ou des projets que l'on n'aurait pas exprimés autrement.

Le dialogue social reste une composante incontournable. Associer les organisations syndicales à chaque évolution nous permet non seulement d'enrichir nos propositions, mais aussi de garantir leur bonne appropriation par l'ensemble des équipes. »

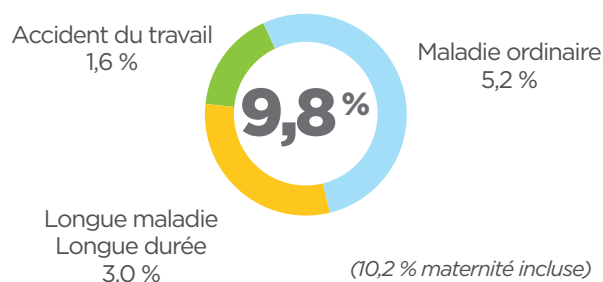
Absentéisme des agents territoriaux en 2024.

Le taux d'absentéisme pour raison de santé⁽¹⁾ s'établit à 9,8 % (hors congé maternité), soit une hausse de 4 % en 5 ans, principalement porté par la gravité des absences.

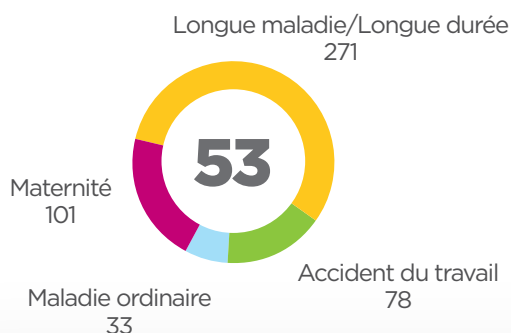
Cela signifie que dans une collectivité de 100 agents titulaires, plus de 9 sont absents en moyenne sur l'année.

La maladie ordinaire est la 1^{re} cause d'absence et représente 53 % du taux d'absentéisme global. La longue maladie/longue durée, près d'1/3 (31 %) et l'accident du travail (accident de service, accident de trajet et maladie professionnelle), représentent 16 %.

Taux d'absentéisme théorique 2024



Gravité : durée moyenne d'arrêt 2024



La durée moyenne d'arrêt s'établit à 53 jours en 2024 et varie selon les différentes natures d'absences au travail.

Les arrêts pour longue maladie/longue durée sont en moyenne les plus importants (271 jours), suivis par les accidents du travail (78 jours) et les maladies ordinaires (33 jours).

Durée moyenne, une lecture différente selon l'indicateur choisi

La durée moyenne d'arrêt (moyenne calculée sur l'année 2024 uniquement, ne doit pas cacher la durée réelle des absences qui, notamment pour les risques longs, peut intervenir sur plusieurs années.

Ainsi, au global, la durée réelle d'un arrêt est, en fonction des natures de risque, bien souvent supérieure à sa durée moyenne sur un an.

Une part importante de ces absences présente des durées encore plus significatives, lorsqu'elles atteignent leur durée maximale statutaire : 1 longue maladie sur 5 atteint 3 ans et 1/4 des longues durées 5 ans.

Durée des arrêts par nature de risque	Durée moyenne 2024	Durée moyenne du risque	Durée maximale du risque
Maladie ordinaire	33	32	365
Longue maladie	250	706	1 095
Longue durée	310	1 093	1 825
Accident du travail	78	61	-

Guide de lecture : la durée moyenne en 2024 des absences en longue maladie est de 250 jours. En revanche, une longue maladie s'étend sur plusieurs années et dure en moyenne, depuis son jour de survenance, 706 jours. Statutairement, une longue maladie est prévue pour une durée de 3 ans maximum, soit 1 095 jours.

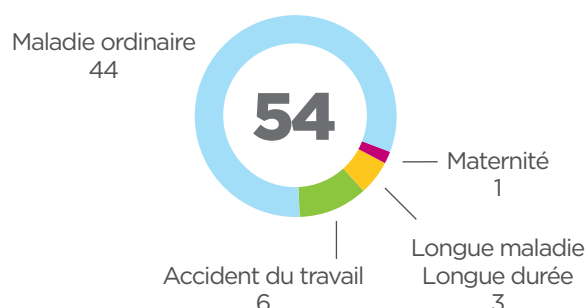
(1) Le taux d'absentéisme est le premier indicateur de la mesure des absences au travail pour raison de santé. Il mesure la part du temps de travail perdu en raison des absences.

En 2024, 100 agents auront généré 54 absences au travail (toutes natures confondues).

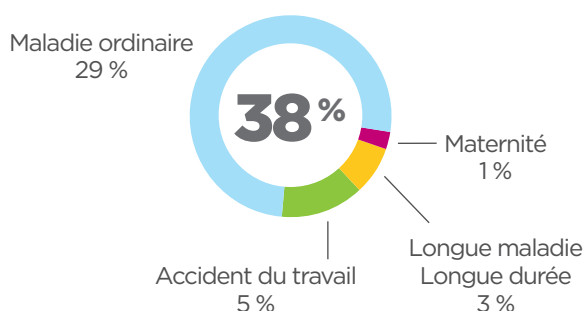
Moins de 4 agents sur 10 auront subi au moins une absence pour raison de santé.

C'est la maladie ordinaire qui est la nature d'absence la plus fréquente (8 arrêts sur 10) et qui concerne le plus d'agents absents (75 %).

Fréquence : nombre d'arrêts pour 100 agents employés 2024



Exposition : proportion d'agents absents 2024



Près de 4 agents sur 10 se sont absentés au moins une fois en 2024 : 38 %.

Alors que la hausse de la gravité concerne l'ensemble des natures d'absence, fréquence et exposition affichent des tendances contrastées selon la nature des arrêts :

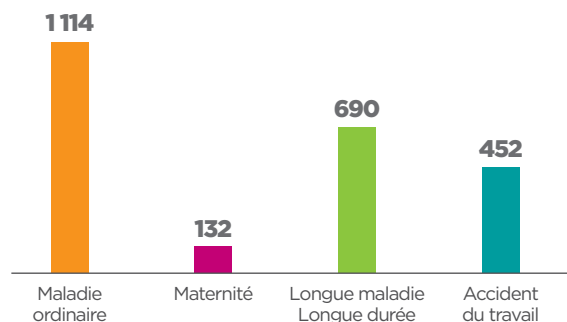
- En maladie ordinaire ces deux indicateurs sont en diminution continue.
- En accident du travail, le nombre d'arrêts et la part d'agents accidentés repartent à la hausse en 2024 par rapport à 2023.
- En longue maladie/longue durée, la fréquence et l'exposition sont en augmentation continue et régulière depuis 2021.

Le coût moyen par agent employé augmente en 2024.

Les absences ont représenté, pour les employeurs publics territoriaux, un coût direct moyen de **2 388 euros en 2024⁽²⁾** par agent titulaire. Comme pour les autres indicateurs de mesure, la maladie ordinaire représente la part la plus importante de ce coût. Son évolution dépend notamment de la gravité : les arrêts les plus longs sont ceux dont le coût direct est le plus important. L'avancement des agents (grades, échelons...) impacte également le coût moyen global.



Coût moyen par agent employé 2024



(2) Le coût moyen par agent employé est calculé sur la base d'un salaire moyen annuel (source INSEE) et des durées moyennes d'arrêt par nature d'absence rapportés à l'effectif, il s'entend hors frais médicaux et charges patronales incluses.

