



IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES

sur les métiers,
les ressources humaines,
le management
et l'organisation
des intercommunalités

Préambule

Les intercommunalités occupent aujourd'hui une place centrale dans la mise en œuvre des transitions écologiques par leurs compétences et leur proximité avec les territoires ; les transformations inhérentes à la mise en œuvre des transitions questionnent en profondeur les organisations internes.

La transition écologique n'a pas vocation à n'être qu'une question d'investissement : elle engage une stratégie profonde sur l'évolution des métiers, des compétences et des modes d'organisation. Cette stratégie s'entend dans le cadre de l'exercice actuel des compétences territoriales qui fait face à des tensions structurelles comme le vieillissement des agents, les difficultés de recrutement et de fidélisation et la prévention de l'absentéisme pour raison de santé.

En donnant la parole aux dirigeants territoriaux, cette étude met en lumière les dynamiques déjà à l'œuvre : émergence de nouveaux besoins de compétences, adaptation des organisations, évolution des pratiques managériales, mais aussi des préoccupations croissantes en matière de santé au travail et de conditions d'exercice des missions. Les enseignements perçus mettent en lumière la nécessité d'une transformation concomitante des ressources humaines et des pratiques managériales.

Nous espérons que cette publication contribuera à nourrir la réflexion collective et à outiller les directions générales dans cette période de mutations profondes. Elle se veut à la fois un éclairage, mais aussi un levier de mobilisation pour anticiper, dès à présent, les adaptations nécessaires.

Sylvie Bureau-Nech, directrice exécutive en charge des acteurs territoriaux



SOMMAIRE

INTRODUCTION

L'ADGCF s'engage depuis de nombreuses années sur l'analyse de l'impact des transformations écologiques sur les politiques publiques. Au travers de la démarche « Et si l'écologie était la matrice des politiques publiques », nous avons fait le constat d'une prise de conscience de la nécessité d'infléchir nos politiques intercommunales, et d'une dynamique de bifurcation déjà engagée dans certains territoires.

Mais au-delà des politiques publiques, ces bouleversements traversent les organisations : comment le changement climatique et les transformations environnementales impactent-ils les métiers, les ressources humaines, le management au sein des intercommunalités ? Quels sont les métiers les plus impactés ? Lesquels vont disparaître ou apparaître, et sur quelles fonctions ? Comment former les équipes ? Comment gérer les conflits potentiels entre agents ou avec les usagers ? Quelles conséquences en termes d'organisation du travail ?

De nombreuses études ont été menées ces dernières années sur l'impact des transformations écologiques sur les collectivités territoriales et leurs agents, mais aucune donnée sur les intercommunalités n'a été recueillie ni consolidée. Or, les intercommunalités sont en première ligne des bifurcations écologiques, de par leurs compétences et donc leurs agents. C'est pourquoi l'ADGCF, en partenariat avec Relyens, a souhaité analyser les perceptions des dirigeants territoriaux sur l'impact du changement climatique et de la transition écologique sur les métiers, les ressources humaines, le management et l'organisation des intercommunalités.

CETTE ENQUÊTE SE STRUCTURE AUTOUR DE 3 PILIERS :

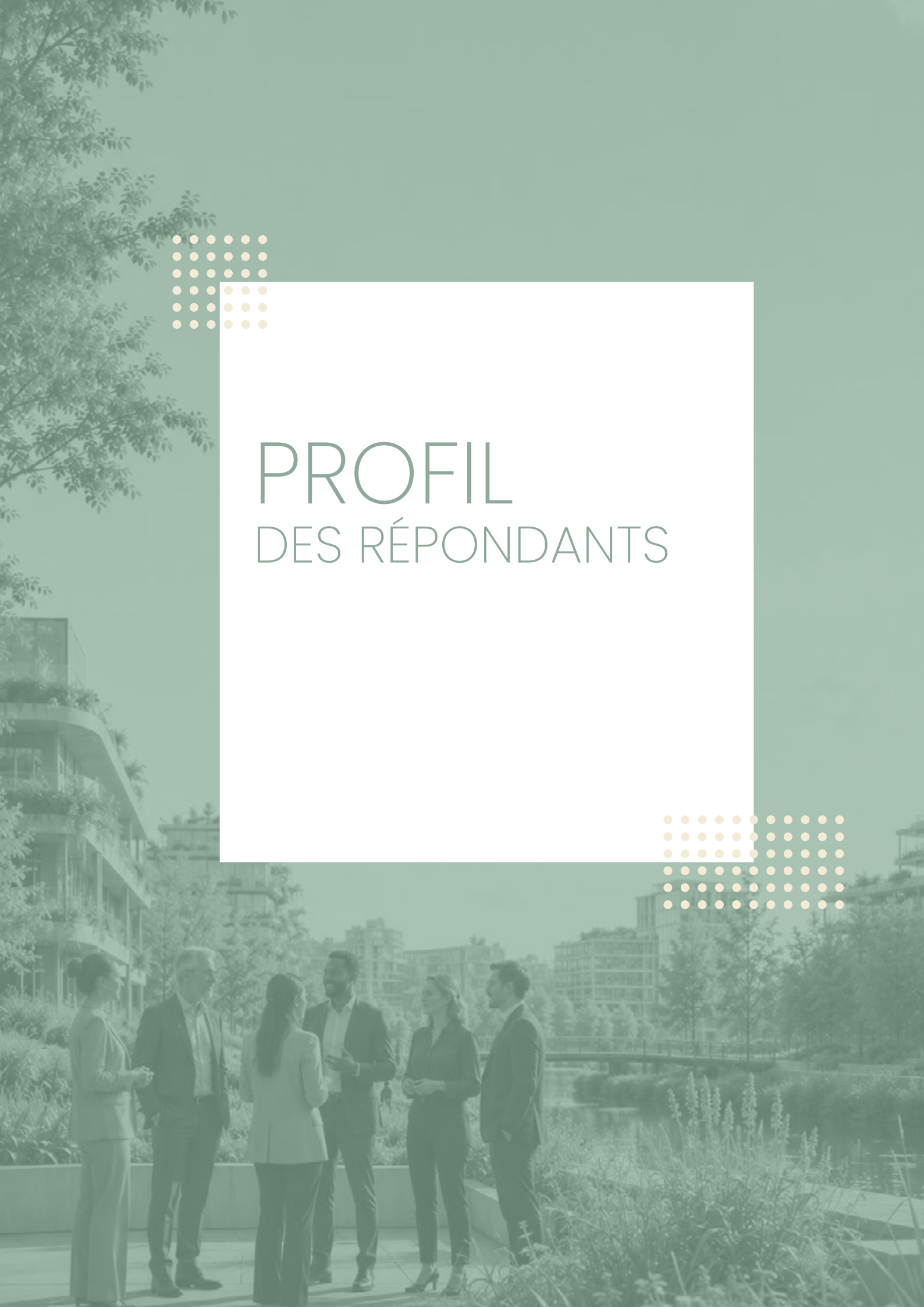
- **Les métiers** : types de métiers et/ou de fonctions particulièrement impactés, et par quelles transformations environnementales en particulier ; métiers apparus ou disparus, postes créés ou supprimés, etc.
- **Les ressources humaines** : impacts sur la santé des agents, mesures préventives ou curatives mises en place, évolution de l'absentéisme, actions de formation et de montée en compétences, démarche de GPEEC « climatique » ...
- **Le management et l'organisation** : identification d'outils de cartographie et management des risques, mesures d'adaptation au changement climatique adoptées, rôle du manager et du dirigeant territorial dans la conduite du changement, impacts sur le dialogue social, évolution des relations avec l'État et au sein du bloc local, etc.

