



# BENCHMARK ABSENTÉISME

Année **2017**

Septembre 2018

*ASSOCIATION DES DRH  
DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES*

*[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)*



## Édito

---

**Johan Theuret**

Président de l'Association des DRH des grandes collectivités  
DGA du pôle ressources de la  
Ville et Métropole de Rennes

Pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, l'Association des DRH des grandes collectivités, en collaboration avec la start-up HAVASU, a conduit son benchmark absentéisme.

Les résultats de cette enquête nationale, qui a porté sur les données de l'année 2017, sont synthétisés dans cette plaquette, donnant ainsi une meilleure connaissance d'une problématique complexe, très souvent résumée à de simples constats caricaturaux.

En créant ce portail web, permettant aux collectivités volontaires une saisie en ligne de leurs données, l'Association des DRH des grandes collectivités en lien avec HAVASU, spécialiste de l'analytique RH, leur offre ainsi un service gratuit, fiable et reconnu donnant une première objectivation de leur situation et des critères de comparaison.

Grâce au sérieux de cet outil, unique dans la Fonction publique territoriale, les collectivités locales peuvent bénéficier de résultats facilitant de nombreuses comparaisons entre elles et pouvant les inciter à approfondir leurs actions en faveur de la prévention de l'absentéisme.

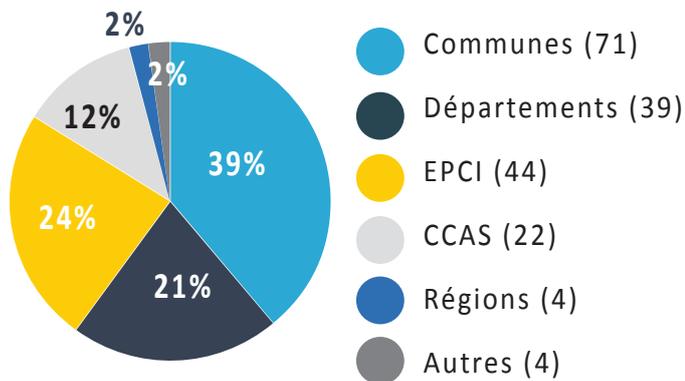
Comme tous les ans, la réussite de cet outil dépend bien évidemment du nombre de répondants. Grâce aux 184 collectivités ayant répondu (représentant plus de 347.000 agents territoriaux), la 3<sup>ème</sup> édition du benchmark absentéisme dispose de résultats encore plus représentatifs et permettant de nouvelles comparaisons.

Merci aux nombreux volontaires qui font la réussite de ce projet. N'hésitez pas à participer à la prochaine campagne qui sera lancée en 2019.

# UN SERVICE GRATUIT OUVERT À TOUTES LES COLLECTIVITÉS

## PARTICIPATION

**184** collectivités



**348 000**  
agents soit

**20%**  
des agents  
de la FPT  
représentés

## DÉMOGRAPHIE DES RÉPONDANTS



Âge  
moyen **45,7** ans

**2/3** des agents  
en catégorie **C**

## TABLEAU DE BORD ABSENTÉISME

Tableau de bord	Moyenne 2017	Moyenne 2016	Évolution
<b>Taux d'absentéisme</b>	8,34%	8,20%	↗
Maladie ordinaire	4,41%	4,44%	↘
Accident du travail	0,89%	0,87%	↗
Maladie professionnelle	0,37%	0,37%	→
Congés longue / grave maladie	1,44%	1,44%	→
Congés longue durée	1,23%	1,08%	↗
<b>Gravité, fréquence, exposition</b>			
Gravité	20,8 jours	18,7 jours	↗
Fréquence	1,64	1,71	↘
Exposition	60,0%	60,6%	↘

## Pour mémoire : JOURNÉE DE CARENCE

Cette 3ème édition du benchmark absentéisme analyse les données de l'année 2017. Par conséquent, les effets éventuels de la journée de carence, rétablie à partir du 1er janvier 2018, n'apparaissent pas dans ces résultats.