Le coût des absences : bien plus qu'une question budgétaire.

Coûts directs⁽³⁾ - Les chiffres à retenir ⁽⁴⁾

Les arrêts longs, principale dépense

Plus un arrêt s'étend dans le temps, plus il pèse lourd sur le budget de la collectivité. Un arrêt de longue durée atteint en moyenne en coût direct **82 115 euros**, une longue maladie **39 043 euros**. Ces montants illustrent à quel point la gravité des arrêts (leur durée) constitue un enjeu central.

La maladie professionnelle en première ligne

Parmi les arrêts liés aux accidents, ce sont les maladies professionnelles - c'est-à-dire les pathologies directement liées à l'exercice du métier, par exemple des troubles musculo-squelettiques ou respiratoires reconnus comme imputables au travail - qui génèrent le coût moyen le plus élevé : **28 492 euros** par arrêt, en raison d'une gravité structurellement plus forte.

Des coûts qui se prolongent au-delà de l'absence

Les frais médicaux associés aux accidents, non comptabilisés ici, viennent alourdir encore la facture. Ils peuvent être pris en charge à vie, même après la reprise du travail ou le départ en retraite, dès lors qu'ils restent médicalement justifiés.

Nature d'absence	Coût moyen d'un arrêt (en €)	Coût maximum (en €)
Maladie ordinaire	1 643 €	16 574 €
Maternité	9 290 €	-*
Longue maladie / Longue durée	52 184 €	-
- Longue maladie	39 043 €	53 184 €
- Longue durée	82 115 €	106 368 €
Accident du travail	6 270 €	-**
- Accident de service	4 608 €	-**
- Accident de trajet	5 087 €	-**
- Maladie professionnelle	28 492 €	-**

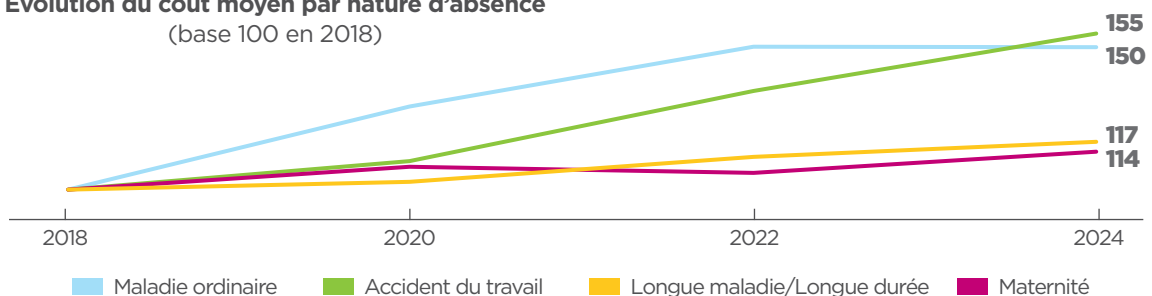
Le double effet gravité + ancienneté des agents

Depuis 2018, le coût moyen des absences progresse pour toutes les natures d'arrêt. Les accidents du travail (+ 55 %) et la maladie ordinaire (+ 50 %) sont les deux principaux moteurs de cette hausse, devant la longue maladie/longue durée (+ 17 %).

Si la longue maladie/longue durée reste structurellement la plus coûteuse, son évolution est plus linéaire. Cette progression générale s'explique notamment par deux facteurs combinés :

- la gravité croissante des arrêts, avec des durées plus longues ;
- et l'avancement de carrière des agents (évolution des grilles indiciaires avec l'ancienneté), qui renchérit mécaniquement le coût moyen des absences.

Évolution du coût moyen par nature d'absence
(base 100 en 2018)



(3) Le coût moyen par agent employé est calculé sur la base d'un salaire moyen annuel (source INSEE) et des durées moyennes d'arrêt par nature d'absence, il s'entend hors frais médicaux et charges patronales incluses.

(4) Légende du tableau : * Ce coût maximum n'est pas calculable car il est fonction du nombre d'enfants attendus et du nombre d'enfants dans le foyer.

** Ce coût maximum n'est pas calculable car est fonction notamment de la durée de l'arrêt principalement liée à la pathologie.



Joël MARTINET

Avec Pilot’RH, les données d’absentéisme deviennent un outil de pilotage stratégique.

Joël Martinet pilote une administration de plus de 2 000 agents. Engagé dans une démarche de modernisation de l’action publique locale, il place les données d’absentéisme au cœur de la stratégie managériale du département, en s’appuyant notamment sur l’outil Pilot’RH.



Entretien avec Joël Martinet,
Directeur Général des Services
du Conseil Départemental
du Cher ■

Aujourd’hui, la plupart des collectivités produisent des tableaux manuels, souvent disparates, pour suivre l’absentéisme. Ces outils sont utiles, mais limités : ils ne permettent pas toujours de croiser les données ni d’en tirer des enseignements précis pour orienter l’action.

**« L’objectif :
sortir d’une logique
purement comptable
pour entrer dans
une dynamique
de pilotage. »**

Avec Pilot’RH, nous avons franchi un cap. L’outil nous permet d’accéder à des indicateurs consolidés, comparables et facilement exploitables. Il offre une interface simple, accessible aussi bien aux services RH qu’aux directions opérationnelles et facilite le partage d’une information commune autour des enjeux d’absentéisme.

Nous avons par exemple utilisé Pilot’RH pour mieux comprendre une situation d’absentéisme en forte évolution dans un service. Le croisement des données a permis de repérer un ensemble de

facteurs qui pouvaient impacter le fonctionnement de l’équipe. Cela a ouvert un espace d’échange avec les encadrants et les agents, dans une logique de dialogue et de soutien. L’objectif n’est pas de pointer du doigt, mais d’anticiper, de comprendre et de pouvoir agir collectivement, avec des solutions concrètes et adaptées aux réalités du terrain.

Nous utilisons désormais les données comme un levier stratégique : pour repérer des signaux faibles, évaluer l’efficacité de nos actions et adapter nos politiques RH. Pilot’RH ne remplace pas l’analyse humaine, mais il l’éclaire de manière plus rigoureuse. Dans un contexte où les ressources humaines sont sous tension, cet outil nous aide à mieux comprendre ce qui se joue derrière les absences et à agir plus tôt et plus efficacement.

**« Ce que nous
recherchons, c’est
une vision partagée,
objectivée, qui
serve autant à
la prévention qu’au
dialogue social. »**

Absentéisme des agents contractuels en 2024.

La fonction publique territoriale compte deux grandes catégories d'agents :

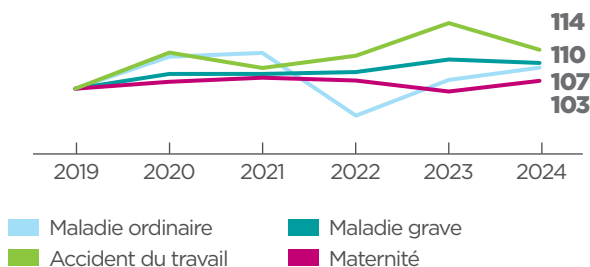
- les fonctionnaires et stagiaires affiliés à la Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales (CNRACL), dont l'absentéisme constitue le cœur de ce Panorama ;
- les contractuels relevant de l'Institution de Retraite Complémentaire des Agents Non-Titulaires de l'État et des Collectivités Publiques (Ircantec), environ 510 000 agents.

