

Arrêts maladie dans la fonction publique territoriale : les réformes successives fragilisent-elles l'attractivité du service public ?

Le débat sur les arrêts maladie des agents publics ressemble parfois à un éternel recommencement. À intervalles réguliers, la progression de l'absentéisme revient au cœur de l'actualité. Les mêmes constats sont dressés, les mêmes critiques sont formulées et les mêmes solutions sont avancées : durcir les conditions d'indemnisation, renforcer les contrôles, responsabiliser davantage les agents et réaliser des économies budgétaires.

Pourtant, malgré les réformes successives, la question demeure entière. Les arrêts maladie continuent de constituer une préoccupation majeure pour les employeurs publics, tandis que les difficultés de recrutement s'aggravent dans de nombreux métiers territoriaux. Dans le même temps, les collectivités doivent faire face à un vieillissement inédit de leurs effectifs, à une augmentation des restrictions médicales et à une montée des problématiques d'usure professionnelle.

Cette situation conduit à s'interroger sur la pertinence du cadre d'analyse qui domine aujourd'hui le débat public. La question des arrêts maladie peut-elle encore être appréhendée principalement sous l'angle budgétaire ? Les réformes successives permettent-elles réellement de traiter les causes profondes des absences ? Le débat actuel ne présente-t-il pas un caractère fondamentalement sisyphéen, reproduisant inlassablement les mêmes raisonnements sans jamais s'attaquer aux facteurs structurels qui alimentent l'absentéisme ?

Sommaire

- [1. Un débat qui semble condamné à se répéter](#)
- [2. Le risque d'une lecture exclusivement budgétaire de l'absentéisme](#)
- [3. Le vieillissement des effectifs : le véritable facteur structurel](#)
- [4. L'usure professionnelle : l'enjeu majeur des dix prochaines années](#)
- [5. Des conséquences managériales largement sous-estimées](#)
- [6. Changer de paradigme : de la gestion des absences à la soutenabilité des carrières](#)
- [7. Ce qu'il faut retenir](#)
- [8. Le regard de naudrh.com](#)

1. Un débat qui semble condamné à se répéter

La référence au mythe de Sisyphe n'est pas anodine. Comme le héros grec condamné à pousser éternellement son rocher au sommet de la montagne avant qu'il ne redescende, les pouvoirs publics semblent engagés dans un cycle récurrent où chaque hausse de l'absentéisme conduit à de nouvelles mesures restrictives présentées comme la réponse décisive à un problème durable.

Le raisonnement paraît intuitivement convaincant. Si un arrêt maladie coûte davantage à l'agent, celui-ci sera moins enclin à s'absenter. Si les contrôles sont renforcés, les abus diminueront. Si les dépenses d'indemnisation baissent, les finances publiques seront préservées.

Pourtant, l'expérience des vingt dernières années invite à davantage de prudence. Certaines mesures ont effectivement produit des effets ponctuels sur les arrêts de courte durée. Toutefois, elles n'ont pas empêché la progression continue de problématiques plus lourdes telles que les arrêts longs, les situations d'incapacité ou les restrictions médicales permanentes.

Cette réalité révèle une difficulté de fond : l'absentéisme ne constitue pas une maladie en soi. Il représente souvent le symptôme visible de phénomènes beaucoup plus complexes qui touchent à l'organisation du travail, aux conditions d'exercice des missions publiques, à l'état de santé des agents et à l'évolution démographique des effectifs.

À retenir : réduire les droits à indemnisation peut agir sur certains comportements à court terme, mais ne traite pas nécessairement les causes profondes de l'absentéisme.

2. Le risque d'une lecture exclusivement budgétaire de l'absentéisme

Il serait évidemment irresponsable d'ignorer le coût financier des absences. Pour les collectivités territoriales, l'absentéisme représente des dépenses significatives sous forme de maintien de rémunération, de remplacements, d'heures supplémentaires ou de désorganisation des services.

Mais la question mérite d'être posée autrement. Que coûte une politique publique qui réduit certaines dépenses à court terme mais contribue à dégrader progressivement l'attractivité du service public ?

La fonction publique territoriale connaît aujourd'hui des tensions de recrutement inédites. Les difficultés concernent désormais aussi bien les métiers du soin, de l'enfance et du médico-social que les fonctions techniques ou les emplois d'encadrement. Dans de nombreux territoires, certains postes demeurent vacants pendant plusieurs mois malgré des campagnes de recrutement répétées.

