



GUIDE MANAGÉRIAL

LE CAHIER

CHANGEMENT CLIMATIQUE : QUELS IMPACTS SUR LES MÉTIERS TERRITORIAUX, LE MANAGEMENT ET LES ORGANISATIONS ?



Les auteurs et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce Cahier. Leurs opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire MNT.

Mentions légales

Mutuelle Nationale Territoriale

4 rue d'Athènes – 75009 Paris

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II

du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire SIREN 775 678 584

Impression :

Imprimerie Desbouis Grésil

ZI du Bac d'Ablon

10-12 rue Mercure

91230 Montgeron

Directeur de la publication :

Didier Bée (président de la MNT)

Responsables de la rédaction :

Jeanne Ballot, Jean-Marc Joussen

Mise en page :

Lorraine Blondeau

Illustration de couverture et illustrations intérieures :

The Links

Date de parution : Novembre 2025

L'Observatoire MNT remercie Alexandra Bardet, société Scriptease, pour son pilotage de l'étude et Laurence Maas pour la relecture.

Les Cahiers de l'Observatoire MNT

ISSN 2800-6615



GUIDE MANAGÉRIAL

CHANGEMENT CLIMATIQUE : QUELS IMPACTS SUR LES MÉTIERS TERRITORIAUX, LE MANAGEMENT ET LES ORGANISATIONS ?

Étude réalisée par les élèves administrateurs territoriaux de la promotion Gerty Archimède :

Emilien Bayette

Baptiste Guimard

Thomas Louyot

Perrine Recours Nguyen

Pour l'Observatoire MNT

En partenariat avec l'Institut national des études territoriales (INET)
et l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF)

Novembre 2025

Les auteurs



© Pascal Bastien

Emilien Bayette est élève administrateur territorial. Originaire des Ardennes, il est diplômé du master Affaires publiques de Sciences Po Lille. Durant sa scolarité à l'INET, il a réalisé différents stages dans le domaine des ressources et de la budgétisation climatique. En parallèle de sa scolarité à l'Institut national des études territoriales (INET), il est engagé pour l'égalité des chances dans la fonction publique. Ces expériences, ainsi que la participation à cette étude, lui ont permis de développer ses compétences en matière de transition écologique, de gestion durable des ressources et d'accompagnement au changement.



© Pascal Bastien

Baptiste Guimard est élève administrateur territorial issu de la promotion Gerty Archimède. Diplômé de la licence et du master Affaires publiques de Sciences Po Paris ainsi que de la licence d'Économie de la Faculté de Lorraine, il réalise plusieurs stages dans le domaine de la transformation écologique et participe à des projets associatifs en lien avec l'environnement parallèlement à son cursus. Sa scolarité à l'INET lui a permis de développer ses compétences en matière de politiques environnementales, de gestion durable des ressources et de pilotage de projets.



© Pascal Bastien

Thomas Louyot est élève administrateur territorial. Diplômé de Sciences Po Lille (spécialisation Affaires publiques) et de l'INET, il s'intéresse particulièrement aux enjeux de transition énergétique et de sobriété carbone à l'échelle locale. Soucieux de s'engager pour la transition écologique à l'échelon local, il s'est notamment spécialisé dans les enjeux de fiscalité environnementale, de budgétisation climatique et de planification des politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre.



© Pascal Bastien

Perrine Recours Nguyen est élève administratrice territoriale. Au service de l'action publique depuis plus de 15 ans, elle a développé de solides compétences juridiques et budgétaires, ainsi qu'une expertise en ressources humaines. Son expérience managériale en centre de gestion lui a permis de maîtriser le cadre juridique de la fonction publique territoriale et de la santé au travail. Durant sa scolarité à l'INET elle a mené une mission sur l'adaptation au changement climatique et s'intéresse particulièrement à l'intégration des questions de transition écologique dans les fonctions ressources.

Sommaire

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| LES AUTEURS | p. 4 | C. Méthodologie de l'étude | p.22 |
| SOMMAIRE | p. 6 | 1. Présentation de l'angle d'analyse | p.22 |
| AVANT-PROPOS | p.10 | 2. Recueil d'informations auprès d'acteurs de la fonction publique territoriale | p.23 |
| Face au défi climatique, embarquer les métiers territoriaux | p.10 | 3. Élargir la vision | p.25 |
| Titre du texte de l'INET | p.12 | | |
| Au cœur de nos préoccupations et de nos aptitudes | p.14 | | |
| INTRODUCTION | p.16 | I. CHANGEMENT CLIMATIQUE : TOUS LES MÉTIERS DES SERVICES PUBLICS LOCAUX IMPACTÉS | p.26 |
| A. Présentation des notions principales | p.16 | A. Une nécessaire évolution des métiers | p.27 |
| 1. Le changement climatique : une évolution structurelle aux conséquences complexes | p.16 | 1. Trois facteurs qui rendent necessaire l'évolution des métiers | p.27 |
| 2. Manager à l'ère du changement climatique | p.18 | 2. Le renouvellement du rôle des encadrants | p.32 |
| B. Pourquoi intégrer le changement climatique dans le management territorial ? | p.19 | B. Typologie des métiers au regard de l'impact climatique | p.37 |
| 1. Des métiers et des pratiques largement impactés par le changement climatique | p.19 | 1. Une grille de lecture pour les ressources humaines et les encadrants | p.37 |
| 2. Une nécessaire évolution des métodes de travail | p.20 | 2. Cartographie des métiers impactés | p.50 |
| 3. Adapter les territoires au changement climatique : une responsabilité des collectivités territoriales | p.21 | C. Des réponses spécifiques à apporter | p.55 |
| | | 1. Du fait des compétences propres de chacun | p.55 |

| | | | |
|---|--------------|--|-------|
| 2. Du fait des caractéristiques géographiques propres à chaque territoire | p. 59 | B. Intégrer le changement climatique dans la prévention des risques professionnels et l'organisation du travail | p. 83 |
| II. BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES, MANAGEMENT, ET PILOTAGE POUR ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS | p. 64 | | |
| A. Organiser et accompagner l'évolution des métiers | p. 65 | 1. Prendre en compte l'augmentation des risques professionnels | p. 83 |
| 1. Impulser le changement collectif | p. 65 | 2. Respecter les obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail en y intégrant le risque climatique | p. 84 |
| 2. Adopter une culture du risque face aux enjeux humains, organisationnels et budgétaires | p. 69 | 3. S'appuyer sur les outils existants | p. 86 |
| B. Piloter l'adaptation au changement climatique | p. 71 | 4. Outils et équipements de prévention | p. 88 |
| 1. Le portage politique par les élus | p. 71 | 5. La conception et l'aménagement des bâtiments et des locaux | p. 89 |
| 2. L'importance de l'écosystème territorial | p. 74 | 6. Adapter les horaires et activités de travail | p. 90 |
| III. RECOMMANDATIONS POUR INTÉGRER LE CHANGEMENT CLIMATIQUE DANS LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS | p. 76 | C. Intégrer le changement climatique dans le recrutement et la carrière des agents | p. 91 |
| A. Accompagner les transformations professionnelles | p. 77 | 1. Le changement climatique, un levier d'attractivité et de fidélisation | p. 91 |
| 1. Embarquer un collectif de travail | p. 77 | 2. Une opportunité pour dynamiser les carrières | p. 94 |
| 2. Développer les compétences : de la technicité à la transversalité | p. 80 | 3. Le levier de la rémunération | p. 96 |

| | |
|--|---------------|
| D. Adapter sa collectivité au changement climatique | p. 98 |
| 1. Un environnement encourageant les agents à être proactifs | p. 98 |
| 2. Réinventer les modèles d'organisation des collectivités | p. 100 |
| 3. Une feuille de route opérationnelle au service du développement de territoires neutres | p. 104 |
| CONCLUSION | p. 108 |
| SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS | p. 110 |
| SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE | p. 114 |
| BIBLIOGRAPHIE | p. 122 |
| CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL D'ORIENTATION | p. 130 |
| CAHIERS DÉJÀ PARUS | p. 134 |

Avant-propos

Face au défi climatique, embarquer les métiers territoriaux

Le changement climatique n'est plus un horizon lointain : il transforme dès aujourd'hui les missions, les conditions de travail et les compétences des agents territoriaux. Canicules, inondations, sécheresses ou tensions sur les ressources imposent aux collectivités de repenser leur organisation et d'anticiper. Pour les managers et DRH, l'enjeu n'est pas seulement d'assurer la continuité des services, mais de mobiliser l'ensemble des 250 métiers territoriaux dans cette transition, chacun à leur manière.



© Antoine Repasé

C'est tout l'intérêt de l'étude réalisée par un groupe d'élèves de l'INET pour l'Observatoire MNT : un guide managérial tourné vers l'action, nourri d'entretiens avec près de 60 acteurs – agents, encadrants, élus, experts – et des retours d'expérience d'ateliers participatifs. Avec leur regard neuf, ces élèves ont su conjuguer rigueur et liberté, livrant un travail sans parti pris, mais animé par une même exigence : rendre l'adaptation climatique concrète pour les équipes et leurs encadrants.

L'étude distingue trois familles de métiers – verts, verdissants, à verdir – et propose des leviers pour intégrer le climat dans les politiques RH et le management territorial : prévention des risques, adaptation des horaires, développement des compétences, budgets verts, attractivité accrue des métiers. Cette étude propose des repères, des idées et des pratiques immédiatement mobilisables. Il s'agit, d'une part, de faire face aux crises de plus en plus fréquentes, de réagir dans l'urgence du court terme et, d'autre part, de travailler dans le temps long de l'adaptation et de la durabilité des politiques publiques locales.

Ce guide est plus qu'un outil : c'est un appel. Un appel à embarquer l'ensemble des agents territoriaux dans une transition qui ne peut être différée. Car derrière les chiffres et les plans, ce sont des femmes et des hommes qui assurent, chaque jour, la continuité des services publics et la cohésion de nos territoires. À eux, à leurs managers et DRH, de faire de cette adaptation un levier de transformation et de sens. Le défi climatique ne doit laisser personne sur le quai : il nous oblige à tous embarquer, dès maintenant.

Laurent Besozzi
Président de l'Observatoire MNT
Vice-président de la MNT

La transition écologique, plus que jamais un enjeu managérial pour les cadres dirigeants territoriaux

Relever les défis climatique et écologique nécessite une montée en compétences et une évolution rapide des politiques publiques et des pratiques professionnelles de tous les agents des collectivités territoriales. Totalement engagé aux côtés des collectivités territoriales, le CNFPT les accompagne pour faire face aux enjeux de la transition écologique et leur met ainsi à disposition un large bouquet de services : des formations, événements, webinaires et ressources à distance, qui concernent tous les métiers de la fonction publique territoriale et peuvent intéresser toutes les collectivités.

Pour les dirigeants territoriaux plus particulièrement, le CNFPT a conçu des cycles, itinéraires de formation et séries de webinaires pour soutenir et outiller les décideurs dans les stratégies et la conduite de la transition. Le cycle supérieur de la transition, que l'INET a lancé depuis plusieurs années, a



vocation à former des dirigeants territoriaux incarnant le changement et pleinement conscients des difficultés et freins à lever, sur toutes les questions d'une transition écologique et sociétale juste.

Dans la scolarité des élèves de l'INET, lauréats des concours de conservateur territorial des bibliothèques, de conservateur territorial du patrimoine, d'ingénieur en chef territorial et d'administrateur territorial, un axe de leur formation initiale est consacré aux enjeux de la transition écologique. Leur parcours combine des sessions de formation à distance du tronc commun aux écoles de service public mais aussi des sessions en présentiel, en interfilière et des stages en situation réelle. Ils peuvent également se mobiliser sur des études.

La MNT a ainsi proposé à nos élèves de réfléchir aux impacts du changement climatique sur les métiers territoriaux, le management et les organisations. L'étude, réalisée

par quatre élèves administrateurs territoriaux, nous permet de mesurer l'importance et l'ampleur des évolutions à l'œuvre pour prendre en considération l'adaptation des métiers et l'atténuation des impacts du changement climatique. Elle témoigne également du nécessaire engagement des cadres dirigeants territoriaux pour embarquer les équipes et travailler de concert avec les élus.

Je forme le vœu que ce travail de qualité soit utile, notamment par la cartographie développée des métiers impactés et par l'analyse des réponses spécifiques à apporter selon les compétences et les caractéristiques propres à chaque territoire.

L'action publique est en profonde mutation et la situation appelle à inventer de nouveaux récits, à faire société à partir de valeurs essentielles et à s'atteler à des transformations systémiques. La question de la transition écologique est ainsi, plus que jamais, un enjeu managérial central pour les cadres dirigeants de nos collectivités.

Belkacem Mehaddi
DG du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
Directeur de l'INET

Au cœur de nos préoccupations et de nos aptitudes

Face à l'ampleur des bouleversements environnementaux en cours, l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) affirme avec conviction que le changement climatique est l'un des défis majeurs des collectivités. La transition écologique qui en découle transforme en profondeur le rapport au territoire, aux ressources, à la gouvernance et à la solidarité. Elle exige des collectivités une action déterminée, pragmatique et structurée, toujours fondée sur la science. Elle appelle les administrateurs et administratrices territoriaux à mettre pleinement à profit leur rôle stratégique, dans un moment où les décisions publiques doivent conjuguer complexité, urgence et équité.

Loin de se contenter d'un positionnement de principe, l'AATF entend affirmer la légitimité et la responsabilité des dirigeants territoriaux à conduire, structurer et incarner cette transformation. L'expertise, la connaissance fine des territoires et l'aptitude au pilotage transversal des politiques publiques les placent en première ligne pour articuler les enjeux environnementaux avec les impératifs sociaux, économiques et démocratiques. Cela



suppose toutefois de mieux former, mieux équiper, mieux coordonner les acteurs publics et de bâtir une culture commune de la résilience, de l'anticipation et de la responsabilité.

À l'heure où les collectivités locales sont souvent confrontées à des injonctions contradictoires, à des financements instables et à des cadres normatifs rigides, il s'agit de faire de la transition écologique une politique intégrée à toutes les autres, de faire preuve d'audace et de détermination.

C'est sur cette base que l'association entend contribuer à un avenir plus sobre, plus juste et plus démocratique.

L'AATF a consacré l'importance portée par ses adhérents à la transition écologique, par la création d'une vice-présidence dédiée depuis deux ans, assurée par Estelle Yung. Cette dernière a également assuré pour l'association le suivi de l'étude des élèves, l'occasion une fois de plus de marquer l'attachement de l'AATF au travail avec les futurs administrateurs et administratrices et en cela avec l'INET, ainsi que la qualité du partenariat avec la MNT.

Remy Berthier
Co-président de l'AATF

INTRODUCTION

A. Présentation des notions principales

1. Le changement climatique : une évolution structurelle aux conséquences complexes

a. Un nouveau contexte environnemental

Le **changement climatique**, qui désigne un ensemble de **variations à long terme de la température et des phénomènes météorologiques (selon la définition des Nations unies)**¹, fait naître un nouveau mode d'organisation des sociétés humaines et constitue à nos yeux un des principaux défis du siècle au niveau mondial comme local. Ses manifestations sont diverses, incluant non seulement l'augmentation des épisodes caniculaires, mais également des inondations, des sécheresses, des glissements de terrain, etc. Les **variations climatiques s'intensifient** sous l'influence des activités humaines, comme le soulignent régulièrement les analyses du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat² (Giec). Cette tendance amène les différents acteurs à réfléchir aux moyens de limiter leur empreinte environnementale et à s'adapter au nouveau contexte climatique. Les collectivités territoriales, en tant qu'acteurs ayant une responsabilité sociétale et une capacité d'agir à l'échelle locale intègrent de nouvelles normes environnementales visant à **atténuer l'impact de leurs activités sur le climat**, que les agents mettent en œuvre. Celles-ci, en tant qu'employeurs, doivent également **prendre en compte le nouveau contexte environnemental dans lequel évoluent leurs agents**.

1. Nations unies, « Changements climatiques », *Questions thématiques*, en ligne.

2. *Ibid.*

b. Les conséquences sur le travail

Les évolutions structurelles des conditions de travail et des missions des agents publics pour faire face au changement climatique restent complexes à apprécier. D'une part, l'interaction des agents avec l'environnement est difficile à percevoir du fait de l'hétérogénéité des métiers et des cadres d'intervention. D'autre part, la variété et l'intensité des phénomènes climatiques tendent à renforcer ce contexte d'incertitude. Dès lors, il convient d'affiner l'analyse des effets du changement climatique sur les métiers de la fonction publique territoriale pour **mieux prévenir leurs conséquences sur les activités et sur la santé des agents publics locaux.**

c. La responsabilité des employeurs

Les exécutifs locaux et les encadrants ont une **responsabilité légale en matière de santé et de sécurité au travail (SST)**, en particulier de protection des agents qui sont en poste dans leur collectivité ou établissement public. En application du décret relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail du 10 juin 1985³ s'appliquant aux collectivités et établissements publics territoriaux, les équipements doivent être réalisés et maintenus de manière à garantir la sécurité des agents et des usagers. Ceci se traduit par exemple par la mise en œuvre d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp), l'organisation de formations à l'hygiène et à la sécurité au travail, afin de former les agents sur les règles de précaution pour assurer leur propre sécurité, celle de leurs collègues et des usagers. Ceci se traduit également par l'organisation d'un service de médecine préventive, qui conseille la collectivité sur l'amélioration des conditions de travail, l'évaluation des risques professionnels et la protection des agents contre l'ensemble des nuisances et risques d'accident de service ou de maladie professionnelle.

En outre, lorsqu'une collectivité est exposée à un risque majeur (inondations, séismes, mouvements de terrain, transport de matières dangereuses, engrains des agriculteurs...), elle doit informer ses administrés en élaborant un plan communal de sauvegarde et un document d'information communal sur les risques majeurs (Dicrim), afin de responsabiliser chaque citoyen et de préparer la population à la survenance d'une crise. Ce document intègre des mesures de prévention et de sauvegarde prévues pour se protéger des risques majeurs conformément au décret n° 2025-482 du 27 mai 2025. Cependant, certaines collectivités ne sont pas encore dotées d'un Dicrim à jour et partagé entre l'administration et les élus.

Dans ce contexte actuel de dérèglement climatique, le décret du 27 mai 2025 relatif à la protection des travailleurs contre les risques liés à la chaleur renforce les obligations des employeurs en matière de prévention du risque chaleur, en

3. Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale.

introduisant de nouvelles mesures de prévention des risques correspondant aux seuils jaune, orange et rouge du dispositif canicule de Météo France. Concrètement, ce décret vise à adapter les horaires, suspendre les tâches pénibles aux heures les plus chaudes et à mieux ajuster les périodes de repos.

Par ailleurs, le gouvernement a mis à l'agenda politique et administratif ce sujet dans le cadre du plan « Santé au travail dans la fonction publique ». Ce plan qui vise à renforcer la connaissance des employeurs, développer des outils de pilotage et améliorer la vie au travail donne aux employeurs publics de nouvelles ressources dans l'exercice de leur responsabilité.

2. Manager à l'ère du changement climatique

a. Manager : le sens commun

Emprunté à l'anglais américain depuis la fin du XVI^e siècle et probablement issu de l'italien « *maneggiare* », comme nous l'indique Claire Edey Gamassou⁵, l'usage du terme « management » désigne l'action de conduire une organisation : **gérer un collectif de travail** et prendre des décisions en vue de l'accomplissement d'objectifs partagés. Au regard des objectifs d'une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ainsi que d'une meilleure prise de conscience de l'impact du travail sur la santé, le management doit également inclure la prise en compte et la promotion du bien-être et de la santé au travail⁶. De ce point de vue, manager dans un nouveau contexte climatique revient à **gérer les modifications induites par le changement climatique sur les équipes de travail et les métiers concernés**.

b. Du management à l'embarquement

Lors de nos entretiens, les acteurs territoriaux ont préféré les termes **d'embarquement ou d'encadrement** par exemple, afin d'insister sur la prise en compte de la subjectivité des agents plutôt que sur la verticalité des décisions, ainsi que sur le rôle de « passeur » de l'encadrant. Cette dimension du management – embarquement – nous paraît complémentaire à la première. En effet, elle permet de mettre l'accent sur la **place des agents non encadrants et leur participation au mouvement de transition écologique et d'adaptation de leurs pratiques**. À ce titre, leurs remarques et aspirations concernant l'évolution des métiers et des compétences face au changement climatique sont prises en compte.

5. Membre du conseil scientifique de l'Observatoire MNT, professeuse des universités en sciences de gestion à l'Upec.

6. Bobet Guillaume, Cristel-Delesse Déborah, Godot Cyril, Lecointe Anne-Sophie, Morgeau Mélanie, Paque Chloé, *La santé au travail comme levier d'innovation managériale*, Cahier n° 21, Observatoire MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2018.

B. Pourquoi intégrer le changement climatique dans le management territorial ?

1. Des métiers et des pratiques largement impactés par le changement climatique

Le changement climatique entraîne des conséquences majeures sur l'ensemble des métiers territoriaux, à des degrés différenciés. Tel sera l'objet de notre typologie entre métiers verts, verdissants et métiers à verdir (illustrée et développée en partie I. B).

a. Des métiers plus ou moins touchés

Tout d'abord, certains **métiers sont intrinsèquement verts** (cf. partie I. B. 1) et relèvent directement de l'ingénierie environnementale ou répondent à de nouveaux besoins. À l'image des métiers de rénovation énergétique des bâtiments, ils jouent un rôle crucial dans l'atténuation du changement climatique et sont au cœur de l'adaptation des politiques publiques au nouveau contexte écologique.

Ensuite, certains **métiers sont davantage verdissants**, du fait notamment de l'intégration croissante des normes environnementales. Il ressort des entretiens menés que les emplois concernés sont déjà nombreux et s'accroissent.

Enfin, certains **métiers à « verdir »** restent actuellement moins impactés par le changement climatique dans les missions des agents au quotidien, car d'une part leurs activités sont peu soumises à des contraintes réglementaires en lien avec la transition écologique, et d'autre part parce qu'ils ne travaillent pas en extérieur. Cependant, ces métiers vont faire l'objet d'une écologisation, c'est-à-dire d'une prise en compte progressive des préoccupations écologiques dans les pratiques sans que cela ne change véritablement le métier. Même s'ils ne sont pas, à ce stade, concernés par des évolutions législatives et réglementaires majeures en lien avec le changement climatique, l'adaptation de leur activité se pose afin de réduire leur impact carbone. Ils sont notamment concernés par les mesures d'atténuation et d'adaptation.

b. Entre adaptation des métiers et atténuation des impacts

Les encadrants des collectivités territoriales ont par ailleurs un rôle central à jouer pour accompagner le **déploiement des mesures d'adaptation au changement climatique, et adapter les activités et conditions de travail** à leur échelon de responsabilité.

Au regard de ses conséquences sur la fonction publique territoriale et ses agents, le dérèglement climatique implique des politiques d'adaptation, notamment des méthodes et conditions de travail et *in fine* des politiques publiques (mobilité, rénovation énergétique des bâtiments), et d'atténuation des impacts, soit l'ensemble des actions visant à réduire les causes du réchauffement climatique. Pour autant, il nous a semblé qu'au gré des entretiens réalisés, **l'atténuation et l'adaptation au changement climatique s'imbriquaient au niveau local** puisque les mesures d'atténuation transforment les pratiques professionnelles de nombreux agents territoriaux, lesquelles participent *in fine* à l'adaptation au changement climatique.

2. Une nécessaire évolution des méthodes de travail

Le changement climatique oblige à **déployer des méthodes de travail plus transversales, à repenser les conditions de travail des agents et à intégrer ses enjeux dans les outils RH**.

a. Inclure le changement climatique dans les pratiques managériales

L'étude prendra ainsi la forme d'un guide managérial afin de présenter un ensemble de recommandations et de bonnes pratiques recensées à la suite des analyses et des entretiens menés. Du point de vue managérial, il s'agit **d'accompagner les agents face aux mutations professionnelles induites par l'intégration de normes environnementales** dans leur pratique professionnelle et face aux répercussions du réchauffement climatique. C'est pourquoi la prévention des risques professionnels doit intégrer les répercussions du changement climatique. De même, ces dernières amènent progressivement à une réflexion professionnelle autour de l'organisation du temps de travail. Aussi, les compétences professionnelles des agents vont nécessairement évoluer en fonction des nouveaux besoins des territoires et des usagers.

b. Bonnes pratiques et idées nouvelles

L'intégration des conséquences du changement climatique dans les activités d'une collectivité publique est un processus long et aléatoire. C'est pourquoi la plus-value de cette étude est de suggérer des **pistes d'action et des bonnes pratiques pour les collectivités locales**, tant sur le plan des pratiques de ressources humaines que des mutations professionnelles en cours. De manière non exhaustive, ces recommandations porteront sur la capacité des collectivités à **embarquer un collectif de travail** autour de la notion d'adaptation, d'**intégrer davantage les risques et contraintes professionnelles dans le pilotage des emplois**, ou encore d'utiliser la prise en compte des enjeux écologiques dans les emplois territoriaux comme un **levier d'attractivité**.

3. Adapter les territoires au changement climatique : une responsabilité des collectivités territoriales

a. Des réponses différencierées selon les territoires

Les acteurs des collectivités territoriales prennent conscience de la réalité du changement climatique, qui se manifeste différemment selon les territoires⁷. Ainsi en va-t-il des zones de massifs confrontées à la fonte des glaciers, ainsi que des territoires ultramarins et littoraux menacés par la montée du niveau de la mer issue de la dilatation thermique de l'eau et de la fonte de la calotte glaciaire, liées à l'augmentation de la température de l'air. Cette hausse des températures en France sera de + 2 °C en 2030, + 2,7 °C en 2050 et + 4 °C en 2100, contre + 1,5 °C en 2030, + 2 °C en 2050 et + 3 °C en 2100 dans le monde⁸. **Les réponses à apporter en termes d'adaptation au changement climatique sont donc nécessairement différencierées** selon les territoires.

Dans ce contexte, les agents territoriaux et élus locaux interrogés durant nos entretiens ont bien saisi que l'adaptation au changement climatique ne se fera pas sans une **appropriation de ces enjeux relevant des compétences respectives de leurs différentes collectivités**.

Ainsi, comme conçue dans le cadre de la **théorie de la robustesse**⁹, une forme de souplesse dans le contexte d'incertitude climatique est nécessaire pour les encadrants locaux. S'opposant aux notions d'efficacité et de résilience, cette recherche de robustesse doit permettre de maintenir le système stable malgré ses fluctuations, stimule la coopération et explore des voies alternatives pour assurer la viabilité dans un monde en pénurie de ressources.

b. Le rôle complexe des élus dans ce nouveau contexte

Les analyses documentaires ainsi que les entretiens réalisés démontrent que les agents des collectivités territoriales sont encore peu pourvus d'outils et de méthodes de travail opérationnels pour développer une action systémique d'adaptation de leurs métiers et pratiques professionnelles au nouveau contexte climatique. De plus, des **visions politiques divergentes** des exécutifs locaux se répercutent sur la priorisation des actions et l'allocation des ressources nécessaires à l'adaptation du territoire.

Certains **citoyens** critiquent les modalités d'adaptation des services publics locaux au changement climatique. Par exemple, plusieurs élus locaux relèvent des **injonctions contradictoires** concernant la végétalisation des villes, la fermeture

7. Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC 3), Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, mars 2025.

8. Ibid.

9. Hamant Olivier, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Gallimard (coll. « Tract »), 2023.

des accueils à certains horaires de la journée ou les mesures de réduction des pollutions. Plusieurs élus ont par exemple souligné l'incompréhension d'usagers face à la fermeture des accueils en déchèterie en cas de fortes chaleurs, et ce alors que les usagers étaient soucieux de recycler et de réduire leur volume de déchets.

C. Méthodologie de l'étude

1. Présentation de l'angle d'analyse

Pourquoi avoir retenu le changement climatique comme angle d'analyse ?

Transition écologique, bifurcation écologique, adaptation et anticipation du changement climatique : nombreux sont les concepts et réalités scientifiques ayant trait aux conséquences de l'activité humaine sur les ressources naturelles.

Cette étude propose de retenir le champ du changement climatique comme axe d'analyse pour plusieurs raisons :

1. Ce champ d'analyse est davantage investi par les collectivités locales par rapport aux autres concepts précités, ce qui facilite l'application des recommandations de l'étude.
2. Le changement climatique entraîne davantage de conséquences sur les métiers et le management de la FPT que la perte de biodiversité, qui correspond à la disparition d'espèces animales et végétales dans un habitat donné ou à la disparition d'écosystèmes¹⁰. Dans cette étude, la notion de transition écologique sera néanmoins usée lorsqu'il s'agira d'actions de lutte contre le changement climatique.

Ce choix de périmètre pourrait être complété par d'autres études qui porteraient sur le lien entre travail, management et protection de la biodiversité ou encore sur la maîtrise des ressources en eau.

10. Commissariat général au développement durable, « Déclin de la biodiversité : une nature sous pression », CGDD, État de l'environnement en France, 2024.

2. Recueil d'informations auprès d'acteurs de la fonction publique territoriale

a. Entretiens individuels et entretiens collectifs

Répartition de l'échantillon par profil d'interviewés

| Profils | Nombre d'entretiens |
|---------------------------------|---------------------|
| Agents | 2 |
| - <i>métier verdissant</i> | 1 |
| - <i>métier à verdir</i> | 1 |
| Cadres intermédiaires | 2 |
| - <i>métier vert</i> | 1 |
| - <i>métier verdissant</i> | 1 |
| DGA | 2 |
| DGS | 9 |
| Directions opérationnelles* | 12 |
| Direction transition écologique | 8 |
| DRH et développement RH** | 9 |
| Élus | 4 |
| Experts et chercheurs | 10 |
| Médecin du travail FPT | 1 |
| Total général | 59 |

* Directions opérationnelles rencontrées : transition, bâtiments, eau et énergie, eau et assainissement, voirie, routes et ports, enfance et famille, culture et patrimoine, solidarités, famille et petite enfance, action sociale et insertion, prévention séniors.