L'Association des DRH des grandes collectivités territoriales avait proposé le rétablissement du jour de carence, parce qu'il est un facteur de responsabilisation des comportements individuels et d'équité avec le privé. Elle a proposé qu'un bilan puisse être mené au bout de 3 ans.

Jugé comme très insuffisant dans la prévention de l'absentéisme, son rétablissement doit nécessairement être accompagné d'autres mesures, notamment celles en faveur de la responsabilisation collective de l'ensemble des acteurs : élaboration de diagnostics, instauration de véritables plans de prévention dans les collectivités, identification des leviers managériaux et la mise en place d'un dispositif de contrôle par la Sécurité sociale des arrêts délivrés par les médecins de ville afin de les responsabiliser dans la transmission des actes médicaux.

Par ailleurs, l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales considère que l'alignement avec le secteur privé, nécessite la participation obligatoire des employeurs publics à la protection sociale complémentaire de leurs agents.

Dans le cadre des débats parlementaires sur la journée de carence, l'Association avait porté plusieurs amendements dont l'exonération des femmes enceintes pour ne pas accroître les écarts salariaux avec les hommes. Le Gouvernement avait rejeté cet amendement.

# RÉSULTATS DU BENCHMARK 2017

Outre les bénéfices qu'il apporte à chaque collectivité participante désirant se comparer, ce benchmark permet également de collecter des données pour étudier les grandes lignes de la structure de l'absentéisme dans la Fonction publique territoriale.

## Taux d'absentéisme moyen

Le taux d'absentéisme<sup>1</sup> moyen pour l'ensemble des collectivités répondantes était de 8,34% en 2017 vs 8,20% en 2016 et 7,85% en 2015.

8,34%

1. Rappel de la règle de calcul du taux d'absentéisme : valeur exprimée en pourcent, obtenue en divisant le Nombre de jours d'absence par le produit de l'Effectif en ETP x 365. Le résultat est multiplié par 100. Le taux d'absentéisme est donc calculé sur une base calendaire.

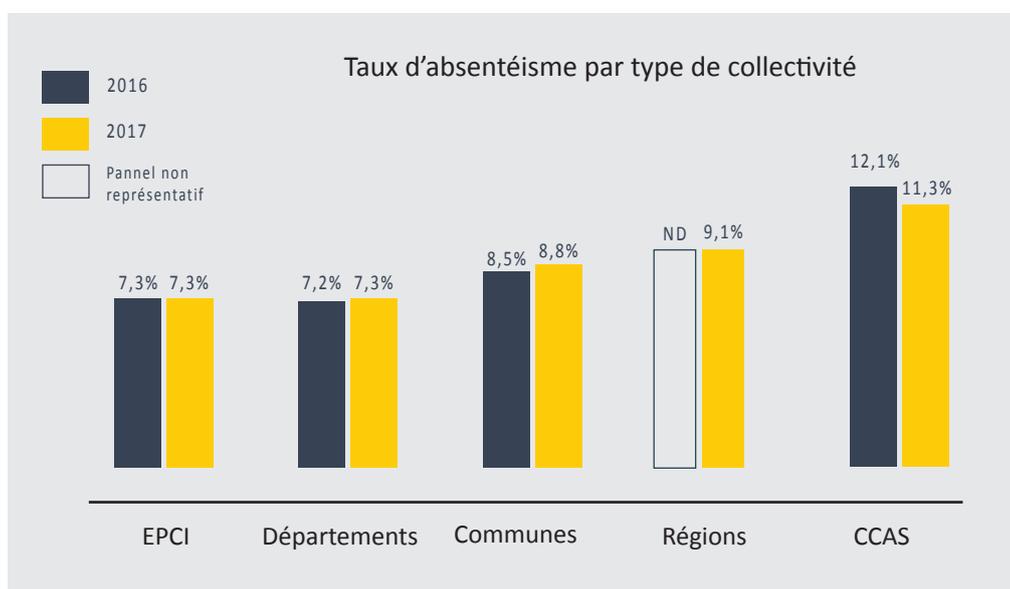
Le taux est calculé sur un périmètre intégrant la maladie ordinaire, les accidents de travail, la maladie professionnelle, les congés longue / grave maladie et les congés longue durée. Il est donc dépourvu des congés maternité, lesquels sont souvent curieusement intégrés dans les benchmarks absentéisme.