Si leurs conditions d'emploi diffèrent, une même tendance se confirme : la gravité des arrêts progresse, constituant un enjeu majeur de gestion des ressources humaines pour les collectivités territoriales.

Depuis 2019, la gravité, c'est-à-dire la longueur des arrêts, progresse pour toutes les natures d'absence

- + 7 % en maladie ordinaire ;
- + 10 % en maladie grave ;
- + 14 % en accident du travail.

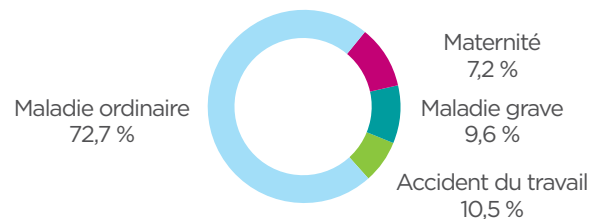
Évolution de la gravité par nature d'absence Agents contractuels (base 100 en 2019)



En 2024, la maladie concentre l'essentiel des absences

- 72,7 % de maladie ordinaire, soit 8 arrêts sur 10 ;
- 9,6 % de maladie grave ;
- 10,5 % d'accident du travail.

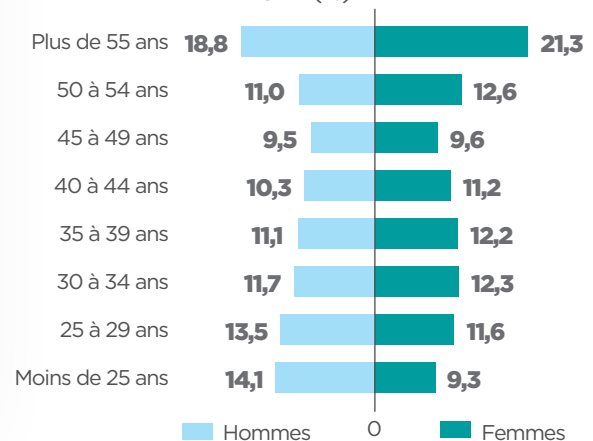
Répartition du taux d'absentéisme Agents contractuels - 2024



Toujours en 2024, les agents contractuels absents sont plus jeunes que les fonctionnaires

- Âge moyen : 42 ans (contre 48 ans pour les fonctionnaires territoriaux) ;
- 1 agent sur 4 a moins de 30 ans.

Pyramide des âges des agents contractuels absents 2024 (%)



L'œil de l'expert

Fabien Jobiniot

Responsable d'études chez Relyens

« Les données liées aux contractuels montrent que la hausse de la gravité des arrêts ne s'explique pas seulement par le vieillissement des effectifs. Elle reflète aussi la pénibilité structurelle de métiers comme l'entretien, la petite enfance, l'animation ou le médico-social, ainsi que des parcours professionnels plus précaires, qui compliquent les retours à l'emploi après arrêt.

Ces constats rappellent que l'action sur l'absentéisme ne peut pas se limiter à une approche purement démographique. Derrière chaque indicateur, il y a des agents et des situations de travail bien réels. »



Régis DOUAUD

Les démarches de prévention ne devraient pas différer selon le statut.

Régis Douaud accompagne depuis plusieurs années les collectivités dans la prévention de l'absentéisme et la sécurisation des parcours professionnels.



Entretien avec Régis Douaud, Responsable en management des risques chez Relyens ■

« Derrière le terme d'agents contractuels se cachent des réalités très diverses. Ce n'est pas un groupe homogène, mais certaines caractéristiques communes peuvent être identifiées.

- La majorité de ces agents sont des femmes : 66 % contre 59 % chez les titulaires.
- Le recours au temps partiel y est plus fréquent : 37 % contre 17 % pour les titulaires.
- La dimension temporaire est également marquée : 55 % des contrats sont d'un an, et 41 % des agents contractuels quitteront la fonction publique à terme.
- En moyenne, ces agents sont plus jeunes (39 ans contre 48 ans pour les titulaires), mais leur âge progresse lui aussi (+ 1 an entre 2011 et 2023).
- Les recrutements concernent principalement la filière technique (un tiers), ainsi que les filières animation et sociale (un quart).⁽⁵⁾

Malgré cette diversité de profils, plusieurs constantes ressortent : précarité, conditions de travail exigeantes, vieillissement de la population... Autant

de facteurs pouvant contribuer à une plus forte exposition aux arrêts pour raisons de santé.

« L'enjeu est de pleinement intégrer les agents contractuels aux actions portées par la collectivité »

La qualité de l'accueil, la formation au poste de travail, l'équipement de sécurité doivent être identiques et ce quelle que soit la durée du contrat de travail. De même pour l'intégration dans l'équipe, la clarté des missions ou encore la participation aux espaces de discussion sur le travail : autant de leviers essentiels pour renforcer la protection. Et lorsqu'un arrêt survient, le suivi, l'accompagnement au retour et les éventuels aménagements du poste doivent bénéficier du même soin que pour tout autre agent. »

(5) Sources des chiffres présentés :

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Caractéristiques des agents de la fonction publique en 2023, disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/evolution-des-effectifs-de-la-fonction-publique-en-2023> (consulté le 1^{er} octobre 2025).

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Chiffres clés de la fonction publique - édition 2023, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/rapport/292479-rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-2023> (consulté le 1^{er} octobre 2025).

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - édition 2024, disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2024> (consulté le 1^{er} octobre 2025).

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Point Stat n°49, disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/point-stat-n49> (consulté le 1^{er} octobre 2025).

Absentéisme des agents territoriaux en 2024

Zoom sur l'influence de l'âge.

L'âge est un facteur déterminant dans la compréhension de l'absentéisme pour raison de santé. La fonction publique territoriale se caractérise par une population plus âgée que les autres fonctions publiques ou le privé avec un âge moyen supérieur à 48 ans. Ce vieillissement a des répercussions directes sur la nature et la durée des absences.

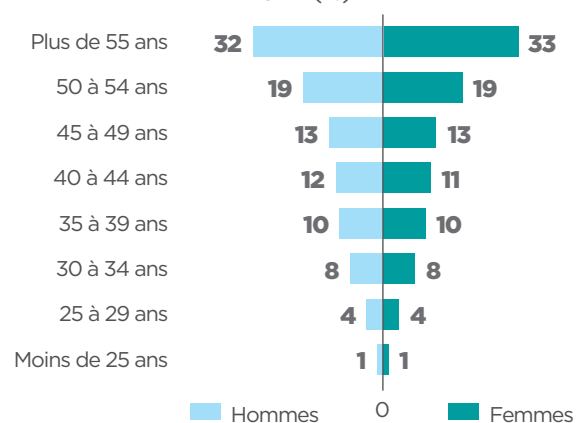
Les jeunes agents ne sont pas épargnés : s'ils sont moins nombreux, leurs absences traduisent aussi des fragilités qu'il est essentiel de prévenir dès le début de carrière. Comprendre ces deux réalités permet d'adapter les politiques de prévention et de construire des solutions différenciées, mais complémentaires.

Le poids de l'âge dans l'absentéisme territorial

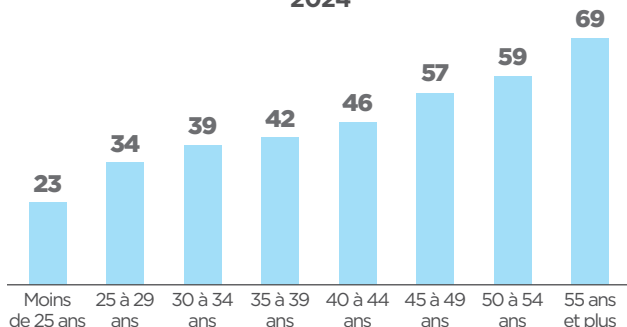
L'âge moyen des actifs dans la fonction publique territoriale atteint 48,3 ans⁽⁶⁾ contre 46 ans pour l'ensemble des actifs des trois versants de la fonction publique et 41 ans dans le secteur privé.