** Développement RH regroupant : DGD Performance et transformation, DGA Cadre de vie, DGA en charge du développement humain.

Répartition de l'échantillon par type de collectivités

| Type de collectivités | Nombre d'entretiens |
|-------------------------------|---------------------|
| Commune | 8 |
| CCAS | 1 |
| Intercommunalités | 18 |
| - Communauté d'agglomérations | 6 |
| - Communauté urbaine | 2 |
| - Métropole | 10 |
| Département | 10 |
| SDIS | 1 |
| Région | 2 |
| Sivu | 1 |
| Syndicat mixte | 3 |
| Centre de gestion | 3 |
| Total FPT | 47 |
| Experts | 12 |
| Total général | 59 |

b. Atelier participatif aux ETS de réflexion collective

La **réalisation d'un atelier participatif aux entretiens territoriaux de Strasbourg** nous a permis de tester notre méthodologie d'analyse auprès d'une centaine de cadres territoriaux qui participaient à l'exercice. Avec l'aide d'une designeuse de service, cet atelier visait à se **projeter sur un scénario de management d'agents en situation de changement climatique**.

Concrètement, l'atelier s'est articulé autour de **trois étapes** :

1. **Répartir** les participants autour de douze tables, chacune centrée sur un métier de la fonction publique territoriale (donc douze métiers étudiés).
2. Décrire les **impacts à court, moyen et long terme sur le travail de l'agent et parallèlement sur le management**.
3. **Choisir une problématique prégnante** pour un métier, analyser les difficultés rencontrées et proposer des pistes d'action pour répondre à ces difficultés dans un objectif de continuité du service public.

Ces échanges ont permis la collecte d'informations pour la réalisation de l'étude et de rencontrer des managers de collectivités de tailles variées afin de mieux

comprendre les conséquences potentielles du changement climatique sur les métiers les plus exposés à des situations de pénibilité, en particulier les métiers travaillant en extérieur, et ceux relativement moins exposés à l'heure actuelle.

3. Élargir la vision

Plusieurs entretiens ont été réalisés **en dehors de la fonction publique territoriale** dans l'objectif de prendre en compte d'autres éléments de l'écosystème local et de recueillir de bonnes pratiques.

D'une part, des **élus locaux, nationaux et les représentants d'associations d'élus, notamment Jérémy Pierre-Nadal, directeur de l'Observatoire des politiques régionales (Régions de France), et Christophe Bouillon, président de l'Association des petites villes de France (APVF)**, ont été consultés afin de mieux appréhender la relation entre les représentants publics et leur administration. D'autre part, le groupe de travail a pu s'appuyer sur des expériences passées dans le **secteur public ou privé** ainsi que sur des entretiens bilatéraux pour consolider sa grille d'analyse et ses perspectives sur les bonnes pratiques mises en place dans d'autres organisations.

Cette étude nous a également donné l'occasion d'auditionner cinq chercheurs proposant des points de vue intéressants sur l'intégration du changement climatique dans nos sociétés contemporaines :

- Alexis Cukier, maître de conférences en philosophie morale et politique ;
- Hervé Di Domenico, enseignant chercheur en sciences du sport ;
- Léa Falco, doctorante en sciences politiques, sur la formation des agents publics à la transition écologique ;
- Adrien Tedesco, docteur en science cognitive sur l'éco-anxiété ;
- Juliette Tran, doctorante en ergonomie, sur l'accompagnement des transformations du travail liées à la transition écologique.

Enfin, la **lecture des documents produits par des collectivités locales, de rapports publics, d'articles scientifiques spécialisés et d'articles de presse** a contribué à enrichir l'analyse des données collectées lors des entretiens.



I. Changement climatique : tous les métiers des services publics locaux impactés

A. Une nécessaire évolution des métiers

1. Trois facteurs qui rendent nécessaire l'évolution des métiers

Face aux bouleversements climatiques, on constate une **nécessité d'évolutions internes dans le travail** en lien avec le changement climatique, dont certaines sont en cours et d'autres à anticiper, sous l'effet de **trois facteurs principaux** : les risques climatiques eux-mêmes, les normes, l'évolution des missions et des conditions de travail.

a. L'intégration des risques climatiques dans le travail

En premier lieu, l'**augmentation des risques et de la survenance d'aléas climatiques** constitue une réalité incontestable que les collectivités territoriales et établissements publics locaux doivent intégrer. En effet, les territoires français peuvent être victimes du réchauffement (sécheresses, canicules, feux de forêts, pénuries d'eau, etc.) ou du dérèglement du climat (crues exceptionnelles, cyclones, tempêtes, retrait-gonflement des argiles, etc.) sur une période de plus en plus longue. Au-delà de ces effets naturels, le changement du climat augmente notamment les risques sanitaires et politiques.

Par ailleurs, **ces crises affectent désormais des territoires jusque-là épargnés par le dérèglement climatique et moins bien préparés**, comme le Finistère ou le Loir-et-Cher : « *Structurée historiquement autour du bassin méditerranéen, la lutte contre les feux de forêts s'est étendue en 2022 à la France entière et sur une période plus longue. L'intensité de la saison de feux 2022 (...) est sans commune mesure avec la moyenne de la décennie. En 2022, les moyens nationaux ont ainsi été engagés sur plus de 7 800 incendies (contre 200 en 2021) »¹¹.* »

Ces nouveaux risques rendent nécessaire l'adaptation des politiques publiques, des ressources humaines et des pratiques managériales en raison de leur caractère structurel. **Les employeurs territoriaux doivent les prendre en compte quelle que soit l'orientation politique de leur exécutif. Il s'agit d'une question de pragmatisme face à des risques sur la sécurité des personnes et des biens.**

« S'adapter au changement climatique est une nécessité ; au vu des émissions de gaz à effet de serre des États-Unis et de la Chine, le réchauffement climatique est inévitable. »

DGA transition écologique de région

11. Analyse de l'exécution budgétaire 2022. Mission « Sécurité », Cour des comptes, avril 2023.

b. L'impact des normes sur les métiers

L'intégration de ces évolutions passe notamment par la **mise en œuvre de nouvelles normes qui bouleversent les pratiques professionnelles et les métiers**. Ces normes, d'origine nationale, induisent nécessairement une refonte des méthodes de travail dans les services concernés. À titre d'exemple, le décret du 7 juin 2023 relatif aux systèmes de régulation de la température des systèmes de chauffage et de refroidissement favorisant l'équipement de collectivités en systèmes de réseaux de chaleur¹², ou les projets de végétalisation des espaces publics, transforment les activités des agents d'entretien d'espaces verts. Certains encadrants territoriaux notent même que la bonne intégration de ces normes confère de nouvelles compétences à leurs agents.

« De nouvelles compétences se développent dans les collectivités, par exemple sur l'énergie, les réseaux de chaleur, l'urbanisme durable, etc. »

DGA de métropole

De plus, les obligations induites par les évolutions normatives assurent une **cohérence dans les politiques publiques**. Les acteurs locaux intègrent ces normes de manière constructive. Ainsi, le fait que le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (Sraddet) s'impose au schéma de cohérence territoriale (SCoT), qui lui-même s'impose au plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi), est accueilli favorablement par plusieurs DGS du bloc communal. Les politiques publiques permettent de surcroît de construire un **dialogue** sur le changement climatique avec les élus et les citoyens.

« Le zéro artificialisation nette (ZAN), nous, techniciens, on trouve que c'est très pertinent pour discuter avec les élus de l'adaptation du territoire. »

DGS d'une communauté d'agglomération du sud de la France

« Ce qui peut favoriser l'embarquement des agents dans les collectivités, c'est le contexte règlementaire et national. »

DGA de métropole

Pour autant, certaines normes peuvent venir à l'encontre des objectifs d'adaptation du territoire et tendent à ralentir des projets locaux.

12. Décret n°2023-444 du 7 juin 2023 relatif aux systèmes de régulation de la température des systèmes de chauffage et de refroidissement et au calorifugeage des réseaux de distribution de chaleur et de froid, JO n° 0131.

« Nous nous heurtons régulièrement aux normes des architectes des bâtiments de France (ABF) pour végétaliser des espaces et isoler des bâtiments. »

DRH de métropole

Inversement, les débats parlementaires du printemps 2025 ne risquent-ils pas d'être source de recul et de démotivation pour les agents ? À titre d'exemples, le projet de loi de simplification économique¹³ ou la proposition de loi visant à lever les contraintes à l'exercice du métier d'agriculteur, dite loi Duplomb¹⁴ constituent des reculs qui peuvent démobiliser les agents et affecter la mise en œuvre des mesures de transition écologique dans les collectivités. Ces textes comprennent notamment des aménagements importants de l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) ou la réintroduction des insecticides néonicotinoïdes.

Par ailleurs, les **normes environnementales concernent de plus en plus les fonctions ressources** des collectivités territoriales. À titre d'exemple, **les services en charge des finances** dans les collectivités de plus de 3 500 habitants doivent mettre en place une annexe relative à l'impact environnemental des collectivités locales lors du vote du compte administratif ou compte financier unique depuis janvier 2025 afin d'identifier l'impact des recettes et des dépenses sur l'environnement. Ceci est toutefois jugé complexe par certaines collectivités de petite taille, occasionnant une surcharge de travail pour les services financiers ou le sentiment d'une démarche inutile.

Il en va de même pour les **directions de la commande publique** qui doivent respecter des exigences croissantes en matière de transition écologique et intégrer ces critères dès la définition du besoin de la commande. En effet, depuis la loi climat et résilience du 22 août 2021¹⁵, l'article L. 2111-2 du Code de la commande publique dispose que « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale* ».

En revanche, la **fonction ressources humaines (RH) des collectivités territoriales reste pour l'instant relativement peu concernée** par ces évolutions règlementaires. La seule norme évoquée spontanément par une des personnes interrogées concerne les quotas de véhicules à faible émission pour les déplacements professionnels des agents. Toutefois, il est possible que des normes

13. Projet de loi de simplification de la vie économique, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, NOR : ECOM240937L/Bleue-1.

14. Proposition de loi visant à lever les contraintes à l'exercice du métier d'agriculteur, dite proposition de loi Duplomb, consultée en juin 2025, disponible en ligne.

15. Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, JO n° 0196.

environnementales apparaissent dans la fonction RH dans les années à venir. En effet, la loi climat et résilience a introduit des obligations environnementales dans la gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises. Cette loi prévoit l'intégration de critères environnementaux dans la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) et la prise en compte des enjeux écologiques dans le dialogue social. Si de telles mesures ont été mises en place dans le secteur privé, il est légitime de se demander si un équivalent pourrait être appliqué à la fonction publique à l'avenir.

Ainsi, plutôt que de subir des évolutions normatives dans l'urgence, **les collectivités ont tout intérêt à anticiper et à intégrer dès aujourd'hui des pratiques climato-compatibles dans la GRH, afin de se préparer aux exigences futures**. On observe d'ailleurs une tendance des exécutifs locaux à innover en la matière.

En effet, des démarches – pilotées par les DRH – telles que l'augmentation des recrutements à haute valeur écologique (ville de Nantes et Nantes métropole), des effectifs liés à la nature et l'environnement, ou des formations sur le changement climatique, permettent aujourd'hui à de nombreuses collectivités **d'anticiper des besoins futurs et de se positionner en avant-garde sur ces enjeux**. Plusieurs d'entre elles notent aussi une hausse des recrutements de personnel qualifié sur ce sujet, ce qui permet d'entrevoir l'intégration du changement climatique comme un **levier d'attractivité** dans la fonction publique territoriale pour les managers.

BONNE PRATIQUE

La métropole de Tours expérimente un plan forte chaleur, pour lequel un éventail d'actions est prévu selon les hausses de température mesurées. Dès que Météo France annonce une vigilance jaune « vague de chaleur », la collectivité active un plan d'actions prédéfinies.

En complément d'un plan canicule classique, déclenché en cas de période de chaleur intense pendant trois jours et trois nuits consécutifs et qui impose certaines mesures de prévention aux collectivités locales en cas d'aggravation des températures, cette expérimentation doit permettre à la collectivité d'être prête à affronter les différentes vagues de chaleur le plus finement possible. Cette démarche volontariste s'inspire notamment des enjeux portés par la loi climat et résilience (2021) qui intègre, dans le Code du travail auquel sont soumises les entreprises, une « *expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts [...] notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions* » (article L. 2312-8).

Cependant, certains DRH font état d'une inquiétude sur le **risque de décalage entre des discours ambitieux et la réalité dans les équipes** au quotidien et d'une possible **complexification des relations avec les partenaires** locaux, que rencontrent les agents territoriaux sur le terrain et qui sera abordée dans la partie suivante.

« J'ai le sentiment d'une possible rupture entre une force volontariste sur les questions de transition écologique qui donne envie et des poussées réactionnaires très fortes. »

DRH de métropole

c. Évolution des missions et des conditions de travail

Le changement climatique affecte de plus en plus les activités des agents et leurs conditions de travail. De nombreux agents locaux intègrent dans leurs missions des actions de lutte contre le changement climatique :

- Décarbonation, c'est-à-dire la réduction des émissions de gaz à effet de serre pour limiter l'impact sur le climat, préservation de la biodiversité ;
- Adaptation au changement climatique (gestion des risques, renforcement de la résilience des infrastructures, végétalisation, etc.).

Par ailleurs, certains agents en mission se retrouvent de plus en plus **exposés aux aléas climatiques dans le cadre d'interventions sur des terrains** :

- En crise (interventions sur la voirie en période de tempête) ;
- En transformation (agents d'assainissement qui font face à la hausse de la pollution dans les cours d'eau en raison des nouvelles pratiques industrielles ou de la détection de nouveaux polluants, ce qui expose les agents) ;
- **Ou sur leur lieu de travail** (agents de bureau exposés aux fortes chaleurs).

Ce sont 70 % des répondants à l'enquête du CESE 2022-2023 (principalement des représentants du personnel et des employeurs publics ou privés) qui considèrent que le dérèglement climatique peut affecter leur santé¹⁶. Face à ce constat, la docteure en ergonomie Juliette Tran incite les organisations à recourir à des « *simulations de fortes températures pour que les personnes scénarisent leurs propres activités* »¹⁷.

16. Commission travail et emploi du CESE, *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?*, Conseil économique social et environnemental, avril 2023.

17. Ginibrière Gaëlle, « L'idée est de concilier santé des agents, performance et écologie », *La Gazette des Communes*, mai 2024.

Ces constats nous amènent à penser qu'il est aujourd'hui essentiel d'**accompagner les encadrants territoriaux dans l'intégration de ces nouveaux enjeux managériaux**, en leur apportant une méthode d'analyse et des outils opérationnels d'action.

2. Le renouvellement du rôle des encadrants

L'**engagement actif des élus sur le changement climatique et l'attention des agents** à cet enjeu, conjugués au renforcement du **contexte d'incertitude**, participent à **renouveler le rôle de l'encadrant**. En effet, l'ensemble des acteurs de la société est concerné par le changement climatique dans leurs activités ou dans leur quotidien (élus, citoyens, entreprises, etc.), ce qui affecte directement les missions de la collectivité publique. Dès lors, l'encadrant doit intégrer ces nouvelles priorités dans son management.

a. L'adaptation des politiques publiques locales

Les élus, en tant que décideurs locaux, **opèrent des choix majeurs dans le cadre de l'adaptation de leur territoire au changement climatique et dans la mise en œuvre de la transition écologique**, ce qui impacte mécaniquement les activités des agents de la collectivité. L'adaptation au changement climatique, qui a vocation à proposer des solutions et à rendre les populations, les infrastructures et les entreprises plus résilientes pour faire face aux nouveaux risques naturels (définition du Ministère de l'Écologie), nécessite une intervention des collectivités locales.

Par exemple, grâce à un fort portage politique, la ville de Strasbourg a été pionnière en matière de végétalisation des cours d'école dès 2020, ce qui a entraîné des modifications des activités des concierges dont l'activité consiste désormais à prendre soin de ces nouveaux espaces de verdure.

Pour appliquer leurs décisions, les élus rencontrés en appellent à leurs agents engagés sur le terrain, tandis que réciproquement, les élus doivent soutenir les administrations dans la mise en œuvre de leurs décisions :

“*Il faut demander aux élus de défendre les changements qu'ils ont votés.*”

Directeur des transitions durables en département

Les élus locaux sont par ailleurs de plus en plus amenés à **gérer des crises**. La gestion de crise nécessite une hausse ponctuelle des moyens humains en raison de la hausse des besoins lors de ces épisodes. Tel fut le cas, par exemple, de Brigitte Passebosc, maire de Saint-Étienne-au-Mont, commune fortement impactée par les inondations centennales de 2023. Pour faire face aux inondations de la commune,

la maire a dû demander l'intervention en urgence de tous ses agents ainsi que solliciter l'intervention d'autres acteurs (ex. : associations, État, département).

« Les dommages du changement climatique sur les biens et les personnes sont bien connus par les élus : il faut maintenant leur expliquer comment les agents sont impactés dans leur travail. »

Philippe Mollière, responsable du département gestion du risque et prévention, MNT

BONNE PRATIQUE

Au sein de la ville de Lyon, chacun des élus porte un plan d'action relatif à la transition écologique, ce qui permet à l'administration une intégration transversale des problématiques environnementales.

b. Un nouveau paramètre : l'attente des citoyens face au changement climatique

Une élue du bloc communal nous relatait la meilleure acceptation de la fin de la distribution automatique du journal local à tous les résidents avec des arguments écologiques plutôt qu'avec des arguments économiques.

En effet, les citoyens doivent eux aussi intégrer les conséquences du changement climatique sur les services publics locaux. D'après un rapport de l'Insee datant du 30 août 2022, 80 % de la population française subira 16 à 29 journées anormalement chaudes supplémentaires, d'ici les 30 prochaines années¹⁸. À ce titre, l'Association française pour la prévention des catastrophes naturelles et technologiques met en œuvre des projets de réalité virtuelle afin de sensibiliser les citoyens aux risques liés au dérèglement climatique dans les prochaines décennies, en intégrant les élus et les agents en tant que moteurs du projet. Ceci vise notamment à convaincre une partie de la population peu informée ou rétive à l'existence du dérèglement climatique, pour une meilleure prise de conscience.

Ces mesures répondent à des attentes parmi les citoyens, ce qui justifie l'élaboration du document d'information communal sur les risques majeurs (Dicrim) dont l'objet est précisément de transmettre une information préventive de la population pour mieux la préparer à bien réagir en cas de crise. En particulier lors d'épisodes climatiques extrêmes, une partie de la population attend une meilleure protection contre le risque et des réponses concrètes telles que :

18. Insee, « Un habitant sur sept vit dans un territoire exposé à plus de 20 journées anormalement chaudes par été dans les décennies à venir », *Insee Première*, n° 1918, 30 août 2022.

- Davantage de moyens de secours ;
- Des dispositifs d'accompagnement tels que des visites d'agents chez les personnes âgées lors de canicules ;
- Le bon accès à des espaces publics climatisés, etc.

En la matière, les citoyens attendent des résultats concrets.

« Si ces objectifs de transition climatique ne sont qu'un élément de communication, on voit que les usagers ne sont pas dupes. Notamment les jeunes générations, qui sont capables de déceler rapidement ce qui relève de la vraie politique publique du greenwashing. »

Jean-Laurent Nguyen-Khac, directeur général des services du centre interdépartemental de gestion de la Grande Couronne

Pour sa part, l'administration locale, dans son adaptation au changement climatique, doit composer avec ces exigences en matière de continuité du service public.

« Un fonctionnaire est titulaire de son grade, pas de son poste. En cas de crise climatique, il doit être polyvalent et répondre aux enjeux de garantie de la continuité et de l'adaptabilité du service public. »

Cheffe de service parc véhicules et ateliers d'une métropole

Cependant, dans le cadre de nos entretiens, plusieurs DRH ont noté une « aversion des citoyens » aux dispositifs d'horaires décalés pour des cas très concrets tels que :

- La possibilité d'un accès aux services publics en journée (ex. : guichets, déchèterie, espaces de sports et de loisirs) ;
- Ou en raison de gênes occasionnées (ex. : bruit de travaux la nuit, prolifération d'insectes en raison de la gestion différenciée des espaces verts, extinction des éclairages la nuit).

À titre d'illustration, la mise en place du zéro phytosanitaire, laissant la place à davantage de pousse de plantes, peut donner une impression de laisser-aller dans la gestion des espaces verts. Cela peut amener les citoyens à s'en plaindre, quand bien même cela ne relèverait pas d'un mauvais entretien mais bien d'une gestion plus respectueuse de l'environnement.

Enfin, les fortes chaleurs provoquent plus facilement une **augmentation de l'agressivité** pouvant se reporter sur les agents en contact avec le public, d'après le

retour d'expérience des élus et agents interrogés par deux chercheurs américains (Anderson et Bushman¹⁹). Dans leur modélisation, les deux chercheurs distinguent les éléments qui impactent directement le taux des agressions des éléments qui augmentent ce taux sur le long terme. Leur étude présente une hausse des agressions dans un contexte climatique dégradé en raison des impacts sur le sommeil principalement.

Par ailleurs certains citoyens, tels que les personnes précaires, les personnes âgées et handicapées ou les enfants en bas âge, sont davantage vulnérables face aux conséquences du changement climatique. Dans un rapport d'octobre 2024, l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) rappelle que les ménages modestes subissent davantage les effets du changement climatique, ayant notamment un moindre accès à des dispositifs d'isolation de leur logement²⁰. C'est également le cas des personnes en situation de handicap, ce qui accroît la charge de travail pour les métiers du social ou de l'accueil.

« Les personnes en situation de handicap psychique peuvent être davantage perturbées par les événements climatiques. »

Directrice de MDPH

PRENDRE EN COMPTE LES CITOYENS VULNÉRABLES : UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

En vertu de la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes en situation de handicap²¹, les maires sont tenus d'instituer un registre nominatif des personnes âgées et des personnes handicapées de leurs communes afin de permettre des interventions ciblées en cas d'urgence.

Le contexte environnemental actuel appelle à une attention particulière en faveur des publics vulnérables. En ce sens, le registre des personnes vulnérables peut constituer un bon outil d'anticipation des interventions d'aide à la personne en situation de crise climatique.

19. Anderson Craig A. et Bushman Brad J., « Human aggression », *Annual review of psychology*, 2002.

20. Allot Florence, Erpelding-Parier Eve, « Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale », Igas, octobre 2024.

21. Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées, JO n° 0151.

Éléments à prendre en compte dans le constat du manager



B. Typologie des métiers au regard de l'impact climatique

1. Une grille de lecture pour les ressources humaines et les encadrants

L'ensemble des métiers territoriaux est impacté par le changement climatique, mais à des degrés différents. Les conséquences sont par ailleurs variées : effets sur l'environnement de travail, exposition aux risques, nouvelles activités et missions, etc.

Ces impacts du changement climatique sur le travail sont liés :

- Soit aux effets du dérèglement climatique et de ses aléas : « effets directs » ;
- Soit à l'intégration d'enjeux de lutte contre le changement climatique (décarbonation, biodiversité) et les mutations qu'elle implique dans le monde du travail : « effets indirects ».

En conséquence, la méthode d'analyse proposée intègre une grille de lecture suivant deux axes, reprenant ces deux types d'effets, qui permet de regarder plus finement les éléments suivants :

1. **La part de l'intégration** (forte, modérée, limitée) **dans les missions des agents** de la FPT : **effets indirects du changement et endogènes** à l'organisation, portant sur le cœur de métier des agents.

Ces effets sont produits par l'organisation elle-même, pour répondre aux normes et conduire des politiques publiques en faveur de la transition écologique.

2. **L'impact sur les activités et les conditions de travail des agents** de la FPT (fort, modéré, limité) : **effets directs du changement climatique** portant sur les conditions de travail **mais exogènes** à la collectivité qui cherchera à les limiter.

Ainsi, un métier peut intégrer en partie la lutte contre le changement climatique dans ses missions et être impacté de manière limitée par les effets du changement climatique. Par exemple, un gestionnaire de marchés publics doit prendre en compte des critères environnementaux, toutefois ses activités restent peu affectées par des aléas climatiques tels que les vagues de chaleur, sécheresses ou tempêtes.

Inversement, un métier peut être peu affecté par le changement climatique dans ses missions tout en l'étant fortement par les conséquences du dérèglement climatique. Par exemple, un travailleur social est susceptible de n'avoir aucune mission liée à la transition écologique dans sa fiche de poste. Pourtant, en cas

d'évènement climatique, ses déplacements quotidiens au domicile de personnes vulnérables l'exposent à une fatigue accrue, des conditions de transport dégradées, ou encore une aggravation des troubles chez les personnes accompagnées, elles aussi directement affectées. Ces défis compliquent de fait l'exercice professionnel, en occasionnant une surcharge de travail, une intensification du rythme de travail ou une pénibilité accrue des tâches les plus difficiles.

a. Axe de lecture 1 : la nature des missions des agents

Le commissariat général au développement durable (CGDD) distingue les **métiers verts et les métiers verdiants**²² :

Les métiers **verts** sont des « *professions dont la finalité et les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser et corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement. Ils regroupent les métiers traditionnels de l'assainissement et du traitement des déchets, du traitement de la pollution, de la production et distribution d'énergie et d'eau et de la protection de la nature* ».

Les métiers **verdiants** sont des « *professions dont la finalité n'est pas environnementale, mais qui intègrent de nouvelles "briques de compétences" pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier. Ils regroupent des métiers beaucoup plus variés que les métiers verts, liés à l'agriculture et la sylviculture, l'entretien des espaces verts, l'industrie, le tourisme, l'animation, la recherche, les achats, etc.* ».

Cette catégorisation générale s'applique actuellement à l'ensemble des secteurs professionnels, tant public que privé. Cependant, il semble pertinent de la **réexaminer et de l'affiner** en tenant compte des particularités propres à la fonction publique territoriale.

Les métiers de la FPT intrinsèquement liés au changement climatique (métiers « verts »)

Certains métiers de la FPT ont totalement intégré le changement climatique dans leurs activités ; en ce sens, ils peuvent être qualifiés de **métiers verts**. En effet, ils contribuent directement à la transition écologique dans la mesure où ils relèvent de l'ingénierie environnementale. Leurs missions consistent par exemple à élaborer des stratégies environnementales telles que le Plan Climat air énergie territorial (PCAET) ou le Sraddet, à mettre en œuvre des solutions opérationnelles pour décarboner certains secteurs ou pour adapter les politiques publiques (éducation, mobilités, etc.) aux conséquences du dérèglement climatique.

22. Bercy Infos, « Transition écologique : qu'est-ce qu'un métier vert ? », Ministère de l'Économie et des Finances, 14 sept. 2023, en ligne.

Ces métiers sont essentiels pour répondre aux défis écologiques actuels et à venir. Ils se répartissent en deux catégories. D'une part, les métiers verts classiques sont déjà bien établis dans les collectivités territoriales mais ont connu un renouvellement de leurs missions du fait du changement climatique. D'autre part, les métiers verts émergents sont encore peu présents mais connaissent un développement rapide en raison de nouveaux besoins de compétences dans les collectivités et pourraient devenir des métiers verts classiques à moyen terme.

Les **métiers verts classiques** sont présents au sein de nombreuses collectivités et établissements publics locaux. Il s'agit de métiers relevant de compétences obligatoires des collectivités (gestion des espaces naturels, traitement des déchets) ainsi que de métiers devenus incontournables et pleinement dédiés au changement climatique du fait des besoins locaux et des normes environnementales croissantes.

AGENT DE DÉCHÈTERIE

L'agent de déchèterie joue un rôle crucial dans la gestion des déchets, en les triant, recyclant et en orientant le produit du tri vers des filières adaptées. Cela permet de réduire l'impact environnemental en limitant la quantité de déchets envoyés en décharge et en préservant les ressources naturelles. Ensuite, ce métier inclut souvent une fonction de sensibilisation auprès des citoyens-usagers.

En expliquant les bonnes pratiques de tri et de recyclage, l'agent de déchèterie contribue à modifier les comportements et à encourager des pratiques éco-responsables au quotidien. Il participe également à l'économie circulaire en facilitant la réutilisation des matériaux et joue un rôle clé dans la gestion des déchets dangereux, en prévenant la pollution et en préservant les espaces naturels du territoire.

AGENT D'ASSAINISSEMENT

« Les métiers de l'eau et l'assainissement intègrent pleinement la biodiversité dans leurs missions. »

DRH d'un syndicat eau et assainissement

Les agents d'assainissement ont pour mission de surveiller, entretenir et maintenir en état de fonctionnement le réseau d'assainissement et de distribution d'eau potable. Ils peuvent également effectuer des contrôles de la qualité de l'eau. Dans le cadre des entretiens effectués, deux agents proches de la retraite nous ont fait part de l'évolution de leur travail ces dernières années. D'une part, les nouvelles normes de qualité en raison de la découverte de nouveaux polluants et principes actifs ont entraîné la modification des missions de maintenance. D'autre part, l'émergence de nouvelles exigences sur la biodiversité amène ces agents à de nouvelles missions intégrant aussi le grand cycle de l'eau, c'est-à-dire le phénomène d'évaporation, de condensation et de précipitations.

CHARGÉ DE MISSION « BIODIVERSITÉ »

Responsable de la préservation des espaces naturels, de la gestion des habitats et de la protection des espèces, le chargé de mission biodiversité met en œuvre des actions concrètes pour maintenir la biodiversité au sein des territoires.

Ce métier est bien ancré dans les départements et régions chargés de mettre en place des politiques de gestion des espaces verts et des zones protégées. Il est également très présent dans certains syndicats mixtes, dont les parcs naturels régionaux et les syndicats d'eau et assainissement. Le chargé de mission biodiversité peut veiller également à intégrer la biodiversité dans les projets d'urbanisme et d'aménagement du territoire, en assurant qu'ils respectent les normes environnementales.