## L'absentéisme n'est pas uniforme

Le taux d'absentéisme est loin d'être uniforme par type de collectivités. 11 des 15 collectivités répondantes ayant le plus fort taux d'absentéisme sont des CCAS.

La hausse du taux d'absentéisme moyen entre 2016 et 2017 est portée par les communes.

Le taux d'absentéisme moyen est en baisse dans les CCAS.

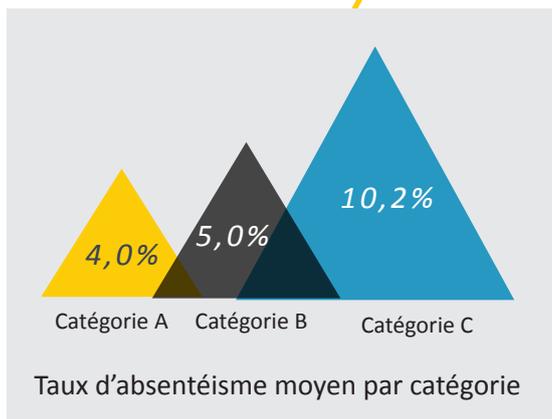


## L'absentéisme diffère en fonction des filières

On observe de fortes variations du taux moyen d'absentéisme selon les filières, les filières technique et médico-sociale et sociale étant, et de loin, les plus concernées. Des critères de pénibilité physique peuvent être évoqués pour les métiers qui les composent.

On observe une hausse du taux d'absentéisme moyen pour toutes les filières (à l'exception des filières médico-sociale et sociale). Cette hausse est surtout visible pour la filière technique.

Taux d'absentéisme par filière	Evolution vs. 2016
Sportive 4,9%	↗
Culturelle 5,6%	↗
Administrative 6,5%	↗
Animation 7,5%	↗
Médico-sociale et Sociale 8,9%	↗
Technique 10,4%	↘



### Taux d'absentéisme 2,5 fois plus élevé en catégorie C

Le taux d'absentéisme atteint 10,2% chez les agents de Catégorie C. Ces agents de Catégorie C ont un taux d'absentéisme 2,5 fois plus élevé que les agents de Catégorie A et deux fois plus élevé que les agents de Catégorie B.

Pour mémoire dans la FPT, 12% des agents de catégorie C relèvent de la catégorie "active" c'est à dire regroupant les métiers pénibles et dangereux.

## Les accidents du travail et maladies professionnelles représentent 16% des absences

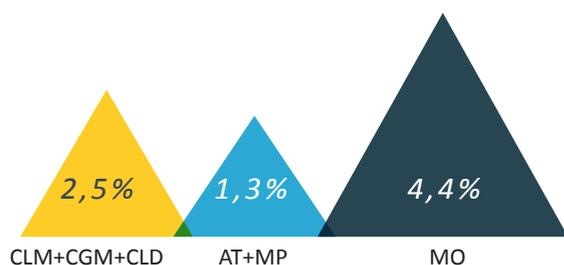
16% du volume d'absence concernent des causes liées à des problématiques de prévention sur lesquelles les collectivités ont un pouvoir d'action directe (Accidents du Travail et Maladies Professionnelles). C'est pourquoi il y a une impérative nécessité pour les collectivités locales de s'emparer de la thématique de l'amélioration des conditions de travail des agents.



# RÉSULTATS DU BENCHMARK 2017

## Taux d'absentéisme selon le type d'absence

Le taux d'absentéisme pour maladie ordinaire représente plus de 50% du volume d'absence.



