SAFPT INFO

La rentrée sociale 2026 ressemble, à première vue, à beaucoup d'autres.

Pourtant, quelque chose a changé. Les difficultés que les DRH territoriaux avaient l'habitude de traiter séparément commencent à s'alimenter mutuellement.

Attractivité, absentéisme, rémunération, conditions de travail, fidélisation et masse salariale forment désormais un système dont il devient difficile d'isoler les différentes composantes.

Sommaire

1. **Le sujet salarial ne se résume plus au point d'indice**
2. **Le régime indemnitaire peut-il encore tout compenser ?**
3. **Arrêts maladie : regarder au-delà de la seule absence**
4. **Attractivité : les limites de la communication employeur**
5. **Quand la contrainte budgétaire rencontre la crise d'attractivité**
6. **Ce que la direction générale doit pouvoir attendre de la DRH**
7. **Ce que la mobilisation sociale ne dit pas toujours**
8. **Le risque d'un cercle RH qui s'auto-entretient**
9. **Les DRH ont-elles encore le temps d'anticiper ?**
10. **« Faire mieux avec moins » a aussi ses limites**
11. **Vers une crise de cohérence du modèle RH public ?**
12. **Mesurer la soutenabilité de nos organisations**

À première vue, la rentrée sociale 2026 de la fonction publique ressemble à beaucoup d'autres. On y retrouve des revendications sur les rémunérations, des inquiétudes sur les effectifs, des débats sur les arrêts maladie, une nouvelle mobilisation syndicale et, en toile de fond, des finances publiques qui laissent peu de place aux mesures générales. Pour un DRH territorial, aucun de ces sujets n'est véritablement nouveau.

C'est pourtant leur concomitance qui me paraît devoir retenir notre attention. Depuis plusieurs années, nous avons pris l'habitude de traiter séparément le pouvoir d'achat, l'attractivité, l'absentéisme, les conditions de travail, la fidélisation et la masse salariale. Cette lecture devient de moins en moins pertinente. Dans beaucoup de collectivités, ces sujets commencent à s'alimenter mutuellement et rendent les arbitrages RH beaucoup plus difficiles qu'ils ne l'étaient encore il y a quelques années.

Nous devons contenir la masse salariale tout en recrutant sur des métiers pour lesquels les candidats se raréfient. Nous devons fidéliser alors que certaines perspectives de progression salariale deviennent moins lisibles. Nous devons agir sur l'absentéisme alors que certains collectifs fonctionnent durablement avec des postes vacants. Nous devons répondre à des attentes plus fortes sur les conditions de travail tout en préparant de nouvelles économies de fonctionnement. Chacun de ces objectifs peut être défendu. C'est leur poursuite simultanée qui pose désormais question.

Le véritable sujet de la rentrée 2026 n'est peut-être plus chacune de ces tensions prise isolément. Il réside dans la manière dont elles commencent à se renforcer les unes les autres au sein de nos organisations.

Le sujet salarial ne se résume plus à la valeur du point d'indice

Le gel de la valeur du point d'indice reste naturellement au centre du débat social. Mais, du point de vue d'un DRH, le problème ne se limite plus à la seule évolution du pouvoir d'achat. Il touche progressivement à la cohérence même des carrières.

À mesure que le SMIC progresse tandis que les premiers niveaux indiciaires évoluent plus lentement, les bas de grilles se resserrent. Des ajustements du minimum de traitement deviennent nécessaires pour maintenir les rémunérations au-dessus du salaire minimum. Juridiquement, le dispositif fonctionne. Du point de vue de la politique RH, il produit cependant une difficulté que nous rencontrons de plus en plus souvent : comment expliquer la valeur d'une progression de carrière lorsque plusieurs années d'ancienneté ne se traduisent que par un écart financier limité ?

Nous pouvons présenter à un agent son cadre d'emplois, son grade, son échelon et ses perspectives d'avancement. Cela devient beaucoup plus délicat lorsque la traduction de cette progression sur la fiche de paie lui paraît presque imperceptible. Le sujet n'est donc plus seulement celui du niveau de rémunération. Il devient celui de la reconnaissance financière de l'expérience et de l'ancienneté.