Son émergence et son ancrage sont notamment liés à la meilleure attention portée à la nature dans le domaine normatif et aux éléments de paysages, dits d'« aménités naturelles » par les collectivités locales. S'il s'agissait d'un métier vert émergent il y a une vingtaine d'années, on peut désormais considérer que ce métier est devenu classique au sein de la FPT.

Les **métiers verts émergents** sont plus récents, encore peu répandus mais en pleine expansion. Ils sont apparus de la nécessité de répondre aux nouveaux enjeux et défis engendrés par le changement climatique, par exemple en raison de nouvelles normes législatives ou règlementaires. Ces métiers, actuellement de niche, font de plus en plus l'objet de création de postes par les employeurs territoriaux dans la mesure où ils deviennent des leviers indispensables pour accompagner l'atténuation du changement climatique ou l'adaptation aux effets du changement climatique.

ÉCONOME DE FLUX (OU DES FLUIDES)

L'économe de flux est un technicien chargé de maîtriser les consommations énergétiques pour diminuer les dépenses par habitant en énergie de la collectivité, en réalisant des diagnostics de consommation puis en proposant des solutions d'optimisation des consommations existantes. Ce métier est accessible après un BTS Fluides, énergies, domotique, un BUT (bachelor universitaire de technologie, de niveau licence) Métiers de la transition et de l'efficacité énergétique ou un master en Économie de l'environnement.

D'après le directeur de l'énergie de Montpellier, une collectivité qui dispose de plus de 10 000 habitants peut avoir un intérêt financier à employer un économe de flux pour réduire sa consommation d'eau, de gaz et d'électricité. Le technicien doit avoir des compétences en matière de gestion des réseaux électriques et de l'eau, comprendre les enjeux bâtimentaires, analyser les offres des entreprises et disposer de compétences comptables pour analyser les factures de la collectivité. Ses missions consistent donc à écouter les usagers et effectuer des relevés de terrain pour adapter les infrastructures publiques et leur utilisation.

CHARGÉ DE MISSION ÉCO-EXEMPLARITÉ

Depuis 2023, la métropole de Bordeaux dispose de deux chargés de mission éco-exemplarité. Leurs missions sont étroitement liées aux besoins identifiés dans le contexte du changement climatique et s'articulent autour de deux axes :

1. Faire-savoir : former tous les agents de la collectivité aux enjeux du changement climatique, actualiser leurs connaissances lors de cafés des agents ou de fresques adaptées aux missions de la direction.
2. Faire-faire : mise en place du défi collectif « ma petite planète », création d'un réseau d'acteurs de la transition et accompagnement des collectifs de travail dans l'atteinte d'objectifs propres aux métiers du service. Par exemple, un bilan carbone de la direction des sports a été effectué, puis un plan d'action d'adaptation a été élaboré.

Un **enjeu majeur** pour ces métiers verts, qu'ils soient classiques ou émergents, réside dans leur capacité à sensibiliser et à **transmettre leur expertise** aux autres agents, et au-delà même de leur propre collectivité. Ils peuvent en effet devenir des **facilitateurs** capables de mobiliser les équipes de leur collectivité ou d'un territoire dans la transition écologique et la prise en compte des risques climatiques.

Les métiers de la FPT qui évoluent en intégrant le changement climatique (**métiers « verdissants »**) :

Dans la FPT, de nombreux métiers évoluent pour intégrer le changement climatique, même s'ils ne sont pas spécifiquement dédiés à la transition écologique. Ces **métiers verdissants** voient leurs missions s'adapter en réponse à des normes nouvelles, notamment celles liées à la décarbonation ou à la préservation de la biodiversité. Initialement non spécialisés dans la transition écologique ou le développement durable, ils doivent désormais **intégrer ces enjeux dans leurs pratiques quotidiennes**, tout en continuant de répondre à des exigences administratives et techniques qui ne sont pas intrinsèquement liées au changement climatique en tant que tel.

De nombreux métiers techniques territoriaux sont concernés, tels que les agents de restauration collective, les techniciens de maintenance des bâtiments et des

véhicules ou les agents de voirie. Ceci entraîne une transformation progressive des conditions d'exercice des métiers, notamment pour les agents de voirie :

« Au fur et à mesure des normes environnementales, les agents de voirie ont vu leur métier évoluer, en passant du noir [le bitume] au vert. »

Ancien DGA adjoint en département

Lors des entretiens, **les métiers des espaces verts ont été fréquemment mentionnés comme ayant subi une évolution majeure**, en raison de l'évolution des normes environnementales. Cet exemple illustre de manière significative le verdissement d'un secteur, ayant entraîné des changements importants dans les activités quotidiennes, y compris dans les postures physiques des travailleurs. Ces transformations ont non seulement modifié les tâches et missions accomplies, mais ont également eu un impact direct sur les conditions de travail.

« Le passage au zéro phyto a entraîné une augmentation des troubles musculo-squelettiques chez les agents des espaces verts. »

Médecin du travail d'un centre de gestion

AGENT DES ESPACES VERTS

Les métiers des espaces verts sont caractérisés par une grande diversité de fonctions. Selon les missions attribuées, ces agents peuvent être qualifiés de jardiniers, élagueurs, agents de fleurissement, agents d'entretien des espaces naturels, etc. En milieu rural, ces métiers sont souvent très polyvalents, avec des tâches variées telles que la taille des arbres, le fleurissement, la tonte, l'arrosage ou encore la plantation de semences.

Ces professions sont de plus en plus influencées par les normes environnementales, qui modifient profondément les pratiques et les missions des agents. Le « zéro phyto », l'une des principales évolutions, interdit l'utilisation de produits phytosanitaires chimiques tels que les pesticides et herbicides. En conséquence, les agents doivent recourir à des méthodes alternatives, telles que le désherbage thermique, manuel et l'utilisation d'engrais biologiques. La préservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources deviennent également des

priorités, par exemple en choisissant de planter des espèces locales, adaptées au climat.

Ces changements majeurs nécessitent de nouvelles compétences, des équipements adaptés et un accompagnement des agents. De plus, l'application des normes impacte les conditions de travail des professionnels qui doivent intégrer des pratiques parfois plus contraignantes (retour partiel au désherbage manuel) tout en respectant des exigences accrues en matière de sécurité.

Enfin, les métiers verdissants sont également présents au sein d'**autres filières de la FPT**. Dans la filière administrative, outre les **gestionnaires de marchés publics et gestionnaires budgétaires** déjà évoqués précédemment, les **gestionnaires de biens fonciers et immobiliers, instructeurs de demandes de subvention, chefs de projet urbanisme-aménagement**, intègrent de plus en plus de questions environnementales dans leurs missions du fait de l'évolution des normes. Dans la filière sécurité, la **police municipale** est particulièrement concernée car elle intègre des missions à visée environnementale, notamment de lutte contre les dépôts sauvages.

L'**acceptabilité** du changement climatique et de la transition écologique peut être plus limitée pour les métiers verdissants que pour les métiers verts. En effet, le verdissement des métiers territoriaux peut se heurter à des résistances du fait de la hausse des contraintes administratives et du risque de contentieux, notamment si les dispositions législatives et réglementaires sont mal comprises ou mal appliquées.

« Une partie de la population ressent une forme de mépris par rapport aux enjeux écologiques, ne pouvant pas répondre à certaines injonctions du fait de ses conditions de vie. »

DRH de métropole

Un **enjeu majeur** réside donc dans la pédagogie à exercer autour des normes environnementales. L'encadrant doit expliquer clairement les nouvelles dispositions réglementaires, leur **utilité** et leur **impact** afin de donner du **sens à la transition écologique** et maintenir la **motivation** des agents. Il peut ainsi être pertinent d'inclure une mission de médiation confiée aux agents subalternes afin de favoriser l'appropriation des politiques de transition écologique par les équipes.

À moyen terme, plusieurs métiers verdissants au sein de la FPT sont amenés à évoluer pour devenir des métiers verts à part entière. Ce sera le cas des agents des espaces verts si leurs missions intègrent totalement la gestion durable des espaces et la préservation de la biodiversité. De même, les chargés de planification urbaine pourraient voir leurs missions concentrées intégralement sur des enjeux environnementaux, liés à une maîtrise durable du foncier. Ces transformations nécessitent des formations spécialisées et un accompagnement adéquat afin de s'adapter à l'évolution des métiers. Ainsi, ces agents auront un rôle clé à jouer dans la transition écologique des territoires.

Les métiers qui intègrent la transition de manière plus limitée dans leurs missions (métiers « à verdir ») :

Les différents entretiens nous ont amenés à élaborer une **nouvelle catégorie regroupant les métiers intégrant généralement peu le changement climatique dans leurs missions**. Il s'agit de tous les métiers qui ne sont ni verts ni verdissants. Ces métiers sont toutefois susceptibles de verdir soit du fait de l'apparition de nouvelles normes, soit du fait d'une forte volonté politique des élus. Nous proposons de nommer cette nouvelle catégorie métiers « **à verdir** », afin de signifier l'insuffisante prise en compte actuelle des enjeux environnementaux mais également les opportunités de transition.

Ces métiers peuvent être **impactés en raison du volontarisme des élus et des administrations souhaitant développer l'éco-exemplarité de leur administration**. Certains d'entre eux, qui ne sont encore ni verdissants ni verts, ont vocation à le devenir.

Ils sont actuellement moins affectés par les normes environnementales dans le cadre de leurs missions. C'est le cas des assistants sociaux, gestionnaires de paie, agents d'état civil, maîtres-nageurs sauveteurs, ou encore agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem). Cependant, ces métiers intègrent des gestes d'éco-exemplarité, ce qui permet de les sensibiliser au changement climatique dans le cadre professionnel. S'il est constaté une acceptabilité du changement plus faible dans ces professions par certains encadrants, **le volontarisme managérial permet de les intégrer au mouvement emprunté par la collectivité et d'anticiper leur verdissement**.

Les métiers de la filière culturelle (bibliothèque, patrimoine) constituent un bon exemple. S'ils ne sont pas toujours soumis à des normes environnementales contraignantes, ils prennent de plus en plus en compte le changement climatique dans leurs missions, du fait d'une volonté politique ou managériale forte, à travers des efforts de réduction de la consommation énergétique ou d'une politique de sobriété numérique.

b. Axe de lecture 2 : le prisme des activités et des conditions de travail

Le changement climatique transforme de nombreux cadres d'emplois de la FPT en modifiant non seulement les tâches et activités à accomplir, mais également les conditions de travail.

« J'ai l'intuition que les conditions environnementales vont transformer beaucoup de métiers et qu'elles auront un impact sur la santé des agents. »

Philippe Mollière, responsable du département gestion du risque et prévention, MNT

Il y a donc lieu de distinguer les métiers fortement impactés par le changement climatique de ceux qui le sont de manière modérée et limitée.

Les métiers fortement impactés par le changement climatique dans leurs tâches et conditions de travail :

Certains métiers exercés en grande partie **en extérieur** sont directement affectés par les bouleversements liés au dérèglement climatique. **Les techniciens de voirie, les agents de surveillance de la voie publique (ASVP)** ou encore **les gardes champêtres** en sont quelques exemples. Ces professions doivent faire face à des conditions climatiques parfois difficiles. En effet, les vagues de chaleur, les orages violents, les fortes variations de température ou la prolifération d'insectes nuisibles rendent leurs missions plus risquées et plus exigeantes sur le plan physique. Ces travailleurs peuvent se retrouver confrontés à des **conditions de sécurité** de plus en plus difficiles à maintenir, nécessitant potentiellement des **ajustements en termes d'équipements de protection individuelle (EPI) et de régulation du temps de travail**.

Les métiers de la **gestion des risques naturels** subissent également des transformations importantes. Des professions comme celles de **sapeur-pompier ou technicien en charge des risques inondation** en commune se trouvent en première ligne face à la recrudescence d'événements climatiques. Leur rôle, de plus en plus crucial, est d'accompagner la gestion des situations de crise, tout en anticipant les risques à travers des mesures préventives. Ces métiers, qui étaient traditionnellement centrés sur la gestion du risque, sont amenés à évoluer pour intégrer les effets du changement climatique dans leurs stratégies d'intervention. Les conditions de travail deviennent ainsi plus difficiles, avec des interventions souvent plus longues, plus périlleuses et nécessitant des formations spécifiques pour gérer des phénomènes météorologiques nouveaux ou plus violents.

Les métiers de la **gestion des réseaux** (de transport de voyageurs, d'eau et assainissement, et d'électricité) sont par ailleurs fortement touchés.

S'agissant de services essentiels, toute perturbation a un **impact direct sur les usagers** et peut engendrer des situations d'urgence. On ne peut ni interrompre un réseau de transport sans solution alternative, ni priver une population d'eau potable ou d'électricité sans conséquences majeures. Actuellement, ces agents gèrent le plus souvent les crises « sur le tas », réagissant aux aléas climatiques au fur et à mesure qu'ils surviennent.

Toutefois, avec l'intensification du dérèglement climatique, la simple réaction ne suffit plus. Ils doivent désormais **anticiper les risques, renforcer la résilience des infrastructures et adapter leurs stratégies** de gestion de crise. Cela implique une évolution des pratiques, une modernisation des équipements et une meilleure coordination entre les acteurs concernés pour **assurer la continuité des services** face aux défis climatiques à venir.

Pour cette raison, les collectivités locales recrutent des **risk managers ou gestionnaires de risque**, et des **préventionnistes**²³, deux fonctions aux rôles complémentaires. Le *risk manager* est chargé d'évaluer, de hiérarchiser et de piloter la gestion des risques dans une logique stratégique et transversale. Le préventionniste, quant à lui, agit davantage en proximité, sur l'identification concrète des vulnérabilités locales et la mise en œuvre de mesures opérationnelles de prévention. De même, le **chargé de mission prévention des risques naturels** va les évaluer, en collaboration avec des bureaux d'études, participer à l'information de la population sur la conduite à tenir, voire collecter des aides pour des travaux de prévention.

Ces professionnels contribuent activement à renforcer la résilience des territoires, en travaillant à la fois sur les risques naturels, technologiques ou organisationnels. Leur intégration permet aussi une meilleure articulation des dispositifs comme les PCS ou les Dicrim, et offre une réponse structurée aux enjeux d'assurabilité. Ces profils peuvent être mutualisés, notamment dans les intercommunalités rurales, comme cela se pratique déjà pour d'autres compétences.

Un autre levier identifié est le développement de la fonction de préventionniste, chargé d'identifier les risques propres à chaque territoire et de mobiliser les crédits nécessaires à leur réduction. Cette fonction peut être mutualisée entre collectivités, comme l'illustre l'exemple de Trignac où un agent technicien endosse ce rôle.

Les métiers **en lien avec des personnes vulnérables**, comme ceux de **l'accueil, les aides-soignants, les auxiliaires de puériculture, les agents sociaux en centre communal d'action sociale (CCAS)** et en écho, **les métiers de la communication**, sont aussi impactés, notamment en raison de l'augmentation des risques sanitaires. Les vagues de chaleur, les crises liées à la pollution de l'air ou les risques de maladies dues à des phénomènes météorologiques violents augmentent les

23. Dans un établissement recevant du public et dans les bâtiments, le préventionniste analyse les risques en présence et préconise, par des avis et des conseils techniques, les mesures les plus adaptées pour limiter les effets d'un sinistre.

contraintes sur ces agents. Ils doivent répondre à des **besoins croissants de prise en charge des populations fragiles** dans un contexte où la charge de travail est importante et les risques sanitaires présents. Ces professions, déjà sous tension, risquent de se retrouver davantage sollicitées, avec des implications directes sur leurs conditions de travail.

Les métiers impactés de manière modérée dans leurs tâches et conditions de travail

Certains métiers sont actuellement impactés de manière limitée par le changement climatique en raison d'une **faible exposition aux conditions extérieures**. On observe une tension entre des impératifs d'adaptation et d'autres enjeux, comme la santé au travail.

« On a besoin d'acculturer les agents aux bonnes pratiques par exemple sur l'aération des bureaux : on n'aère plus aujourd'hui [n'importe quand] tout simplement en raison de la pollution. On a donc besoin de retrouver des pratiques de bon sens. Donc oui, même les métiers intérieurs, de bureau par exemple, sont impactés par ces besoins de bonne pratique. »

DGD d'une métropole du sud de la France

« L'aération des locaux est toujours préconisée, notamment vis-à-vis des polluants intérieurs, mais doit éviter les pics de pollution. C'est un dilemme car l'aération le matin peut coïncider avec un pic de circulation automobile. Il s'agit aussi d'être attentif aux périodes de pollens. Il faut du bon sens et par exemple utiliser une appli qui indique la qualité de l'air (voir l'appli J'aère). Mais oui, il faut aérer... au bon moment. »

Philippe Mollière, responsable du département gestion du risque et prévention, MNT

D'autres métiers sont **impactés modérément ou fortement selon les périodes d'activité**. Les **métiers de l'accueil du public** doivent répondre à une hausse des flux des demandes en cas de catastrophe climatique qui affecte fortement la population, ce qui modifie les conditions de travail et les missions prioritaires, telles l'orientation de la population vers des îlots de fraîcheur. En outre, ces métiers peuvent connaître une hausse des flux de demandes en cas de catastrophe climatique qui affecterait fortement la population. En dehors de la gestion de crise, ces métiers peuvent être touchés lorsque les conditions d'accueil sont inadaptées. Des agents d'accueil nous ont d'ailleurs fait part des conséquences négatives sur des portes coulissantes mal programmées lors des épisodes de froid, de pluies intenses ou de fortes chaleurs.

Les métiers de la gestion des ressources humaines sont également responsables de la sécurité des agents lors des aléas climatiques. Ils peuvent donc se charger de l'organisation des horaires décalés, de la mise en place de mesures de prévention ou des formations de prévention santé dans le cadre du changement climatique.

Les métiers impactés de manière limitée dans leurs tâches et conditions de travail

D'autres métiers sont **impactés de manière plus limitée par le changement climatique bien que de nouveaux troubles émergent**. Il convient de prendre en compte ces impacts encore réduits mais aux conséquences structurellement en hausse.

c. Les effets directs et indirects du changement climatique selon la littérature scientifique

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)²⁴, synthétisant la recherche scientifique internationale, constate que les travailleurs sont aujourd'hui exposés à de nouveaux risques qu'il convient d'identifier pour mieux les traiter, tels que :

- **Les effets directs du changement climatique :**
 - **Rayonnements ultraviolets** : hausse des risques de cancers, ce qui nécessite de porter des vêtements particuliers dans le cadre de l'exposition au soleil ;
 - **Températures** : hausse du risque d'accidents, coups de chaleur, de la fatigue et baisse de la vigilance, ce qui implique de prévoir des systèmes de ventilation ou de climatisation ;
 - **Maladies à transmission vectorielle** (*via* un insecte infecté, un moustique) ;
 - **Perturbation de la répartition des agents biologiques**²⁵ liée à l'activité humaine, et se cumulant avec d'autres facteurs : augmentation des risques en cascade notamment sur les éboueurs, plus exposés aux moisissures dans un contexte de forte chaleur, hausse de l'exposition des travailleurs aux pesticides contenus dans les produits agricoles et vecteurs de maladies ;
 - **Exacerbation des facteurs psychosociaux de risque** : évolutions organisationnelles (adaptation des postes et des horaires de travail aux aléas climatiques, tensions générées par des conditions de travail dégradées), sur-sollicitations de certains services, mutations techniques entraînant un sentiment d'insécurité, inégalités sociales, impact sur la richesse, éco-anxiété.

24. Laurent Louis, « Quels liens entre climat et risques professionnels ? », *Hygiène et sécurité du travail*, n° 271, juin 2023.

25. Agents biologiques selon l'INRS : bactéries (ex. : agent responsable de la tuberculose), champignons microscopiques, virus (ex. : de l'hépatite B, de la varicelle, du zona), parasites (ex. : agent de la toxoplasmose) et prions ou agents transmissibles non conventionnels (ex. : agents de la maladie de la vache folle chez les bovins).

- **Les effets indirects du changement climatique**, c'est-à-dire les « évolutions en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, plus généralement de l'organisation de la résilience de l'activité face au changement climatique », ou en résumé les effets liés « aux mutations de l'activité humaine en vue de limiter son impact sur l'environnement » (Louis Laurent, INRS) :
 - **Mutation des activités** (dans le secteur de l'énergie : changement dans la production, le transport et la consommation) et donc des emplois, ce qui nécessite la formation des agents concernés et une diffusion de la connaissance en santé sécurité au travail pour éviter des accidents en lien avec ces nouveaux usages.
 - **Innovations et nouveaux dangers** : dans les activités émergentes, de nouveaux produits sont utilisés, manipulés et stockés, ou encore des objets qui n'avaient pas été conçus pour le recyclage et pouvant comporter des substances dangereuses (ex. : batteries au lithium avec un risque d'embrasement soudain de téléphones portables ou même d'un Boeing 787, avec dégagement de gaz toxiques ; opérations de rénovation dans le bâtiment).
 - **Un exemple avec le secteur du bâtiment** : les nouvelles techniques de construction et de rénovation représentent des risques dans la mesure où toutes les nouvelles technologies ne sont pas maîtrisées et la fragilité des anciennes infrastructures peut nécessiter d'engager des opérations plus délicates. En termes d'occupation des locaux, la mise en place de systèmes d'aération ou de climatisation est un enjeu de santé au travail car ils peuvent se révéler nocifs lorsque des polluants ont été utilisés dans la conception des bâtiments.

Plusieurs collectivités rencontrées, grandes comme petites, identifient aujourd'hui une nécessité d'y réfléchir et d'anticiper l'évolution de nombreux métiers.

2. Cartographie des métiers impactés

a. Présentation de la méthodologie d'analyse des risques

« Le socle commun, c'est la prise de conscience. Ensuite, la transformation se fera par cohorte et par structure de métiers. Certaines fonctions doivent changer tout de suite car elles jouent un rôle direct dans le changement climatique, d'autres plus tard : il faut dessiner la trajectoire. »

Directrice de la transformation RH d'une grande entreprise

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Analyser les risques permet de mieux les prévenir sur le plan des métiers comme des pratiques managériales.

Pour compléter les données de terrain de leurs agents, les encadrants peuvent les croiser avec des **données plus générales, objectivées** par différents acteurs.

La cartographie d'analyse des risques peut se faire à l'aide des éléments suivants :

1. Ateliers avec les agents et les encadrants, sur les effets de court, moyen et long terme du changement climatique, de leurs points de vue ;
2. Fiches du référentiel des métiers territoriaux réalisées par le CNFPT²⁶ ;
3. Fiches du répertoire des métiers de la fonction publique réalisées par la DGAFP²⁷ ;
4. Listes des professions vertes et verdissantes réalisées par l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte²⁸ ;
5. Panorama statistique des métiers territoriaux 2021 du CNFPT²⁹ ;
6. Présentation des métiers de la territoriale sur le site emploi-territorial.fr.

b. Douze exemples d'application de la méthodologie d'analyse des risques

Dans la perspective de proposer à nos lecteurs une manière possible de **cartographier l'impact et le risque climatique sur les métiers de la FPT**, les paragraphes suivants seront consacrés à l'illustration de cette méthodologie au travers de douze exemples concrets.

Étape 1 : Identifier les métiers emblématiques

Nous avons choisi de définir un **échantillon de douze métiers** dont les réalités sont variées et pour lesquels sont pressentis divers effets du changement climatique à court, moyen et long terme : agent technique et assainissement, agent d'entretien et de maintenance, agent des systèmes d'information, travailleur social, agent de collecte des déchets, agent d'accueil, secrétaire de mairie, gestionnaire RH, bibliothécaire, agent des espaces verts, aide-soignant et acheteur public.

26. CNFPT, « Le répertoire des métiers », en ligne.

27. DGAFP, « Répertoire des métiers de la fonction publique », septembre 2023, en ligne.

28. Ministère de l'Écologie, « Liste des professions vertes et verdissantes identifiées dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS 2003) », janvier 2022, en ligne.

29. Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, *Panorama statistique des métiers territoriaux*, CNFPT, Étude emploi-effectif, juin 2021.

Étape 2 : Réalisation d'ateliers participatifs

Dans le cadre de l'atelier MNT AATF aux entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) 2024, nous avons nous-mêmes appliqué une méthode participative à douze groupes de dix participants.

En termes de méthode, les groupes ont fait ressortir deux points pour les ateliers à conduire en collectivités :

- Faire participer des agents n'étant pas forcément impactés par les conséquences du changement climatique pour générer l'acculturation collective. La présence de cadres dirigeants sensibilisés à la transition écologique aux ETS a néanmoins pu créer un biais par rapport aux agents n'en ayant pas conscience.
- Favoriser la remontée d'informations par les agents exerçant des métiers verts ou verdissants sur leurs risques.

En termes de résultats, il s'agissait d'**imaginer les impacts** (classés ci-dessous) du **changement climatique** sur les douze métiers **du point de vue de l'agent et du point de vue de l'encadrant** à court, moyen et long terme.

Risques et principaux enjeux les plus identifiés collectivement (par ordre décroissant de récurrence d'évocation dans les groupes)

| Enjeux | Position |
|--|-----------------|
| Climat : chaleur, inondations, sécheresse | 1 ^{re} |
| Pénibilité : adaptation, conditions de travail, risques | 2 ^e |
| Adaptation : formations, horaires, organisation | 3 ^e |
| Usagers : sensibilisation, précarité énergétique, accueil et accompagnement des usagers face aux conséquences du changement climatique | 4 ^e |
| Transitions : écologie, numérique responsable, gestion durable des ressources | 5 ^e |
| Prévention : anticipation, continuité de service, gestion de crise | 6 ^e |
| Collaboration : transversalité, services | 7 ^e |

Étape 3 : Traitement de la donnée

Nous avons ensuite collecté et croisé ces données avec les **répertoires et fiches métiers** disponibles sur les sites spécialisés.

Étape 4 : Réalisation du tableau des impacts et des risques liés au changement climatique (CM)

Le traitement des données, au regard de la **cartographie des risques** élaborée par l'Anses³⁰, a conduit à la réalisation du tableau ci-après.

À noter, les **différents risques professionnels identifiés par l'Anses** sont le risque de perturbation des activités physiques lié aux chutes de hauteur, ceux liés aux chutes d'objets, à la manutention, à la route, aux produits chimiques, aux équipements de travail, à l'électricité, aux incendies, aux substances chimiques et aux rayonnements UV.

| Métiers analysés | Part du CM dans les missions | Impact du CM sur les conditions de travail | Type de risques professionnels les plus concernés (hors RPS qui concernent l'ensemble des métiers) |
|----------------------------|------------------------------|--|---|
| Agent eau-assainissement | Forte | Fort | Accidents avec un produit chimique, risques liés aux ambiances thermiques chaudes, risques liés aux rayonnements UV, risques liés aux agents biologiques. |
| Agent d'entretien | Forte | Modéré | Ambiances thermiques chaudes, risques de perturbation de mouvement, risques liés aux substances. |
| Agent des SI | Limitée | Limité | Risques liés aux ambiances thermiques chaudes, risques liés à l'électricité. |
| Travailleur social | Limitée | Modéré | Ambiances thermiques chaudes, risques de perturbation du mouvement, risques routiers en mission. |
| Agent collecte des déchets | Forte | Forte | Perturbation du mouvement, risques routiers en mission, risques liés à la charge physique, équipements de travail, risques liés au rayonnement UV, risques liés aux agents biologiques. |
| Agent d'accueil | Modérée | Limité | Ambiances thermiques chaudes. |
| Secrétaire de mairie | Limitée | Limité | Ambiances thermiques chaudes. |
| Gestionnaire RH | Limitée | Limité | Ambiances thermiques chaudes. |
| Bibliothécaire | Limitée | Limité | Ambiances thermiques chaudes, risques liés à la charge physique de travail, risques de perturbation de mouvements. |

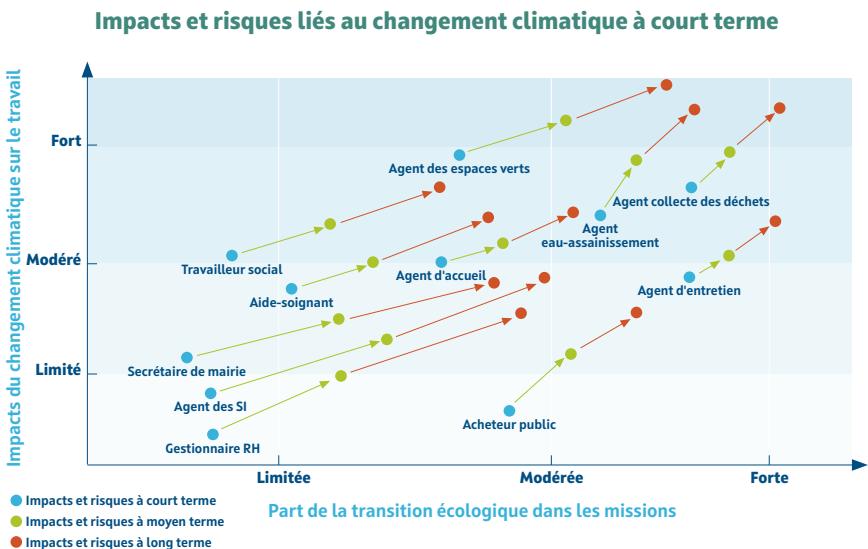
30. Rapport d'expertise collective, *Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs*, Anses, janvier 2018.

| Métiers analysés | Part du CM dans les missions | Impact du CM sur les conditions de travail | Type de risques professionnels les plus concernés (hors RPS qui concernent l'ensemble des métiers) |
|-------------------------|------------------------------|--|--|
| Agent des espaces verts | Modérée | Fort | Ambiances thermiques chaudes, risques liés à la charge physique de travail, risques de trébuchement, risques liés aux chutes de hauteur et d'objet, risques routiers, risques liés aux rayonnements UV, risques liés aux agents biologiques. |
| Aide-soignant | Limitée | Modéré | Ambiances thermiques chaudes, risques liés à la charge physique, risques de perturbation de mouvements, risques liés aux produits chimiques, risques liés aux agents biologiques. |
| Acheteur public | Modérée | Limité | Ambiances thermiques chaudes. |

Étape 5 : Réalisation du graphique d'évolution des risques dans le temps

Le tableau d'évolution des risques dans le temps permet pour un encadrant **d'anticiper** avec ses équipes les conséquences du changement climatique sur **l'évolution des pratiques professionnelles** dans son service. L'encadrant et les agents concernés peuvent intégrer des données spécifiques à leur territoire d'action dans le cadre de cet exercice.