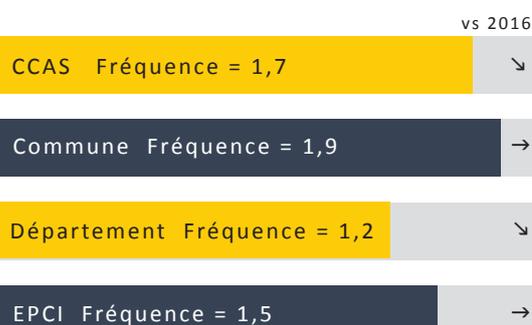
### Types d'absences :

AT : Accidents du Travail;  
MO : Maladies Ordinaires;  
MP : Maladies Professionnelles;  
CLD : Congés Longue Durée;  
CGM : Congés Grave Maladie;  
CLM : Congés Longue Maladie

## Fréquence d'absence par type de collectivité

Chaque agent de commune est absent environ deux fois par an en moyenne.

La fréquence d'absence moyenne est stable entre 2016 et 2017 (en baisse dans les CCAS).

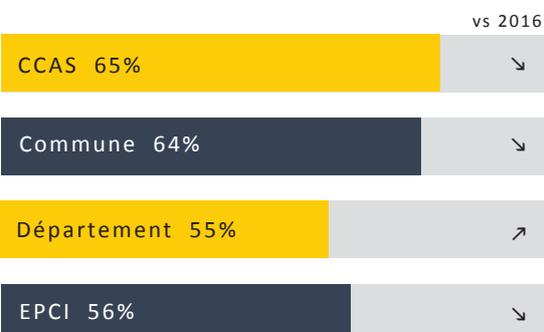


La fréquence est le nombre moyen d'arrêts par agent dans l'année. On l'obtient en divisant le nombre d'arrêts par l'effectif.

## Taux d'exposition d'absence par type de collectivité

En moyenne, deux tiers des agents des CCAS et des communes ont au moins un jour d'absence dans l'année.

Ces valeurs sont stables entre 2016 et 2017.



L'exposition d'absence est la proportion d'agents concernés par au moins un jour d'absence dans l'année, exprimée en pourcentage et obtenue en divisant le nombre d'agents absents par l'effectif. Le résultat est multiplié par 100.

## Gravité d'absence par type de collectivité

Les CCAS ont la durée moyenne d'arrêt la plus élevée : 25 jours (22 jours en 2016). On observe en moyenne 20 jours d'absentéisme en 2017 dans les communes. La durée moyenne des arrêts a augmenté pour tous les types de collectivités entre 2016 et 2017 (stable pour les EPCI).



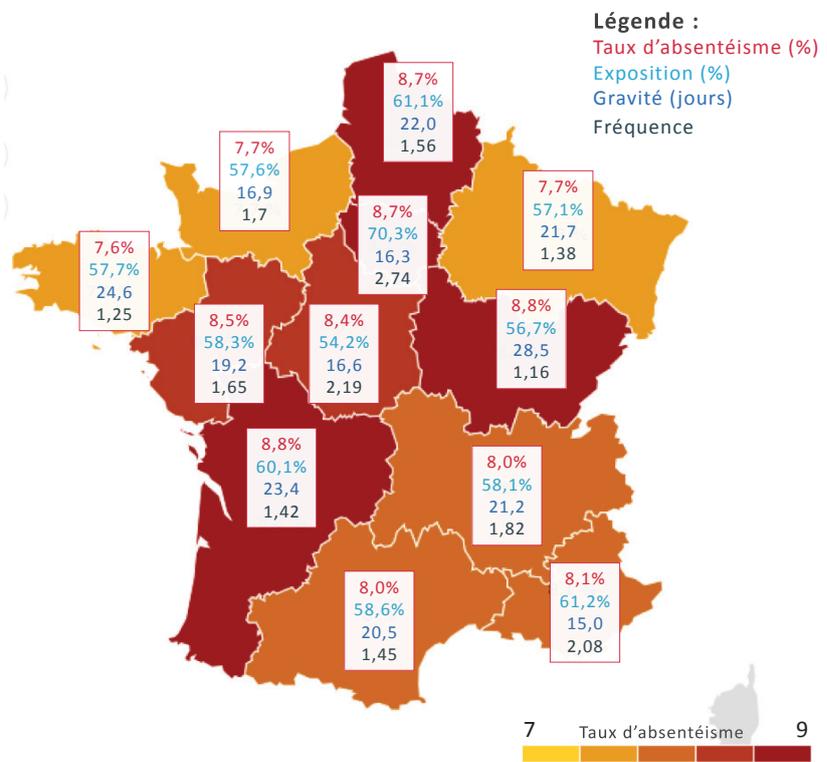
La gravité d'absence est la durée moyenne d'un arrêt, exprimée en jour(s), obtenue en divisant le nombre de jours d'absence par le nombre d'arrêts dans l'année.