Cette publication est le résultat d'une enquête inédite menée auprès de 79 adhérents de l'ADGCF entre le 19 février 2026 et le 13 mars 2026.

Régis PETIT, Président de l'ADGCF



PROFIL DES RÉPONDANTS

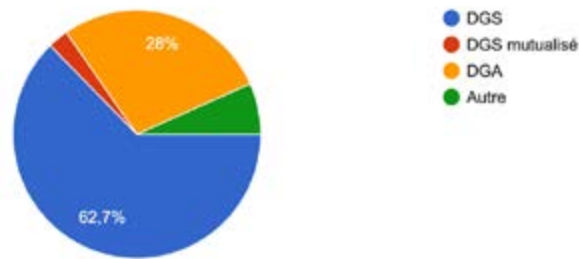


PROFIL DES RÉPONDANTS

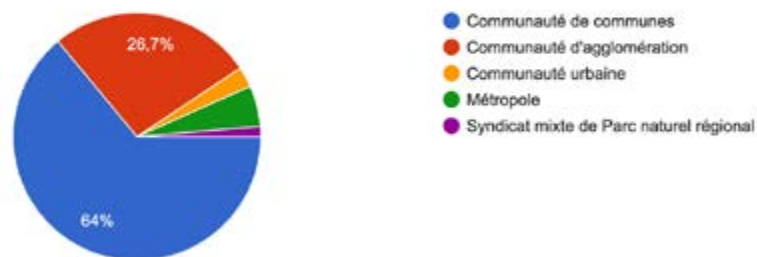
Le profil des répondants est globalement représentatif de celui des adhérents de l'ADGCF, avec 65,3 % de DGS ou DGS mutualisés, 28 % de DGA et 6 % d'autres fonctions. Une large majorité est issue de communautés de communes (64 %), suivies des communautés d'agglomération (27 %), puis des métropoles et communautés urbaines (8 %).

Près de la moitié des répondants dirigent une intercommunalité de taille petite à moyenne, comprise entre 20 000 et 50 000 habitants, et 23 % entre 50 000 et 100 000 habitants. À noter que près de 19 % dirigent une communauté de grande taille (> 100 000 habitants), tandis que 12 % sont à la tête de très petites structures (< 20 000 habitants). Enfin, 60 % des répondants comptent entre 100 et 500 agents au sein de leur organisation.

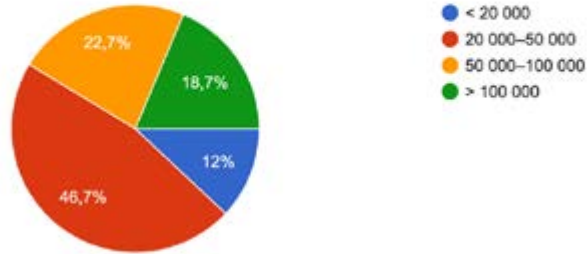
Profil du répondant :



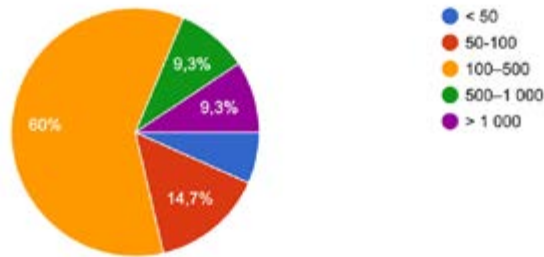
Type d'intercommunalité



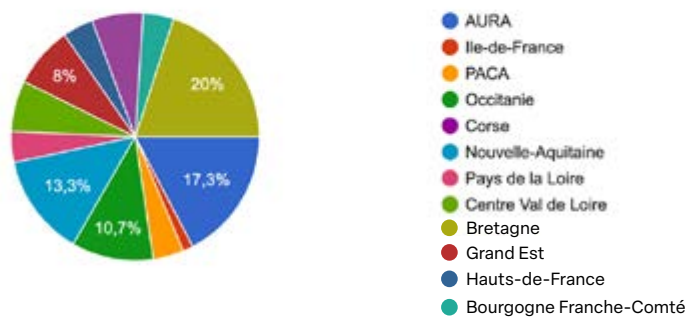
Nombre d'habitants



Nombre total d'agents



Région



PROFIL DES RÉPONDANTS

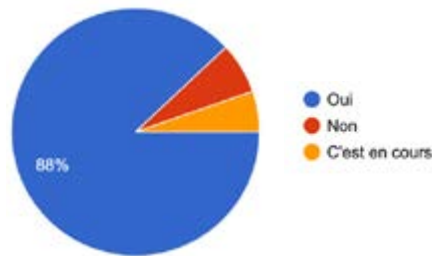
Les principaux risques climatiques et environnementaux qui impactent les territoires, selon les dirigeants territoriaux, sont les suivants :