Par exemple, lorsque l'on regarde les évolutions de l'impact du changement climatique sur douze métiers de la fonction publique à court terme :



« Les collectivités devraient ressortir le Document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) pour l'actualiser, car la cotation du risque a évolué avec le nouveau contexte environnemental ; et en parallèle, il faut élaborer un plan d'action pour diminuer ces risques. »

Philippe Mollière, responsable du département gestion du risque et prévention, MNT

C. Des réponses spécifiques à apporter

1. Du fait des compétences propres de chacun

a. Les communes : un échelon de proximité

La loi a attribué aux communes des compétences clairement identifiées en matière d'urbanisme et de maîtrise des sols, ainsi que de gestion de l'aide sociale par le biais du centre communal d'action sociale (CCAS) et de la gestion des écoles élémentaires et maternelles, ou de l'organisation de l'accueil du jeune enfant. En conséquence, **certaines métiers de la FPT potentiellement affectés par le changement climatique existent exclusivement au sein du bloc communal**, à l'image des Atsem ou des ripeurs.

En outre, depuis 2004, la loi impose la mise en œuvre d'un plan communal de sauvegarde (PCS)³¹ dans toutes les communes concernées par la prescription d'un plan de prévention des risques naturels (inondation par exemple) ou par un plan particulier d'intervention (ex. : plan Seveso). Cette obligation a été élargie par la loi Matras du 25 novembre 2021³² aux communes exposées à un risque naturel, comme les inondations, les incendies de forêt, les séismes, les éruptions volcaniques. Cette même loi rend obligatoire le plan intercommunal de sauvegarde (PiCS) pour tout EPCI dont au moins une commune membre est soumise à l'obligation de réaliser un plan communal de sauvegarde (PCS).

À titre d'exemple, la mise sous tension des **systèmes de distribution et d'assainissement** fragilise la gestion locale du service public de l'eau. Cette gestion du service affecte les agents eau et assainissement des collectivités où la demande en eau est forte lors de la période estivale malgré des ressources limitées, à l'image de la région Corse, confrontée à des coupures d'eau et à des rationnements estivaux depuis plusieurs années, ce qui affecte la vie des usagers et contraint les collectivités à investir dans l'achat d'unités de dessalement.

31. Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile, JORF n° 190.

32. Loi n° 2021-1520 du 25 novembre 2021 visant à consolider notre modèle de sécurité civile et valoriser le volontariat des sapeurs-pompiers et les sapeurs-pompiers professionnels.

La sécheresse de l'année 2022 a par exemple entraîné une situation d'alerte renforcée dans 22 départements et une situation de crise dans 68 départements³³, à l'image des Pyrénées-Orientales, ce qui génère des conflits d'usage entre les agriculteurs et les associations de protection de l'environnement. Face à ce risque, des solutions émergent pour reconvertis d'anciennes carrières en retenues d'eau dans le Finistère et en Vendée, ainsi que par le développement de connexions interdépartementales et intra-départementales entre la Bretagne et la Loire-Atlantique.

FOCUS SUR LES COMMUNES RURALES

D'après l'Insee, en 2021, 88 % des communes françaises sont rurales, soit peu densément ou très peu densément peuplées³⁴. Cela représente 30 775 communes et tout autant d'employeurs territoriaux.

Certaines communes rurales peuvent se heurter à des difficultés importantes pour entamer une démarche de transition écologique et de prise en compte du dérèglement climatique. Ces difficultés sont dues au **manque d'ingénierie en matière environnementale et de ressources humaines**. Dans de nombreuses communes rurales, il n'existe pas forcément de personnel dédié aux ressources humaines, qui sont gérées par le secrétaire de mairie au même titre que la plupart des autres tâches administratives.

Afin d'intégrer le changement climatique dans les métiers, la pratique des ressources humaines et le management, elles ont donc besoin d'un accompagnement accru, en **partenariat avec d'autres acteurs publics** (intercommunalités, centres de gestion, services de l'État...) et d'**outils clés en main**.

b. Les départements : des métiers de solidarité et d'aménagement du territoire affectés

Les départements regroupent des métiers tels qu'agent d'entretien des collèges, psychologue de l'Aide sociale à l'enfance (ASE), assistant social ou agent d'entretien de la voirie. Dans les départements, les conséquences du changement climatique affectent **fortement les métiers déjà sujets à une pénibilité importante, en particulier ceux liés à la voirie ou l'aide à la personne**.

Dans le département des Bouches-du-Rhône, la multiplication des épisodes de canicule a par exemple conduit la direction de la voirie à recourir aux horaires

33. Service Infographie, « La carte des restrictions liées à la sécheresse en France », *Le Monde*, 13 août 2022, consulté en janvier 2025.

34. *La France et ses territoires*, Insee Références, édition 2021.

décalés pour faciliter les conditions de travail en cas de fortes chaleurs. Cette **réorganisation du travail**, selon une plage horaire de cinq heures du matin à midi, s'est accompagnée d'une politique de formation des agents aux risques liés à la chaleur, ainsi que d'un **complément de rémunération**. Ces nouvelles règles sont bien acceptées par les agents malgré certaines demandes de pouvoir porter des vêtements légers en cas de fortes chaleurs (shorts, bermudas), ce qui n'est pas possible pour des raisons de sécurité.

De la même manière, les compétences liées aux solidarités humaines exercées par les départements (autonomie, aide sociale à l'enfance) nécessitent un accompagnement accru des agents départementaux lors de la survenance d'épisodes climatiques extrêmes.

c. Les régions : les compétences lycées, d'aménagement et de développement économique impactées

Les compétences décentralisées aux régions par la loi NOTRe leur confèrent un rôle prééminent dans la lutte contre le changement climatique, en tant que gestionnaire des transports, de la construction, de l'entretien et du fonctionnement des lycées. En outre, les régions ont la charge de la formation professionnelle, de l'insertion des jeunes en difficulté, de la gestion de l'apprentissage, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, notamment à travers la gestion des déchets. Enfin, depuis le transfert par l'État vers les régions et départements des agents adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement (ATTEE), désormais deux tiers des effectifs régionaux travaillent dans les lycées, en restauration collective et à l'entretien, des métiers particulièrement exposés à la hausse des températures.

La mise en œuvre des politiques régionales est affectée par la multiplication des risques climatiques. La région Hauts-de-France est par exemple sujette à un risque d'inondations affectant six communes sur dix, ainsi qu'à une montée du niveau de la mer aggravant les risques de submersion marine. Face à ce risque climatique, cette région a mis en œuvre une **politique d'adaptation des mobilités**, par l'équipement en bus à hydrogène et le développement du Gaz naturel véhicule (GNV) comme carburant pour les cars dans un souci de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).

Les cadres dirigeants et intermédiaires des collectivités régionales doivent sensibiliser les équipes à la nécessité de faire évoluer les pratiques. En outre, la **difficulté à recruter des profils techniques dans les collectivités, en particulier dans les collectivités d'outre-mer** et la concurrence du secteur privé restent des obstacles au recrutement d'ingénieurs pour la mise en œuvre des politiques de transition écologique à l'échelle régionale. En effet, les territoires ultramarins font face à des urgences spécifiques en termes de climat et de gestion des catastrophes naturelles.

« Le recrutement pérenne de profils techniques demeure un défi pour les collectivités d'outre-mer et la région Guadeloupe, qui sont confrontées à la concurrence du secteur privé et à un manque récurrent d'attractivité. Si la rémunération n'est plus un motif premier de candidature aux collectivités, celles-ci peuvent encore faire valoir les enjeux de sens au travail et d'intérêt général à participer à la conception de la transition écologique à l'échelon local. »

Directeur Énergie mobilités transport en outre-mer

d. Les établissements publics locaux (EPL) : des compétences spécialisées

Les EPL constituent un réservoir non négligeable d'emplois territoriaux. Leurs spécificités doivent être soulevées pour comprendre les enjeux pour eux d'intégrer le changement climatique dans les métiers, les conditions de travail et le management.

Les **missions des EPL étant majoritairement très spécialisées**, la diversité des emplois y est donc plus faible que dans les collectivités territoriales et EPCI qui ont des compétences très larges. Cette spécificité facilite la mise en place en interne d'une **politique des ressources humaines et managériale forte intégrant le changement climatique**. Par ailleurs, certains de ces EPL peuvent être une **ressource et un levier majeur** sur lesquels s'appuyer pour mobiliser les agents des collectivités présentes sur leur périmètre géographique. Quelques exemples sont donnés ci-dessous.

- Les **services départementaux d'incendie et de secours** (SDIS) sont un acteur en première ligne face aux conséquences du changement climatique (hausse des interventions de secours, inondations, incendies) et détiennent une expertise précieuse en matière de gestion des risques.
- Le **Centre national de la fonction publique territoriale** (CNFPT) est l'acteur incontournable de la formation territoriale, à la pointe en matière de changement climatique et à l'origine de dix engagements en faveur de la transition écologique. Il propose des parcours dédiés à la transition écologique et des expérimentations telles que le parcours ITEEnéraire.
- Les **centres départementaux et interdépartementaux de gestion** (CDG et CIG) sont indispensables pour impliquer les collectivités affiliées³⁵ dans la transition écologique et la prise en compte du changement climatique. En effet, les CDG et CIG peuvent pallier les difficultés de ces collectivités en termes d'expertise environnementale et les conseiller sur les pratiques et outils RH climato-compatibles.
- Les **centres communaux d'action sociale** (CCAS) doivent tenir un registre nominatif des personnes vulnérables en application des dispositions de

35. Les collectivités et établissements publics locaux ayant des effectifs inférieurs à 350 agents sont affiliés obligatoirement à un centre de gestion. Les autres peuvent s'y affilier de manière facultative.

l'article R 121-3 du Code de l'action sociale et des familles (CASF). Prévu principalement pour les périodes de canicule, il peut être mobilisé pour tout autre évènement climatique. Les CCAS étant en contact direct avec les personnes vulnérables, leur rôle est donc majeur en cas de crise climatique.

2. Du fait des caractéristiques géographiques propres à chaque territoire

a. Le territoire national, inégalement mais intégralement confronté aux conséquences du changement climatique

Les agents de la FPT ne sont pas exposés de la même manière aux conséquences du changement climatique en fonction des compétences exercées par la collectivité d'une part, et des spécificités du territoire d'autre part.

En premier lieu, les entretiens semi-directifs réalisés ont permis de relever que les conséquences du changement climatique provoquent de **nouveaux** défis pour les agents : connaissance du territoire et de ses facultés naturelles, prise en compte du risque, adaptabilité, anticipation et prévention des risques climatiques, etc. De plus, pour gérer les conséquences du bouleversement climatique, les agents doivent aussi accompagner les élus dans une démarche de prospective afin d'anticiper les conséquences climatiques.

À titre d'illustration, Brigitte Passebosc, la maire de Saint-Étienne-au-Mont, commune du Pas-de-Calais, est revenue sur le besoin d'adaptation de la collectivité face aux conséquences climatiques :

« Les phénomènes climatiques ne sont pas nouveaux, mais ce qui change, c'est bien leur récurrence. On subit des débordements de plus en plus importants depuis 3 ou 4 années à proximité de la rivière qui traverse notre commune. Cela nous met dans de grandes difficultés, tout d'abord pour boucler nos budgets car on n'a pas le cadre financier définitif, on attend encore de nombreuses ressources des assurances. Puis nos services publics sont directement touchés. J'ai une crèche inondée, par exemple. »

Le retour d'expérience de cette commune de 5 000 habitants démontre à quel point les principes fondateurs du service public, que sont notamment **l'adaptabilité et la continuité**, sont d'autant plus nécessaires pour affronter ces conséquences climatiques. À titre d'exemple, à cause des inondations, l'école de Saint-Étienne-au-Mont a dû être relocalisée, ce qui a nécessité plusieurs opérations : achat de foncier, construction du bâtiment, obtention de l'accompagnement de l'État, location de bâtiments modulaires, etc.

Le cas de cette commune n'est plus un cas isolé, tant les territoires sont aujourd'hui tous confrontés à ces conséquences du changement climatique. Il est même difficile

de considérer que certains sont plus touchés que d'autres. En effet, en partenariat avec l'Ademe, le Réseau Action Climat considère que **tous les paysages français sont concernés par les conséquences du changement climatique³⁶**.

Le rapport considère que les territoires constituent le « **premier kilomètre** » pour engager des politiques ambitieuses en faveur de la transition écologique. Certes, chaque territoire sera touché, mais le sera différemment. Ce rapport avance notamment que les territoires ultramarins devraient être davantage touchés par les cyclones, conduisant les collectivités ultramarines à repenser leurs politiques économiques et touristiques sur lesquelles ces territoires reposent en partie. De même, tel qu'évoqué précédemment avec l'expérience de Saint-Étienne-au-Mont, l'ensemble des littoraux français pourraient subir de plein fouet la hausse du niveau des océans. Les territoires de montagne, quant à eux, devraient subir une forte modification du cycle de l'eau et de leurs paysages en raison de la fonte des glaciers.

b. Le cas particulier des territoires littoraux

En un mot, on constate que l'aggravation des risques littoraux a nécessité **des études, un suivi et une montée en compétences des agents** par des connaissances et une culture commune à construire.

On note également une importance accrue de la prospective par les collectivités des territoires littoraux, perçue comme un outil permettant de projeter la collectivité dans l'avenir et ainsi de mieux anticiper les conséquences néfastes du réchauffement climatique. À titre d'illustration, le GIP Littoral a participé à la construction d'un plan de gestion de la zone côtière, visant à former les agents et les élus au langage commun. Il a également participé à la mise en place d'une politique régionale coordonnée qui se base sur des agents recrutés pour animer ces plans d'actions au niveau local :

« On apporte une méthode d'analyse et un accompagnement dans la recherche de financement des actions. »

Nicolas Castay, directeur du GIP Littoral

Plusieurs actions phares ont ainsi été mises en œuvre comme des projets de renaturation ou de réaménagement des espaces publics de manière durable (ex. : la zone de mobilité de la commune de La Teste de Buch).

³⁶ *La France face au changement climatique : toutes les régions impactées*, Réseau Action Climat en partenariat avec l'Ademe, septembre 2024.

RETOUR D'EXPÉRIENCE : LE GIP LITTORAL

Les territoires littoraux français sont dans une situation spécifique face au changement climatique. Dans le cadre de cette étude, le retour d'expérience du GIP Littoral, propre à la Nouvelle-Aquitaine, a permis de mieux comprendre les enjeux de cette situation.

Le GIP Littoral a été créé par l'État pour soutenir les collectivités dans la gestion de leur patrimoine côtier. En raison de l'impact du changement climatique sur le recul du trait de côte, son objectif a évolué pour se concentrer sur l'accompagnement des collectivités dans l'aménagement durable des zones côtières : information, communication et adaptation.

En effet, si certaines collectivités sont dotées d'outils performants, à l'instar du Réseau d'observation du littoral de Normandie détenant des observatoires d'analyse des conséquences de l'érosion du trait de côte, d'autres collectivités sont bien plus démunies en termes d'outils. Le GIP rassemble les acteurs concernés : Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), collectivités menacées par l'érosion du trait de côte, conservatoire du littoral, et principaux acteurs étatiques.

Aujourd'hui, l'action du GIP Littoral consiste principalement à accompagner les petites collectivités vers un développement durable. Par exemple, il apporte l'ingénierie financière pour le montage de leurs projets, comme la construction de digues. De même, le GIP calcule l'exposition aux risques des collectivités, ce qui permet de leur fournir des informations sur le besoin d'anticipation et de préparation aux risques, que ce soit en termes d'urbanisme, d'aménagement foncier ou encore de mobilité.

Aussi, le GIP joue un rôle important dans l'accompagnement des élus face à ce **contexte d'incertitude**, lesquels, à l'instar de la maire de Saint-Étienne-au-Mont, sont en première ligne.

« Le changement climatique coiffe les différentes politiques publiques, c'est un facteur aggravant de ce qui existait déjà. »

Nicolas Castay, directeur du GIP Littoral

c. Un enjeu crucial : l'assurabilité des collectivités territoriales

L'assurabilité des collectivités territoriales est devenue un enjeu important face à l'aggravation de l'intensité des risques naturels. Les catastrophes climatiques récurrentes provoquent des dégâts considérables sur les infrastructures et le parc immobilier des collectivités. Ces sinistres entraînent des hausses importantes des tarifs d'assurance difficilement supportables, avec un risque d'insolvabilité des collectivités à moyen terme.

Selon le rapport d'information sénatorial du 27 mars 2024³⁷ et à la suite du lancement d'une consultation auprès des collectivités, 24 % des collectivités répondantes ont indiqué rencontrer des difficultés à s'assurer en raison de l'absence de réponse aux appels d'offres, 50 % des collectivités évoquent des difficultés dans l'exécution des contrats, tandis que 20 % des collectivités répondantes ont subi une résiliation du contrat à l'initiative de l'assureur.

Face à cet enjeu, l'organisation du « Roquelaure³⁸ de l'assurabilité des territoires » au printemps 2025 visait à faciliter l'accès des collectivités à l'assurance privée. Les travaux ont abouti à l'élaboration d'une charte engageant les assureurs et les représentants des collectivités locales. Parmi ses axes prioritaires figurent la sensibilisation des élus, la formation des agents à la maîtrise des risques, ainsi que l'amélioration de la connaissance et de la gestion du patrimoine communal, pour dépasser la difficulté de nombreuses collectivités à établir précisément la surface ou la valeur de leurs bâtiments à assurer.

Une cellule d'accompagnement et d'orientation nommée CollectivAssure a été mise en place au 1^{er} juillet 2025 pour accompagner les collectivités qui ne réussissent plus à obtenir de couverture assurantielle, afin de faciliter la mise en relation avec des assureurs potentiels, sous l'égide du médiateur de l'assurance.

L'ensemble de ces engagements vise à prévenir des situations critiques comme celle vécue par la **ville de Vichy**, confrontée en juin 2022 à un épisode de grêle particulièrement violent ayant fortement endommagé de nombreux bâtiments (60 sites de la ville touchés³⁹). Selon le témoignage de son DGS devant l'assemblée générale de Smacl Assurances, la charge de travail engendrée pour les agents a été considérable et la réparation des dégâts longue et coûteuse, affectant à la fois la qualité de vie des habitants et le fonctionnement des services publics. Ce témoignage illustre la nécessité d'une réponse systémique, telle que celle portée par les signataires de la charte – Régions de France, ADF, APVF, France urbaine, AMRF, Villes de France et France Assureurs – à travers une médiatisation nationale

37. Husson Jean-François (rapporteur), *Problèmes assurantiels des collectivités territoriales*, Rapport d'information n° 474 (2023-2024), déposé le 27 mars 2024.

38. Du nom de l'hôtel particulier abritant le cabinet ministériel du Ministère de la Transition écologique.

39. Geraudie Pierre, « Deux ans après la grêle à Vichy, des stigmates qui s'effacent peu à peu... mais un traumatisme qui demeure », *La Montagne*, 4 juin 2024.

du sujet.

De manière plus large, certaines communes ont fait évoluer leur organisation en développant une **véritable culture du risque**, à l'image de **La Faute-sur-Mer (aujourd'hui L'Aiguillon-sur-Mer)** en Vendée. Cette commune, lourdement frappée par la tempête Xynthia en 2010 avec un bilan humain dramatique, a depuis engagé une transformation profonde. Le maire, les agents et les habitants y partagent aujourd'hui une conscience aiguë des risques littoraux et une vigilance collective. Ce type d'exemple souligne à quel point les catastrophes peuvent jouer un rôle de catalyseur dans la structuration d'une gouvernance du risque, tant au niveau institutionnel que citoyen.



II. Besoins en ressources humaines, management, et pilotage pour accompagner les changements

A. Organiser et accompagner l'évolution des métiers

1. Impulser le changement collectif

a. L'opportunité du sens au travail

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ont mis l'accent sur la **recherche de sens et d'utilité collective** d'une partie de la population active, ce qui peut contribuer à intégrer le changement climatique dans l'ensemble des politiques publiques. Cette recherche d'un travail en accord avec leurs valeurs, médiatisée depuis la crise de la Covid-19 par Jean-Laurent Cassely⁴⁰ ou une hausse du nombre de démissions⁴¹ **peut faciliter l'impulsion en faveur d'un changement collectif**. Un sondage de l'association Une Fonction publique pour la transition écologique (FPTE) a souligné une implication croissante des agents interrogés en faveur de la transition écologique, passant de 42 % en 2022 à 57 % en 2024⁴². En outre, seuls 28 % des agents publics interrogés considèrent que la mise en œuvre de la transition écologique par leur employeur répond aux enjeux. Cette grande marge de progression pourrait, à terme, peser sur le politique et s'imposer comme une nécessité sous l'impulsion collective, pour des moyens humains et financiers supplémentaires en faveur de la transition écologique.

Les encadrants rencontrés perçoivent la **nécessité de mettre en pratique les ambitions de leur collectivité** mais identifient, notamment à l'occasion de l'étude, différents **freins financiers, techniques, humains** qu'il convient de lever. C'est par l'étude des besoins de la collectivité avec ses agents que l'encadrant peut traiter la question du changement climatique.

Les actions de collectivités pionnières en termes de transition écologique, telles que la **communauté urbaine de Dunkerque** (CUD) ou la **métropole de Montpellier**, ont contribué à renforcer leur attractivité. Elles ont ainsi recruté des profils qualifiés et désireux de s'engager pour une transition efficiente et socialement juste (à Dunkerque par exemple : la gratuité des réseaux de bus ou l'extension du réseau de chaleur urbain).

Les villes impliquées dans le projet NetZeroCities, incluant le Pilot Cities Programme, regroupent 104 villes issues de 30 pays travaillant ensemble pour expérimenter des solutions innovantes à grande échelle. La **ville de Lyon**, engagée

40. Cassely Jean-Laurent, *La révolte des premiers de la classe : Métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*, Paris, Arkhè, 2017.

41. Barry Victor, Lagouge Adrien, Ramajo Ismaël, « La France vit-elle une "Grande démission" ? », Dares, octobre 2022.

42. *La transition écologique vue par l'administration française : des agents mieux formés et plus exigeants vis à vis de leurs employeurs - Enquête annuelle 2024*, FPTE, 2024.

en faveur de la neutralité climatique dès 2030, utilise les outils proposés par la plateforme NetZeroCities en faveur de l'élargissement des Zones à faible émission (ZFE) et de la transition vers des transports neutres en carbone.

En outre, le choix de cadres issus du secteur privé de candidater à des emplois en collectivité répond à une recherche de sens dans leur métier, voire à une volonté d'engagement à l'échelle locale :

« J'ai vu de nombreux cadres candidater, souvent issus d'une carrière dans le privé mais qui n'était plus source de sens ou d'épanouissement professionnel. Certains d'entre eux avaient des économies importantes à la suite de carrières en cabinet de conseil, ils étaient prêts à une certaine perte de rémunération, parfois conséquente, pour donner plus de sens à leur métier. »

Ancien DGS d'un syndicat intercommunal

b. Le passage à une approche transversale

Les collectivités locales sont incitées à s'extraire d'une vision par direction thématique de leur organisation et méthodes de travail, au profit d'une stratégie coordonnée entre les différentes directions en matière de lutte contre le changement climatique. En effet, cette organisation risque d'engendrer une logique en silo qui pèsera sur la coordination et le pilotage de ces politiques (bâtiments et espaces publics, ressources humaines, finances, etc.).

Face à ce constat, les collectivités voudraient **renforcer la dimension transversale des politiques de lutte contre le changement climatique**, sans pour autant trouver la bonne solution. En effet, plusieurs intervenants nous ont fait part des difficultés rencontrées pour créer ces conditions de coopération et de logique transversale.

Il semblerait qu'il n'existe pas d'organisation type et que la solution réside peut-être dans la mise en œuvre d'une organisation propre à chaque collectivité, tenant compte de son mode de fonctionnement et de sa culture.

Parmi elles, **repenser l'organisation en sortant d'une vision en silos monosectoriels** permettrait de répondre aux besoins organisationnels et opérationnels des collectivités pour intégrer les enjeux climatiques. Cela aurait aussi l'avantage de rendre la transition écologique plus visible dans les intitulés des directions, des services et des unités, ce qui reflèterait le volontarisme de l'action publique et les moyens que la collectivité y consacre. Cette évolution de l'organisation permettrait ainsi d'alléger la pression pesant sur une direction thématique et de faciliter l'implication de l'ensemble des agents en faveur de la transition écologique (encore plus largement que le changement climatique).

Cette souplesse organisationnelle permet **d'identifier et d'encourager les agents** souhaitant s'investir dans la transition écologique par conviction et par expertise, au-delà de leur cœur de métier.

Par ailleurs, les petites collectivités manquent de moyens et d'outils pour lutter contre ces enjeux et ne sont pas capables de recruter des profils qualifiés en charge de la transition écologique. C'est pourquoi elles expriment le besoin d'être accompagnées par d'autres collectivités (EPCI, département, région) et par l'État. Par exemple, à Saint-Étienne-au-Mont (commune du Pas-de-Calais frappée par les inondations centennales de 2023), le lien quasiment quotidien entre la collectivité et le sous-préfet est jugé indispensable par la maire de la commune. Par ailleurs, le département du Finistère a initié une action relative à la sécurisation de l'accès à l'eau pour soutenir les EPCI sur son territoire.

c. Mieux prévenir les risques professionnels et tenir compte de l'éco-anxiété

Les employeurs territoriaux ont des obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail, précisées notamment dans le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à la prévention des risques professionnels. Ce décret impose aux collectivités territoriales de **garantir la santé et la sécurité de leurs agents**, en prenant des mesures adéquates pour prévenir les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Elles doivent organiser et mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation destinées aux agents, et évaluer les risques auxquels ces derniers sont exposés. En outre, l'article L. 4121-1 du Code du travail dispose que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette disposition s'applique tant aux employeurs privés que publics.

Or, le changement climatique aggrave les risques professionnels. En 2018, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) soulignait dans un rapport d'expertise sur l'évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs⁴³ que **tous les risques professionnels seront affectés** et potentiellement accrus par le changement climatique. À titre d'exemple, des vagues de chaleur fréquentes ou intenses peuvent augmenter les « risques d'accident par effets neuropsychologiques, entraînant une altération de la vigilance »⁴⁴. Or, cette dernière est susceptible d'induire des accidents de la route, des chutes ou des situations de stress dans le cadre professionnel.

43. Rapport Anses, *Op. cit.*

44. *Ibid.*

LUTTER CONTRE L'ÉCO-ANXIÉTÉ PAR LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Le dérèglement climatique constitue une source d'anxiété. Elle agit négativement sur la santé et concerne désormais tout le monde car finalement, nul n'est désormais à l'abri d'une situation anxiogène (ex. : feu de forêt à proximité de chez soi).

« Nul besoin d'adhérer aux conclusions du Giec pour ressentir de l'éco-anxiété. »

Adrien Tedesco, docteur en sciences cognitives, maître de conférences associé à l'Université de Poitiers

De plus, elle agit négativement sur la productivité au travail. Alors, comment lutter contre l'éco-anxiété ? L'intégration du changement climatique par l'organisation du travail est là aussi efficace. Adrien Tedesco poursuit :

*« Il est scientifiquement prouvé que la création d'espaces "verts" ou "bleus" au travail, avec des éléments naturels, améliorent la **santé cognitive** (impact positif faible).*

*De plus, réduire la dissonance cognitive entre le message de l'organisation et son action représente un impact positif fort pour les travailleurs. Cela passe par la mise en place d'un discours cohérent avec les actions entreprises par l'organisation pour réduire le stress des individus qui composent le collectif de travail. Cette **hygiène psycho-sociale** doit être enseignée aux encadrants de proximité pour contribuer au bien-être des agents. »*

d. Un levier d'attractivité

Le déficit d'attractivité de certains métiers de la fonction publique, et en particulier de son volet territorial, doit encourager une refonte des politiques d'attractivité pour faciliter le recrutement de jeunes profils.

BONNE PRATIQUE

LE LABEL TERRITOIRE ENGAGÉ TRANSITION ÉCOLOGIQUE (TETE)

Initié en 2021, le **label Territoire engagé transition écologique (TETE)** permet de valoriser l'action d'une collectivité dans la mise en œuvre d'une stratégie globale en faveur de la sobriété énergétique et environnementale et de l'amélioration du cadre de vie de la population. Regroupant 408 collectivités en 2024, ce programme est un vecteur d'attractivité au service des collectivités et du renouvellement de leurs effectifs.

2. Adopter une culture du risque face aux enjeux humains, organisationnels et budgétaires

Afin d'amorcer une **transformation du travail** pour répondre aux enjeux du changement climatique, l'encadrant doit mettre en place les conditions favorables à l'intégration des nouveaux besoins de ses agents dans leurs manières de travailler. Pour cela, il doit développer les modalités d'**écoute** des agents et de **réactivité** à cet enjeu, **anticiper les difficultés** que peuvent rencontrer les ressources humaines en charge du fonctionnement des services publics et regarder les **nouveaux besoins des agents** liés à l'accentuation des risques professionnels. Le CST peut constituer le réceptacle efficace de ce dialogue.

a. À l'écoute du terrain

C'est également le rôle de l'encadrant de garantir la **remontée des difficultés du terrain et des irritants** liés au changement climatique. Par exemple, pour anticiper les difficultés des agents dans l'application de la nouvelle politique de « mobilité douce », la **métropole de Montpellier** a mis en place des ateliers de co-construction visant à encourager l'utilisation de vélos-cargos par les agents. Autre exemple à **Toulouse** où l'utilisation du numérique reconditionné a également fait l'objet d'ateliers d'acculturation.