# RÉSULTATS DU BENCHMARK 2017

## Taux d'absentéisme moyen par région

Le taux d'absentéisme moyen varie par région. En PACA et IDF, les absences sont plus nombreuses, concernent plus d'agents, mais sont plus courtes. A l'inverse, en Bretagne et en Hauts-de-France, les absences sont moins nombreuses, mais plus longues.

Le nombre de répondants est cependant peu significatif dans certaines régions.



## Synthèse

Les résultats de cette troisième campagne confortent ceux de l'année 2016 avec une hausse du taux moyen d'absentéisme dans la FPT, principalement portée par les communes.

Cette hausse est plus modérée que celle constatée entre 2015 et 2016 et s'explique principalement par la hausse de la durée moyenne des arrêts et en particulier par l'augmentation des congés longue durée.

Ce benchmark démontre que l'absentéisme est un phénomène complexe, multi-factoriel, qui ne peut pas se résumer aux seuls comportements des agents.

En effet, les différences identifiées entre les types de collectivités et entre les métiers rappellent la nécessité pour les employeurs locaux de connaître les caractéristiques de l'absentéisme et de mettre en place de réelles politiques de prévention.

Les caractéristiques de l'absentéisme en 2017 sont semblables à celles constatées depuis 2015 :

- Absentéisme porté majoritairement par les agents de catégorie C.
- Absentéisme surreprésenté dans les métiers associés à des critères de pénibilité (CCAS, filières médico-sociales et techniques).



