

GUIDE MANAGÉRIAL
LA SYNTHÈSE

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





© Antoine Repessé

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.

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

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.



L'étude

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

A. 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.

B. 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.

C. 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 (économe 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 d'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 :

- **En extérieur**, nécessitant des ajustements des équipements de protection individuelle (EPI) et de la 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, préventionnistes¹, 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.

1. 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.

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

A. 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.

B. 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.**

III. 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 process 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.



Les auteurs

Émilien 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.

La MNT : une approche globale de la santé

Première mutuelle des agents des services publics locaux en santé comme en prévoyance.

- **Plus de 740 000 adhérents.**
- **Plus d'1 million de personnes protégées.**
- **9 000 correspondants mutualistes dans les collectivités.**

La MNT, fondée et dirigée par des agents territoriaux, bénéficie d'une expertise de la protection sociale complémentaire des agents territoriaux, construite au fil de soixante années d'expérience et d'échanges avec les acteurs du monde territorial. Avec la création de son Observatoire en 2009, la MNT entend animer le débat entre les acteurs institutionnels de la fonction publique territoriale (FPT) et répondre au besoin d'une meilleure connaissance de l'environnement social des agents territoriaux. Quels que soient la problématique des collectivités et l'avancement de leurs actions, la MNT propose des pistes et des actions complémentaires.



**RETROUVEZ TOUTES LES ÉTUDES
SUR [MNT.FR](https://mnt.fr)**

1^{re} mutuelle des agents
des services publics locaux

ÊTRE UTILE EST UN BEAU MÉTIER