- la fréquence et l'intensification des inondations et des fortes pluies, citées par près de 90 % des répondants ;
- viennent ensuite, à un niveau équivalent, l'augmentation et l'intensification des vagues de chaleur ainsi que les pénuries d'eau et les sécheresses (respectivement 69 % et 68 %) ;
- 43 % des répondants se déclarent concernés par les feux de forêt et, dans une moindre mesure, 15 % par l'érosion côtière et le recul du trait de côte, deux risques plus localisés géographiquement.

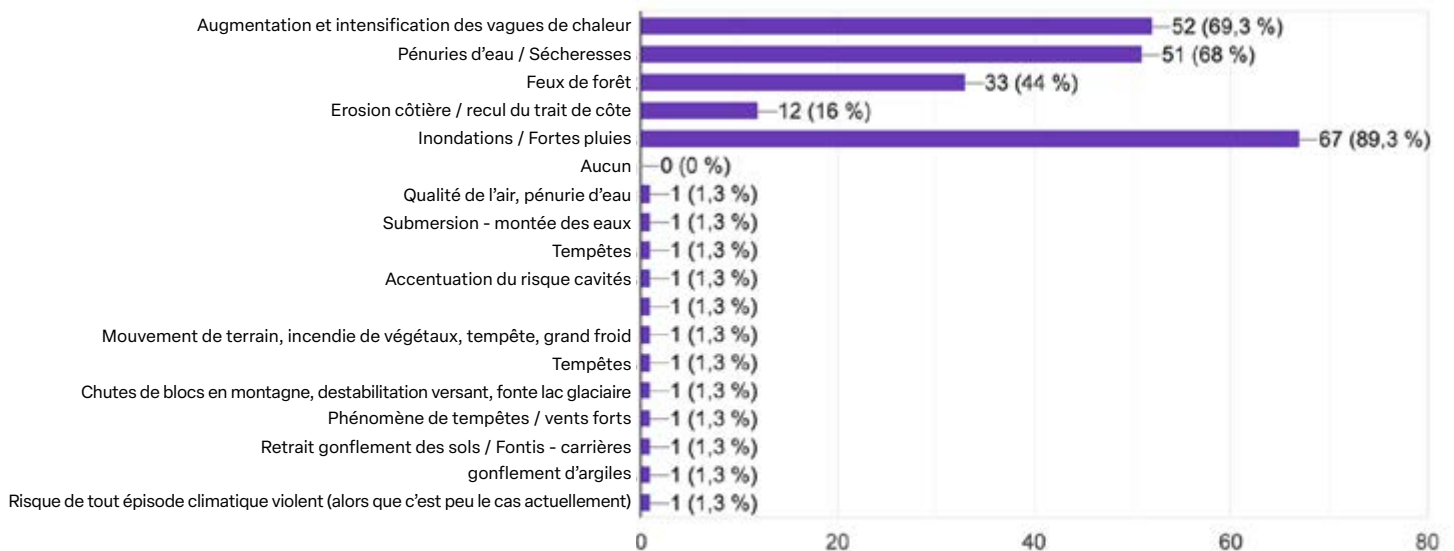
Ainsi, le « trop d'eau » et le « trop peu d'eau » apparaissent, aux yeux des dirigeants territoriaux, comme les risques climatiques les plus impactants pour leurs territoires.

Ces enjeux sont par ailleurs déjà bien identifiés et pris en compte par les intercommunalités, puisque près de neuf dirigeants territoriaux sur dix indiquent avoir formalisé un document stratégique en lien avec la transition écologique – plan climat-air-énergie (PCAET), stratégie ou plan climat, plan de sobriété, etc. – qu'il soit obligatoire ou volontaire. Pour 5 % d'entre eux, cette démarche est encore en cours.

Avez-vous formalisé une stratégie ou un document-cadre en lien avec la transition écologique (PCAET, stratégie climat, plan de sobriété, etc.) ?



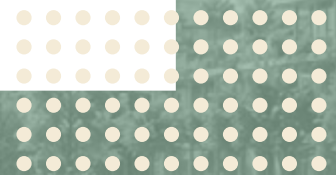
Quels sont les principaux risques climatiques et environnementaux qui impactent votre territoire (plusieurs choix possibles) ?





IMPACTS

DES TRANSFORMATIONS
ÉCOLOGIQUES SUR
LES MÉTIERS

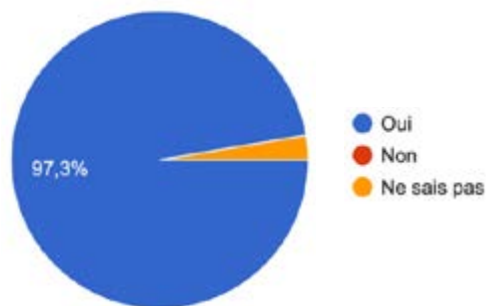


IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES MÉTIERS

Les dirigeants territoriaux sont **unanimes** : 97 % d'entre eux constatent des impacts directs de la transition écologique sur les métiers territoriaux.