Dans ce contexte, la perception d'une réduction continue des garanties statutaires peut produire des effets indirects importants. Les candidats ne comparent plus uniquement les rémunérations. Ils évaluent également les protections offertes par l'employeur, les perspectives professionnelles, la qualité de vie au travail et les dispositifs de prévention des risques professionnels.

La question de l'absentéisme devient alors indissociable de celle de la marque employeur publique.

Point de vigilance : une réforme peut générer une économie immédiate tout en fragilisant, à moyen terme, l'image de l'employeur public auprès des candidats et des agents en poste.

3. Le vieillissement des effectifs : le véritable facteur structurel

L'un des paradoxes du débat actuel réside dans le faible niveau d'attention accordé à l'évolution démographique des effectifs publics.

Dans de nombreuses collectivités territoriales, l'âge moyen des agents progresse régulièrement. Les réformes des retraites conduisent par ailleurs à prolonger les carrières professionnelles. Cette évolution transforme profondément les enjeux liés à la santé au travail.

Plus les effectifs vieillissent, plus augmentent mécaniquement les probabilités de survenue de pathologies chroniques, de troubles musculosquelettiques, de limitations fonctionnelles ou de périodes d'incapacité temporaire.

Ce phénomène n'est ni conjoncturel ni exceptionnel. Il constitue une tendance lourde qui accompagnera durablement les employeurs publics.

Dans ces conditions, il devient difficile d'analyser l'évolution des arrêts maladie sans intégrer cette dimension démographique. Une part croissante des absences observées ne relève pas d'un défaut de contrôle ou d'une insuffisante responsabilisation des agents, mais de l'évolution naturelle des populations au travail.

Question stratégique pour les DRH : la collectivité mesure-t-elle réellement l'impact du vieillissement de ses effectifs sur les futurs arrêts longs, les restrictions médicales, les reclassements et les besoins de maintien dans l'emploi ?

4. L'usure professionnelle : l'enjeu majeur des dix prochaines années

La véritable question stratégique n'est peut-être plus celle de l'absentéisme mais celle de l'usure professionnelle.

Pendant longtemps, les organisations publiques ont principalement concentré leurs efforts sur la gestion administrative des absences. Or les enjeux émergents concernent désormais davantage la capacité à prévenir la dégradation progressive de la santé des agents tout au long de leur carrière.

Cette problématique est particulièrement visible dans les métiers territoriaux les plus exposés. Les aides à domicile, les auxiliaires de puériculture, les assistants familiaux, les agents techniques, les agents d'exploitation des routes ou encore les professionnels exerçant dans les EHPAD connaissent des contraintes physiques et psychologiques particulièrement importantes.

Lorsqu'un agent accumule pendant vingt ou trente ans des gestes répétitifs, des manutentions, des horaires décalés ou une forte charge émotionnelle, l'apparition de limitations physiques devient souvent une question de temps plus qu'une hypothèse exceptionnelle.

Les collectivités qui continueront à analyser ces situations uniquement sous l'angle du coût des arrêts risquent de passer à côté du véritable défi : maintenir durablement en emploi des agents dont les capacités évoluent au fil de la carrière.

Bonne pratique : intégrer l'usure professionnelle dans la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences permet d'anticiper les reconversions, les adaptations de poste et les besoins de prévention avant que la situation ne devienne médicalement ou juridiquement bloquée.

5. Des conséquences managériales largement sous-estimées

Les réformes des arrêts maladie produisent également des effets organisationnels souvent invisibles dans les statistiques budgétaires.

Lorsqu'un agent estime que sa protection diminue, il peut être tenté de différer un arrêt pourtant nécessaire. Ce phénomène de présentisme est particulièrement préoccupant. Un agent physiquement ou psychologiquement fragilisé mais maintenu à son poste n'est pas toujours en mesure d'exercer pleinement ses missions. Les risques d'erreurs, d'accidents ou de dégradation de la qualité du service peuvent alors augmenter.

Parallèlement, les encadrants se retrouvent souvent placés dans des situations de plus en plus complexes. Ils doivent simultanément gérer les absences, préserver la continuité du service, accompagner les agents fragilisés et répondre aux attentes de leurs équipes. Cette pression contribue elle-même à alimenter certains risques psychosociaux au sein de l'encadrement.