Les femmes, qui représentent 2/3 des agents, sont légèrement plus âgées (48,6 ans contre 47,8 ans pour les hommes). Résultat : plus de 6 agents sur 10 ont plus de 45 ans et les plus de 55 ans comptent pour près de 3 agents sur 10. À l'inverse, les personnes de moins de 30 ans comptent seulement pour 4 % des effectifs.

Pyramide des âges des agents absents tous risques 2024 (%)



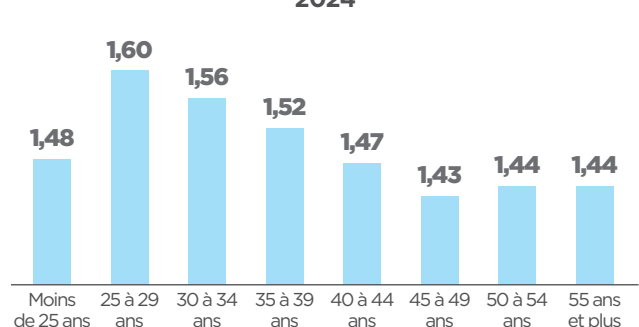
Durée moyenne d'arrêt selon l'âge tous risques 2024



Si les agents plus jeunes connaissent plus souvent des arrêts (fréquence légèrement plus élevée), ce sont les plus âgés qui connaissent les absences les plus longues.

En moyenne, la durée des arrêts triple entre un agent de moins de 25 ans (23 jours) et un agent de plus de 55 ans (69 jours). L'âge est donc un facteur déterminant de la gravité des absences.

Fréquence d'arrêt selon l'âge tous risques 2024



Les plus de 45 ans représentent 66 % des absents et concentrent donc la majorité des arrêts ; les agents les plus âgés sont ainsi majoritaires dans les absences.

(6) Recueil statistique CNRACL 2023

Deux catégories d'âge, deux logiques de prévention.

SENIORS

Plus de 50 ans : des arrêts 3 fois plus longs

Près d'1 agent sur 2 a plus de 50 ans. Chez eux, les absences sont moins fréquentes, mais durent plus longtemps, avec une moyenne 3 fois supérieure à celle des plus jeunes. Pathologies chroniques, fatigue et usure professionnelle en sont les principales causes.

Quelques exemples d'actions concrètes à envisager :

- **Adapter le poste** : ergonomie, aides techniques, équipements de soulagement ;
- **Alléger les contraintes physiques** : rotation des tâches, horaires aménagés ;
- **Favoriser la fin de carrière active** : télétravail partiel, temps partiel choisi, tutorat des plus jeunes ;
- **Mettre en place un suivi médical renforcé et préventif.**

JEUNES

Moins de 30 ans : 4 % des effectifs, mais des arrêts plus fréquents

Les agents de moins de 30 ans représentent seulement 4 % des effectifs, mais leurs arrêts, souvent courts, sont plus nombreux.

Le véritable enjeu n'est pas leur gravité immédiate, mais la prévention de l'usure future, accentuée par des facteurs comme un manque de formation, une charge mentale élevée et des contraintes physiques importantes en début de carrière.

Quelques exemples d'actions concrètes à envisager :

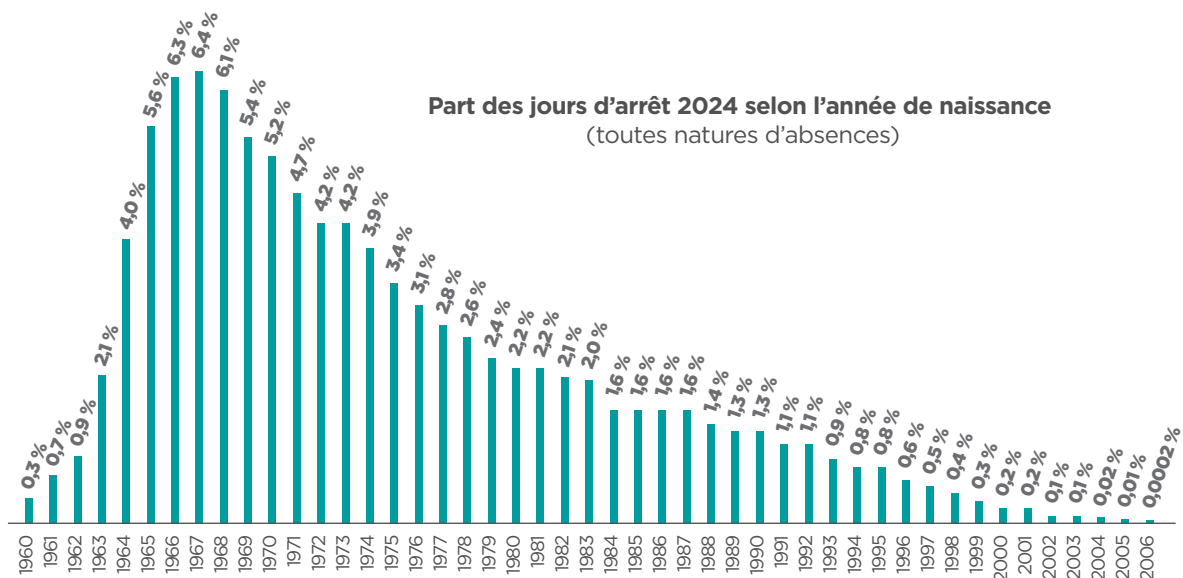
- **Sensibiliser dès l'embauche** : formation aux bons gestes, sécurité, hygiène de vie ;
- **Encadrer la charge mentale** : tutorat, espaces de parole, accompagnement managérial ;
- **Sécuriser le parcours** : plan de formation, perspectives de carrière, mobilité interne ;
- **Prévenir l'usure précoce** : alternance des missions, adaptation progressive aux postes à forte contrainte.

Un objectif commun : préserver la santé au travail à chaque âge de la carrière et assurer la continuité du service public.

Seniors agir en correctif, adapter immédiatement pour prolonger l'employabilité.

Jeunes agir en anticipatif, prévenir dès l'entrée dans la vie active.

Deux approches pour une même finalité : construire une trajectoire professionnelle durable et équilibrée pour tous.



Les arrêts longs en 2024

Les chiffres à retenir.

Les arrêts longs ne sont pas les plus fréquents, mais ce sont eux qui concentrent la majorité des jours d'absence, avec des impacts sur la continuité du service et le quotidien des équipes. Comprendre leur évolution, leur poids dans l'absentéisme et leurs spécificités est essentiel pour les collectivités, afin d'anticiper leurs impacts et de construire des solutions durables, à la fois pour les agents et pour l'organisation.