L'analyse de l'enquête quantitative et des verbatims issus de l'enquête qualitative montre que les impacts du changement climatique sur les ressources humaines se manifestent d'abord par des effets très concrets sur les conditions de travail et l'organisation quotidienne des services, mais qu'ils s'accompagnent également d'évolutions plus structurelles des métiers, des compétences et des modes de management dans les collectivités.

Constatez-vous des impacts de la transition écologique sur les métiers territoriaux au sein de votre organisation ?



Les dirigeants territoriaux identifient quatre principaux types d'impacts du changement climatique sur leurs agents :

- des impacts sur les conditions de travail : changement d'horaires, nouvelles pratiques professionnelles, montée en compétences, etc. (87 %) ;
- des impacts physiques directement liés au changement climatique : exposition aux fortes chaleurs, pénibilité, fatigue... (83 %) ;
- des impacts organisationnels : évolution des missions, disparités entre agents exposés ou non exposés, charge mentale managériale (60 %) ;
- enfin, dans une moindre mesure mais pour un tiers tout de même, des impacts psychologiques et des risques psychosociaux (surcharge de travail, complexification des missions, éco-anxiété) (33 %).

Au travers de l'analyse des verbatims recueillis dans l'enquête qualitative, nous pouvons tirer plusieurs profils de risques identifiés, par ordre de récurrence, par les dirigeants territoriaux :

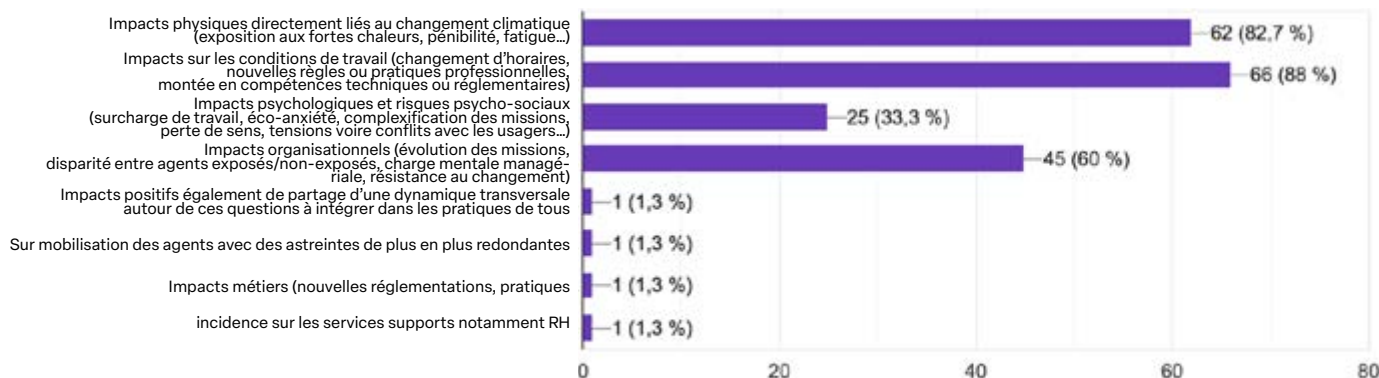
1 Une exposition croissante des agents aux fortes chaleurs qui nécessite parfois de lourdes adaptations organisationnelles : horaires décalés, travail plus matinal, temps de pause plus longs, etc. Les agents des services techniques (voirie, espaces verts, déchets, assainissement), les gardiens de déchèterie, mais aussi les personnels de la petite enfance, des écoles, des centres de loisirs ou des EHPAD sont particulièrement concernés. Les conditions de travail deviennent plus difficiles, avec des risques accrus pour la santé, de la fatigue et une vigilance accrue nécessaire pour l'encadrement. Les bâtiments publics (crèches, médiathèques, bureaux, équipements d'accueil) apparaissent souvent mal adaptés aux épisodes de canicule, conduisant parfois à des fermetures temporaires ou à des réorganisations de l'accueil du public. Ces ajustements nécessitent une réorganisation des plannings, du management et parfois des négociations avec les agents ou les élus, ainsi qu'une adaptation de l'offre de service public (ex. modification d'horaires d'équipements, programmes d'activités pour les enfants). Des mesures de prévention sont également mises en place (distribution d'eau, équipements spécifiques, aménagement des postes, télétravail ponctuel).

2 Une augmentation des situations de gestion de crise générées par les épisodes climatiques extrêmes (inondations, sécheresses, incendies, fortes pluies). Les équipes doivent intervenir en urgence, parfois jour et nuit, avec des adaptations permanentes des plannings et une charge mentale accrue pour les encadrants. Ces situations s'accompagnent souvent d'une pression forte des élus, des communes et de la population, notamment lors de sinistres ou de dysfonctionnements des réseaux (eau, assainissement). Elles interrogent la capacité des collectivités à assurer la continuité du service public et la pertinence des plans de continuité d'activité.

3 Une transformation des missions et compétences des agents, en particulier dans les domaines de l'aménagement, du développement économique, de la gestion de l'eau, de la mobilité ou de l'environnement. En effet, les intercommunalités doivent intégrer les risques climatiques et les objectifs de transition dans l'élaboration de leurs politiques publiques et leurs projets, qui doivent tenir compte des risques d'inondation, de la gestion de la ressource en eau ou de la sobriété foncière, par exemple. Cette évolution conduit à repenser les modèles d'aménagement et de développement territorial, qui doivent intégrer les enjeux de sobriété, d'économie circulaire, de rénovation énergétique, de gestion des eaux pluviales par exemple. Ces évolutions supposent, pour les agents, d'acquérir de nouvelles compétences techniques et une capacité accrue de pédagogie, notamment pour accompagner les élus, les entreprises ou les habitants dans ces transformations.