# RÉSULTATS DE LA SECONDE ENQUÊTE

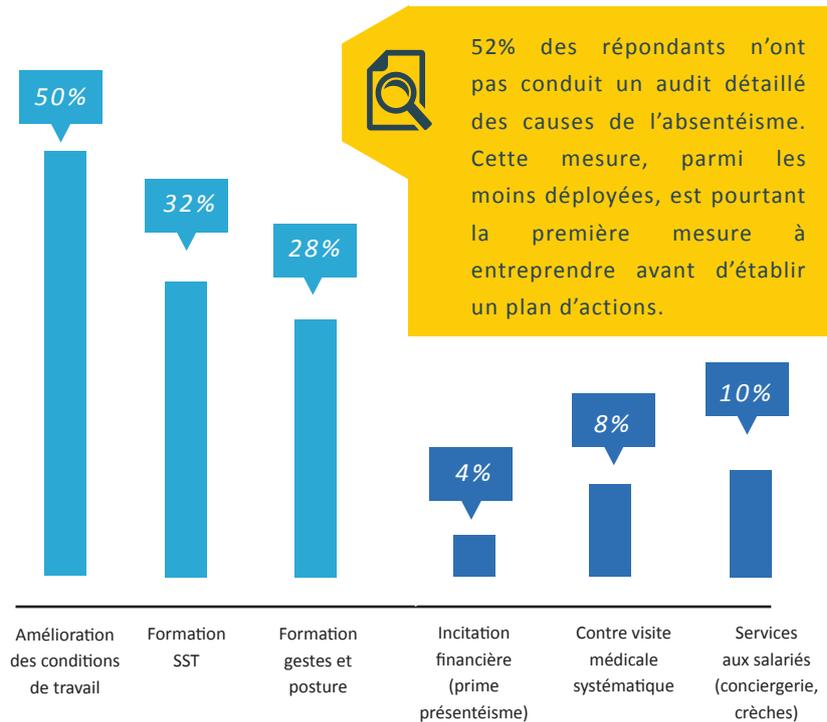
## ABSENTÉISME

### Actions de prévention

La formation (SST ou PRAP) reste, comme en 2016, le levier le plus utilisé pour prévenir l'absentéisme. Ces deux leviers agissent principalement contre les AT.

Les plus déployées

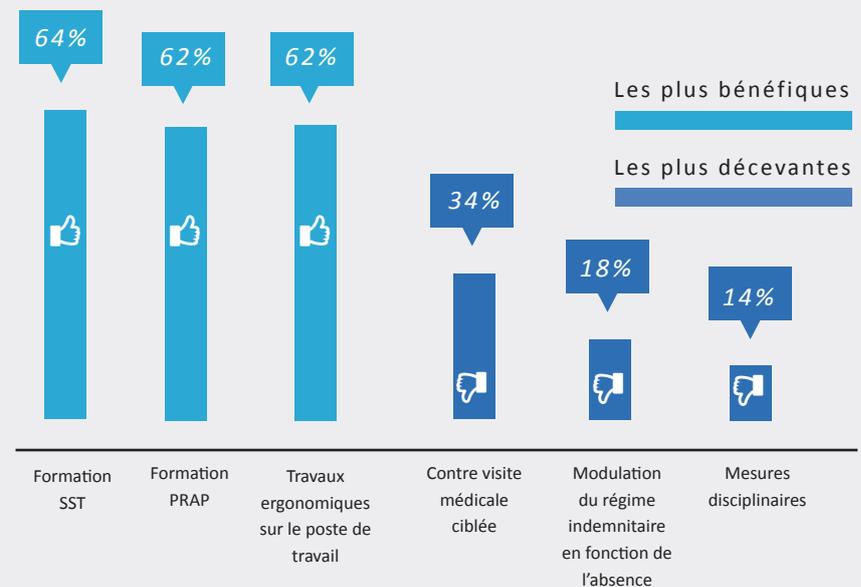
Les moins déployées



### Evaluation des actions de prévention

Après les formations SST et PRAP, ce sont les travaux ergonomiques qui sont jugés bénéfiques par 62% des collectivités répondantes.

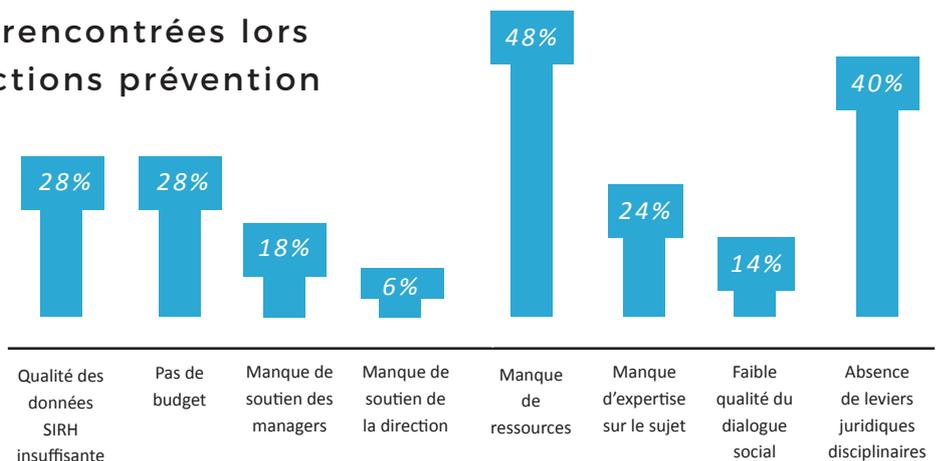
La contre visite médicale ciblée est la mesure affichant le plus fort taux de résultat décevant. Elle est cependant jugée bénéfique par environ 45% des collectivités l'ayant déployée.