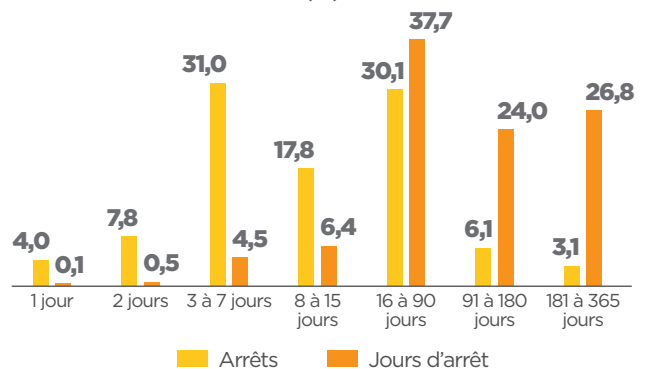
Maladie ordinaire : 88 % des jours d'absence concentrés dans les arrêts de plus de 15 jours, pourtant les moins nombreux

La maladie ordinaire se caractérise par des arrêts majoritairement de courte durée. 43 % des absences durent moins de 8 jours et ne concentrent qu'un nombre de jours d'absence cumulés de moins de 6 % du volume global des jours d'arrêt.

Ainsi, les arrêts de moins de 15 jours rassemblent un peu moins des 2/3 des absences, mais ne dépassent pas 12 % des jours d'absence.

Ceci ne doit pas occulter l'importance des absences longues : les arrêts de plus de 15 jours sont moins nombreux (4 sur 10), mais ils totalisent plus de 88 % des jours d'arrêt.

Part des arrêts et des jours d'arrêt selon leur durée en maladie ordinaire - 2024 (%)

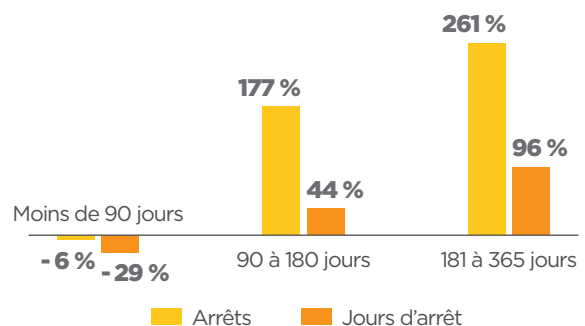


Evolution 2019/2024 des arrêts et des jours d'arrêt selon leur durée

Maladie ordinaire	Arrêts de moins de 90 jours	Arrêts de 90 à 180 jours	Arrêts de 181 à 365 jours
2019	92,2 %	5,1 %	2,7 %
2024	90,8 %	6,1 %	3,1 %
Evolution	-1,5 %	19,6 %	14,8 %
<hr/>			
Jours	Moins de 90 jours	90 à 180 jours	181 à 365 jours
2019	51,9 %	22,3 %	25,8 %
2024	49,2 %	24,0 %	26,8 %
Evolution	-5,2 %	7,6 %	3,9 %

Sur 5 ans, les arrêts les plus longs (au-delà de 6 mois) progressent à la fois en nombre (+ 14,8 %) mais aussi en durée (+ 3,9 %). Cette hausse de la gravité entraîne de facto une augmentation de la part des indemnisations à demi-traitement.

Évolution sur 10 ans de la part des arrêts et des jours d'arrêts en maladie ordinaire selon la durée des arrêts



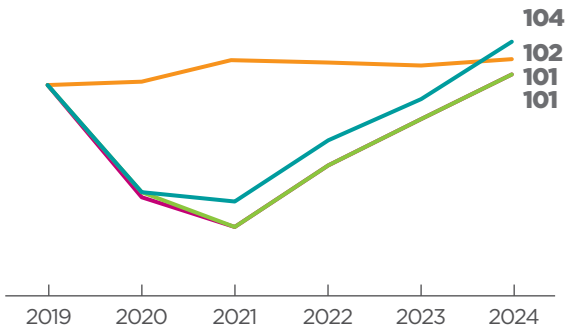
L'étude des absences en maladie ordinaire depuis 10 ans le confirme : les absences les plus longues, de 6 mois à un an, sont celles qui progressent le plus fortement.

Leur nombre a été multiplié par plus de trois (+ 261 %) et le volume de jours d'arrêt a presque doublé (+ 96 %). À l'inverse, les arrêts de moins de 3 mois reculent, en particulier les plus courts (- 29 % de jours d'arrêt).



Longue maladie/longue durée : **+ 9 %** d'arrêts de longue durée en 5 ans

Évolution des absences en longue maladie/longue durée 2019 -> 2024 (base 100 en 2019)



- Taux d'absentéisme
- Gravité : durée moyenne d'arrêt
- Fréquence : nombre d'arrêts pour 100 agents employés
- Exposition : proportion d'agents absents

Les pathologies graves ou chroniques, encadrées statutairement par la longue maladie et la longue durée, génèrent mécaniquement des absences longues.

Depuis 2021, les indicateurs ont repris leur progression : taux d'absentéisme, fréquence et durée moyenne.

En 2024, la longue maladie représente ainsi 64 % des arrêts.

Ce sont les longues durées (36 %) qui progressent le plus (+9 % en 5 ans). Leur poids croissant accentue la gravité globale des absences (310 jours en moyenne en 2024).

Part des longues maladies/longues durées 2024



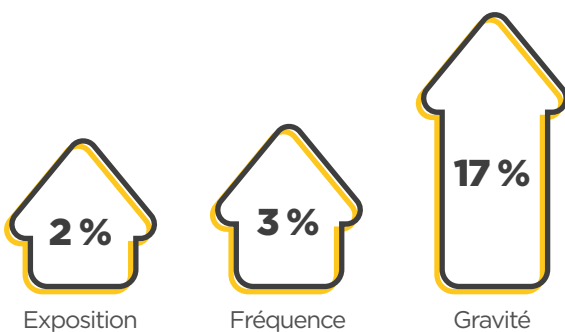
Maladie professionnelle : **+ 17 %** de gravité depuis 2019

Absence emblématique de l'usure professionnelle, la maladie professionnelle affiche une hausse de la gravité (+ 17 % depuis 2019), portée par des durées d'arrêt de plus en plus longues.

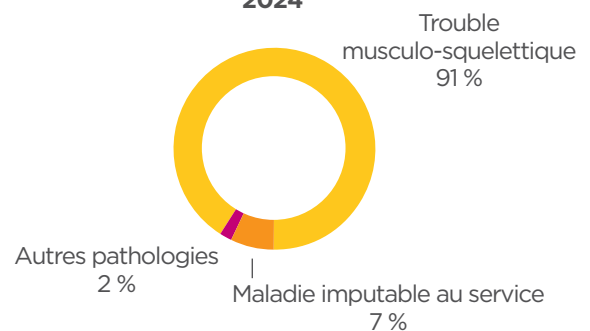
Les troubles musculo-squelettiques représentent 91 % des cas, devant les maladies imputables au service (7 %) et autres pathologies (2 %).

Ces pathologies concernent surtout des agents expérimentés, avec une forte ancienneté et donc une plus grande exposition aux risques, rendant le retour à l'emploi plus complexe.

Progression des indicateurs d'absence en maladie professionnelle depuis 2019



Répartition des maladie professionnelles 2024



Focus sur les arrêts longs en 2024

Les chiffres à retenir.