4 Enfin, plusieurs témoignages soulignent des impacts psychologiques et managériaux : charge mentale accrue pour les encadrants lors des crises, tension entre objectifs environnementaux et contraintes politiques ou budgétaires, sentiment de décalage entre ambitions et réalisations. Certains agents chargés de la transition écologique évoquent également des situations de conflits de valeurs ou d'éco-anxiété, ainsi que des difficultés à mobiliser les acteurs locaux et la population sur ces sujets sensibles.

Quels types d'impacts observez-vous sur les agents intercommunaux (plusieurs réponses possibles) ?



IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES MÉTIERS

Toutes les directions et tous les services d'une intercommunalité ne sont pas impactés de la même manière, ni avec la même intensité, par les effets du changement climatique.

Sans surprise, les agents techniques apparaissent comme les véritables « sentinelles » de la transition écologique dans les organisations intercommunales : ce sont les premiers exposés et les premiers impactés. Pour la quasi-totalité des dirigeants territoriaux, les agents des services environnement, déchets, eau et assainissement sont les plus touchés (93 %). L'analyse par fonctions ou métiers confirme cette tendance, avec des techniciens très fortement exposés (86 %). Les métiers techniques ne sont toutefois pas les seuls concernés : d'autres « métiers de terrain », comme ceux de l'accueil ou du service à la personne (petite enfance, personnes âgées...), sont également fortement impactés (55 % des réponses).

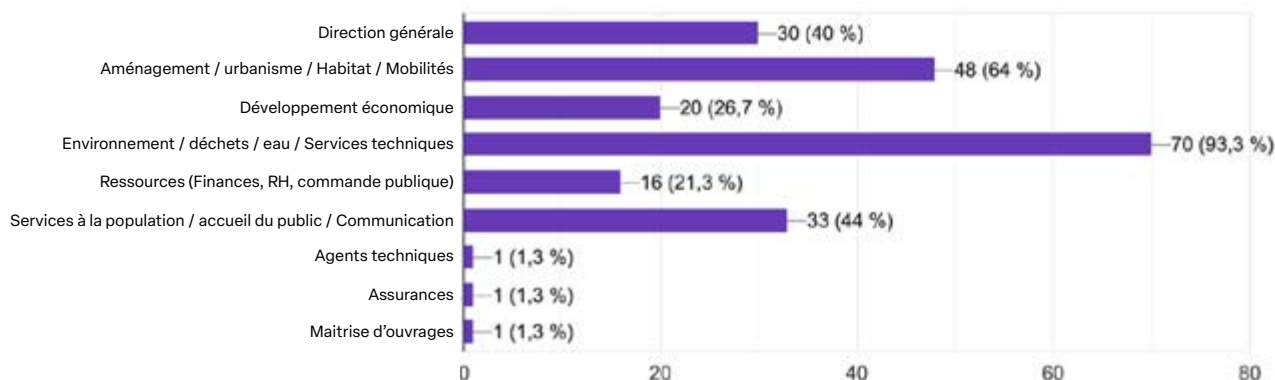
Pour autant, les transformations écologiques ne se traduisent pas uniquement sur les plans technique et opérationnel : elles affectent aussi profondément les fonctions de conception des politiques publiques, en particulier dans les domaines de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'habitat (64 %), ainsi que du développement économique (25 %). À ce titre, les cadres de direction ou de projet (directeurs, directeurs de projet, chargés de mission) sont également particulièrement concernés, pour un répondant sur deux. La transition écologique ne relève donc pas uniquement de politiques environnementales spécialisées : elle reconfigure plus largement les politiques territoriales structurantes et transversales.

Les fonctions ressources (finances, ressources humaines, commande publique) ne sont citées que par 20,5 % des répondants, ce qui peut surprendre au regard de la complexification et du renforcement de

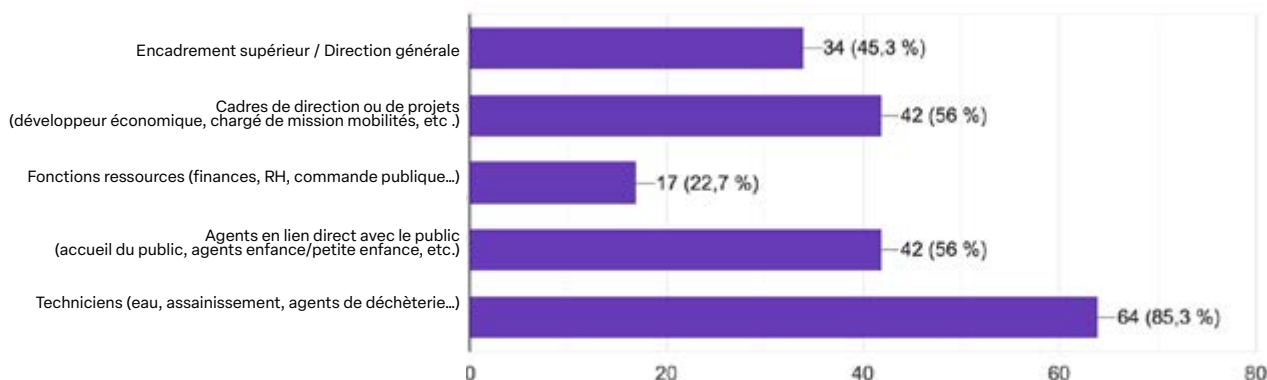
l'arsenal réglementaire en matière environnementale, notamment en commande publique ou en pilotage budgétaire.

Enfin, il est à noter que seuls 45 % des répondants estiment que les fonctions d'encadrement supérieur et de direction générale sont impactées par les transformations écologiques, alors même qu'elles sont précisément chargées d'impulser les dynamiques de transformation des politiques publiques au regard des enjeux environnementaux et climatiques, et d'en gérer les effets sur les plans managérial et organisationnel (gestion de crise, réorganisation du temps de travail, adaptation des conditions de travail, prévention des risques psychosociaux, etc.).