Une question très concrète pour les DRH :

Comment continuer à valoriser une carrière lorsque certaines de ses premières étapes deviennent financièrement presque invisibles ?

Nous demandons à nos politiques indemnitaires de compenser de plus en plus les limites des grilles

Cette situation explique en partie la place croissante prise par les régimes indemnitaires dans nos politiques salariales. Dans beaucoup de collectivités, le RIFSEEP est devenu l'un des rares instruments permettant de différencier les niveaux de responsabilité, de répondre à certaines difficultés de recrutement ou de reconnaître une expertise particulière.

Cette évolution n'est pas sans conséquence. Plus la rémunération indiciaire se resserre, plus nous demandons au régime indemnitaire de produire des effets qui dépassent sa vocation initiale.

Or toutes les collectivités ne disposent évidemment pas des mêmes capacités financières. La rémunération devient donc aussi un facteur de concurrence entre employeurs territoriaux. Nous le constatons déjà sur certains métiers : quelques dizaines ou centaines d'euros de différence mensuelle, auxquelles s'ajoutent le télétravail, l'organisation du temps de travail ou les prestations sociales, peuvent suffire à déplacer les candidatures d'une collectivité vers une autre.

Pour les DRH, la difficulté est réelle. Nous devons préserver une cohérence interne entre les fonctions et les niveaux de responsabilité tout en tenant compte d'un marché de l'emploi qui nous oblige parfois à différencier davantage les rémunérations. Ces deux logiques ne se rejoignent pas toujours facilement.

L'évolution de la rémunération pendant les arrêts maladie ne peut pas être dissociée des conditions de travail

Depuis le 1er mars 2025, la rémunération pendant les trois premiers mois du congé de maladie ordinaire est ramenée à 90 % dans les conditions prévues par les textes. Cette évolution, ajoutée au jour de carence, modifie nécessairement la perception de la protection attachée au statut.

Pour les DRH, la tentation serait de regarder cette mesure principalement à travers son incidence financière ou son effet attendu sur les absences de courte durée. Je pense que nous devons être plus prudents. L'absentéisme est rarement un phénomène suffisamment homogène pour être expliqué par une seule cause.

Nous connaissons tous des directions dans lesquelles les absences sont concentrées, des métiers dans lesquels l'usure physique apparaît après plusieurs années, des équipes fragilisées par des vacances de postes successives ou des services dans lesquels les difficultés managériales finissent par produire des conséquences sur la santé des agents. Dans ces situations, agir uniquement sur la rémunération de l'agent absent ne traite évidemment pas l'origine du problème.

Cela ne signifie pas que toute absence serait imputable à l'organisation. Ce serait tout aussi caricatural. Cela signifie simplement qu'un taux d'absentéisme n'est pas un diagnostic. Il constitue un indicateur qui doit être rapproché de la structure des effectifs, des métiers exercés, de l'ancienneté, des accidents de service, du turnover, des postes vacants et, lorsque nous disposons de données suffisamment fines, de la situation des collectifs de travail.

C’est précisément là que la fonction RH apporte autre chose qu’une gestion administrative des arrêts. Elle doit être capable d’identifier ce qui relève de situations individuelles et ce qui révèle une difficulté plus structurelle.

Point de vigilance RH. Un taux d’absentéisme constitue un indicateur. Il ne constitue pas, à lui seul, un diagnostic sur le fonctionnement d’un service.

Sur l’attractivité, nous atteignons probablement les limites de la seule communication employeur

Les collectivités ont beaucoup progressé dans leur manière de recruter. Les annonces sont généralement plus accessibles, les métiers mieux présentés, les campagnes sur les réseaux sociaux plus nombreuses et les procédures parfois plus rapides. La marque employeur est devenue un sujet à part entière dans les directions des ressources humaines.

Tout cela est utile. Mais cela ne suffit pas.

Lorsqu’un poste reste vacant après plusieurs publications, le problème n’est pas nécessairement la qualité de l’annonce. Lorsqu’une collectivité reçoit deux candidatures là où elle en recevait vingt quelques années auparavant, améliorer encore la présentation de l’offre ne répond qu’à une partie du problème.