L'absentéisme apparaît alors non plus comme un problème isolé mais comme l'une des manifestations d'un équilibre organisationnel devenu plus fragile.

Ce que risque la collectivité : une gestion exclusivement disciplinaire ou budgétaire des absences peut dégrader le climat social, renforcer la défiance des agents et accroître les tensions entre encadrants et équipes.

6. Changer de paradigme : de la gestion des absences à la soutenabilité des carrières

Le principal enseignement des évolutions actuelles est probablement la nécessité de déplacer le centre de gravité du débat.

La question n'est plus uniquement de savoir comment réduire les arrêts maladie, mais comment permettre à des agents de travailler plus longtemps dans de bonnes conditions de santé.

Cette approche conduit à privilégier des politiques de prévention beaucoup plus ambitieuses. Elle suppose également de repenser les parcours professionnels, d'anticiper les reconversions internes, de renforcer les dispositifs de maintien dans l'emploi et d'intégrer davantage les enjeux de santé au travail dans les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les collectivités qui réussiront demain seront vraisemblablement celles qui auront compris que la prévention constitue non pas une dépense supplémentaire mais un investissement destiné à préserver durablement leurs ressources humaines.

Exemple concret

Une collectivité confrontée à une hausse des arrêts maladie dans ses services techniques peut choisir de renforcer les contrôles médicaux. Cette réponse peut être utile dans certains cas. Mais si les absences sont principalement liées à des manutentions répétées, à un vieillissement des agents, à des équipements inadaptés ou à une absence de parcours de reclassement, le contrôle ne traitera qu'une partie marginale du problème.

La réponse réellement efficace combinera diagnostic ergonomique, adaptation du matériel, réorganisation des tâches, formation des encadrants, anticipation des secondes parties de carrière et dialogue social autour de la prévention.

7. Ce qu'il faut retenir

L'analyse des arrêts maladie dans la fonction publique territoriale ne peut plus être limitée à une logique de maîtrise des dépenses. Les réformes successives ont parfois permis de contenir certaines formes d'absentéisme de courte durée, mais elles n'ont pas résolu les facteurs structurels qui alimentent les absences les plus coûteuses et les plus désorganisatrices.

Le vieillissement des effectifs, l'allongement des carrières, les tensions de recrutement et l'usure professionnelle modifient profondément la nature du problème. Les collectivités sont désormais confrontées à une question beaucoup plus vaste : comment maintenir durablement en emploi des agents dont la santé devient un enjeu stratégique majeur pour la continuité du service public ?

La réponse passera probablement moins par de nouvelles restrictions statutaires que par une politique ambitieuse de prévention, d'adaptation des organisations de travail et de sécurisation des parcours professionnels.

8. Le regard de NAUDRH

Le débat sur les arrêts maladie est en train de changer de nature. Pendant longtemps, il a principalement opposé les défenseurs de la maîtrise budgétaire aux partisans d'une meilleure protection des agents. Cette opposition demeure, mais elle devient progressivement secondaire face à une réalité beaucoup plus profonde : le vieillissement de la population active et la raréfaction des compétences disponibles.

Dans les prochaines années, les collectivités territoriales risquent de découvrir que leur principal problème n'est pas le coût des absences mais l'impossibilité de remplacer les agents absents. La question centrale ne sera alors plus celle de l'indemnisation des congés de maladie, mais celle de la soutenabilité des carrières publiques.

Les employeurs territoriaux qui anticiperont dès aujourd'hui cette mutation disposeront d'un avantage décisif. Ils comprendront que la santé au travail, la prévention de l'usure professionnelle et le maintien dans l'emploi constituent désormais des enjeux de gouvernance stratégique autant que des sujets de gestion des ressources humaines.

Mon opinion : le débat public français sur les arrêts maladie demeure encore trop largement construit autour d'une logique financière. Or les déterminants majeurs de l'absentéisme deviennent démographiques, organisationnels et sanitaires. Continuer à traiter principalement les conséquences plutôt que les causes risque d'entretenir indéfiniment un débat effectivement sisypheén, sans apporter de réponse durable aux difficultés rencontrées par les collectivités territoriales.