Quelles directions ou quels services vous semblent les plus impactés par les transformations écologiques (plusieurs réponses possibles) ?



Et dans quelles fonctions (plusieurs choix possibles) ?



30 % des DGS estiment qu'au moins un métier territorial sur deux, au sein de leur organisation, est aujourd'hui impacté par les transformations écologiques.

81 % des dirigeants territoriaux indiquent avoir créé des postes liés à la transition écologique sur le mandat précédent (2020-2026), pour les trois-quarts au sein des services techniques (environnement, déchets, eau...), pour plus de la moitié dans les directions dédiées à l'aménagement du territoire, et pour 20 % sur le développement économique. Pour un tiers des répondants, ces postes ont été rattachés directement à la direction générale : signe que les transformations écologiques sont aussi prises en compte de manière transversale et prioritaire dans l'organisation. A l'inverse, 78 % d'entre eux indiquent ne pas noter de disparition de métiers liés à la transition écologique.

À partir des verbatims collectés, nous pouvons regrouper les postes créés autour de 3 grandes familles de métiers et/ou fonctions :

1 Des fonctions transversales de pilotage de la transition, qui assurent la coordination, la stratégie, l'animation de politiques publiques transversales, et/ou le pilotage de dispositifs contractuels. Ce sont les postes les plus fréquents et qui correspondent souvent à des profils d'ingénierie territoriale polyvalente, le plus souvent de catégorie A et rattaché à la direction générale ou une direction générale adjointe. Par exemple : *Chargé de mission ou chef de projet transition écologique / transition / développement durable, chef de projet PCAET ou PICS, chargé de mission CRTE / COT ADEME, Coordinateur transition écologique, Chargé de mission adaptation climatique, etc.*

2 Des métiers techniques et opérationnels sectoriels, liés à la mise en œuvre concrète des politiques de transition dans des domaines précis ou à l'animation territoriale et la mobilisation des acteurs. Ces postes à haut-niveau d'expertise nécessitent des compétences techniques spécialisées, le plus souvent de catégorie A ou B, et sont généralement rattachés à une direction opérationnelle (DGA aménagement/environnement...). Par exemple : *économiste de flux, thermicien, chef de projets EnR, chargé de mission mobilités durables ou actives, ambassadeur des mobilités ou du tri, chargé de mission économie circulaire, technicien GEMAPI ou rivières, chargé de gestion des eaux pluviales, chargé de mission PAT, etc.*

3 Dans une moindre mesure, des fonctions de direction, qui traduisent une montée en puissance politique et administrative de la transition écologique, avec des directions ou services dédiés. Par exemple : *directeur environnement et développement durable, directeur air-climat-énergie, responsable de service transition énergétique et développement durable, délégué à la transition écologique, directeur général délégué en charge de la transition, etc.*

EN CONCLUSION, l'enquête révèle deux dynamiques RH et organisationnelles liées aux transformations écologiques :

- Un renforcement global de l'ingénierie territoriale de la transition, avec une institutionnalisation marquée de ces sujets dans les organigrammes (création de directions dédiées) et la multiplication des postes transversaux (chargés de mission ou direction de projets dédiée).
- Une spécialisation technique des politiques environnementales, qui appelle une montée en expertise et en compétence des agents intercommunaux sur les compétences environnementales (eau, énergie, déchets, mobilités...).

Auray Quiberon Terre Atlantique a créé « Radar », un outil de mesure de l'impact de nos projets déployé en interne.

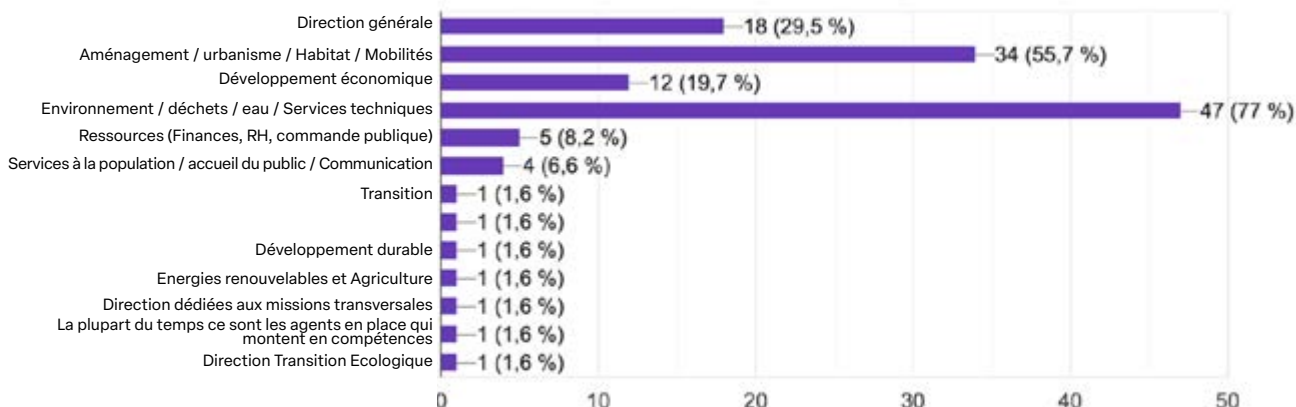
La communauté de communes Vallée des Baux Alpilles a créé un poste de déléguée générale territoire durable au sein de la Direction Générale pour assurer le pilotage et la transversalité via l'élaboration d'un Plan Local d'Adaptation au changement climatique (en cours d'élaboration).

IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES MÉTIERS

Au cours du mandat précédent, avez-vous créé des postes liés à la transition écologique ?