L'application de nouvelles méthodes de travail nécessite également un accompagnement de l'encadrant. À Montpellier, les encadrants ont dû répondre aux réticences des maîtres-nageurs sauveteurs à augmenter le temps d'ouverture lors des périodes de forte chaleur.

De manière plus spécifique, les travaux réalisés par Hervé Di Domenico (chercheur en neuro-physiologie) sont éclairants sur l'évolution des capacités cognitives et physiques des agents dans des conditions de fortes températures. En partant d'une expérience réalisée avec les militaires en compagnie maritime d'expertise (Comex), il a conclu qu'à partir d'une température de 38,5 °C de notre corps, nos capacités se réduisent. Par conséquent, en période de canicule, toute personne voit

inéuctablement ses **capacités cognitives et physiques réduites**, qu'il travaille en extérieur ou dans un bureau mal aéré et potentiellement humide.

Se pose donc la question des conditions bâimentaires de travail, en temps d'hiver ou de forte chaleur, mais aussi des outils de travail, notamment vestimentaires. En effet, ses conclusions démontrent que les vêtements et équipements professionnels des agents, notamment travaillant à l'extérieur, peuvent faciliter ou non la manière dont l'air se diffuse autour d'un corps.

b. En période de crise, anticiper l'effet ciseaux entre une hausse des besoins et une incapacité des agents exposés aux événements climatiques à venir travailler

Les encadrants doivent échanger avec leurs équipes pour **éviter un effet ciseaux sur les effectifs** en période de forte chaleur. En effet, les besoins en effectifs augmentent lors des crises, précisément alors que ceux-ci peuvent se retrouver entamés en raison d'une incapacité potentielle des agents d'aller travailler du fait des conditions climatiques ou environnementales, en particulier pour les publics fragiles. Par exemple, les agents également victimes d'inondations ou les aidants ne peuvent plus intervenir non plus. Ainsi, éviter ces effets délétères peut passer par la mobilisation de forces vives extérieures telles que la société civile ou les agents des autres services de la collectivité. Une réflexion sur de potentielles Autorisations spéciales d'absence (ASA) climatiques destinées aux agents publics fragiles, sur le modèle des ASA pendant la crise Covid-19, bien que probablement nécessaires pour les agents soumis aux conditions climatiques extrêmes, risque d'accroître cet effet ciseaux.

« L'un des enjeux des services RH consiste à massifier les solutions individuelles. »

DRH de métropole

c. Le défi budgétaire en période d'incertitude climatique

Enfin, les collectivités ont besoin de se doter de nouvelles compétences pour faire face au dérèglement climatique et porter des projets d'adaptation tandis que leurs ressources financières diminuent. La hausse des compétences au sein de la collectivité, que ce soit par le recrutement de personnel sur des métiers en tension ou dans le cadre de formations, entraîne mécaniquement une inflation de la masse salariale. L'approche financière de cet aspect doit être analysée par chaque collectivité selon ses besoins pour anticiper les efforts budgétaires à fournir. Cela nécessite donc de repenser la gestion budgétaire prospective des collectivités locales. Les directions des finances intègrent ainsi davantage les aléas climatiques, que cela soit en dépenses de fonctionnement (gestion des fluides) ou en investissement.

Parmi les dépenses d'investissement des collectivités territoriales, figurent celles consacrées aux établissements relevant de leur gestion directe, en particulier dans le secteur social. De nombreux équipements – centres d'hébergement, résidences sociales, pensions de famille, Ehpad ou encore parcs de logements accompagnés, gérés par les CCAS – sont anciens et nécessitent d'importants travaux de rénovation, notamment sur le plan thermique. Ces interventions sont devenues cruciales pour améliorer l'efficience énergétique de bâtiments vieillissants et garantir des conditions d'accueil dignes et durables. Toutefois, la charge budgétaire que représentent ces investissements demeure lourde pour bon nombre de communes, dont les finances, déjà fragilisées, peinent à intégrer de telles opérations dans leurs programmations pluriannuelles. Cette tension budgétaire rend d'autant plus nécessaire un accompagnement renforcé, notamment en ingénierie et en cofinancements, afin de permettre aux collectivités d'engager ces rénovations sans compromettre l'équilibre de leur budget.

B. Piloter l'adaptation au changement climatique

1. Le portage politique par les élus

a. Le besoin d'incarnation et de vision

Les entretiens semi-directifs ainsi que l'atelier organisé aux ETS ont permis de dresser plusieurs constats menant à la conclusion qu'**un portage politique est nécessaire pour embarquer toute une collectivité** dans une démarche d'actions de lutte contre le changement climatique.

« L'intégration du changement climatique dépend du portage politique : cela permet de voir si c'est la boussole ou pas de la mise en œuvre des politiques publiques. »

DRH de métropole

On observe d'abord que malgré la mise en place de normes, le portage politique demeure complexe tant les compétences sont réparties entre les différents échelons, région, département, bloc communal et établissements publics locaux.

Plusieurs entretiens individuels montrent également que les conséquences du changement climatique ne sont pas forcément prises en main politiquement car **pas encore bien identifiées par les élus locaux**, et ce malgré leur aspect concret sur leur territoire. Plusieurs participants de notre atelier aux ETS ont insisté sur

le besoin et la difficulté de communiquer à leurs élus les conséquences objectives sur le travail des agents : **pénibilité, exposition aux risques et qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)**.

De plus, ce soutien politique faciliterait le déploiement de stratégies managériales d'ampleur. Enfin, une **vision inclusive du changement climatique au bénéfice des agents** répondrait pleinement à la très forte préoccupation de la nouvelle génération pour la lutte contre le changement climatique.

Cette difficulté et cette **nécessité à construire une vision stratégique avec les élus** ont été également relevées concernant le territoire, pour la lutte contre le changement climatique. Plusieurs témoignages ont regretté que leurs élus ne se projettent pas suffisamment sur l'accompagnement de ces transitions par l'administration **à l'horizon 2030, 2040** et même au-delà⁴⁵.

Une ancienne directrice d'un département a été marquée par la réflexion d'un élu à l'égard d'une action réalisée par des agents : « *Ah oui, l'atelier 2tonnes⁴⁶ : en fait, vous vous amusez avec vos agents ?* ». Or, cette dernière regrette aussi ne pas avoir été davantage soutenue par sa hiérarchie pour élargir le périmètre de participants à ces ateliers.

« On note clairement un manque de courage managérial sur cette question. Il faut assumer la verticalité et reconnaître les bienfaits de la co-construction. Si la peur [des élus comme de toute la chaîne hiérarchique administrative] de déstabiliser ou de déranger est un frein, alors il faut un portage fort et vertical. On n'a plus trop le choix que d'être courageux ! » relève le directeur de transition écologique d'une métropole.

« *Les agents ont besoin que les élus prennent des décisions impopulaires. Les élus doivent se concentrer sur la poursuite de l'intérêt général.* »

Sénatrice et conseillère municipale

BONNE PRATIQUE

Dans les **Pyrénées-Atlantiques**, un vote par le conseil départemental sur la politique numérique a permis de faciliter le travail des équipes informatiques, initialement réticentes. Ce **vote de référentiels techniques** a été l'occasion de repenser la stratégie numérique, de former un technicien au **reconditionnement des équipements informatiques** pour fournir le matériel reconditionné aux collégiens.

45. Dartiguepeyrou Carine, Fraisse Henri, Jacot Henri et al, « Prospective et évaluation dans les territoires en transition », *Horizons publics*, n° 44, avril 2025, p. 88-91.

46. L'atelier 2tonnes est une initiative visant à sensibiliser les individus et les entreprises à l'impact environnemental de leurs activités. Les participants doivent atteindre 2 tonnes d'émissions de CO₂ par an d'ici 2050 pour respecter les engagements de l'Accord de Paris, qui vise à limiter le réchauffement climatique à 1,5 degré.

D'autres participants ont souligné une amélioration. Une directrice de l'environnement a noté que les élus « stratégiques » (1^{er} vice-président, 1^{er} adjoint au maire), avaient de plus en plus un portefeuille en lien avec des questions écologiques. Or, une dizaine d'années auparavant, ces compétences étaient plutôt confiées à des élus placés moins haut dans la hiérarchie. Cela démontre une montée en puissance et en intérêt de ces sujets, dans la priorisation et la mise à l'agenda politique des élus.

Tout cela traduit également le **besoin d'exemplarité des élus** nécessaire à la mise en œuvre de ces démarches de lutte contre le changement climatique.

« La prise en compte du changement climatique dans une collectivité dépend aussi de la teinte politique de son exécutif. Par exemple, dire que "la voiture de fonction c'est terminé", c'est connoté. Nombreux sont les élus qui viennent à pied ou à vélo, un comportement connoté aussi. Les véhicules de fonction sont passés de mode. »

DGA de communauté urbaine

b. Les besoins de formation et d'accompagnement des élus et des cadres

Nombre de nos interlocuteurs, élus et agents, ont aussi exprimé des lacunes en termes de management et d'accompagnement des agents. À ce jour, ces lacunes empêchent les collectivités locales d'être à la hauteur des enjeux climatiques.

BONNES PRATIQUES

La **métropole de Lyon** a choisi de mettre en place un **plan de formation interne** avec les élus et de leur confier des missions transverses sur le changement climatique.

À la **CU de Dunkerque**, l'intercommunalité a mis en place un **accompagnement de ses communes membres**, avec un **fort portage politique du président** pour embarquer les maires du territoire : conférence des maires mensuelle, avec obligatoirement un sujet climatique fixé à l'ordre du jour.

En premier lieu, le **besoin d'accompagner davantage les élus afin de leur apporter une expertise transversale sur le changement climatique** a été noté. Cela peut notamment passer par différents dispositifs allant de :

- La formation aux élus (fresque du climat, séminaire, atelier 2tonnes) ;
- À une refonte en profondeur de la structure administrative de la collectivité afin que les agents qui mettent en œuvre les projets de mandat aient eux-mêmes une approche transverse pour mieux la faire identifier aux élus.

Cela se manifeste également par la **nécessité d'adapter le conseil aux élus**, en repensant tant le fond que l'approche des problématiques. En d'autres termes, comment les élus peuvent-ils penser le changement climatique par un prisme plus global que celui de l'empreinte carbone ? En effet, plusieurs personnes interrogées ont souligné l'approche trop sectorielle des élus pour évoquer le changement climatique : absence de prise en compte des conséquences **sur la biodiversité**, des conséquences sur la **ressource en eau**, etc. De même, si le fond de l'aide à la prise de décision importe, la forme demeure tout aussi importante afin d'assurer l'impact et la prise de conscience.

BONNE PRATIQUE

Réalisation d'une exposition à **Bagneux** sur la projection des espaces publics à l'horizon 2030 par un groupe d'élèves de l'INET :

Dans la salle du Codir, étaient exposées les tendances prospectives de l'espace public à Bagneux, selon trois prismes : identité culturelle, changement climatique et vivre ensemble. La projection de documents nécessaires au bon déroulé de la mission (cartes, schémas, restitutions d'ateliers) était exposée au mur, permettant ainsi aux élus de la majorité et aux membres du Codir de prendre connaissance de ces informations à l'aide d'un support repensé.

Le format a permis d'aider les élus à se projeter dans la ville de demain à l'aune des conséquences climatiques (canicule, précipitations, pollution, etc.).

2. L'importance de l'écosystème territorial

a. Élus, agents, citoyens : unis face au changement climatique

L'intégration du changement climatique dans l'action publique locale nécessite de **s'incarner au-delà de la collectivité**.

Cette incarnation passe par la mise en œuvre d'actions ayant des retombées concrètes pour les usagers dans leur quotidien et leurs pratiques. Plusieurs collectivités locales ont ainsi créé des **dispositifs** visant à parler du changement climatique avec toutes et tous, comme à Paris au sein de l'Académie du climat ou à l'Embarcadère d'Orléans qui rassemblent élus, citoyens et fonctionnaires

locaux autour des enjeux climatiques. La communauté urbaine de Dunkerque met également en place **divers équipements** d'acculturation au changement climatique à travers La Halle aux sucres, le Village du futur et la carbonométrie.

Les collectivités locales incarnent également une exemplarité en matière d'adaptation au changement.

« Évidemment qu'on a un rôle d'exemplarité. Je me mets à la place d'usagers qui verraien des administrations complètement hors sol sur la sobriété, les usages, les achats responsables : cet usager n'adhèrerait pas si facilement aux changements qu'on encourage. »

Ancienne DGA de département

La gestion de l'urgence climatique tend à devenir un combat commun, en attestent les actions mises en œuvre depuis le début de l'été 2025 (intervention des associations auprès des publics fragiles, recherches de marges d'action pour mettre à l'abri les personnes, solidarité intergénérationnelle, etc.). À l'instar de la crise sanitaire, l'urgence climatique appelle à **revoir les processus organisationnels de la crise**.

b. La mise en récit sur le changement climatique

La mise en récit du changement climatique est longtemps restée ignorée par les collectivités locales. Pourtant, l'**efficacité de ces récits** a depuis légitimé la rédaction de récits collectifs. Début 2025, la région Nouvelle-Aquitaine a communiqué sur un « nouveau récit touristique » pour façonner son image. De même, la métropole de Nantes a créé un poste de chargée de mission « récit territorial » qui intègre cet enjeu dans ses travaux.

« La transition écologique est facteur d'une image positive : elle peut à la fois créer une identité et de la fierté chez ses habitants. »

Président d'une association de collectivités locales



III. Recommandations pour intégrer le changement climatique dans la transformation des métiers

A. Accompagner les transformations professionnelles

1. Embarquer un collectif de travail

a. Garantir la participation des agents

En plus d'accompagner ses collaborateurs dans l'adaptation de leur métier, la question se pose également au manager de sa capacité à **embarquer tout un collectif de travail** pour appliquer les mesures en faveur de la transition écologique et du changement climatique.

En effet, il convient d'**identifier le changement climatique comme boussole pour la collectivité** afin que les agents l'intègrent au quotidien. Par exemple, la **communauté d'agglomération du Pays basque**, également la plus grande de France, en a fait une politique transversale s'appliquant dès le top management, en repensant toute son organisation. La **ville de Nantes** a fait de l'égalité et de la transition écologique les marqueurs de son action.

Pour ce faire, les managers gagneraient à **mettre en place une démarche participative** pour mieux répondre à ces enjeux. Tout d'abord, ils peuvent mettre en place des dispositifs de remontées d'informations, dans le but de sensibiliser, de faire participer les agents, de les inciter à s'emparer du sujet du changement climatique, et les responsabiliser. Par exemple, un comité ou un Codir d'agents travaillant spécifiquement sur ce sujet peut être constitué pour imaginer les projets à mener.

La démarche participative facilite la remontée d'informations et nécessite, en contrepartie, un suivi et une prise en compte adéquate. L'inverse aura comme conséquence de les frustrer voire de les démotiver. Le fait de ne pas être écouté pourrait mener les agents à croire qu'il s'agit plutôt d'un affichage de communication managériale, avec le risque de ne pas prendre véritablement part aux projets.⁴⁷

Toutefois, plusieurs collectivités ont souligné les **difficultés opérationnelles** à mettre en place de tels dispositifs. Ainsi, si les méthodes et outils de concertation ne sont pas opérants, un DGS nous a indiqué qu'il ne faut pas hésiter à être « *un dictateur éclairé* ».

Plus précisément, d'une part il est nécessaire d'accorder un temps de réflexion pour nourrir la prise de décision, grâce aux connaissances, aux données et aux retours

⁴⁷. Upc, « Nos universités s'engagent pour la transition écologique en organisant des conventions citoyennes étudiantes ambitieuses et innovantes », communiqué publié le 24 septembre 2024, en ligne.

d'expérience des agents et de la collectivité. D'autre part, le manager doit **prendre une décision, y compris perçue comme verticale afin d'insuffler le changement**. En effet, « atténuer la verticalité ne signifie pas la supprimer »⁴⁸. Il importe également que cette décision soit assumée dans le temps pour garantir la mise en œuvre opérationnelle des actions décidées.

BONNE PRATIQUE

À **Nantes**, la collectivité a mis en place un récit autour du projet « Allez viens ! » qui consiste à organiser des **rencontres d'agents** de la collectivité pour échanger sur leurs métiers et sur la manière dont chacun prend en compte l'égalité et l'écologie dans son activité.

« On leur demande comment ils prennent en compte l'écologie et l'égalité dans leurs métiers. Les agents se rendent compte des contraintes de chacun dans les pratiques professionnelles mais surtout des externalités positives, c'est-à-dire les effets positifs indirects, de leur travail sur ces deux priorités. »

DRH d'une métropole

BONNE PRATIQUE

Le **Smitom Alsace centrale** a créé un collège de développement durable pour permettre à un représentant des agents de faire remonter leurs idées. Le collège se réunit tous les deux mois pour discuter des idées proposées par les agents et de leur mise en place éventuelle. Cela comprend notamment les mesures de lutte contre le changement climatique et la prévention des risques pour les agents.

b. Encadrants : s'adapter et monter en compétences

Pour assurer la réussite de ces outils de concertation et de remontées d'informations, plusieurs compétences clés du manager sont nécessaires.

De **nouvelles compétences** sont même attendues : **communication, pédagogie, coordination et expertise technique sur les enjeux climatiques**.

48. Bernard Sandrine, Corrius Charlotte, Jamin-Mallet Eugénie, Piecuch Claire, *Faire le pari du collaboratif*, Cahier n°30, Observatoire MNT (coll. « Guide managérial »), décembre 2023.

Le manager doit également faire preuve de capacité d'**encouragement et de mobilisation** pour s'assurer que les agents poursuivent leurs efforts dans le changement de pratique au quotidien, ce qui peut néanmoins être énergivore.

« Il faut adapter les petits ou les grands pas des uns ou des autres pour que l'équipe puisse avancer. Il faut toujours être dans l'encouragement, ce qui peut être usant pour le manager. »

DGA d'une communauté urbaine

On note également la nécessité pour les encadrants d'**assurer la transmission et donc la continuité de leurs compétences et connaissances écologiques**, à l'instar du **rôle de « passeur »** théorisé par un ancien fonctionnaire territorial, Olivier Erard, dans son ouvrage du même nom⁴⁹. Certaines collectivités ont pris conscience de cet enjeu de transmission et ont donc mis en place des **instances de dialogue intergénérationnel**.

« Dans le domaine des espaces verts, les anciens sont souvent ceux qui connaissent le mieux le territoire et la nature, notamment en milieu rural. Ils peuvent conseiller les nouveaux arrivants sur ces postes, la transmission intergénérationnelle peut aider à motiver en faveur de la transition écologique. Le savoir des anciens est précieux, il est oral et doit être valorisé. »

Médecin du travail d'un CDG

« J'essaye d'être auprès des équipes en permanence, ce qui permet de montrer que ce que j'ai envie de faire est abordable pour tout le monde et que chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. Cela passe notamment par la diffusion de portraits d'agents dans la collectivité. Il faut toujours chercher à mettre les agents en valeur car on souffre d'un manque de reconnaissance. Il faut écouter car les agents nous racontent naturellement des choses intéressantes et s'auto-embarquent. »

DGA d'une communauté urbaine

c. S'appuyer sur l'exemplarité

Les managers ont une responsabilité à montrer l'exemple et à incarner le changement de pratiques que nécessite la lutte contre le changement climatique. Tel est le cas des managers qui utilisent des modes de transports doux pour leurs déplacements professionnels (vélo-cargo, transports en commun).

⁴⁹ Erard Olivier, *Le Passeur : Métabief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux*, Éditions Inverse, 2024.

Une métropole a ainsi tourné une vidéo interne montrant avec humour que le directeur général des services faisait aussi des déplacements à vélo.

« Ce que je cherche à faire depuis quatre ans, c'est donner de la fierté aux agents en leur faisant comprendre qu'ils œuvrent à la transition écologique du territoire. Pour cela, le site institutionnel a été soigné et on recrute beaucoup sur cette envie de participer à la transformation écologique du territoire. »

DGS d'une communauté d'agglomération

2. Développer les compétences : de la technicité à la transversalité

a. Identifier les besoins de formation

La formation permet aux agents d'acquérir de nouvelles connaissances et de se maintenir à jour notamment sur **les normes liées aux enjeux climatiques, qui évoluent régulièrement**. Les personnes interrogées observent d'ailleurs une augmentation des formations sur l'intégration des crédits carbone (comme l'atelier 2tonnes, la fresque du climat, ou d'autres types de formation). Ainsi, de plus en plus de formations spécifiques sont mises à disposition des collectivités, à l'instar de celles proposées par des acteurs spécialisés comme le Cerema ou des associations. Ces acteurs participent à la montée en compétences nécessaire des agents et élus de la collectivité.

Tout d'abord, les collectivités gagneraient à réaliser un diagnostic sur les besoins de formation en matière de changement climatique. Pour établir le **plan de formation obligatoire** de la collectivité, la direction des ressources humaines va relever les besoins de formation exprimés par les agents et les encadrants, notamment par le biais des entretiens annuels d'évaluation. D'autre part, dans le cadre de la gestion des compétences et des parcours professionnels, la DRH va identifier les besoins en compétences des agents qu'il convient de combler par de la formation.

Ensuite, les collectivités peuvent **former leurs agents en recensant les offres de formation déjà existantes**. Les associations Le Lierre et Fonction publique pour une transition écologique (FPTE)⁵⁰ l'ont fait sur la transition écologique, comme le cycle de management de la transition écologique proposé par l'INET et le CNFPT. Toutefois, le périmètre et le nombre de personnes concernées par ces formations reste trop faible, de l'ordre de 30 à 40 personnes par an. Si la formation des agents constitue un enjeu indispensable à l'accompagnement de ces transitions, il convient **d'être plus ambitieux dans le nombre de participants à ces formations malgré les nécessités de service associées**. Elles peuvent également partir des formations

50. *La transition écologique vue par l'administration française : des résultats préoccupants malgré les annonces gouvernementales - Enquête annuelle 2023*, FPTE, 2023.

disponibles à l'instar du cycle de formation du CNFPT « DRH en transition » afin de construire des plans de formation adaptés à la transition écologique.

« En matière de compétences, il faut continuer à attirer mais les formations s'adaptent déjà. Le statut n'attire plus mais ce sont les conditions de travail et les sujets traités qui attirent. Les technologies nouvelles viennent au service de choses qui continuent à animer la Cité. Il faut remettre les lauréats dans le moule du public car ils ne viennent plus pour les mêmes raisons, ni par les mêmes voies (3^e concours). »

DGA d'une communauté urbaine

« Les services formation dans la fonction publique sont parfois encore imprégnés par le modèle du déficit d'information, qui suppose que l'ignorance est la principale barrière à l'action. Ce modèle est obsolète : savoir ne suffit pas à changer les comportements, il est essentiel de dépasser cette vision. »

Léa Falco, doctorante, thèse en cours sur la formation des agents publics à la transition écologique

Pourquoi faut-il élargir les formations sur le changement climatique ?

Dans un premier temps, le nombre relativement faible de cadres territoriaux à former facilite cette ambition si tous les acteurs de la formation adoptent parallèlement cet objectif.

La formation pourrait, dans un second temps, être continue en l'adaptant progressivement à l'aune des avancées scientifiques sur le sujet. Force est de constater que les connaissances et acquis sur les enjeux climatiques évoluent au cours du temps, en fonction des résultats et conclusions scientifiques obtenus. Par conséquent, il importe d'intégrer ce besoin de formation continue dans l'accompagnement des agents.

b. Favoriser l'acculturation des agents

Conformément au besoin d'exemplarité évoqué plus tôt, il importe d'encadrer les agents dans la modification de certaines pratiques afin de rendre leurs pratiques plus écologiques. Cela demande de favoriser l'**acculturation des agents aux risques climatiques**.

À titre d'exemple, des formations ou des séminaires sur **la gestion du risque climatique permettraient d'anticiper les conséquences et de préparer les acteurs locaux à la gestion de telles situations**. C'est le but de l'exercice de crise « *Paris sous 50 degrés* » organisé par la **Ville de Paris**. De même, des ateliers

relativement simples à organiser peuvent répondre rapidement aux besoins de formation des cadres, des agents voire des élus : ateliers sur le vivant, atelier 2tonnes ou encore la fresque du climat⁵¹.

« La fresque du climat ne sert pas à apprendre aux agents ce qu'est la transition écologique, mais à leur faire comprendre qu'il s'agit pour nous d'une valeur et qu'elle nous engage. »

Jean-Laurent Nguyen Khac, DGS du CIG Grande Couronne

Enfin, les collectivités ne doivent pas hésiter à **s'appuyer sur les compétences internes à la collectivité**. Cela passe par l'identification de ces compétences qui ne sont pas nécessairement observables dans le cadre de la pratique professionnelle de l'agent (ex. : un informaticien qui répare des vélos sur son temps libre). Plusieurs administrations locales ont créé des parcours de formation interne qui contiennent prioritairement un axe « transition écologique » ou « changement climatique ». Ce type de formation est transmise par des agents de la collectivité et illustre la théorie du passeur abordée plus tôt.

« Les collectivités territoriales ont tout intérêt à mettre en place un environnement encapacitant, c'est-à-dire un cadre de travail qui favorise l'apprentissage continu de la transition écologique, intégré dans le quotidien des agents. »

Léa Falco, doctorante, thèse en cours sur la formation des agents publics à la transition écologique

BONNE PRATIQUE

La ville de Caluire-et-Cuire dans le Rhône a mis en place les « **Truc²** »⁵² : Temps de rencontres utiles pour se connaître et comprendre. Cette école de formation interne par et pour les agents fonctionne sur la base du volontariat. Au moins une séance mensuelle est dédiée au développement durable et aux enjeux climatiques.

Pour autant, si les formations sont un outil pour améliorer la maîtrise des enjeux climatiques par les agents, **plusieurs nuances** peuvent être apportées sur leur pertinence. D'abord, les formations n'assurent pas à la collectivité une intégration

51. La fresque du climat est une activité collective qui permet aux participants de se sensibiliser et s'éduquer au défi du changement climatique.

52. Bernard Sandrine, Corrius Charlotte, Jamin-Mallet Eugénie, Pieuch Claire, *Op. cit.*, p. 48.

des apprentissages dans la pratique. D'autre part, il reste nécessaire d'actualiser en permanence les connaissances des agents sur ces enjeux.

« La sensibilisation à la transition écologique est un passage obligé, mais pas suffisant. »

Jean-Laurent Nguyen Khac, DGS du CIG Grande Couronne

« Il est parfois difficile de former des agents lorsque l'on est en tension sur les RH de sa direction : la formation, ce n'est pas [non plus] la solution à tous les problèmes. »

DGA de métropole

B. Intégrer le changement climatique dans la prévention des risques professionnels et l'organisation du travail

Protéger les équipes est une mission fondamentale de l'employeur et des encadrants et relève même d'obligations légales. Mais au-delà de ces obligations, il convient d'**anticiper la survenance d'aléas climatiques** de plus en plus fréquents et présentant un risque grandissant pour la santé des agents.

1. Prendre en compte l'augmentation des risques professionnels

L'INRS, qui couvre la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP) du régime général, distingue **huit catégories de risques professionnels** : troubles musculosquelettiques (TMS), lombalgies, risques chimiques, bruit, risques psychosociaux (RPS), risques routiers, chutes de plain-pied, incendie sur le lieu de travail.

En outre, d'après l'INRS : « **Au-delà de 30 °C pour une activité de bureau et de 28 °C pour un travail physique**, la chaleur peut constituer un risque pour la santé des salariés. Les principaux risques pour les salariés sont le coup de chaleur et la déshydratation. Le coup de chaleur est rare mais grave : il est mortel dans 15 à 25 % des cas ».

Sur la base de ces constats, tels qu'évoqués précédemment par la thèse d'Hervé Di Domenico, il est essentiel que les employeurs territoriaux prennent conscience de l'augmentation des risques et intègrent le changement climatique dans la prévention des risques professionnels.

2. Respecter les obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail en y intégrant le risque climatique

L'une des obligations essentielles des employeurs publics territoriaux est la mise en place d'un **Duerp**. En application de l'article R. 230-1 du Code du travail, l'employeur est tenu d'y transcrire et d'y mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des agents. Le Duerp doit être élaboré après une analyse approfondie des risques identifiables dans chaque unité de travail, en prenant en compte les conditions de travail spécifiques aux agents de la fonction publique territoriale.

L'employeur doit ainsi **recenser les risques** (physiques, chimiques, psychosociaux, etc.) et **mettre en place des mesures de prévention appropriées** pour les limiter. Cette démarche permet non seulement de protéger la santé des agents, mais aussi de répondre aux exigences légales en matière de gestion des risques professionnels.

Le Duerp a été créé en 1991⁵³ par la première loi obligeant les employeurs à évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et à mettre en place des actions de prévention, et réactivé par le décret du 5 novembre 2001⁵⁴. Cet outil est insuffisamment approprié par les collectivités territoriales : selon la publication de la Dares⁵⁵ la plus récente parue sur ce sujet, le Duerp n'avait été mis en place que par **46 % des collectivités en 2019**⁵⁶.

Pourtant ce constat était fait **30 ans après la directive-cadre** du 12 Juin 1989 du Conseil sur les mesures pour promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail, et **28 ans après la création du Duerp par la loi de 1991**.

53. Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le Code du travail et le Code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail.

54. Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (prévue par l'article L. 230-2 du Code du travail et modifiant le Code du travail) qui transpose la directive 89/391/CEE du conseil des communautés européennes du 12 juin 1989 sur la prévention des risques professionnels.