Accident de service : 77 % des jours d'absence liés aux arrêts de plus de 90 jours

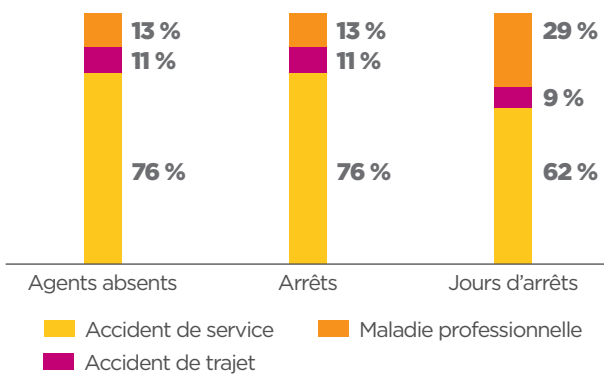
En 2024, les accidents de service⁽⁷⁾ constituent de loin la première cause d'absence pour accident du travail : 3 agents absents sur 4 et près de 2 jours d'absence sur 3 en relèvent.

La majorité des accidents sont de courte durée : 37 % durent moins de 15 jours et 52 % moins de 30 jours, mais ils ne représentent que 3,5 % et 8 % des jours d'absence.

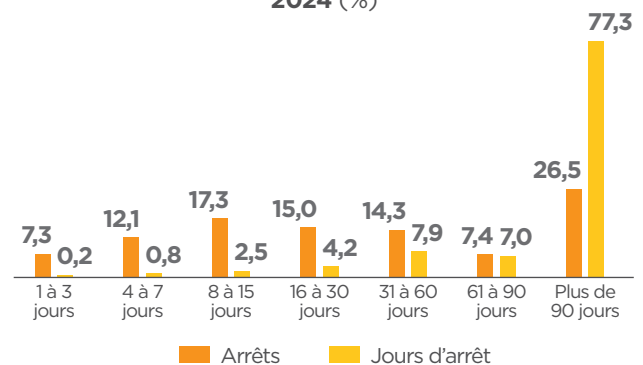
Ce sont les arrêts longs qui changent la donne : les accidents de plus de 90 jours, bien que minoritaires avec 25 % des accidents soit 1 accident sur 4, concentrent plus de 77 % des jours d'absence cumulés.

Sur la période 2019-2024, la durée moyenne d'arrêt progresse de 20 %.

Répartition des accidents selon le type
2024



Part des arrêts et des jours d'arrêt
selon leur durée en accident de service
2024 (%)



À l'image des arrêts longs en maladie ordinaire, ceux relatifs à l'accident suivent la même tendance à l'augmentation : les arrêts au-delà de 90 jours augmentent de près de 18 % en nombre et de plus de 6 % en durée cumulée.

Cette évolution marque la hausse de la gravité alors que les accidents les plus courts tendent à diminuer en nombre d'accidents comme en jours d'arrêt

Evolution 2019/2024 des arrêts et des jours d'arrêt
selon leur durée

	Accident de service	Arrêts de moins de 90 jours	Arrêts de 90 jours et plus
Arrêts	2019	77,5 %	22,5 %
	2024	73,5 %	26,5 %
	Evolution	- 5,2 %	17,8 %
Jours	2019	27,1 %	72,9 %
	2024	22,7 %	77,3 %
	Evolution	- 16,3 %	6,1 %

(7) Un accident de service désigne un accident survenu dans le cadre même de l'activité professionnelle, pendant le temps et sur le lieu de travail, ou à l'occasion d'une mission confiée par l'employeur. Il peut s'agir par exemple d'une chute sur le lieu de travail ou d'un accident lié à la manipulation de matériel.



Quand les arrêts atteignent leur limite statutaire

Lorsqu'un arrêt se prolonge, il arrive de plus en plus souvent que sa durée d'absence le pousse vers la durée maximale prévue au statut de la fonction publique en fonction de sa nature.

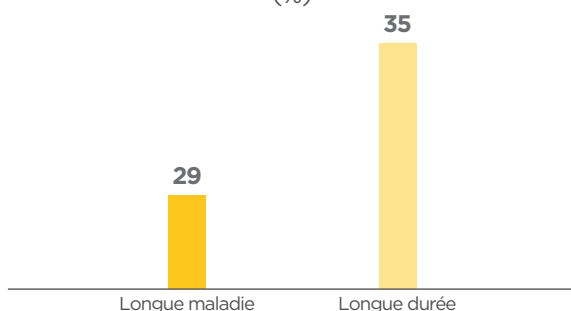
Ces situations traduisent des difficultés persistantes de retour à l'emploi et soulignent la gravité des pathologies concernées. Elles rappellent aussi que l'absentéisme long relève avant tout d'histoires humaines où santé, accompagnement et avenir professionnel s'entremêlent.

L'analyse des 30 % d'arrêts les plus longs montre une tendance : en longue maladie, en longue durée ou en maladie professionnelle, les durées d'absence s'allongent régulièrement depuis plus de 20 ans.

- En longue maladie, la durée moyenne des arrêts les plus longs progresse et atteint désormais sa limite maximale de 3 ans, alors qu'auparavant, la moyenne restait en deçà. Depuis 2016, les 30 % d'arrêts les plus longs atteignent systématiquement cette durée statutaire maximale.
- En longue durée, qui concerne les pathologies les plus graves (tuberculose, troubles psychiques, cancer, poliomyélite, déficit immunitaire grave et acquis) la situation est encore plus marquée : 29 % des arrêts les plus longs en longue durée atteignent systématiquement la limite de 5 ans.

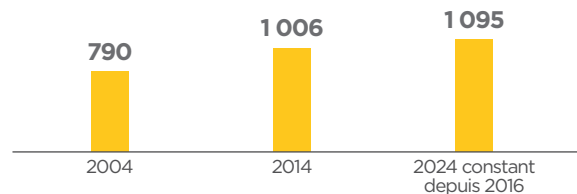
Ce constat s'explique par la nature même de ces pathologies lourdes, qui engagent des parcours médicaux longs et rendent le retour à l'emploi particulièrement difficile.

Part des arrêts qui atteignent la fin des droits statutaires en longue maladie et en longue durée (%)

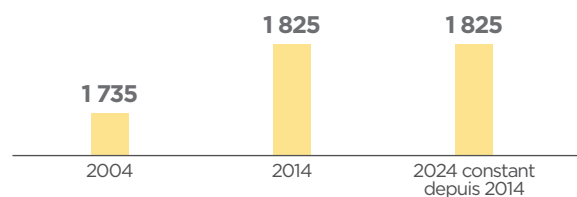


Maladie ordinaire
1 an maximum (3 mois à plein traitement, puis 9 mois à demi-traitement).
Longue maladie
3 ans maximum (1 an à plein traitement, puis 2 ans à demi-traitement).
Longue durée
5 ans maximum (3 ans à plein traitement, puis 2 ans à demi-traitement).
Maladie professionnelle / accident de service
Sans limite stricte de durée tant que la pathologie est reconnue imputable au service

Évolution de la durée moyenne des 30 % des longues maladies les plus longues (en jours)



Évolution de la durée moyenne des 30 % des longues durée les plus longues (en jours)



La part des arrêts qui atteignent leur fin de droits statutaires en longue maladie est de 29 % et affiche 35 % en longue durée. Ces arrêts sont 25 % plus nombreux en 2024 qu'en 2014.

Au-delà de l'absence relative à une nature identifiée (longue maladie ou longue durée) une part d'entre elles peut se poursuivre en disponibilité d'office pour les agents, c'est-à-dire qu'ils ne sont plus rémunérés, mais restent inscrits dans les effectifs de la collectivité. C'est le cas pour, en moyenne, 1,3 % des longues maladies et 2,7 % des longues durées.



Laurence ANCEL

Plus on agit en amont, plus le reclassement est une réussite.