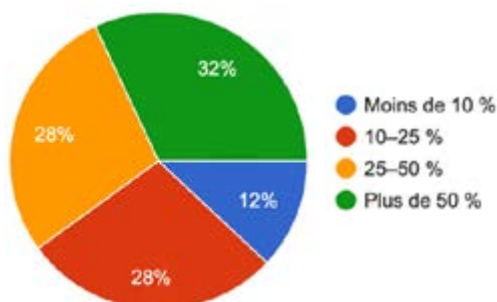
Si oui, dans quel(le)s directions ou services (plusieurs réponses possibles) ?



Constatez-vous la disparition ou la réduction de certains métiers ou compétences ?



D'après vous, quelle est la part aujourd'hui des métiers de votre organisation directement impactés par le changement climatique et les politiques de transition ?





IMPACTS

DES TRANSFORMATIONS
ÉCOLOGIQUES SUR
LES RESSOURCES
HUMAINES



IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

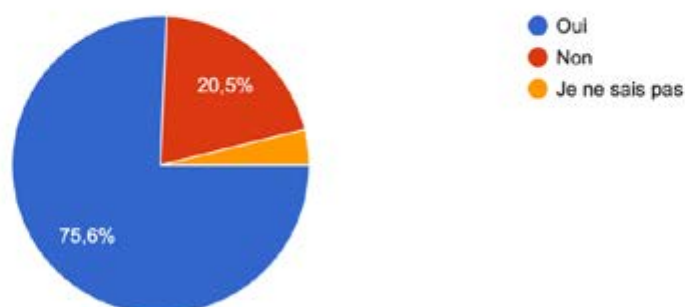
Les transformations écologiques ont des effets qui dépassent l'évolution des métiers et des missions des agents territoriaux : elles ont également un impact direct sur leur santé et leurs conditions de travail, comme déclarent l'observer 75,6 % des dirigeants territoriaux.

Parmi les impacts les plus fréquemment mentionnés, l'exposition aux fortes chaleurs apparaît très largement en tête, citée par 85 % des répondants. Vient ensuite l'augmentation de la pénibilité du travail, signalée par 58,3 % des dirigeants territoriaux, et l'exposition directe accrue aux risques naturels (inondations, feux, événements climatiques extrêmes) évoquée par 40 % des répondants, ainsi qu'une augmentation de la fatigue des agents. Ces éléments soulignent une intensification des contraintes physiques et opérationnelles liées aux transformations environnementales.

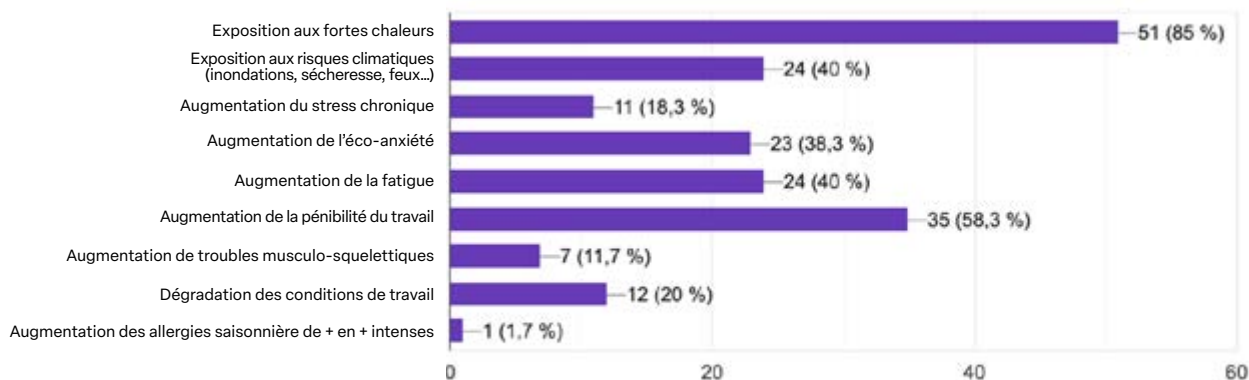
Les impacts psychologiques et psychosociaux apparaissent également dans les réponses. L'éco-anxiété est mentionnée par 38,3 % des dirigeants, tandis que le stress chronique lié aux transformations écologiques est cité par 18,3 % d'entre eux. Enfin, certains impacts sont mentionnés de manière plus marginale : la dégradation des conditions de travail (20 %) et l'augmentation des troubles musculo-squelettiques (11,7 %).

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence que les effets les plus marqués concernent l'exposition directe aux conditions climatiques extrêmes et l'intensification de la pénibilité du travail, tandis que les dimensions psychosociales, bien que moins systématiquement citées, constituent également un enjeu émergent pour la santé des agents territoriaux.

Observez-vous des impacts des transformations écologiques spécifiquement sur la santé des agents ?

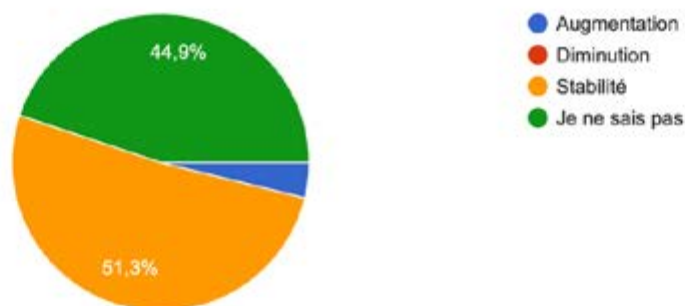


Si oui, lesquels (plusieurs réponses possibles)?



En revanche, les dirigeants territoriaux n'observent pas particulièrement de corrélation entre transformation écologique et augmentation de l'absentéisme. Environ la moitié des répondants observent une relative stabilité, et seulement 3,8 % notent une augmentation, la plupart d'entre eux, environ 45 %, ne sachant pas l'évaluer.

Constatez-vous une évolution de l'absentéisme que vous reliez, au moins en partie, aux effets du changement climatique ?