55. Dares, *Comment les employeurs préviennent-ils les risques professionnels ?*, Dares Analyses, n°19, mars 2024.

56. *Ibid.*

Établissements disposant d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) à jour en 2019 selon leur taille



Lecture : en 2019, 41 % des établissements de 1 à 10 salariés du secteur privé disposent d'un Duerp à jour.

Champ : établissements d'un salarié ou plus, France hors Mayotte.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019 - Volet employeur.

Nous avons constaté lors de nos analyses et entretiens qu'en 2025, certaines collectivités territoriales n'ont toujours pas mis en place de Duerp, ou ne l'ont pas actualisé annuellement (comme le requiert la réglementation à partir de onze agents ou plus). Le nombre d'employeurs territoriaux concernés est toutefois difficile à évaluer.

« Nous savons que certaines collectivités affiliées au centre de gestion n'ont pas de Duerp. Nous avons tenté de les recenser, mais aucune ne nous a répondu. »

DCS d'un centre de gestion

L'intégration des risques climatiques doit pouvoir être l'occasion de revoir ou construire un Duerp dans les collectivités.

3. S'appuyer sur les outils existants

a. Le Duerp et le Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact)

Le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) indique dans son rapport de février 2024⁵⁷ que « *le Duerp est assez largement conçu de manière autonome ou ponctuelle, en réponse à l'obligation légale de son instauration, plutôt que comme outil central d'une politique de prévention des risques professionnels, elle-même insuffisamment liée aux stratégies globales de RH et de formation (...). Seules quelques collectivités et établissements publics ont pris en considération l'aspect central du Duerp au sein d'une stratégie managériale globale* ».

« La phase d'étude et d'analyse des risques est essentielle ; il faut vraiment que le Duerp prenne en compte les risques liés au changement climatique afin de protéger les agents de ces risques qui peuvent causer des séquelles physiques et psychologiques. »

Cheffe de service parc véhicules et ateliers d'une métropole

Le **Duerp mérite d'être considéré comme un outil stratégique à part entière** plutôt que comme une simple formalité administrative. Il doit être intégré aux stratégies de ressources humaines et de formation, et notamment la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), afin d'améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail en tenant compte du changement climatique.

Les collectivités territoriales pourraient par exemple **réviser le Duerp à chaque échéance annuelle en s'assurant que le risque climatique est bien pris en compte** sous toutes ses formes, et pas seulement le risque lié à la canicule, souvent déjà intégré. À ce titre, des centres de gestion, tels que ceux du Nord (CDG 59), du Bas-Rhin (CDG 67) ou de Seine-Maritime (CDG 76) proposent des groupements de commandes à leurs collectivités et établissements affiliés pour mettre à jour le Duerp. Ces groupements de commandes sont en mesure d'intégrer explicitement les mises à jour liées aux risques climatiques, sur la base d'un cahier des charges et d'un accompagnement à la mise en œuvre régulés par les centres de gestion.

Par ailleurs, le **Papripact**, qui complète le Duerp en proposant des actions concrètes de prévention à destination des agents, doit également comporter des mesures intégrant le changement climatique. Enfin, des effectifs en dessous de 50 salariés ou agents sont aussi concernées, la loi parlant de « plan d'action ».

57. Ibid.

b. Les comités sociaux territoriaux et la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail

La **formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT)** est une instance paritaire qui émane du comité social territorial (CST). En tant qu'instance de dialogue social, ses membres représentent l'administration et le personnel. Ceux-ci ne sont toutefois pas des professionnels de la prévention des risques. Il convient de les sensibiliser à l'impact du changement climatique sur les conditions de travail, d'autant plus que le CST est partie prenante dans l'élaboration et la mise à jour du Duerp, et qu'il doit favoriser et impulser, si nécessaire, la réflexion sur l'identification des risques et proposer des actions de prévention.

« Les membres de la formation spécialisée ne sont pas bien informés des impacts du changement climatique sur le travail. Les élections professionnelles, prévues en décembre 2026, pourraient être l'occasion de former les nouveaux membres en début de mandat. »

DGS d'un centre de gestion

Nous avons consulté plusieurs programmes de formation destinés aux membres des CST : aucun ne fait référence au changement climatique. C'est pourquoi, à la suite de cette étude, nous proposons de **mettre en place des actions de formation et de sensibilisation des élus des CST au changement climatique**, tout en tenant compte du calendrier des élections professionnelles.

c. Mobiliser les agents en charge de la prévention des risques professionnels

Les entretiens ont fait ressortir que les acteurs territoriaux de la prévention des risques professionnels, tels que les conseillers de prévention, assistants de prévention, médecins du travail et agents chargés de la fonction d'inspection, sont déjà bien formés aux risques climatiques. Dès lors, ils **constituent un relais sur ces questions** auprès d'encadrants ou d'autres agents. Ils peuvent donc être mobilisés pour former ou sensibiliser les agents dans leur collectivité ou dans celles situées à proximité, en lien avec les recommandations proposées dans la partie III. A. 2.

d. Les études ergonomiques des postes de travail

L'employeur territorial peut solliciter l'intervention d'un ergonome pour aménager le poste de travail d'un agent sous restrictions médicales, ou dans le cadre de la conception ou du réaménagement des espaces de travail d'un service ou d'une unité de travail.

Si les ergonomes semblent bien sensibilisés au risque climatique, les études ergonomiques n'en tiennent pas systématiquement compte. Il est donc proposé

d'intégrer le changement climatique dans les études ergonomiques des postes de travail, ce qui implique soit de le préciser et modifier les fiches de poste des ergonomes (s'ils sont recrutés en interne), soit de l'intégrer dans les cahiers des charges (s'il s'agit d'une prestation extérieure).

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Intégrer le risque climatique dans les outils existants et les obligations légales :

- Le Duerp et le Papripact : prise en compte du risque climatique sous toutes ses formes (ex. : canicule, agents biologiques comme les moisissures) ;
- Former et sensibiliser les élus des comités sociaux territoriaux (CST) et de la formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (F3SCT) ;
- Mobiliser et former les agents en charge de la prévention des risques professionnels afin qu'ils forment à leur tour les autres agents ;
- Intégrer le changement climatique dans les études ergonomiques des postes de travail.

4. Outils et équipements de prévention

Pour répondre aux risques liés au changement climatique, il est essentiel de mettre à disposition des agents des outils de prévention qu'ils peuvent consulter aisément, en ligne ou au format papier. Plusieurs outils sont proposés ci-dessous.

En premier lieu, il est suggéré de diffuser aux agents des **fiches de prévention spécifiques** sur le travail **en cas d'évènement climatique**. Ces fiches devraient contenir des informations sur les types de risques climatiques les plus fréquents sur le territoire, ainsi que des mesures préventives à suivre par les encadrants et les agents, dont :

- L'hydratation régulière ;
- La mise à l'abri en cas de conditions extrêmes ;
- L'adaptation des horaires de travail ;
- La surveillance des signes de malaise ;
- Le port d'équipements appropriés.

De nombreux centres de gestion mettent déjà à disposition des fiches sur le travail lors de fortes chaleurs⁵⁸.

En second lieu, il est recommandé de réaliser une **cartographie des îlots de fraîcheur** :

- **À proximité des sites de travail en extérieur**, pour mieux organiser les déplacements et les pauses des agents, et maximiser leur sécurité lors de vagues de chaleur ;
- **Au sein des bâtiments avec les salles et bureaux les plus frais** de la collectivité. Certains agents font d'ailleurs ce repérage eux-mêmes, sans qu'il n'y ait de consigne particulière à ce niveau.

« Il y a une salle où on va se rafraîchir en cas de forte chaleur, mais à la base, elle est prévue pour les cérémonies. Ce n'est pas officiel, c'est un arrangement entre services qui se partagent la salle quand elle est libre. »

Un agent d'une commune de plus de 200 000 habitants

En troisième lieu, il est proposé d'établir un **inventaire de l'ensemble des EPI** mis à disposition des agents, de vérifier si ceux-ci protègent suffisamment en cas d'aléas climatiques, et de réaliser une veille continue sur les EPI les plus performants en la matière.

« Nos agents disposent de coussinets rafraîchissants insérés dans les casques de chantier. »

DRH d'un syndicat eau et assainissement

5. La conception et l'aménagement des bâtiments et des locaux

Lors de la construction ou de l'aménagement de bâtiments, locaux et parkings, des mesures peuvent être mises en place pour **améliorer leur résilience** face au changement climatique.

« Il faut travailler avant tout la question de la résilience pour être préparé à diminuer les crises et gérer l'aléa climatique. Cette question doit être posée le plus en amont possible. »

Cheffe de service parc véhicules et ateliers d'une métropole

58. Centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Sarthe, « Chaleur intense : Comment s'en protéger ? », Fiche prévention, mise à jour en juin 2025, en ligne.

Par exemple, le **choix de l'exposition** d'un bâtiment, l'utilisation de matériaux isolants contre la chaleur ou l'**ajout de films anti-UV** sur les vitres permettent de limiter les températures élevées. D'après nos entretiens, les skydomes, derniers étages totalement vitrés, s'avèrent les plus exposés au risque car particulièrement sensibles aux chaleurs et aux fortes pluies.

Enfin, des **locaux pourraient être dédiés à la gestion des crises**. Dans certains bâtiments par exemple, des salles au premier étage sont dédiées au stockage de réserves d'eau potable et alimentaires, ce qui serait utile en cas d'inondations.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

La création de nouveaux outils et équipements de prévention :

- Des fiches de prévention spécifiques à diffuser aux agents ;
- Une cartographie des îlots de fraîcheur ;
- Un inventaire et veille continue des EPI ;
- Amélioration de la résilience des bâtiments ;
- Des locaux dédiés à la gestion de crise.

6. Adapter les horaires et activités de travail

Des solutions d'**aménagement organisationnel** sont à envisager afin de limiter l'impact du changement climatique sur les agents et gérer les crises climatiques.

Il est primordial de **limiter les tâches les plus contraignantes sur le plan physique** pendant les périodes de forte chaleur, en réduisant la durée et l'intensité des activités. La limitation des tâches physiques peut être accompagnée d'une augmentation de la fréquence et de la durée **des pauses** afin de prévenir la fatigue et les risques associés. L'**organisation du travail** peut aussi inclure la mise en place d'un système d'**alternance de tâches**, dans lequel les agents travaillent en **binômes** ou en équipes, afin de partager la charge de travail et limiter les risques.

L'**annualisation du temps de travail** a souvent été évoquée comme une solution pour adapter les horaires de travail en fonction des saisons et des périodes de fortes chaleurs, offrant ainsi plus de flexibilité dans l'organisation du travail. Elle comporte toutefois des **limites**, devant s'inscrire dans le dialogue social et impliquant des journées de travail plus longues en dehors des périodes sensibles. Plusieurs personnes interviewées ont souligné que l'**annualisation du temps de travail** posait un problème en termes d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, notamment pour les agents ayant des enfants à charge.

Un système d'**astreinte avec roulement** peut également être instauré pour la gestion des crises. Ce dispositif permet d'avoir une réactivité et une rapidité

d'intervention optimales en cas de crise et de répartir les tâches entre plusieurs personnes dans l'objectif de protéger les agents, les citoyens, et de préserver les infrastructures tout en maintenant la continuité du service public. Certaines collectivités ont par exemple mis en place une astreinte spécifique pour les périodes de canicule.

« Même si ce n'est pas une obligation juridique, les départements ont un système d'astreinte. Dans notre département, les membres de la direction générale sont d'astreinte une semaine par mois, pour gérer des crises y compris en cas d'événement climatique (...). La DGA solidarités a mis en place une astreinte canicule. »

DGA solidarités d'un département du sud de la France

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Les recommandations organisationnelles :

- Réduire la durée et l'intensité des activités les plus physiques pendant les périodes de forte chaleur ;
- Augmenter la fréquence et la durée des pauses ;
- Créer un système d'alternance des tâches afin de partager la charge de travail entre agents ;
- Adapter les horaires de travail en fonction des saisons et des périodes de forte chaleur ;
- Instaurer un système d'astreinte avec roulement pour la gestion de crise.

C. Intégrer le changement climatique dans le recrutement et la carrière des agents

1. Le changement climatique, un levier d'attractivité et de fidélisation

Face aux défis du recrutement dans la FPT et à la pénurie de candidats dans certains métiers en tension, le changement climatique et la transition écologique peuvent constituer de véritables leviers d'attractivité pour les collectivités territoriales. Il est donc recommandé de **mettre en avant l'engagement**

environnemental des collectivités dans le processus de recrutement et d'en faire un élément clé de fidélisation des agents, si possible autour d'une marque employeur.

Il s'agit pour les collectivités de mettre en valeur leur engagement environnemental et de susciter l'intérêt de potentiels candidats, y compris pour les postes *a priori* plutôt peu concernés de métiers « à verdir » car cet effort contribue à montrer la préoccupation forte de la collectivité. Pour cela, nous encourageons les employeurs territoriaux à **insérer systématiquement dans les offres d'emploi une présentation des politiques de transition écologique** mises en œuvre par la collectivité et à afficher la prise en compte de ces enjeux au niveau des ressources humaines. Il est également suggéré d'indiquer dans la description du poste au moins une **mission ou une tâche en lien avec le changement climatique, comme la participation à la budgétisation verte de la collectivité pour un agent d'une direction financière**.

Cette approche renforce l'attractivité des emplois, en particulier auprès des jeunes générations, tout en mobilisant des candidats sensibles aux enjeux environnementaux et à la recherche d'un travail ayant du sens. Comme nous avons pu le constater lors de cette étude, la prise en compte de l'imperatif écologique dans l'activité professionnelle peut contribuer à renforcer l'engagement des agents dans leurs missions en raison de la réduction de la dissonance cognitive.

La collectivité doit par ailleurs **communiquer sur cet engagement climatique dans les divers canaux dédiés à l'emploi** : les canaux classiques, mais aussi des canaux spécialisés (sites internet dédiés à l'emploi dans un secteur précis, revues spécialisées) ou plus atypiques (site internet de la collectivité, réseaux sociaux, vidéos, etc.), et également via des canaux internes pour les agents en place.

En ce qui concerne les métiers verts, des compétences techniques pointues qui n'existent pas en interne sont souvent requises. Dès lors, il paraît utile d'attirer des personnes en poste avec un profil environnemental hors de la fonction publique, ou d'identifier et former des agents en capacité d'acquérir rapidement une expertise en matière de changement climatique, que ce soit en réalisant des parangonnages ou en demandant aux directions des ressources humaines de mener des actions permettant le recrutement de ces profils.

« En externe, nous recrutons souvent des personnes ayant travaillé dans l'économie sociale et solidaire ou dans des associations. En interne, nous recrutons des agents avec un fort potentiel ou des compétences transférables en gestion de projets. »

Secrétaire générale de région

La difficulté de recruter des fonctionnaires titulaires sur des profils experts très spécialisés sur le changement climatique conduit à recruter davantage d'agents contractuels. À ce titre, le recours à des dispositifs tels que le **contrat de projet** ou un **contrat Cifre** dans le cadre d'une thèse de doctorat peut s'avérer adapté. Depuis 2006, seules 81 collectivités locales y avaient eu recours en 2017 alors qu'elles y sont éligibles, selon l'ANRT⁵⁹.

Enfin, fidéliser les agents déjà en poste passe entre autres par la reconnaissance du sens de leur travail et l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour cela, **intégrer la prise en compte du changement climatique dans les missions de ces agents** peut devenir un levier d'engagement et de satisfaction. En effet, de plus en plus d'agents indiquent vouloir un travail à impact qui réponde à des enjeux sociaux majeurs et qui leur permette de contribuer à un avenir durable. Ainsi, en inscrivant les préoccupations environnementales au cœur des politiques publiques locales, et au cœur des ressources humaines, la FPT peut renforcer l'implication de ses agents et les inciter à rester au sein de leur collectivité.

L'EXEMPLE DU PROJET ALIMENTAIRE DE TERRITOIRE (PAT) : UN OUTIL TRANSVERSAL POUR INTÉGRER DES MÉTIERS À VERDIR DANS LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le Projet alimentaire de territoire (PAT) est une démarche locale visant à structurer un système alimentaire durable en impliquant les institutions publiques, agriculteurs, entreprises, associations et citoyens. Une collectivité territoriale peut porter un PAT afin de favoriser les circuits courts, soutenir les filières locales et l'agriculture durable, améliorer la restauration collective, lutter contre le gaspillage alimentaire et sensibiliser les citoyens et agents. En ce sens, le PAT peut être un levier important pour mobiliser **des agents qui ont traditionnellement peu de missions en lien avec le changement climatique, par exemple ceux travaillant dans le domaine des solidarités**.

59. Voir le dispositif Cifre sur le site de l'Association nationale recherche technologie (ANRT), en ligne.

« Le projet alimentaire de territoire du département a contribué à décloisonner les agents de la protection de l'enfance et à les impliquer dans la transition écologique. Il a permis de réunir des agents de différentes directions autour d'une thématique, l'alimentation, qui nous concerne tous et parle aux usagers de la protection de l'enfance. »

Ancienne directrice adjointe enfance et famille
de département

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Intégrer le changement climatique dans le recrutement et la carrière des agents :

- Valoriser l'engagement environnemental des collectivités comme une marque employeur ;
- Intégrer au moins une mission en lien avec le changement climatique dans la description du poste ;
- Communiquer sur l'engagement environnemental de la collectivité dans les canaux de recrutement ;
- Attirer des profils environnementaux grâce à des dispositifs comme le contrat de projet ou contrat Cifre ;
- Fidéliser les agents en poste par la reconnaissance et la prise en compte du changement climatique dans leurs missions.

2. Une opportunité pour dynamiser les carrières

Les collectivités territoriales, en tant qu'employeurs publics, ont des obligations légales et réglementaires en matière de gestion des carrières des agents. Parmi ces obligations figurent la conduite de l'entretien professionnel annuel, le respect des droits statutaires en matière d'avancement de grade et de promotion interne, et le reclassement. **Le changement climatique peut devenir un élément structurant de l'évolution des carrières à travers ces dispositifs :**

- **Pour l'entretien annuel :** la transition écologique pourrait y devenir un axe transversal à évoquer aussi bien dans le cadre des objectifs fixés à l'agent que des besoins de formation et des souhaits d'évolution de carrière.

- **Pour l'avancement de grade et de promotion interne :** l'acquisition de compétences liées au changement climatique ou le pilotage de projet transverse en matière environnementale peuvent être valorisés sur des enjeux stratégiques pour la collectivité. Cependant, aucune des personnes interrogées en entretien n'a évoqué cette solution, qui semble complexe à mettre en place tout en respectant une équité entre les agents.
- **Pour le reclassement :** les collectivités peuvent s'appuyer sur divers outils et dispositifs favorisant la mobilité, tels que le bilan de compétences, le bilan professionnel ou le suivi par un conseiller mobilité-carrière. L'accompagnement à la mobilité, à la transition professionnelle et au reclassement doit concilier les besoins des collectivités en termes d'emploi et de compétences avec les capacités et les souhaits des agents en phase de reconversion. Il peut être ainsi envisagé d'orienter certains de ces agents vers des métiers verdissants ouverts, afin de répondre aux besoins tant des employeurs que des agents.

Par ailleurs, les collectivités peuvent introduire un **axe climatique dans les projets des directions et des services**. Nous recommandons à chaque direction et chaque service de formaliser des objectifs liés au changement climatique, incitant les agents à intégrer cette dimension dans leurs missions quotidiennes. Cela permet d'aligner les objectifs individuels et collectifs sur une stratégie environnementale globale.

Enfin, nous invitons les encadrants à réviser les **fiches de poste** pour y intégrer des tâches ou des responsabilités en lien avec le changement climatique. Cela peut concerner l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement, la participation à des projets transversaux liés à la transition écologique, ou encore l'adaptation des méthodes de travail aux nouvelles contraintes climatiques. Pour accompagner et donner un cadre à cette évolution, la rédaction d'un **guide managérial** interne et de fiches de poste types peut faciliter l'intégration de ces critères.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Une opportunité pour dynamiser les carrières :

- Dans l'entretien annuel ;
- Avec l'avancement de grade et de promotion interne ;
- Par le reclassement ;
- Dans les projets de direction et de service.

3. Le levier de la rémunération

Afin de valoriser l'expertise ou l'engagement professionnel d'un agent sur le changement climatique, l'employeur territorial peut **intégrer des critères liés au changement climatique dans le régime indemnitaire** des agents, à travers ses deux composantes : l'indemnité de fonctions, sujétions et expertise (IFSE) et le complément indemnitaire annuel (CIA).

« La logique des différents ministres de la fonction publique étant d'augmenter les primes au mérite, pourquoi ne pas mieux reconnaître l'impact positif de la transition écologique et l'adaptation au changement climatique ? »

Représentant d'une association d'élus

L'**IFSE** repose sur trois critères principaux : les fonctions exercées, les sujétions particulières liées au poste, et l'expertise. Le changement climatique peut être pris en compte par le biais de deux critères parmi les trois qui composent l'**IFSE** :

- Les **sujétions**, c'est-à-dire les contraintes et les risques liés au poste. Le changement climatique modifie les conditions de travail dans de nombreux métiers territoriaux (cf. partie I), notamment ceux en lien avec l'aménagement de la voirie, la gestion des espaces verts, la maintenance des infrastructures ou encore la collecte des déchets. Les **agents travaillant en extérieur** sont de plus en plus exposés aux vagues de chaleur, aux intempéries extrêmes et aux variations climatiques. Ces nouvelles contraintes peuvent être prises en compte dans l'**IFSE** pour reconnaître l'impact du climat sur leurs **conditions de travail** et ajuster leur indemnisation en conséquence.
- L'**expertise**, entendue comme les qualifications requises pour le poste. Avec la montée en puissance des enjeux climatiques, de nombreuses missions nécessitent désormais une maîtrise spécifique des questions environnementales et énergétiques. Par exemple, un agent en charge des bâtiments devra intégrer des normes de construction plus résilientes et des dispositifs de performance énergétique, tandis qu'un responsable des espaces verts devra adopter des pratiques de gestion écologique et de préservation de la biodiversité. La reconnaissance de cette expertise peut se traduire par une valorisation du régime indemnitaire, incitant ainsi les agents à développer leurs compétences en matière de lutte contre le changement climatique.

Le **CIA**, quant à lui, permet de valoriser l'engagement professionnel et la manière de servir des agents. L'employeur est libre d'intégrer les actions en faveur de la transition écologique comme un critère d'attribution du CIA parmi d'autres, au titre de la manière de servir. Ainsi, un agent ne pouvant pas bénéficier d'une majoration de l'**IFSE** par le biais des sujétions ou de l'expertise pourrait obtenir un CIA modulé

à la hausse pour valoriser une action transversale liée au changement climatique, sans occuper des fonctions dans un métier vert.

Plusieurs directeurs interrogés soulignent néanmoins les **difficultés** de mettre en place un régime indemnitaire en partie axé sur le changement climatique. D'abord parce que toute modification du Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) nécessite des négociations avec les partenaires sociaux s'inscrivant dans une temporalité longue. Ensuite, intégrer des bonifications liées à la transition écologique pourrait être ressenti comme une injustice par les agents moins concernés par ces thématiques. Enfin, le contexte budgétaire des collectivités territoriales n'incite pas à augmenter le coût de la masse salariale.

Par ailleurs, une **prime d'intéressement** peut être mise en place dans les collectivités territoriales depuis 2011. Une délibération doit préalablement préciser les objectifs collectifs à atteindre pour un service ou une direction, afin que ses agents puissent obtenir cette prime. Dans ce cadre, des objectifs peuvent être fixés en lien avec la transition écologique, comme la décarbonation des activités d'un service ou la mise en œuvre de mesures d'adaptation au changement climatique dans une direction opérationnelle. Il s'agit donc d'un outil dont les employeurs territoriaux peuvent se saisir pour motiver davantage les agents à s'inscrire dans une démarche de transition. Cependant, à ce jour, très peu de collectivités ont mis en place une prime d'intéressement, et il semblerait que les rares à l'avoir fait n'ont pas lié la prime d'intéressement à des objectifs climatiques.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

La rémunération :

- Intégrer des critères liés au changement climatique dans le régime indemnitaire à travers l'IFSE et le CIA ;
- Attribuer une prime d'intéressement sur les objectifs collectifs.

D. Adapter sa collectivité au changement climatique

1. Un environnement encourageant les agents à être proactifs

a. Créer un climat de confiance

L'instauration d'un **climat de confiance** entre l'encadrant et ses agents et d'engagement de la collectivité dans la lutte contre le changement climatique peut amener à l'**émergence d'initiatives des agents**. Par exemple au sein de la **CU de Poitiers**, les agents d'un service se sont lancés dans la participation à un concours vélo ayant débouché en aval sur d'autres actions d'accompagnement de la collectivité : déploiement d'abris vélo, de bonus écologiques, accès à du matériel de réparation, etc.

« On sent de plus en plus le caractère individuel et militant des gens ; quand c'est positif, c'est intéressant pour le manager de tirer un fil. »

DGA d'une communauté urbaine de l'ouest de la France

Ce terreau fertile aux initiatives individuelles ou collectives peut être **cultivé par les encadrants**. Par exemple, la mise en place de formations permet d'accueillir les agents de la collectivité au changement climatique. Parmi les autres actions possibles, citons : la proposition de nouvelles missions à des agents motivés, l'organisation d'échanges sur la question climatique, la célébration des *quick wins* ou victoires rapides (sur une action simple avec des résultats concrets et rapides), les appels à projets internes. Par exemple, la **communauté d'agglomération Val de Garonne** s'appuie sur des associations identifiées par les agents pour sensibiliser les résidents du parc d'habitat social communautaire aux enjeux de l'eau.

« On profite de chaque instant pour insuffler la culture d'une liberté d'action individuelle et collective. »

DGD d'une communauté d'agglomération

La **répartition de missions spécifiques** entre agents de la collectivité permet également de créer un contexte d'intégration du changement climatique dans les pratiques managériales.

b. S'appuyer sur les initiatives individuelles des agents

Donner la possibilité aux agents d'innover permet à la collectivité de **s'appuyer sur les engagements individuels** pour en faire bénéficier la collectivité. Pour encourager ces initiatives des agents, les encadrants ont tout intérêt à **reconnaître, dans le dossier personnel des agents, leurs capacités à se mobiliser et à innover sur les enjeux climatiques.**

Afin d'encourager ces prises d'initiatives, nous recommandons de :

- Fixer des objectifs de veille climatique sur les données (réchauffement, pluviométrie, respect des accords de Cop21), d'application législative (nouvelles taxonomie⁶⁰ et règlementations, mobilisation des outils tels que le budget vert, etc.) ou des besoins des acteurs locaux (personnes vulnérables, entreprises, sites, etc.) ;
- Définir des priorités managériales à partir d'objectifs spécifiques définis lors des temps d'équipe (ex. : favoriser la recyclerie dans les services, une meilleure gestion des déchets, une utilisation peu énergivore du numérique...) ;
- Définir les outils de communication pour que les agents se sentent impliqués personnellement dans le projet de la collectivité (ex. : boîte à idées, tchat, espace pour créer un cadre propice à la participation) ;
- Mettre en place un suivi régulier de la direction pour une reconnaissance du travail effectué par les agents, par exemple en mettant en place des indicateurs d'adaptation au changement climatique dans le projet d'administration (ex. : estimer les économies en termes de gaz à effet de serre grâce au déploiement du télétravail, ou grâce à l'utilisation de vélo-cargo plutôt que de véhicule diesel).

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Adapter sa collectivité au changement climatique :

- Créer un climat de confiance pour faire émerger les initiatives des agents ;
- Mettre en place des formations pour acculturer les agents au changement climatique ;
- Créer une communauté d'ambassadeurs parmi les agents ;
- Encourager les agents à innover afin de s'appuyer sur ces engagements individuels pour faire avancer toute la collectivité ;
- Mettre en place des indicateurs d'adaptation au changement climatique dans le projet d'administration.

60.La taxonomie européenne désigne la classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. Son objectif est d'orienter les investissements vers les activités « vertes ».

2. Réinventer les modèles d'organisation des collectivités

Tel qu'évoqué précédemment, plusieurs possibilités s'offrent aux collectivités pour assurer la prise en compte transversale des enjeux climatiques.

Ces changements ne sont toutefois pas sans difficultés, tant il s'agit de **trouver la bonne méthode pour anticiper leur complexité**.

a. Construire les conditions de la transversalité climatique dans les effectifs

Nous recommandons de :

- Nommer un agent chargé d'assurer une **mission transversale d'adaptation au changement climatique**. Cette solution nécessite cependant de bien intégrer les nouvelles compétences dès le recrutement de cet agent afin qu'il assure correctement cette transversalité. C'est notamment le cas des postes de *data scientist* qui joue un rôle transversal crucial pour maîtriser la donnée et assurer un meilleur pilotage de la consommation énergétique des bâtiments.
- Privilégier un rattachement stratégique de la mission **au niveau de la direction générale** afin d'assurer la transversalité des questions climatiques au sein de la collectivité.
- **Mettre en place un Lab** pour conduire les grandes actions du projet de mandat en transversalité. Il effectue généralement du design de service public et lance des appels à volontaires sur des projets définis par les élus. Ce travail en *Lab* des agents peut être piloté par des chargés de mission ou même par un chef d'atelier pour le renouvellement de la flotte de véhicules.
- **Créer un secrétariat général à la planification écologique** rattaché à la direction générale pour assurer un pilotage transversal de ces enjeux, comme l'ont déjà fait certaines collectivités. Rattaché à la direction générale, le secrétariat général adopte une vision transversale et macroéconomique pour assurer le pilotage des missions climatiques.