Il faut alors accepter de regarder le poste lui-même. La rémunération est-elle compétitive ? Les contraintes horaires sont-elles compatibles avec les attentes actuelles ? Le bassin d’emploi permet-il réellement de trouver les compétences recherchées ? Le coût du logement constitue-t-il un obstacle ? Le niveau de responsabilité est-il cohérent avec le grade ou la rémunération proposés ? Le management et l’organisation du service sont-ils suffisamment attractifs pour fidéliser les personnes que nous réussissons à recruter ?

Cette dernière question me paraît d’ailleurs de plus en plus importante. Nous avons longtemps concentré nos efforts sur l’attractivité à l’entrée. La fidélisation est au moins aussi déterminante. Recruter un agent après quatre mois de recherche pour le voir repartir dix-huit mois plus tard ne peut pas être considéré comme une réussite de notre politique de recrutement.

L’enjeu n’est donc plus seulement d’attirer. Il est de donner envie de rester.

La contrainte budgétaire risque maintenant de rencontrer de plein fouet la crise d’attractivité

C’est probablement ici que la situation de 2026 devient particulièrement délicate pour les collectivités territoriales. Les perspectives financières conduisent les exécutifs et les directions générales à rechercher des économies de fonctionnement. Et, compte tenu du poids de la masse salariale dans les budgets locaux, le chapitre 012 revient nécessairement dans les discussions.

Le raisonnement budgétaire est parfaitement légitime. Une collectivité ne peut pas durablement dépenser au-delà de ses capacités. La DRH ne peut donc pas se positionner comme la direction qui demanderait systématiquement davantage de postes ou de crédits sans prendre en compte la situation financière de l’employeur.

En revanche, elle doit être capable d'expliquer les conséquences des différentes économies envisagées.

Le non-remplacement d'un départ à la retraite produit une économie immédiatement identifiable. Mais que se passe-t-il ensuite ? Les missions disparaissent-elles réellement ? Sont-elles redistribuées ? Les autres agents peuvent-ils les absorber durablement ? Les heures supplémentaires augmentent-elles ? Le service fait-il davantage appel à des remplaçants ? Les délais de traitement s'allongent-ils ? Certaines missions sont-elles abandonnées sans que cela ait été réellement décidé ?

C'est ici que le pilotage de la masse salariale rejoint directement l'organisation du travail.

Le chapitre 012 ne devrait plus être considéré uniquement comme une enveloppe financière. Il raconte également la manière dont la collectivité fonctionne : ses choix de remplacement, sa pyramide des âges, ses difficultés de recrutement, son recours aux contractuels et, indirectement, une partie de ses choix de service public.
Une économie de personnel n'est donc réellement une économie que lorsque nous avons regardé ce qu'elle produit ailleurs dans l'organisation.

C'est dans cette période que le DRH doit pleinement jouer son rôle auprès de la direction générale

La fonction RH n'a pas vocation à s'opposer aux contraintes budgétaires. Elle doit en revanche contribuer à éclairer les arbitrages.

Lorsqu'une direction générale envisage de ne pas remplacer plusieurs départs, la question RH ne consiste pas seulement à calculer l'économie annuelle correspondante. Elle consiste également à identifier les métiers concernés, les compétences qui disparaissent, la capacité réelle des équipes à absorber la charge et les conséquences possibles sur les recrutements futurs.

De la même manière, différer une revalorisation indemnitaire peut être parfaitement compréhensible dans un contexte budgétaire tendu. Mais si cette décision concerne un métier pour lequel la collectivité ne parvient déjà plus à recruter, le coût différé de cette économie doit au moins être posé dans la discussion.

C'est à cet endroit que j'attends personnellement une DRH stratégique. Pas nécessairement qu'elle obtienne davantage de moyens, mais qu'elle permette de mesurer ce que chaque décision fait gagner, ce qu'elle fait perdre et les risques qu'elle déplace.

Le chiffre budgétaire nous donne le coût immédiat. L'analyse RH doit apporter la conséquence probable.

Cette contribution est d'autant plus importante que les décisions prises aujourd'hui produisent parfois leurs effets plusieurs années plus tard. Une absence d'anticipation des départs en retraite, un métier sur lequel nous n'avons pas développé les compétences internes ou une politique de rémunération restée trop longtemps déconnectée du marché peuvent mettre plusieurs années à être corrigés.