Laurence Ancel accompagne au quotidien les collectivités et leurs agents confrontés à des problématiques de maintien dans l'emploi. Elle partage trois exemples vécus de reclassements positifs grâce à la Période de Préparation au Reclassement (PPR)⁸, un dispositif instauré en 2019.



Entretien avec Laurence Ancel, Conseillère reclassement et handicap au Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Ille-et-Vilaine (Bretagne - 35) ■

Un projet construit pas à pas

« Une agente, coordinatrice adjointe d'un service enfance jeunesse, a démarré sa PPR sans aucune idée de projet professionnel. Un bilan l'a orientée vers le métier d'agent d'accueil en mairie. Elle a alors intégré la formation PREMICOL, ou « Préparation aux missions des collectivités », dispensée au CDG 35, une formation de 2 mois en alternance entre centre de formation et mairies. A la fin de cette formation, elle a intégré le service intérim du CDG, ce qui lui a permis de multiplier les missions et d'acquérir de l'expérience. Une collectivité qui l'avait accueillie sur une mission d'intérim l'a recrutée et reclassée. »

Un projet déjà réfléchi, consolidé par l'expérience

« Une autre agente, co-responsable d'un restaurant scolaire, mais inapte à tous les emplois de son grade, avait réfléchi à une réorientation vers la comptabilité pendant son congé maladie. Dès le début de sa PPR, elle a intégré un service comptabilité en immersion continue. Elle a aussi réalisé des stages dans d'autres collectivités, pour voir d'autres fonctionnements et acquérir de l'expérience. Elle a, en parallèle, suivi des formations proposées par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale - CNFPT.

Cette trajectoire très opérationnelle lui a permis d'être reclassée rapidement dans une collectivité qui l'avait accueillie en stage. Dans ce cas, l'agent a pu consacrer toute sa PPR à l'acquisition d'expérience, il n'y a pas eu de bilan de compétences ou de réflexion quant à un projet professionnel. »

Un arrêt long transformé en opportunité

« Enfin, un directeur de centre de loisirs en congé de longue durée a été accompagné par sa collectivité pour devenir aide-soignant. Pour cela, un programme a été mobilisé dans le cadre de son assurance. Lorsqu'il est entré en PPR, il a immédiatement intégré la formation au CHU de Rennes. À l'issue, il a été reclassé dans la fonction publique hospitalière. »

Mais tout n'est pas si simple

Comme le souligne Laurence Ancel, « le dispositif montre aussi ses limites : un an est souvent trop court pour identifier un nouveau projet, le tester par des immersions et suivre une formation complète. Les résultats en termes de reclassement seraient optimisés si la prise en charge des situations se faisait plus en amont. »

(8) Le dispositif dit de PPR s'ouvre lorsqu'un agent est déclaré inapte à tous les emplois de son grade. Elle lui permet de conserver sa rémunération à plein traitement pendant un an, afin de construire un nouveau projet professionnel et préparer son reclassement. Durant cette période, l'agent peut bénéficier de bilans de compétences, suivre des formations, réaliser des stages ou encore effectuer des immersions professionnelles.



La checklist RH

pour agir face aux absences.

Face à la hausse des absences longues, le vieillissement progressif des agents constitue un facteur explicatif majeur. Pour y répondre efficacement, il ne suffit pas d'intervenir en réaction. Il convient d'agir à chaque moment-clé du parcours professionnel de l'agent. Trois étapes structurent cette démarche :

PRÉVENIR LES ARRÊTS

Agir tôt sur les conditions de travail

Actions concrètes à mettre en œuvre

- Mettre à jour le document unique d'évaluation des risques (DUER) au moins une fois par an avec un focus sur les postes à forte pénibilité (manutention, horaires décalés, station debout prolongée).
- Investir sur les aménagements de postes, sur le choix des matériels et équipements, sur les process de travail, sur les produits utilisés...
- Agir sur les facteurs de risques psychosociaux, notamment en formant les managers à la prévention des risques et à l'animation d'équipe.
- Instaurer des espaces de discussions du travail, action déclarée comme la plus impactante selon 600 DRH interrogés par Relyens en 2023.

Agir sur les parcours professionnels

Actions concrètes à mettre en œuvre

- Identifier les compétences et leurs évolutions sans attendre les premières inaptitudes.
- Utiliser l'entretien professionnel pour identifier les souhaits de formation ou de mobilité.
- Proposer systématiquement un entretien de mi-carrière (dès 15 ans de service) pour préparer les évolutions.

ACCOMPAGNER LA REPRISE

Sécuriser et adapter le retour au poste

Actions concrètes à mettre en œuvre

- Organiser un entretien de ré-accueil le premier jour avec le manager et les RH.
- Aménager le poste si nécessaire : horaires progressifs, tâches adaptées, matériel spécifique.
- Mobiliser les dispositifs disponibles : reclassement, période de préparation au reclassement, accompagnement psychologique, coaching de reprise.
- Planifier un suivi régulier dans les 3 mois qui suivent la reprise pour ajuster si besoin.

MAINTENIR LE LIEN

Éviter l'isolement et garder ouverte la perspective de retour

Actions concrètes à mettre en œuvre

- Dans le respect de ses volontés, prendre contact régulièrement (ex. 1 fois par mois) pour donner des nouvelles de la collectivité et de son équipe. Sans culpabiliser l'agent, ni demander d'informations médicales, ni inciter à une reprise anticipée.
- Prévoir un interlocuteur identifié (manager, RH ou référent santé au travail en fonction des situations) qui assure la continuité du lien.
- Vérifier que toutes les démarches administratives (expertise, comité médical) sont déclenchées dans les temps pour ne pas bloquer la reprise.

Prévenir l'usure, accompagner les transitions : l'ANACT et Relyens unissent leurs forces ■

Les élections municipales de 2026 marqueront le renouvellement des élus. Un moment clé pour poser les bases de nouvelles politiques de prévention. C'est dans cette perspective que l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et Relyens s'associent : offrir aux élus et employeurs publics des leviers pratiques pour agir.



Entretien avec Caroline Gadou,
Directrice générale de l'ANACT ■

Quels sont aujourd'hui les grands enjeux de l'ANACT en matière de conditions de travail ?

« L'État et les partenaires sociaux nous ont fixé trois priorités pour 2022-2025 : promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail à travers des démarches centrées sur l'organisation, prévenir l'usure professionnelle et accompagner les transitions numérique et écologique.

Les deux premiers enjeux prennent une importance croissante dans la fonction publique : il s'agit à la fois de limiter l'absentéisme et de réussir à recruter de nouveaux agents.

Quant aux transitions, elles posent déjà des questions très concrètes : comment organiser le travail lors des fortes chaleurs, comment accompagner les transformations liées à l'intelligence artificielle... Dans tous les cas, le dialogue social doit être amélioré pour anticiper et réagir aux contraintes qui apparaissent. »

Vous avez engagé un partenariat avec Relyens. Qu'apporte-t-il de nouveau ?

« Ce partenariat repose sur un principe d'initiatives réciproques autour de trois thématiques définies conjointement : la prévention de l'usure et des

arrêts longs ; l'impact des politiques et mesures de prévention déjà engagées ; une réflexion prospective sur les transitions.

Notre ambition est de capitaliser sur les retours de terrain et de tester des expérimentations concrètes avec les établissements. Nous voulons travailler sur des façons simples d'évaluer l'impact des politiques de prévention, mais aussi leur appropriation par les agents et leur intégration dans les pratiques quotidiennes de management. »

Pourquoi la prévention de l'usure professionnelle est-elle un enjeu majeur ?