«Avant, on avait une direction Transition écologique (TE) isolée, donc en silo, alors qu'il fallait du systémique. Elle avait la charge de construire des tableaux de bord justifiant de l'action de la collectivité dans les différents domaines. Donc, je me suis inspiré de la logique d'Élisabeth Borne [Première ministre] avec sous son autorité directe Antoine Pellan, secrétaire général à la planification écologique au SGPE [créé en 2022].

J'ai créé un [secrétariat général] "SG" transition énergétique et planification écologique. Le SG est rattaché au DGS et au-dessus des DGA pour que les différentes DGA soient obligées de passer par le filtre de ce SG, qui doit être le filtre de la mise en cohérence des objectifs de la collectivité sur le plan de la TE.

Pour que les directions s'appuient dessus, il fallait des spécialistes dans cette direction. La force du SG, c'est qu'il y a plein de spécialistes à l'intérieur : énergie, biodiversité, économie circulaire, etc. On sort de la logique de contrôle pour passer à une logique de plus-value pour aider lorsque la direction manque de compétences. Le SG est forcément impliqué dans toutes les directions. »

DGS d'une communauté d'agglomération

À l'instar de la **métropole et de la ville de Montpellier**, un poste de directeur général délégué à la planification écologique a été créé. De même, la **métropole de Bordeaux** est en train de créer un pôle traitant « *Territoire vulnérable, territoire résilient* » consacré à l'adaptation au changement climatique.

De même à Niort, « La direction Risques majeurs et sanitaires, qui gère les risques climatiques, est rattachée à la DGA Ressources, ce qui lui permet d'être transversale et en contact avec toutes les directions opérationnelles. »

Une ancienne DGA Ressources et sécurité civile de la ville

D'autres collectivités de taille importante ont retenu cette option, en nommant un secrétariat général à chaque pôle ou direction générale adjointe.

b. Adapter les outils existants de coordination

Les collectivités peuvent aussi partir des **outils existants** et ainsi les adapter pour traiter les enjeux liés au changement climatique. À titre d'illustration, les instances traditionnelles des collectivités, telles que le comité de direction, le comité de pilotage ou le comité technique peuvent être repensées. Certaines collectivités s'efforcent de fixer un point climatique à l'ordre du jour de chaque comité de direction.

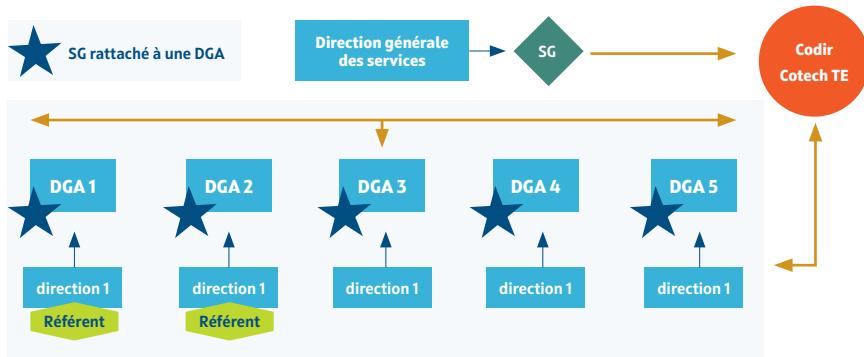
De même, le pilotage des enjeux climatiques peut se traduire par la mise en place d'**outils de coordination**, à l'instar d'un Codir ou d'un Copil, relevant d'une approche davantage thématique. Ainsi, nous recommandons de s'appuyer sur les organes de coordination actuels et de les adapter aux enjeux climatiques.

c. Repenser l'organigramme des services

En outre, et afin de matérialiser la répartition homogène des enjeux climatiques dans l'ensemble des directions et services de la collectivité, l'**organigramme** gagnerait à être révisé. Sa mise à jour permettrait de répondre à différents besoins : crédibilité managériale, définition du portage politique des enjeux climatiques, identification du rôle de chaque direction.

Les collectivités ayant adopté ce format d'organigramme soulignent la meilleure mise en lumière des compétences climatiques réparties équitablement entre les différentes directions. Ce nouveau format d'organigramme **favorise la gouvernance** partagée sur cette question. Par ailleurs, il apporte une souplesse organisationnelle.

Organigramme pour une gouvernance partagée des enjeux climatiques



La mise en œuvre de cet organigramme passe par plusieurs actions concrètes :

- **Éviter le maintien des directions climatiques spécifiques** (cf. *infra*) : les collectivités interrogées considèrent que le maintien de ces directions thématiques favorise les logiques en silo et ne participe pas à la mise en transversalité des enjeux climatiques (notamment selon le DG Environnement et ressources à Bordeaux métropole).
- **Mettre en place des référents, ou ambassadeurs, dans les différentes directions.**

La **création d'une communauté d'ambassadeurs parmi les agents** permet, selon nous, de définir des **objectifs partagés** par l'ensemble des services et de porter des **actions régulières auprès des agents** (organisation de conférences, lettres d'information, séminaires, etc.). Ces communautés permettent également de faire **remonter de l'information et des alertes**, ce qui rend la prise en compte du changement climatique accessible à toutes et tous. Ces ambassadeurs identifiés dans chacune des directions peuvent s'organiser par la suite en réseau avec un rattachement fonctionnel à la direction des ressources humaines, à l'instar des communautés de qualité de vie au travail.

BONNE PRATIQUE

À la **ville et à la métropole de Metz**, la création d'un réseau d'agents « Metz Métropole développement durable » a rassemblé 40 membres volontaires (deux par direction environ) devenus des experts-ressources dans les collectivités. Ce réseau encourage les gestes vertueux et s'inspire des bonnes pratiques menées dans d'autres collectivités.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Réinvention des modèles d'organisation :

- Créer un poste de catégorie A assurant la transversalité des questions climatiques au sein de la collectivité ;
- Créer un secrétariat général à la planification écologique ;
- Adapter les instances traditionnelles (comité de direction, comité de pilotage, comité technique) en incluant un point climatique à l'ordre du jour ;
- Mettre en place des outils de coordination (Codir ou Copil) ayant une approche thématique ;
- Éviter le maintien des directions climatiques spécifiques ;
- Mettre en place une communauté d'ambassadeurs par direction avec un rattachement fonctionnel à la direction des ressources humaines.

d. Intégrer des objectifs climatiques dans l'organisation spatiale des services

Pour aller plus loin, une réflexion peut être menée dans les collectivités sur l'**amélioration de l'organisation physique des services**. Selon les travaux de la FPTE et du Lierre⁶¹, la définition d'objectifs écologiques supplémentaires (réduction des surfaces et de la consommation d'énergie) peut s'appliquer de manière large à l'ensemble des bâtiments des collectivités, en incluant des objectifs écologiques (matériaux bio-sourcés) ou de préservation de la biodiversité.

En outre, le regroupement des services au moment du passage en espaces ouverts (*flex office, open space*), peut aussi constituer une piste pour répondre à des **objectifs écologiques bâimentaires**, mais avec une **vigilance sur le bien-être au travail et sur les coûts en matière de facteurs psychosociaux de risques** (ou RPS).

61. *Les directions ressources humaines au service de la transition écologique. Guide pratique*, Le Lierre et FPTE, février 2025.

Certaines collectivités de taille importante, notamment de la région Occitanie, ont même mis en place des éléments de *corpoworking* (contraction de *corporate* et de *coworking*). Ces tiers-lieux sont des **espaces de travail mutualisés, entre collectivités locales, services de l'État et autres entités**, à proximité des lieux de résidence des agents, ce qui permet de faire converger les avantages du télétravail et du travail en *open space*.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

L'espace et le lieu de travail :

- Fixer des objectifs écologiques de réduction ou de limite de consommation énergétique des bâtiments ;
- Mettre en place des espaces de travail mutualisés, en veillant au bien-être des agents.

3. Une feuille de route opérationnelle au service du développement de territoires neutres

a. Adapter les feuilles de route des directions

L'atteinte des objectifs de transition climatique fixés par la **stratégie nationale bas carbone 2024-2028⁶²** nécessite d'intégrer des axes stratégiques environnementaux dans **les lignes directrices de gestion de chaque direction des collectivités**.

Ces lignes directrices doivent faire l'objet d'un portage fort et durable de la part des managers, afin de pouvoir embarquer les agents dans la mise en œuvre de la transition écologique, tant au quotidien que dans l'adaptation des politiques structurantes de la collectivité (distribution d'eau, production énergétique, réduction et valorisation des déchets).

Recommandation : Construire les documents de pilotage par un portage politique et administratif fort, selon une logique top-down.

L'implication des cadres de la collectivité et des élus est nécessaire pour assurer le portage des projets de transition écologique, en particulier ceux impliquant une adaptation conséquente des méthodes et pratiques de travail. Les cadres dirigeants (DGS, DGA, directeurs) et les cadres intermédiaires ont un rôle crucial à jouer dans la définition de stratégies de neutralité carbone (PCAET, Sraddet) et dans l'évolution des pratiques quotidiennes. À ce titre, les managers doivent exercer, impulser, valoriser et promouvoir une feuille de route éco-engagée dans leur collectivité.

62. Stratégie nationale bas-carbone. La transition écologique et solidaire vers la neutralité carbone, Ministère de la Transition écologique et solidaire, mars 2020.

« À Stains, la collectivité est engagée de longue date dans la transition écologique et s'est dotée d'un Agenda 21 dès l'année 2008, en partenariat avec l'Agenda 21 de Plaine commune⁶³. Ce document permet d'évaluer les problématiques environnementales sur le territoire communal, de définir un programme d'actions impliquant les agents et les usagers, et de mettre en place des actions concrètes, telles que l'essor de l'alimentation biologique dans les cantines, la mise en œuvre d'économies d'énergies dans l'habitat ou la lutte contre la précarité énergétique. »

Ancien DGA Ressources de la ville

b. Des scénarios de changement climatique dans l'ensemble des documents de planification territoriale

Appuyer les collectivités dans la prospective et l'anticipation des conséquences climatiques.

Différentes démarches peuvent être mises en œuvre pour accompagner les collectivités dans la compréhension, l'adaptation et l'atténuation des risques climatiques pouvant affecter leur territoire ainsi que le tissu économique et social existant.

Ce travail de prospective et d'anticipation des conséquences climatiques peut être à l'origine d'une **mobilisation scientifique pluridisciplinaire**, à l'image de la création d'un Comité scientifique régional sur le changement climatique en **Nouvelle-Aquitaine** dans les années 2010. L'objet de la création de ce comité était de mobiliser l'expertise scientifique au service des décideurs régionaux et des usagers. Celui-ci a permis d'agrégier la recherche scientifique existante et de renforcer les travaux sur des thématiques telles que « Le numérique et l'environnement », « Les plans d'eau » ou « Les énergies renouvelables et l'hydrogène dans la transition »⁶⁴.

De la même manière, l'**Établissement public territorial du bassin de la Dordogne (Epidor)** a développé la démarche prospective Dordogne 2050, regroupant un panel de scientifiques **pour réfléchir à des solutions d'adaptation** face aux conséquences climatiques sur le bassin versant de la Dordogne⁶⁵. Cette étude vise à modéliser la gestion future des ressources en eau en conciliant les enjeux d'attractivité économique et de préservation des écosystèmes, ce qui doit servir de base à l'élaboration d'un plan d'action de gestion durable de l'eau.

63. Plaine Commune, « Agenda 21 », en ligne.

64. AcclimaTerra, Roche Sylvain (coord.), *Les énergies renouvelables en Nouvelle-Aquitaine : enjeux et perspectives*, Cahier n° 3, Éditions AcclimaTerra, 2022.

65. Portail Epidor, Établissement public territorial du bassin de la Dordogne, en ligne.

Recourir à des outils de prospective et de simulation.

L'utilisation du portail Drias⁶⁶, développé par Météo France, permet aux collectivités et aux usagers de **visualiser les projections climatiques** dans leurs territoires. Cette visualisation participe à l'actualisation des documents d'urbanisme ou d'adaptation au changement climatique (PLUi, Plan climat). Élaborées dans les laboratoires de modélisation du climat (IPSL, Cefracs, CNRM), ces projections régionalisées aident les collectivités locales à **anticiper des risques climatiques**. Ceci contribue notamment à renforcer les politiques d'adaptation face aux risques sur lesquels elles n'ont pas d'emprise, tels que le **recul du trait de côte** en zone littorale ou la multiplication des risques **d'inondation**.

De la même manière, la **région Pays de la Loire** et l'Agence de l'énergie et de la maîtrise de l'environnement (Ademe) ont porté une étude sur les impacts du changement climatique en Pays de la Loire, avec l'appui du Groupe interdisciplinaire d'experts sur le changement climatique (Giec) régional. Cette simulation, réalisée avec un bureau d'études, a permis d'évaluer les vulnérabilités socio-environnementales liées au changement climatique, en particulier l'augmentation des températures moyennes⁶⁷.

Mettre en place une politique de la donnée au sein des collectivités.

Les bouleversements climatiques actuels exigent des besoins d'adaptation importants de la part des collectivités territoriales. Face à ce besoin d'ingénierie technique, des **agences et organismes publics développent des outils de collecte de la donnée, visant à accompagner les collectivités dans le suivi des perturbations climatiques actuelles et la mise en œuvre de réponses adéquates**.

À l'échelle nationale, l'Ademe a créé un **dispositif Impact'Climat** afin d'accompagner les collectivités dans la structuration de leur réflexion sur l'adaptation au changement climatique. Cet outil, composé d'un guide et d'un fichier Excel à destination des collectivités, permet de réaliser un **pré-diagnostic des vulnérabilités** pouvant toucher un territoire local. Cette politique de la donnée doit désormais bénéficier à une politique d'amélioration continue, afin de **fiabiliser les indicateurs étudiés et de renforcer les connaissances existantes**. Cette amélioration de l'accès à la donnée a aussi été renforcée par la création de l'application Climat HD par Météo France, qui permet d'accéder aux données climatiques d'une région, ainsi qu'aux projections futures⁶⁸.

66. Portail Drias Les futurs du climat, en ligne.

67. 1^{er} rapport, Giec des Pays de la Loire en collaboration avec Comité 21, juin 2022.

68. Portail Climat HD, Météo France, en ligne.

LES RECOMMANDATIONS À RETENIR

Prospective et anticipation des risques climatiques :

- Construire les documents de pilotage par un portage politique et administratif fort, selon une logique *top-down* ;
- Mobiliser des experts scientifiques pluridisciplinaires ;
- Recourir à des outils de prospective et de simulation (comme le portail de Météo France) ;
- Mettre en place une politique de la donnée au sein des collectivités pour le suivi des perturbations climatiques (dispositif Impact'Climat de l'Ademe).



Conclusion

La présente étude met en lumière les profonds bouleversements induits par le changement climatique sur les métiers, les conditions de travail et les pratiques managériales au sein de la FPT. Face aux risques climatiques croissants, le rôle des encadrants territoriaux et des directions des ressources humaines est de repenser en profondeur l'organisation, le rôle des agents, leurs modes d'action au sein de la FPT ainsi que leurs compétences.

L'évolution des normes environnementales et la transformation des métiers s'imposent comme des enjeux incontournables. Qu'il s'agisse de métiers « verts », « verdissants » ou « à verdir », les agents territoriaux doivent désormais intégrer des pratiques climato-compatibles et faire preuve d'adaptabilité. **La capacité** à mobiliser les équipes autour de ces enjeux apparaît comme un levier essentiel pour garantir l'efficacité des services publics face aux défis contemporains. **La capacité des directions des ressources humaines** à prendre en compte le changement climatique dans la GPEEC et dans la prévention des risques professionnels est également déterminante.

Cette adaptation est d'autant plus complexe que les attentes des élus et des citoyens sont croissantes et ambivalentes. Les premiers doivent impulser des stratégies ambitieuses, tandis que les seconds demandent des réponses concrètes et rapides aux problématiques environnementales sans atteintes à la qualité des services publics. Face à cette réalité, les agents territoriaux sont souvent en première ligne et doivent conjuguer expertise technique, sens du service public et pédagogie.

La réussite de cette transformation repose sur plusieurs leviers : **la formation continue, l'anticipation des risques, l'amélioration des conditions de travail et l'accompagnement humain et managérial**. Plus que jamais, l'engagement collectif est indispensable pour relever ces défis. Le développement de nouvelles compétences, ainsi que l'accompagnement renforcé des agents dans cette

transition, apparaissent comme des conditions *sine qua non* pour garantir la pérennité et la qualité du service public territorial. Dans ce nouveau contexte professionnel, le rôle de l'encadrant dans l'accompagnement du changement nous paraît incontournable.

D'autre part, le développement d'une culture du risque partagée à tous les niveaux de la collectivité devient un enjeu stratégique : il ne s'agit plus seulement de réagir face aux crises, mais de préparer durablement les agents, les services et les organisations à les anticiper, les comprendre et y faire face collectivement. Cette culture du risque suppose une montée en compétence, une sensibilisation constante et une responsabilisation de chacun dans une logique de prévention active. Elle constitue un socle indispensable pour garantir la continuité et la qualité du service public territorial. Plus que jamais, le rôle de l'encadrant est central pour incarner, diffuser et faire vivre cette culture du risque au quotidien, en accompagnant les équipes dans cette transition profonde.

Par ailleurs, l'émergence de nouveaux outils numériques, en particulier ceux basés sur l'intelligence artificielle, constitue une double opportunité : mieux anticiper les aléas (*via* la modélisation de données climatiques, la gestion prédictive des équipements, ou la cartographie des vulnérabilités), tout en transformant les méthodes de travail. Toutefois, ces outils imposent également de nouvelles compétences, des questionnements éthiques et une vigilance renforcée sur les usages. Leur intégration devra donc être pensée en articulation étroite avec les objectifs de transition écologique et les réalités de terrain des collectivités.

Cependant, au-delà des défis et des incertitudes, l'optimisme reste de mise. Les agents territoriaux, portés par leur engagement et leur sens du service public, démontrent chaque jour leur capacité d'adaptation et d'innovation face aux nouvelles contraintes climatiques. Plus qu'une contrainte, la transition écologique constitue une opportunité pour repenser nos pratiques et construire ensemble des territoires plus résilients et durables.

Pour conclure, nous devons faire preuve d'audace et de créativité afin de transformer les défis climatiques en leviers d'innovation sociale et territoriale. Comme le souligne un cadre dirigeant : « *Le socle commun, c'est la prise de conscience. Ensuite, la transformation se fera par cohorte et par structure de métiers. Certains doivent changer tout de suite car ils jouent un rôle direct dans le changement climatique, d'autres plus tard : il faut dessiner la trajectoire* ».



Synthèse des recommandations

Intégrer le risque climatique dans les outils existants et les obligations légales :

- Le Duerp et le Papripact : prise en compte du risque climatique sous toutes ses formes (ex. : canicule, agents biologiques comme les moisissures) ;
- Former et sensibiliser les élus des comités sociaux territoriaux (CST) et de la formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (F3SCT) ;
- Mobiliser et former les agents en charge de la prévention des risques professionnels afin qu'ils forment à leur tour les autres agents ;
- Intégrer le changement climatique dans les études ergonomiques des postes de travail.

Créer de nouveaux outils et équipements de prévention :

- Des fiches de prévention spécifiques à diffuser aux agents ;
- Une cartographie des îlots de fraîcheur ;
- Un inventaire et veille continue des EPI ;
- Amélioration de la résilience des bâtiments ;
- Des locaux dédiés à la gestion de crise.

Adapter l'organisation :

- Réduire la durée et l'intensité des activités les plus physiques pendant les périodes de forte chaleur ;
- Augmenter la fréquence et la durée des pauses ;
- Créer un système d'alternance des tâches afin de partager la charge de travail entre agents ;
- Adapter les horaires de travail en fonction des saisons et des périodes de forte chaleur ;
- Instaurer un système d'astreinte avec roulement pour la gestion de crise.

Intégrer le changement climatique dans le recrutement et la carrière des agents :

- Valoriser l'engagement environnemental des collectivités comme une marque employeur ;
- Intégrer au moins une mission en lien avec le changement climatique dans la description du poste ;
- Communiquer sur l'engagement environnemental de la collectivité dans les canaux de recrutement ;

- Attirer des profils environnementaux grâce à des dispositifs comme le contrat de projet ou contrat Cifre ;
- Fidéliser les agents en poste par la reconnaissance et la prise en compte du changement climatique dans leurs missions.

Une opportunité pour dynamiser les carrières :

- Dans l'entretien annuel ;
- Avec l'avancement de grade et de promotion interne ;
- Par le reclassement ;
- Dans les projets de direction et de service.

Adapter la rémunération :

- Intégrer des critères liés au changement climatique dans le régime indemnitaire à travers l'IFSE et le CIA ;
- Attribuer une prime d'intéressement sur les objectifs collectifs.

Adapter sa collectivité au changement climatique :

- Créer un climat de confiance pour faire émerger les initiatives des agents ;
- Mettre en place des formations pour acculturer les agents au changement climatique ;
- Créer une communauté d'ambassadeurs parmi les agents ;
- Encourager les agents à innover afin de s'appuyer sur leurs engagements individuels pour faire avancer toute la collectivité ;
- Mettre en place des indicateurs d'adaptation au changement climatique dans le projet d'administration.

Réinventer les modèles d'organisation :

- Créer un poste de catégorie A assurant la transversalité des questions climatiques au sein de la collectivité ;
- Créer un secrétariat général à la planification écologique ;
- Adapter les instances traditionnelles (comité de direction, comité de pilotage, comité technique) en incluant un point climatique à l'ordre du jour ;
- Mettre en place des outils de coordination (Codir ou Copil) ayant une approche thématique ;
- Éviter le maintien des directions climatiques spécifiques ;

- Mettre en place une communauté d'ambassadeurs par directions avec un rattachement fonctionnel à la direction des ressources humaines.

Adapter l'espace et le lieu de travail :

- Fixer des objectifs écologiques de réduction ou de limite de consommation énergétique des bâtiments ;
- Mettre en place des espaces de travail mutualisés, en veillant au bien-être des agents.

Adopter une approche prospective et anticiper les risques climatiques :

- Construire les documents de pilotage par un portage politique et administratif fort, selon une logique *top-down* ;
- Mobiliser des experts scientifiques pluridisciplinaires ;
- Recourir à des outils de prospective et de simulation (comme le portail de Météo France) ;
- Mettre en place une politique de la donnée au sein des collectivités pour le suivi des perturbations climatiques (dispositif Impact'Climat de l'Ademe).



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude menée par les élèves administrateurs territoriaux de la promotion Gerty Archimède, pour l'Observatoire MNT en partenariat avec l'INET et l'AATF, a permis d'analyser les impacts du changement climatique par typologies de métiers et aspects du travail au sein de la fonction publique territoriale (FPT). Elle met en lumière les transformations majeures et les nouveaux besoins en termes de management, de conditions de travail et d'organisation.

La méthodologie retenue repose sur des entretiens semi-directifs avec des encadrants, des agents et des chercheurs, des ateliers participatifs parallèles avec une centaine de managers territoriaux dans le cadre des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS), ainsi que sur l'analyse de ressources documentaires recueillies aux niveaux national et local.

A. Changement climatique : tous les métiers des services publics locaux impactés

1. Le changement climatique impacte le champ professionnel

Le changement climatique représente un **défi systémique** pour la fonction publique territoriale, par ses **impacts sur les métiers et les conditions de travail**. Les agents sont confrontés à des risques croissants liés aux vagues de chaleur, aux inondations, aux tempêtes et aux sécheresses, pour ne citer que ces conséquences. Les métiers les plus touchés sont ceux dont l'activité se déroule principalement **en extérieur**, les métiers de la **gestion des risques**, de la gestion des **réseaux** et ceux en contact avec des **personnes vulnérables**. Le quotidien des agents peut se trouver bouleversé par des **conditions météorologiques** de plus en plus imprévisibles et intenses.

De nombreux métiers sont également transformés par l'**intégration des normes** liées au changement climatique dans leurs pratiques professionnelles.

2. Des collectivités locales proactives par volontarisme et par contraintes

Parallèlement, certaines collectivités locales anticipent et intègrent les enjeux climatiques dans leurs politiques publiques. Ce volontarisme se traduit par des initiatives concrètes telles que mettre en place un plan de gestion de crise climatique ou des stratégies d'adaptation aux risques naturels.

Ce mouvement est parfois accéléré par l'augmentation des **normes environnementales**. De plus en plus de dispositions législatives et réglementaires invitent les collectivités à revoir leurs méthodes de gestion et leurs pratiques professionnelles pour les rendre compatibles avec les impératifs climatiques. Si certains voient ce corpus normatif comme une manière d'enclencher une dynamique novatrice pour assurer le changement, d'autres le perçoivent comme une contrainte, voire une complexité excessive.

3. Proposition de grille d'analyse

Une cartographie des métiers analyse les impacts et conséquences du changement climatique sur les métiers territoriaux à travers **deux axes d'analyse** :

- La nature des **missions** ;
- Les **activités et conditions de travail**.

a. Les effets de la mise en œuvre d'une politique publique sur la nature des missions des agents

L'intégration d'enjeux de lutte contre le changement climatique entraîne des mutations des missions dans le cœur de métier des agents, voire de nouveaux métiers à part entière. Ces effets par ricochet du changement climatique sont produits par les collectivités elles-mêmes, pour répondre aux normes et conduire des politiques publiques en faveur de la transition écologique.

Ce premier axe d'analyse selon les missions distingue trois catégories :

- **Les métiers verts**

Entièrement dédiés à la transition écologique, ils relèvent directement de l'ingénierie environnementale ou répondent à de nouveaux besoins, par exemple dans la rénovation énergétique des bâtiments. Ils jouent un rôle crucial dans l'atténuation du changement climatique et sont au cœur de l'adaptation des politiques publiques au nouveau contexte écologique.

Certains sont des métiers classiques (agent de déchèterie, de l'eau et l'assainissement, chargé de mission biodiversité, etc.), présents depuis longtemps dans la FPT. D'autres sont émergents (économiste de flux, chargé de mission éco-exemplarité, etc.).

- **Les métiers verdissants**

Ils intègrent progressivement les enjeux climatiques du fait de l'intégration croissante des normes environnementales (agents des espaces verts, gestionnaires de marchés publics, gestionnaires budgétaires, etc.). D'après les entretiens menés, ces emplois sont déjà nombreux et s'accroissent.

- **Les métiers à verdir**

Leurs missions en lien avec le changement climatique sont limitées. D'une part les activités qu'ils recouvrent sont peu soumises à des contraintes réglementaires liées à la transition écologique, d'autre part les agents exerçant ces métiers ne travaillent pas en extérieur. Ils sont donc actuellement moins impactés dans leurs missions au quotidien.

Bien que ni verts ni verdissants, certains de ces métiers ont vocation à le devenir (gestionnaire RH, Atsem, travailleur social, etc.). Le volontarisme politique et managérial permet de les intégrer au mouvement emprunté par la collectivité et d'anticiper le verdissement de ces métiers. Ainsi, ils vont faire l'objet d'une **écologisation**, c'est-à-dire une prise en compte progressive des préoccupations écologiques dans les pratiques avec l'adaptation de leur activité pour réduire leur impact carbone.

Ils sont notamment **concernés par les mesures d'atténuation et d'adaptation** au changement climatique intégrées dans les politiques de ressources humaines des collectivités, notamment en termes de **conditions et méthodes de travail**. D'ailleurs, même sans travailler en extérieur, ils peuvent être concernés par certains effets du changement climatique, notamment les fortes chaleurs lorsque les bâtiments sont mal isolés ou lors des déplacements domicile-travail.

Cette segmentation permet d'**identifier les besoins de transformation et d'adaptation** selon les contextes locaux et les spécificités des collectivités. La méthodologie employée, reposant sur des ateliers participatifs réalisés lors de l'édition 2024 des ETS et des retours d'expérience, permet de prendre en compte les réalités de terrain pour affiner cette analyse.

b. Les effets du climat sur l'activité et les conditions de travail

Un second axe d'analyse prend en compte le degré d'impact des métiers (fort, modéré, faible) par les **effets directs du dérèglement climatique** et de ses aléas. Ils sont exogènes à la collectivité qui cherchera à les limiter.

Les métiers fortement impactés dans leurs conditions de travail :

- De **En extérieur**, nécessitant des ajustements des équipements de protection individuelle (EPI) et une régulation du temps de travail : techniciens de voirie, agents de surveillance de la voie publique (ASVP), gardes champêtres.
- De la **gestion des risques naturels** pour accompagner les situations de crise et anticiper les risques à travers des mesures préventives : sapeurs-pompiers ou techniciens en charge des risques inondation.
- De l'**anticipation des risques** naturels, technologiques ou organisationnels : *risks managers* ou gestionnaires de risque, préventionnistes⁶⁹, chargés de mission prévention des risques naturels.
- De la **gestion des réseaux** (de transport de voyageurs, d'eau et assainissement, et d'électricité) avec la nécessité d'assurer la continuité des services.
- De **prise en charge des personnes vulnérables** : aides-soignants, auxiliaires de puériculture, agents sociaux en centre communal d'action sociale
- De la **communication**, pour répondre à des besoins croissants d'information.

69. Dans un établissement recevant du public et dans les bâtiments, le préventionniste analyse les risques en présence et préconise, par des avis et des conseils techniques, les mesures les plus adaptées pour limiter les effets d'un sinistre.

D'autres métiers sont **impactés de manière modérée** dans leurs tâches et conditions de travail en raison d'une plus faible exposition directe aux conditions extérieures. Par exemple, les **métiers de la gestion des ressources humaines** sont en charge de la sécurité des agents lors des aléas climatiques, de l'organisation des horaires décalés, et de la mise en place des mesures et formations en matière de prévention santé.

B. Besoins en ressources humaines, management et pilotage pour accompagner les changements

1. De nouveaux besoins face à l'évolution des pratiques

Face à la modification des pratiques et l'évolution des missions des agents et de leurs métiers, de nouvelles compétences émergent. Il convient donc de mener une réflexion sur les besoins que cela fait naître, en termes de ressources humaines, de management, et d'organisation du fonctionnement de la collectivité.