La mobilisation sociale du 29 septembre ne dit pas, à elle seule, l'état réel du climat social

La journée de mobilisation du 29 septembre 2026 s'inscrit dans cette accumulation de tensions. Les revendications portent sur les rémunérations, la protection en cas de maladie, les effectifs, les conditions de travail et, plus largement, les moyens accordés aux services publics.

Pour les DRH territoriaux, je crois cependant qu'il faut résister à la tentation d'évaluer le climat social uniquement à partir du nombre de grévistes.

Une faible mobilisation locale ne signifie pas nécessairement que les agents sont satisfaits. De la même manière, un taux de grévistes élevé ne suffit pas à expliquer les difficultés d'une organisation.

Le climat social se lit aussi dans des phénomènes beaucoup moins visibles. Une diminution des candidatures sur les postes d'encadrement, des mobilités internes plus difficiles, des départs vers d'autres employeurs, une augmentation des demandes de rupture conventionnelle, des managers qui hésitent à prendre davantage de responsabilités ou des équipes qui cessent progressivement de proposer des initiatives peuvent constituer des signaux tout aussi intéressants.

Le désengagement est souvent beaucoup plus silencieux que le conflit. C'est ce qui le rend plus difficile à identifier.

Ce qui m'inquiète le plus est la possibilité d'un cercle qui s'auto-entretient

Prenons une situation que beaucoup de DRH connaissent. Un service rencontre des difficultés de recrutement. Un poste reste vacant plusieurs mois. Les agents présents reprennent une partie de la charge. Le manager passe davantage de temps à organiser les priorités et moins de temps à accompagner son équipe. La fatigue progresse. Les absences deviennent plus fréquentes. Le service apparaît moins attractif aux candidats et les recrutements deviennent encore plus difficiles.

Dans le même temps, les remplacements, les heures supplémentaires ou le recours à des contractuels peuvent augmenter les coûts. La collectivité dispose alors de moins de marges pour renforcer durablement l'équipe ou améliorer la rémunération.

Nous entrons alors dans une mécanique où les conséquences du problème initial contribuent à l'aggraver.

C'est pour cette raison que je crois de moins en moins à une gestion séparée de l'attractivité, de l'absentéisme, de la masse salariale, de la fidélisation et des conditions de travail. Dans les organisations les plus fragiles, ces sujets forment désormais un seul système.

Et c'est probablement ce système qu'une DRH doit apprendre à observer.

Sommes-nous encore suffisamment disponibles pour anticiper ?

Cette question me paraît plus importante que beaucoup d'autres.

Nous parlons depuis plusieurs années de DRH stratégique, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de données RH et de prospective. Dans le même temps, beaucoup de directions des ressources humaines sont absorbées par les recrutements difficiles, les situations individuelles complexes, les réorganisations, le dialogue social, les questions statutaires et les urgences quotidiennes.

Plus les difficultés augmentent, plus la DRH consacre du temps à les traiter. Et plus elle y consacre du temps, moins elle en dispose pour anticiper celles qui arrivent.

Il existe là un paradoxe assez préoccupant.

Une direction des ressources humaines capable de travailler à trois ou cinq ans peut identifier les départs prévisibles, repérer les métiers critiques, préparer les compétences internes, revoir certaines organisations avant qu'elles ne deviennent intenables et présenter plusieurs scénarios à la direction générale.

Une DRH qui fonctionne en permanence dans l'urgence finit nécessairement par intervenir lorsque le problème est déjà installé. Elle ne prévient plus. Elle régule. Et parfois, elle répare.

Le paradoxe est réel :

Nous n'avons probablement jamais autant parlé de « DRH stratégique » au moment même où de nombreuses directions des ressources humaines sont absorbées par une gestion opérationnelle de plus en plus exigeante.

Nous devons aussi accepter que « faire mieux avec moins » a une limite

Il existe encore des marges d'amélioration dans nos collectivités. Nous pouvons simplifier certaines procédures, automatiser des tâches répétitives, mieux utiliser les outils numériques, revoir des circuits de validation, développer la mobilité interne ou mieux accompagner les managers. L'intelligence artificielle ouvrira également des possibilités nouvelles dans certaines fonctions administratives.