### Principales difficultés rencontrées lors du déploiement des actions prévention

Le manque de ressources (un répondant sur deux) apparaît comme la principale difficulté rencontrée lors du déploiement des actions prévention absentéisme. C'était déjà le cas en 2016.

L'absence de leviers juridiques disciplinaires est la seconde difficulté avancée.



# L'UTILITÉ DES POLITIQUES DE PRÉVENTION

Le baromètre aide à se situer dans les grandes tendances et invite chaque pilote de politique RH à se saisir d'outils quantitatifs fiables. L'outil peut en effet se décliner au sein de chaque entité de l'organisation. Les alertes peuvent ainsi être mieux ciblées.

Le RIFSEEP invite également à conforter l'approche par métier, et quand celle-ci est constituée, le baromètre (notamment sur les 4 indicateurs clés : taux, fréquence, exposition, gravité) peut être également déployé en tenant compte de la diversité des situations de travail.

Mais au-delà de ces chiffres, c'est leur usage qui détermine leur intérêt final. Ces données sont des supports

utiles à l'échange, au développement d'un dialogue de gestion avec les directions ou les secteurs les plus exposés aux risques. Elles permettent de cibler des métiers, pour lesquels une démarche de fond peut alors être engagée dans l'optique de diminuer l'accidentologie, mais plus encore d'un travail de fond sur la prévention de l'usure professionnelle : réflexion sur les nuisances sonores ou la configuration des tables de change dans les crèches, formation des policiers municipaux pour mieux faire face aux agressions des usagers, etc. Les chiffres invitent donc à ce que DRH et management travaillent ensemble pour expliquer en vue de mieux prévenir.

Dans une fonction publique territoriale fortement marquée par les dynamiques de changement, la qualité du management et de la méthode appliquée à la conduite du changement constituent enfin un point clé : on rencontre trop de réorganisations mal menées... qui malmènent les agents. L'obligation de la mise en œuvre de plans de prévention, si possible pluriannuels, doit être confortée (notamment en s'appuyant sur le CHSCT).

**Autant d'enjeux que l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales explorera notamment lors de la prochaine journée d'études, le 14 décembre prochain à Lille.**

## Témoignage utilisateur

“Depuis quatre ans, les services de la ville de Lille sont mobilisés autour d'une démarche ambitieuse de prévention de l'absentéisme et d'amélioration des conditions de travail. Mais cette démarche ne peut être efficace qu'avec un système de pilotage adapté qui objective et la situation.

Le portail web mis en place par l'association des DRH des grandes collectivités et HAVASU me permet, en tant que DGA-RH, d'accéder aux informations essentielles de ma collectivité et de pouvoir les comparer avec les tendances générales.

Les données absentéisme sont partagées avec les services opérationnels en interne. Pour une vision d'ensemble, la plateforme est très efficace. Le service en charge de l'analyse des données au sein du pôle RH complète cette vision stratégique avec des tableaux de bord détaillés fournis à l'encadrement.

Nous pouvons, sur ces bases ainsi que sur des démarches pluridisciplinaires s'appuyant notamment sur l'ergonomie, la psychologie du travail, approfondir les causes réelles de l'absentéisme et construire des outils adaptés en termes d'accompagnement et de prévention.

Mon intérêt à participer à cette étude annuelle est lié aussi aux échanges développés avec les collectivités voisines. Avec l'appui d'HAVASU, les collectivités du territoire se réunissent pour aborder les enjeux en matière d'absentéisme, partager les bonnes pratiques et enrichir nos compétences sur l'analyse statistique afin de construire des actions adaptées.”