Par exemple, un besoin clairement identifiable est celui de la **nécessaire montée en compétence des encadrants**. Ils expriment de plus en plus leur besoin d'être outillés pour piloter des équipes dans un contexte d'incertitude, tout en intégrant les exigences réglementaires et les attentes citoyennes. Cette professionnalisation doit s'accompagner d'une **prise en compte des aspirations politiques et citoyennes** de plus en plus ambivalentes face au changement climatique.

2. Changer les méthodes

En parallèle, il semble indispensable de **revoir l'organisation de travail** et de veiller à préserver la santé et la sécurité des agents. Cela passe par l'identification et l'anticipation des risques professionnels, et la mise en place de mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail, en particulier dans les métiers exposés aux phénomènes extrêmes.

Les collectivités territoriales, en tant qu'employeurs, doivent aussi permettre aux agents de s'approprier les transformations liées au changement

climatique. Les agents doivent être partie prenante des projets de transition, afin de garantir leur implication et de renforcer l'adhésion collective aux démarches mises en place. **C'est par l'implication de tous les acteurs, des élus aux citoyens en passant par les agents, que les collectivités pourront relever les défis environnementaux tout en maintenant un service public de qualité.**

C. Quatre axes pour réussir

Pour relever ces défis, il est nécessaire pour les dirigeants territoriaux d'engager un véritable **projet collectif qui mobilise l'ensemble des parties prenantes autour d'objectifs communs**. Cette étude a permis de déterminer quatre axes majeurs :

1. Renforcer l'anticipation et la gestion des risques climatiques

Les collectivités doivent systématiser la prise en compte des risques dans toutes leurs stratégies territoriales, en s'appuyant sur des outils de cartographie et de gestion de crise.

2. Développer des compétences et soutenir les encadrants

Il est essentiel de former les agents et les cadres aux nouvelles exigences environnementales, en privilégiant des approches pragmatiques et adaptées aux spécificités locales. L'acquisition de compétences transversales et l'adaptation aux métiers verts et verdissants doivent faire l'objet de plans de formation efficaces.

3. Promouvoir des pratiques éco-responsables et exemplaires

Les collectivités doivent faire preuve d'exemplarité en adoptant des pratiques durables dans l'ensemble de leurs services, notamment pour lutter contre l'éco-anxiété. Des projets innovants, comme les plans de gestion des fortes chaleurs ou les défis de transition écologique, doivent être généralisés et mutualisés pour maximiser leur impact auprès des agents.

4. Renforcer la cohésion sociale et l'acceptabilité des transformations

Le dialogue avec les élus et les citoyens doit être renforcé pour garantir l'adhésion collective aux transformations entreprises. En impliquant les habitants dans les projets, notamment par des démarches participatives et des consultations régulières, les collectivités renforceront la cohésion sociale et l'acceptabilité des initiatives écologiques.

Ces quatre axes constituent les fondements d'une adaptation efficace et ambitieuse des territoires face au changement climatique, en mobilisant l'ensemble des acteurs locaux et en ancrant la prise en compte de ses impacts au cœur des politiques publiques territoriales.

Les recommandations de l'étude portent notamment sur la capacité des collectivités à **embarquer un collectif de travail, à intégrer davantage les risques et contraintes professionnelles dans le pilotage des emplois**, ou encore à prendre en compte des enjeux écologiques dans les emplois territoriaux comme un **levier d'attractivité**.

Conclusion

Le changement climatique a des conséquences telles que s'en emparer et l'intégrer dans l'organisation de chaque collectivité territoriale constitue un exercice incontournable. Ce dernier passe par la mobilisation des élus, des encadrants et des agents mais il représente aussi une opportunité d'agir autour d'un projet commun. Les encadrants territoriaux seront les animateurs et les coordinateurs des transformations en cours et à venir.

Mener une telle transition demande de définir une stratégie plus globale qui nécessite d'adapter l'organisation de la collectivité, lui permettant de faire face à la survenue d'aléas climatiques de plus en plus nombreux et réguliers. Les conséquences sur le travail et plus précisément sur l'activité des agents poussent à changer les pratiques, à identifier les nouveaux risques professionnels, à former les agents. Autant de défis qui requièrent une vision prospective de l'avenir de la fonction publique territoriale.

Aussi, les collectivités se trouvent face à la responsabilité d'intégrer la **culture du risque** dans l'ensemble des politiques publiques et de développer une vision large sur les questions de respect de l'environnement. Il s'agit pour elles d'embarquer les agents mais aussi les citoyens dans cette nouvelle culture, notamment grâce à des outils de démocratie participative.

Par ailleurs, l'arrivée massive de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus des collectivités constitue une opportunité d'innovation au service de l'anticipation des aléas climatiques, mais elle augmentera aussi leur consommation d'énergie. Ces innovations technologiques devront s'inscrire dans le respect de l'environnement. Les dirigeants auront tout intérêt à veiller à l'utilisation d'outils les plus éco-responsables possibles.



BIBLIOGRAPHIE

Les livres

Cassely Jean-Laurent, *La révolte des premiers de la classe : Métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*, Paris, Arkhê, 2017.

Commissariat général au développement durable, « Déclin de la biodiversité : une nature sous pression », CGDD, *État de l'environnement en France*, 2024.

Cukier Alexis, *Qu'est-ce que le travail ?*, Édition Vrin, 2018.

Erard Olivier, *Le Passeur : Métabrief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux*, Éditions Inverse, 2024.

Hamant Olivier, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Gallimard (coll. « Tract »), 2023.

Les études et rapports

1^{er} rapport, Giec des Pays de la Loire en collaboration avec Comité 21, juin 2022.

Abbamonte Claire, Colin Aurore, Erba Axel, Nicol Morgane, *Collectivités : les besoins d'investissements et d'ingénierie pour la neutralité carbone*, Institute for climate economics (I4CE), octobre 2022, mise à jour le 13 avril 2023.

AcclimaTerra, Courboulay Vincent (coord.), *Numérique et environnement*, Cahier n° 2, Éditions AcclimaTerra, 2021.

AcclimaTerra, Ribaudo Cristina (coord.), *Les plans d'eau face aux changements climatiques*, Cahier n° 1, Éditions AcclimaTerra, 2021.

Roche Sylvain (coord.), *Les énergies renouvelables en Nouvelle-Aquitaine : enjeux et perspectives*, Cahier n° 3, Éditions AcclimaTerra, 2022.

Allot Florence, Erpelding-Parier Ève, *Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale*, Igas, octobre 2024.

Analyse de l'exécution budgétaire 2022. Mission « Sécurités », Cour des comptes, avril 2023.

Benarroche Guy, Burgoa Laurent, Martin Pascal, *Engager et réussir la transition environnementale de sa collectivité*, Sénat, rapport d'information n° 87, novembre 2023.

Bernard Sandrine, Corrius Charlotte, Jamin-Mallet Eugénie, Piecuch Claire, *Faire le pari du collaboratif*, Cahier n° 30, Observatoire MNT (coll. « Guide managérial »), décembre 2023.

Bobet Guillaume, Cristel-Delesse Déborah, Godot Cyril, Lecointe Anne-Sophie, Morgeau Mélanie, Paque Chloé, *La santé au travail comme levier d'innovation managériale*, Cahier n° 21, Observatoire MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2018.

Bureau T Stratégie et Prospective, *Prospective 2050 : entre crises et transformations, quel avenir pour l'agriculture française ?*, Groupe SCET, mars 2025.

Commission travail et emploi du CESE, *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?*, Conseil économique, social et environnemental, avril 2023.

Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, *Rapport sur le Document unique d'évaluation des risques professionnels dans la fonction publique territoriale*, Ministère de l'Intérieur, février 2024.

Dares, *Comment les employeurs préviennent-ils les risques professionnels ?*, Dares Analyses, n° 19, mars 2024.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025*, Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, mars 2022.

Husson Jean-François (rapporteur), *Problèmes assurantiels des collectivités territoriales*, rapport d'information n° 474 (2023-2024), déposé le 27 mars 2024.

La France et ses territoires, Insee Références, édition 2021.

La France face au changement climatique : toutes les régions impactées, Réseau Action Climat en partenariat avec l'Ademe, septembre 2024.

La transition écologique vue par l'administration française : des résultats préoccupants malgré les annonces gouvernementales - Enquête annuelle 2023, FPTE, 2023.

La transition écologique vue par l'administration française : des agents mieux formés et plus exigeants vis-à-vis de leurs employeurs - Enquête annuelle 2024, FPTE, 2024.

Laurent Éloi, Marinopoulos Sophie (dir.), Territoire(s) de pleine santé : Mode d'emploi, Les carnets du Parlement des Liens, septembre 2023.

Les Directions ressources humaines au service de la transition écologique. Guide pratique, Le Lierre et FPTE, février 2025.

Marchand Bastien, Pech Manon, Perrin Xavier, Écologie et redirection du travail municipal, Bifurcations RH, Grenoble 2040, 2025.

Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, Panorama statistique des métiers territoriaux, CNFPT, Étude emploi-effectif, juin 2021.

Plan national d'adaptation au changement climatique, Pnacc3, Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, 2025.

Pour un management écologique de la fonction publique, FPTE, avril 2023.

Rapport d'expertise collective, Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs, Anses, janvier 2018.

Stratégie nationale bas-carbone. La transition écologique et solidaire vers la neutralité carbone, Ministère de la Transition écologique et solidaire, mars 2020.

Transition écologique. La dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée, Apec, septembre 2023.

Les articles

Anderson Craig A. et Bushman Brad J., « Human aggression », *Annual review of psychology*, 2002.

Acquier Aurélien, Mayer Julie, Valiorgue Bertrand, « Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 315 (2), 2024, p. 11-36.

Barry Victor, Lagouge Adrien, Ramajo Ismaël, « La France vit-elle une "Grande démission" ? », Dares, octobre 2022.

Benhamou Salima, Flamand Jean, « Le travail à l'épreuve du changement climatique », *France Stratégie*, Note d'analyse n° 123, juin 2023.

Bercy Infos, « Transition écologique : qu'est-ce qu'un métier vert ? », *Ministère de l'Économie et des Finances*, 14 sept. 2023, en ligne sur <https://www.economie.gouv.fr/>.

Berrier-Lucas Céline, Blanchet Vivien, « 15 ans de recherches sur les transitions socio-écologiques : bilan et propositions », *Revue de l'Organisation responsable*, 2021/2, vol n° 16, 2021, p. 3-11.

Boulland Claire, « Formation à la transition écologique : la fonction publique retrousse ses manches », *La Gazette des Communes*, mars 2024.

Boulland Claire, « Les agents publics face à la "redirection écologique" », *La Gazette des Communes*, mai 2024.

Corinto Inès, Marcandella Élise, « Apports d'une approche sensible pour accompagner les managers du service public vers une transition écologique et solidaire des territoires », *Question(s) de management*, n° 48, février 2024, p. 77-91.

Dartiguepeyrou Carine, Fraisse Henri, Jacot Henri et al., « Prospective et évaluation dans les territoires en transition », *Horizons publics*, n° 44, avril 2025, p. 88-91.

Descamps Olivier, « L'économie de flux, expert de la chasse au gaspillage », *La Gazette des Communes*, septembre 2019.

Dossier « Changement climatique et santé au travail », *Act'ESS*, n° 10, 2^e semestre 2023, p. 18-31.

Geraudie Pierre, « Deux ans après la grêle à Vichy, des stigmates qui s'effacent peu à peu... mais un traumatisme qui demeure », *La Montagne*, 4 juin 2024.

Ginibrière Gaëlle, « Comment les développeurs économiques s'adaptent à la transition écologique », *La Gazette des Communes*, mars 2023.

Ginibrière Gaëlle, « Les territoriaux à l'école du climat », *La Gazette des Communes*, mai 2024.

Ginibrière Gaëlle, « L'idée est de concilier santé des agents, performance et écologie », *La Gazette des Communes*, mai 2024.

Ginibrière Gaëlle, « L'urgence climatique exige de nouvelles compétences », *La Gazette des Communes*, mars 2024.

Girard Sabine, « Saillans (2014-2020) : une expérience municipale citoyenne au défi de la transition écologique », *Développement durable et territoires (en ligne)*, vol. n° 13, n° 1, juillet 2022, mis en ligne le 22 juillet 2022.

Huteau Hélène, « Sobriété énergétique : les collectivités pressent le pas », *La Gazette des Communes*, avril 2023.

Huteau Hélène, « Un atelier aide les agents à réduire leur empreinte carbone », *La Gazette des Communes*, avril 2023.

Insee, « Un habitant sur sept vit dans un territoire exposé à plus de 20 journées anormalement chaudes par été dans les décennies à venir », *Insee Première*, n°1918, 30 août 2022.

Jarjaille Isabelle, « Un jeu collectif sur le ZAN qui casse des briques », *La Gazette des Communes*, juin 2024.

Khanfir Youssef, « Étude critique des modèles d'analyse de la gouvernance collaborative, à partir d'un cas de transition écologique locale », *Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise (Rimhe)*, vol n°12, n° 52-53, 2023, p. 86-110.

Krassovsky Julie, « Formation aux enjeux écologiques : "Les agents font face à un dilemme éthique" », *La Gazette des Communes*, juillet 2023.

Krassovsky Julie, « L'écoanxiété, une souffrance à prendre en compte », *La Gazette des Communes*, juin 2024.

Krassovsky Julie, « Transition écologique : une perception des enjeux mitigée sur le lieu de travail », *La Gazette des Communes*, juin 2024.

Laurent Louis, « Quels liens entre climat et risques professionnels ? », *Hygiène et sécurité du travail*, n° 271, juin 2023.

Parnaudeau Maud, « Le travail par forte chaleur, oui, mais avec des précautions », *La Gazette des Communes*, juillet 2022.

Picot David, « Petit à petit, l'écologue s'inscrit dans le paysage », *La Gazette des Communes*, mars 2024.

Schneld Olivier, « Transition écologique : une formation pour changer de paradigme », *La Gazette des Communes*, décembre 2023.

Service Infographie, « La carte des restrictions liées à la sécheresse en France », *Le Monde*, 13 août 2022.

Siméon Gabriel, « Un tableau de bord aide à piloter la consommation énergétique du territoire », *La Gazette des Communes*, juillet 2018.

Thierry Gabriel, « Les brigades vertes traquent les dépôts sauvages de déchets », *La Gazette des Communes*, octobre 2019.

Upec, « Nos universités s'engagent pour la transition écologique en organisant des conventions citoyennes étudiantes ambitieuses et innovantes », communiqué publié le 24 septembre 2024, en ligne : <https://www.u-pec.fr/fr>.

Ville Frédéric, « Les trajets des agents deviennent plus propres et moins chers », *La Gazette des Communes*, mars 2023.

Villedieu Clémence, « Acheteurs publics : Des contraintes qui s'alourdissent, des compétences qui s'élargissent », *La Gazette des Communes*, mars 2024.

Les références juridiques et institutionnelles

Code de la commande publique, consulté en ligne : www.legifrance.gouv.fr.

Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale.

Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

Décret n° 2019-172 du 5 mars 2019 instituant une période de préparation au reclassement au profit des fonctionnaires territoriaux reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions, JO n° 0056.

Décret n° 2023-444 du 7 juin 2023 relatif aux systèmes de régulation de la température des systèmes de chauffage et de refroidissement et au calorifugeage des réseaux de distribution de chaleur et de froid, JO n° 0131.

Décret n° 2024-134 du 21 février 2024 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées et à l'interdiction d'acquisition par l'État de produits en plastique à usage unique, JO n° 0045.

Décret n° 2025-482 du 27 mai 2025 relatif à la protection des travailleurs contre les risques liés à la chaleur, JO n° 0127.

Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le Code du travail et le Code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail.

Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées, JO n° 0151.

Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile, JORF n° 190.

Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, JO n° 0238.

Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, JO n° 0196.

Loi n° 2021-1520 du 25 novembre 2021 visant à consolider notre modèle de sécurité civile et valoriser le volontariat des sapeurs-pompiers et les sapeurs-pompiers professionnels.

Projet de loi de simplification de la vie économique, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, NOR : ECOM2409377L/Bleue-1.

Proposition de loi visant à lever les contraintes à l'exercice du métier d'agriculteur, dite proposition de loi Duplomb, disponible en ligne.

Autres ressources

Association nationale recherche technologie, dispositif Cifre, en ligne :
<https://www.anrt.asso.fr/fr/le-dispositif-cifre-7844>.

Centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Sarthe, « Chaleur intense : Comment s'en protéger ? », Fiche prévention, mise à jour en juin 2025, en ligne : www.cdg72.fr.

CNFPT, « Le répertoire des métiers », en ligne : www.cnfpt.fr.

DGAFP, « Répertoire des métiers de la fonction publique », septembre 2023, en ligne : www.fonction-publique.gouv.fr.

Dossier INRS, « Travail à la chaleur », Santé et sécurité au travail, mise à jour le 23 avril 2024, en ligne :

<https://www.inrs.fr/risques/chaleur/ce-qu-il-faut-retenir.html>.

Ministère de l'Énergie, « Liste des professions vertes et verdissantes identifiées dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS 2003) », janvier 2022, en ligne : www.ecologie.gouv.fr.

Nations unies, « Changements climatiques », Questions thématiques, en ligne : www.un.org/fr.

Plan Climat Air Énergie Territorial solidaire (PCAETs), Montpellier Méditerranée métropole, juin 2024, en ligne : www.montpellier3m.fr/pcaets.

Plaine Commune, « Agenda 21 », en ligne : www.plainecommune.fr.

Portail Climat HD, Météo France, en ligne : www.meteofrance.com/climathd.

Portail Drias Les Futurs du climat, en ligne : www.drias-climat.fr.

Portail Epidor, Établissement public territorial du bassin de la Dordogne, en ligne : www.eptb-dordogne.fr.

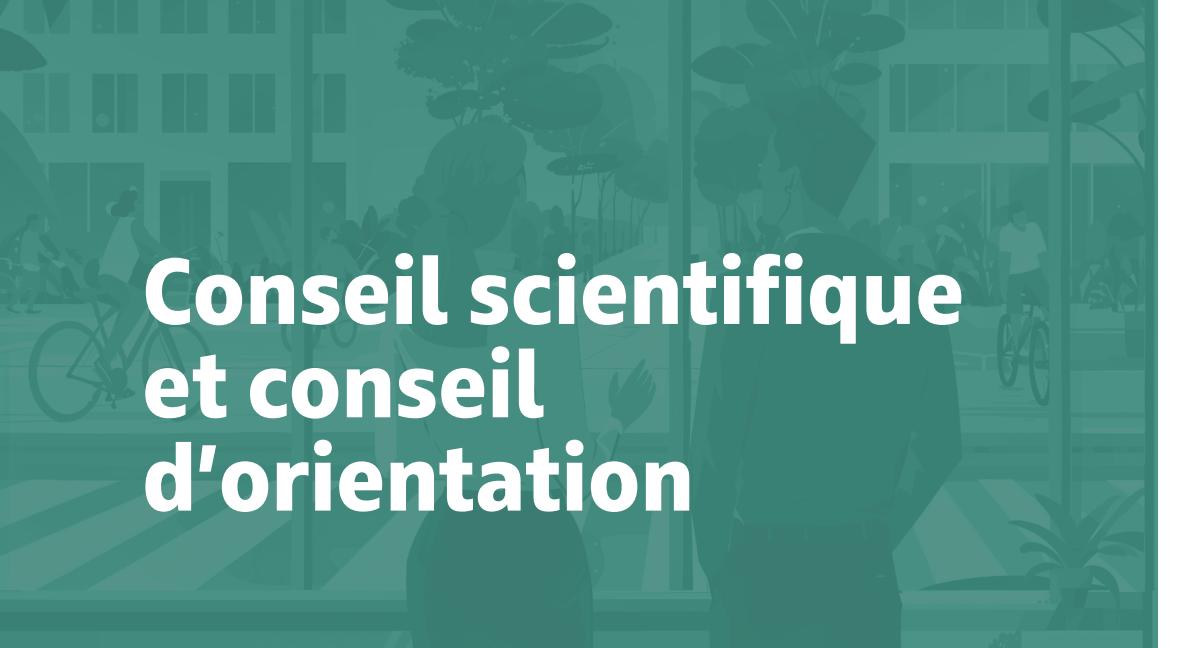
Plan Climat, Mulhouse Alsace agglomération, en ligne :
www.m2a.fr/environnement/plan-climat/.

Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, décembre 2018, mise à jour le 24 octobre 2024, en ligne : www.ecologie.gouv.fr.

Colloques

CAP 2030, Adaptation au réchauffement climatique, Point presse, ville de Toulouse, avril 2024.

Colloque « Quelles perspectives pour une transition écologique et juste sur le marché du travail ? », Dares, Ministère du Travail, 3 décembre 2024.



Conseil scientifique et conseil d'orientation

Membres du conseil scientifique

Remy Berthier, coprésident de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), DGA Ressources du département du Val-d'Oise

Laurent Besozzi, vice-président de la MNT, président de l'Observatoire MNT, vice-président de la Mutualité fonction publique (MFP), administrateur de la FNMF, directeur général adjoint des services au conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Françoise Clech Del Tedesco, vice-présidente nationale du Syndicat national des directeurs généraux de collectivités territoriales (SNDGCT), directrice régionale de la délégation CNFPT Occitanie

Pierre Coilbault, administrateur de SmacL Assurances, ancien directeur général du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, ancien maire de L'Haÿ-les-Roses et ancien vice-président du conseil général du Val-de-Marne

Jean Dumonteil, directeur de *La Lettre du secteur public*, ancien rédacteur en chef de *La Gazette des communes*, journaliste spécialisé des collectivités locales et animateur pour le Congrès des maires

Claire Edey Gamassou, professeuse des universités à l'université Paris-Est Créteil (Upec) en sciences de gestion

David Le Bras, délégué général de l'Association des directeurs généraux des communautés de France et maître de conférences associé à l'université de Grenoble Alpes

Georges Le Corre, représentant de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) et co-animateur du groupe de travail gestion des risques de l'AITF, président de l'Observatoire national des DT-DICT et intervenant au CNFPT

Cédric Martinez, administrateur MNT

Hélène-Sophie Mesnage, déléguée générale adjointe, Union nationale des centres communaux d'action sociale (Unccas)

Jean-René Moreau, vice-président honoraire de la MNT, président d'honneur de l'Observatoire MNT, ancien directeur général des services du Syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence, ancien directeur du master 2 Administration publique-gestion des collectivités locales à l'Upec, intervenant pour la Commission européenne

Claude Soret-Virolle, vice-présidente de la Maison des Obsèques (société SAFM), administratrice de la MNT et du Groupe VYV, ancienne directrice générale adjointe du CIG de la région Île-de-France, ancienne présidente de l'ADT-INET

Christian Schwartz, adjoint au directeur de l'Inet, directeur de la scolarité à l'Institut national des études territoriales (CNFPT-Inet)

Marie-Claude Sivagnanam, vice-présidente du SNDGCT aux transitions sociétales et managériales, vice-présidente de Dirigeantes & Territoires aux relations institutionnelles et partenariats, directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

Estelle Yung, vice-présidente de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), directrice générale adjointe Territoires au département de Meurthe et Moselle

Avec l'appui de

Jeanne Ballot, responsable expertise et veille sur les services publics locaux de la MNT

Mélinda Barbosa, chargée d'études à l'Observatoire MNT

Alexandra Bardet, chargée du pilotage de l'étude pour l'Observatoire MNT

Maëlle Ferré, designeuse de services chargée de l'accompagnement des ateliers des ETS 2024

Jean-Marc Joussen, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT

Marion Lecat, dirigeante de l'atelier éditorial *Je vous raconte...*

Laurence Maas, correctrice-relectrice

Philippe Mollière, responsable du département prévention gestion du risque de la MNT

Laetitia Paolaggi, médecin-conseil national, responsable du service médical de la MNT

Membres du conseil d'orientation, en tant que personnalités qualifiées

Didier Jean-Pierre, professeur agrégé de droit public à l'université d'Aix-en-Provence, directeur scientifique de la Semaine juridique administrations et collectivités territoriales

Nathalie Martin-Papineau, maîtresse de conférences en sciences politiques à la Faculté de droit, vice-présidente de l'université de Poitiers

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que partenaires institutionnels de la MNT

Christophe Bouillon, président de l'Association des petites villes de France

François Sauvadet, président de l'Assemblée des départements de France

Luc Carvounas, président de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale.

Gil Averous, président de Villes de France

Michel Fournier, président de l'Association des maires ruraux de France

Vincent Bimbard, président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France

David Lisnard, président de l'Association des maires de France (AMF)

Élie Maroglou, président de l'association ResPECT (Réseau des préveteurs et ergonomes territoriaux)

Sébastien Martin, président d'Intercommunalités de France

Cécile Martino, présidente de l'Association des techniciens territoriaux de France

Carole Delga, présidente de Régions de France

Dr Faouzia Perrin, présidente de Méditoriales, l'association nationale des médecins territoriaux

Hélène Guillet, présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

Régis Petit, président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France

Johanna Rolland, présidente de l'Association France urbaine

Isabelle Vatinel, présidente de l'Association des cadres territoriaux de l'action sociale



Cahiers déjà parus

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent

Cahier n°1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF – décembre 2010

Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?

Cahier n° 2. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension

Cahier n° 3. Jean Dumonteil – novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux

Cahier n° 4. Philippe Guibert, Jérôme Grolleau et Alain Mergier – janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 5. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2012

Jardinier, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville

Cahier n° 6. Jean Dumonteil – novembre 2012

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux

Cahier n° 7. Claire Edey Gamassou – août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale
Cahier n° 8. Anne Grillon – juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 9. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Paul Éluard, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2013

La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table

Cahier n° 10. Jean Dumonteil – décembre 2013

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial

Cahier n° 11. Jérôme Grolleau – mars 2014

Les mobilités : un levier de management ?

Cahier n° 12. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Simone De Beauvoir, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2014

Les départements, dix ans de transferts des agents de l'État et d'évolution des ressources humaines, et demain ?

Cahier n° 13. Jean Dumonteil, en partenariat avec l'ADF et Complémenter – juin 2014

La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites face aux nouveaux enjeux de management territorial

Cahier n° 14. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Václav Havel, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2015

Les jeunes agents territoriaux, relations et motivations au travail

Cahier n° 15. Anne Grillon – septembre 2015

Nouvelle donne territoriale : de l'opportunité à la nécessité de changer ?

Cahier n° 16. Jérôme Grolleau – avril 2016

Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?

Cahier n° 17. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Hannah Arendt, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – mai 2016

Le statut de la fonction publique territoriale : pour qui ? Pour quoi ? Et après ?

Cahier n° 18. Avec les contributions de Vincent De Briant et de Clarisse Jay – mars 2017

Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents

Cahier n°19. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Léo Lagrange, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – septembre 2017

Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale

Cahier n° 20. Jérôme Grolleau – mai 2018

La santé au travail comme levier d'innovation managériale

Cahier n° 21. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Nina Simone, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2018

Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?

Cahier n° 22. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gaston Monnerville, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2019

Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long

Cahier n° 23. Élèves administrateurs de l'INET, promotion George SAND, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – novembre 2020

Directeur général des services : DGS, que deviens-tu ?

Cahier n° 24. Jérôme Grolleau, en partenariat avec Sofaxis – novembre 2020

Pour une fonction publique heureuse. Sciences – innovations – inspirations

Cahier hors-série. La fabrique Spinoza – décembre 2020

10 années qui ont tout changé

Édition spéciale. Laurence Denès et Jean Dumonteil – décembre 2020

Pour un accueil expert de la relation usagers dans les services publics locaux

Cahier n° 25. Nasiha Aboubeker et Étienne Bufquin – mars 2021

Repenser la santé au travail et les organisations à l'aune de la Covid-19

Cahier n° 26. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Abbé Pierre, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2021

Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail

Cahier n° 27. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gisèle Halimi, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2022

Les métiers territoriaux du grand âge, des professionnels du lien en attente de stabilité

Cahier n° 28. Laurence Denès et Jean Dumonteil – septembre 2022

Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux

Cahier n° 29. MNT – octobre 2023

Faire le pari du collaboratif

Cahier n° 30. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Georges Brassens, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – décembre 2023

S'engager pour l'égalité femmes-hommes, un bénéfice pour toutes et tous

Cahier n° 31. Élèves administrateurs de l'Inet, promotion Hubertine Auclert, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-Inet et l'AATF – juillet 2024

Le reclassement, vers une nouvelle culture ?

Cahier n° 32. Jérôme Grolleau – novembre 2024



L'OBSEERVATOIRE MNT | Social et territorial

Par où commencer pour faire face au changement climatique, en interne ? Partir des métiers territoriaux pour décliner leur évolution à l'aide d'outils originaux et très concrets, embrasser une vision large des effets sur le travail des agents, sur le management, et sur l'organisation : cette étude propose une analyse complète des besoins au regard d'éléments objectifs et des leviers d'actions.

Les auteurs

Emilien Bayette, Baptiste Guimard, Thomas Louyot, Perrine Recours Nguyen ont réalisé cette étude dans le cadre de leur formation initiale d'élèves administrateurs territoriaux à l'INET au sein de la promotion Gerty Archimède.



Je vous invite à découvrir notre Observatoire, créé par la Mutuelle Nationale Territoriale dans le but de mieux connaître l'environnement social des agents qu'elle protège. En complément des actions de santé au travail menées par notre mutuelle, ses études, centrées sur l'analyse des collectivités et de leurs agents, proposent des recommandations opérationnelles aux managers et aux ressources humaines afin d'améliorer la qualité de vie au travail et la santé des agents."

Didier Bée, président de la MNT



**RETRouvez toutes les études
sur [MNT.FR](#)**

1^{re} mutuelle des agents
des services publics locaux

ÊTRE UTILE EST UN BEAU MÉTIER



GROUPE **vyy**