« Plus les arrêts longs et les cas d'incapacité se multiplient, plus les marges de manœuvre pour éviter la désinsertion se réduisent. L'enjeu commun pour l'ANACT et Relyens, c'est d'aider les collectivités à agir le plus en amont possible. Le repérage des signaux faibles est essentiel. Nous travaillons par exemple avec les Hospices Civils de Lyon sur ces sujets. Ce que montrent aussi nos expériences, c'est que les leviers efficaces contre l'usure doivent combiner des mesures RH liées aux parcours professionnels et des actions sur la santé au travail. Cela suppose de nouvelles coopérations au sein des établissements. »





LE PARTENARIAT ANACT X RELYENS EN BREF

- **Durée** : 3 ans.
- **Méthode** : expérimentations avec des collectivités volontaires.
- **Trois chantiers** : usure professionnelle et arrêts longs ; impact des politiques de prévention ; transitions écologique et numérique.
- **Objectif** : des leviers concrets, directement utilisables par les employeurs publics et leurs agents.



©FlorianMAGUIN

Caroline GADOU

Conseils aux nouvelles équipes municipales : élus employeurs

« En début de mandat, les élus héritent de situations anciennes... et les mesures qu'ils impulseront produiront souvent leurs effets après la fin du mandat.

Lorsqu'une nouvelle équipe arrive, il est utile d'aller sur le terrain, en ciblant les métiers et services où les enjeux de conditions de travail sont les plus forts : nombre d'arrêts, turnover, maladies professionnelles. Il s'agit d'ouvrir la discussion avec les agentes et les agents sur les contraintes du quotidien, les ressources disponibles et les mesures efficaces pour que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions. Ces échanges doivent permettre de mieux connaître la réalité des situations et de montrer que le dialogue sur ces sujets est non seulement possible mais souhaité. Pour être constructives, ces discussions doivent être préparées, outillées... et suivies. »



NOUVEAUX ÉLUS : PAR OÙ COMMENCER ?

- **Rencontrer les agents** sur leur lieu de travail, pour comprendre leurs réalités quotidiennes.
- **Écouter leurs contraintes**, mais aussi leurs propositions pour améliorer le fonctionnement.
- **Identifier en priorité les services les plus fragiles** : forte exposition à la pénibilité, arrêts longs ou turn-over élevé.
- **Instaurer des temps réguliers d'échange**, simples et concrets, pour partager constats et solutions.
- **Mettre en place quelques actions rapides**, puis en suivre les effets pour les ajuster dans la durée.
- **S'appuyer sur les partenaires disponibles** : contacter un conseiller régional de l'ANACT ou un référent risk management de Relyens pour être accompagné dans ces démarches.

Ce qu'il faut retenir du panorama « Qualité de vie au travail & santé des agents dans les collectivités territoriales - Édition 2025 »

LE DÉCRYPTAGE DES DONNÉES



L'œil de l'expert

Fabien Jobiniot

Responsable d'études
chez Relyens

Tendance sur 5 ans

- La durée moyenne des arrêts a augmenté de 12 % en 5 ans.
- Le nombre total d'arrêts a reculé de 7 %.
- Moins d'agents concernés également, avec une baisse de 6 % de l'exposition.
- Malgré ces reculs, le taux global d'absentéisme progresse de 4 %, porté par des arrêts toujours plus longs.

« Des agents territoriaux moins souvent absents, moins nombreux à s'absenter mais pour des durées d'arrêt toujours plus longues. »

Année 2024

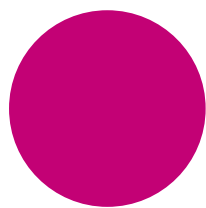
- 100 agents employés ont généré 54 arrêts pour raison de santé.
- Près de 4 agents sur 10 absents au moins une fois dans l'année, soit 38 %.
- Des arrêts longs de plus en plus long, + 4 %, et toujours plus nombreux, + 15 % en maladie ordinaire (arrêts longs de plus de 180 jours par rapport à 2019).
- En maladie ordinaire, 29 % des arrêts vont au bout des droits statutaires (365 jours), ils sont 26 % de plus qu'il y a 10 ans.

« Des arrêts longs de plus en plus nombreux mais aussi de plus en plus longs. »

Au-delà du constat

- L'âge des agents (29 % ont plus de 55 ans) facteur d'aggravation des arrêts : des absences 3 fois plus longues chez les plus de 55 ans que chez les moins de 25 ans.
- La pénibilité du travail au cœur de l'employabilité des agents.
- La prévention des risques professionnels à tous les âges de la carrière des agents s'impose plus que jamais aux employeurs territoriaux.

« Des agents dont l'âge avance ce qui explique en partie les évolutions, et constitue un enjeu fort d'employabilité durable des agents territoriaux. »



Malgré les crises, les collectivités tiennent bon. À nous de les accompagner pour aller plus loin. ■

**Le mot de la fin par Sylvie Bureau Nech,
directrice exécutive en charge des acteurs territoriaux chez Relyens**

Sylvie Bureau Nech porte depuis plusieurs années l'engagement de Relyens aux côtés des collectivités territoriales. Au contact direct des élus, des DGS et des DRH, elle accompagne les transformations managériales et les démarches de prévention au plus près du terrain.



« Pour autant, les collectivités continuent à travailler avec leurs agents à construire des organisations alliant performance et qualité de vie au travail. »

La dernière année de mandat des élus municipaux invite toujours l'écosystème territorial à un moment de réflexion quant aux événements marquants, leurs impacts et les capacités de résilience des organisations pour permettre une mise en perspective des enjeux à retenir pour le prochain mandat.

À coup sûr, le mandat 2022-2026 restera dans les mémoires par le nombre, la persistance et l'hybridation des crises vécues. Crise sanitaire, crise énergétique, émeutes sociales et pour finir une crise institutionnelle, limitant les possibilités de projections législatives et budgétaires de l'Etat.

De cette inquiétante litanie, nous pouvons tirer néanmoins le constat positif au vu du maintien de la qualité déployée par les collectivités dans la délivrance du service public : les collectivités tiennent le cap malgré les contraintes fortes.

C'est ce même sentiment qui prédomine à la lecture du Panorama 2025, le phénomène de la hausse de la durée des arrêts, + 12 % en 5 ans sur tous les arrêts, continue à peser sur les organisations et les budgets, malgré un nombre d'arrêts et d'agents absents moindre d'année en année.

Ainsi l'engagement des collectivités dans la mise en œuvre de la réforme de la protection sociale complémentaire atteste de cette volonté de préservation des agents dans le cadre de leur mission.

C'est dans un état d'esprit de soutien aux collectivités, aux Centres de Gestion et aux agents, face à des contraintes croissantes, que les équipes de Relyens conduisent analyses de données et collectes de témoignages afin de dépasser les constats et permettre aux décideurs de continuer à bâtir les politiques RH les plus adaptées. »

NOTRE SÉRIE PANORAMA

Une lecture claire des grandes tendances, mêlant données, expertises et réalités du terrain, pour éclairer les évolutions du secteur et accompagner l'action.

Anticiper aujourd'hui pour protéger demain.

Chez Relyens, nous sommes bien plus qu'Assureur, nous sommes Risk Manager. Piloter, prévenir les risques et les assurer, c'est notre engagement pour protéger plus efficacement les acteurs du soin et des territoires, en Europe. A leurs côtés, nous agissons et innovons en faveur d'un service d'intérêt général toujours plus sûr, pour tous.