**Mathilde Icard**

Directrice générale adjointe chargée des Ressources humaines  
Ville de Lille

# FOCUS SUR NOTRE PARTENAIRE **HAVASU** Smart HR Decisions



## A propos de HAVASU

HAVASU ([www.havasu.fr](http://www.havasu.fr)) finance et porte le projet benchmark absentéisme depuis 3 ans, dans le cadre d'un partenariat avec l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales.

**HAVASU est un spécialiste de l'accompagnement des projets de prévention de l'absentéisme.**

HAVASU propose des **audits**, des **accompagnements à la définition des plans d'action** et des **mesures** d'efficacité des actions déployées.

HAVASU utilise l'**analytique RH**, dont il est le spécialiste en France. L'analytique facilite la précision et qualité des missions.

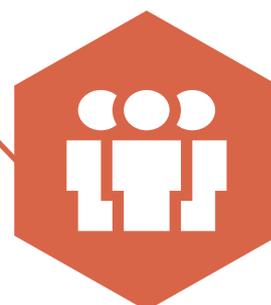


### Références dossiers absentéisme dans la FPT :

Ville de Paris, Ville de Lyon, Ville de Garges-lès-Gonesse.

## A propos de l'accompagnement absentéisme

**Un projet de prévention absentéisme se déroule en quatre étapes :**



1

Un diagnostic précis et détaillé des causes de l'absentéisme en distinguant ce qui doit l'être (absentéisme court, long, etc.).  
Sans diagnostic, il est très difficile de construire un plan d'action pertinent.

2

La construction concertée d'un plan d'action, en valorisant les données objectives produites lors de l'audit. Sans données objectives, il est difficile de créer les conditions d'un dialogue constructif.

3

La mesure statistique de l'évaluation de l'efficacité des actions déployées.  
Sans cette mesure, il est difficile de se prononcer sur l'efficacité des dispositifs.

4

Le suivi des indicateurs décisionnels clés.  
Les indicateurs de pilotage (type bilan social) sont insuffisamment précis pour suivre l'absentéisme.

## A propos de l'analytique RH

L'absentéisme est une **problématique multifactorielle très complexe**.

De ce fait, il est illusoire de vouloir la comprendre sur la base d'indicateurs classiques de pilotage (type bilan social).

**L'analytique est une approche statistique valorisant les données SIRH pour éclairer les différentes réalités de l'absentéisme.**

Elle utilise des **outils** facilitant l'analyse des causes de l'absence (saisonnalité de l'absence, parcours d'absence, absence comportementale, etc.).

L'analytique est également un « prétexte habile » aux travaux collaboratifs en vue de la construction des plans d'action.

L'analytique permet enfin, de **mesurer scientifiquement, l'efficacité des actions** déployées.



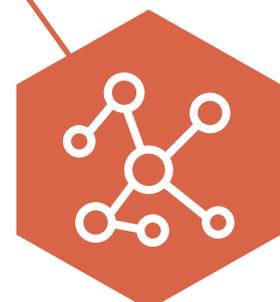
## Exemples de réalisations avec l'analytique RH

### Audit absentéisme :

- Analyse des causes de l'entrée en absence longue.
- Analyse de l'influence du risque épidémique sur l'absence.
- Analyse de l'absentéisme comportemental.
- Observatoire de l'absentéisme.

### Evaluation des actions prévention absentéisme :

- Evaluation statistique de l'efficacité de la pré-imprégnation (dispositif de nettoyage) pour les ATSEM.



### ANALYTIQUE RH



## AUTEUR - CONTACT

Guillaume PERTINANT  
 pertinent@havasus.fr  
 www.havasus.fr



**ASSOCIATION DES DRH DES  
GRANDES COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES**

[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)

**HAVASU**<sup>®</sup>  
*Smart HR Decisions*

[www.havasu.fr](http://www.havasu.fr)