Il serait donc excessif de considérer que toute réduction de moyens entraîne mécaniquement une dégradation du service.

Mais l'inverse serait tout aussi excessif.

Une organisation ne peut pas absorber indéfiniment des contraintes supplémentaires par de simples gains de productivité. À un moment, la réduction des moyens impose nécessairement un choix sur les missions, les délais, le niveau de service ou les priorités.

C’est un débat que la DRH ne peut pas trancher seule. Il appartient à la direction générale et à l’exécutif de déterminer ce que la collectivité souhaite continuer à faire et avec quels moyens.

Notre responsabilité consiste en revanche à dire ce que les organisations et les agents peuvent raisonnablement absorber.

Ce rôle n’est pas toujours confortable. Il est pourtant essentiel.

La difficulté de 2026 tient peut-être moins à chacun de ces problèmes qu’à leur accumulation

Je me garderais de dire que la fonction publique connaît en 2026 sa crise la plus grave depuis dix ans. Ce type de comparaison est toujours discutable et dépend beaucoup de l’indicateur retenu.

En revanche, la configuration actuelle me paraît particulière.

La rémunération réelle est sous tension. Les premiers niveaux des grilles sont comprimés. Les difficultés de recrutement touchent de nombreux métiers. La protection statutaire en congé de maladie a été réduite. Les attentes des agents à l’égard du travail ont évolué. Et les employeurs territoriaux doivent gérer ces transformations avec des marges financières de plus en plus contraintes.

Aucune de ces difficultés n’est, isolément, insurmontable. C’est leur combinaison qui rend la situation plus complexe.

Elle remet surtout en question certains équilibres sur lesquels reposait historiquement l’attractivité de la fonction publique. Une rémunération parfois moins favorable pouvait être compensée par une carrière lisible, une sécurité professionnelle forte, une protection statutaire importante et des perspectives de progression clairement identifiées.

Cet équilibre n’a pas disparu. Mais il est moins évident qu’auparavant.

C’est probablement cela que nous devons regarder avec attention.

Pour les DRH territoriaux, la priorité est peut-être désormais de mesurer la soutenabilité de nos propres organisations

Nous disposons déjà d’une grande partie des données nécessaires.

Nous savons quels métiers sont difficiles à recruter. Nous connaissons nos taux d’absentéisme. Nous pouvons identifier les départs à la retraite à venir, les mobilités, les postes durablement vacants et l’évolution de notre masse salariale.

Le véritable enjeu consiste à rapprocher ces informations.

Un poste vacant depuis huit mois, trois agents absents dans le même service, un manager en difficulté et plusieurs départs prévus dans les deux prochaines années ne constituent pas quatre informations indépendantes.

Elles racontent peut-être la même histoire.

C’est cette lecture que nous devons être capables d’apporter à nos directions générales et à nos exécutifs.

La question de la rentrée 2026 n'est donc peut-être pas de savoir si les agents publics sont plus ou moins mécontents qu'en 2017, ni même si la mobilisation du 29 septembre constitue un succès ou un échec.

Pour un DRH territorial, la question me paraît beaucoup plus concrète : **combien de tensions supplémentaires nos organisations peuvent-elles encore absorber sans que cela finisse par affecter durablement les agents, les managers et la qualité du service rendu ?**

Et surtout : sommes-nous encore en capacité de voir arriver ces difficultés suffisamment tôt pour conserver le choix de la réponse ?

C'est probablement là que se joue aujourd'hui une part importante de notre valeur ajoutée.

À retenir.

La rentrée sociale 2026 ne pose pas uniquement une question de rémunération, d'absentéisme ou d'attractivité.

Elle invite les DRH territoriaux à regarder autrement la soutenabilité de leurs organisations.

Les postes vacants, les difficultés de recrutement, l'absentéisme, la masse salariale, les conditions de travail et la fidélisation ne peuvent plus être pilotés comme des sujets indépendants.

Ils constituent de plus en plus les différentes dimensions d'un même équilibre RH.

WWW.SAFPT.ORG Libre-Autonome-Indépendant
Droits Obligation Défense Information