Face à la montée en puissance de l'impact des transformations écologiques sur les politiques publiques et les organisations intercommunales, la grande majorité des dirigeants territoriaux (82 %) indiquent avoir mis en place des actions de sensibilisation ou de formation de leurs agents au changement climatique et à la transition écologique.

Ces actions prennent des formes diverses :

- Dans la plupart des cas, les DG ont proposé des outils classiques d'animation type « fresques du climat » ou équivalents (78 % des répondants), ou des cycles de conférences internes ou des ateliers de sensibilisation à ces enjeux (42 %).
- Des formations internes généralistes ont pu être mises en place (57 % des dirigeants interrogés) ou, dans une moindre mesure, ciblées par métier (35 %), afin de faire monter en compétences certains agents en particulier.
- Près d'un dirigeant sur deux indique avoir intégré directement des objectifs climats dans le projet d'administration afin d'embarquer largement les collaborateurs dans une démarche de transformation écologique, parfois adossée à des groupes de travail thématiques (37 %) pour investiguer plus particulièrement un sujet.
- Enfin, dans une mesure moindre, des actions plus diffuses de sensibilisation ou de prospective ont pu être mises en place comme de la documentation pédagogique (28 %) ou des réseaux d'ambassadeurs ou référents climat (25 %).

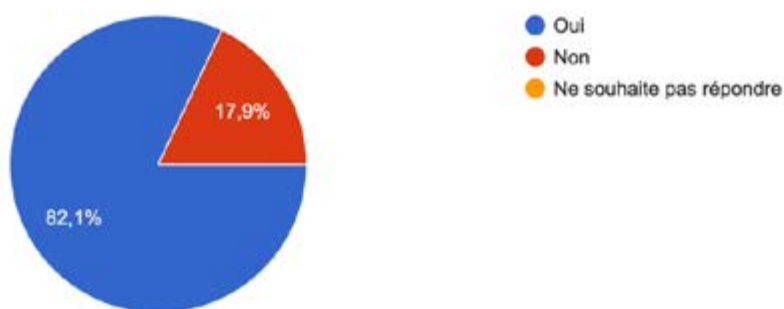
Globalement, le bénéfice de ces actions est largement souligné par les dirigeants territoriaux : ils sont près de 90 % à juger qu'elles ont eu un impact bénéfique sur la montée en compétences des agents sur les enjeux écologiques.

Haute Corrèze communauté a travaillé sur la mise en place d'un « référentiel sobriété » interne à la collectivité.
Orléans Métropole a mis en place un projet managérial qui place la transition écologique en tête des lignes à faire bouger et qui doivent guider l'action managériale de la collectivité.

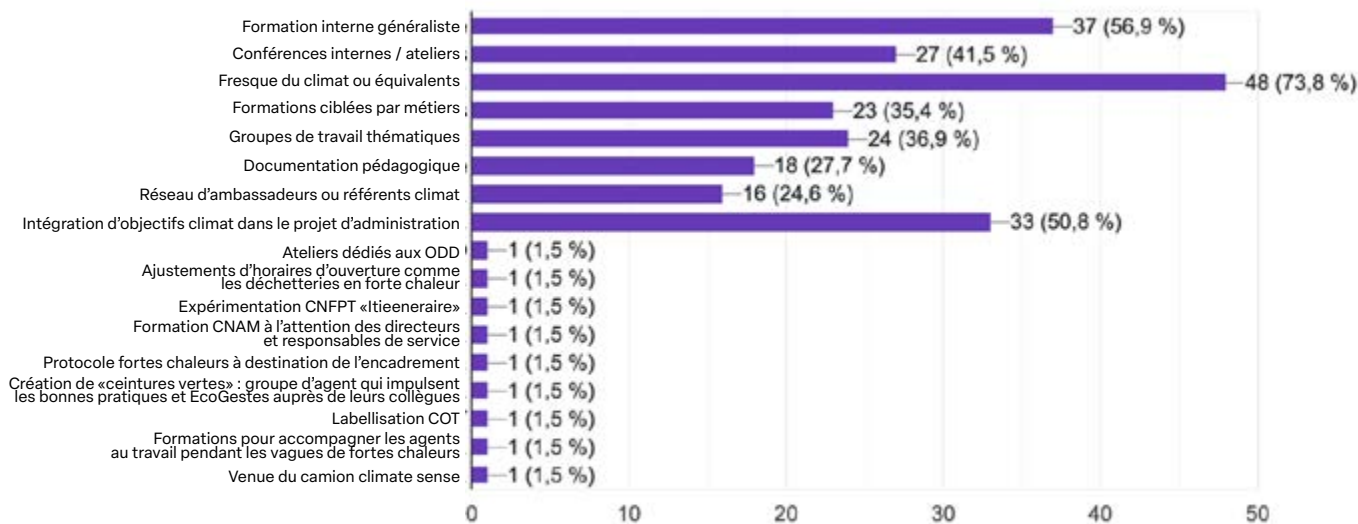
IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES



Avez-vous mis en place des actions de sensibilisation ou de formation des agents au changement climatique et à la transition écologique ?



Si oui, lesquelles ? (plusieurs réponses possibles)



Les réponses des dirigeants territoriaux montrent que les formations proposées aux agents en matière de transition s'étendent de la sensibilisation générale aux transformations écologiques jusqu'à des formations très opérationnelles liées aux métiers. Elles s'organisent globalement autour de quatre grands types de contenus :

1 Des formations de sensibilisation et d'acculturation à la transition écologique : Un premier ensemble de formations vise à sensibiliser largement les agents aux enjeux environnementaux et à accompagner le changement de culture au sein des collectivités. Cela passe par des informations générales sur la transition écologique, des démarches d'acculturation collective ou encore des formations à la sobriété, notamment la sobriété numérique (réduction des usages, nettoyage des espaces numériques, réflexion sur l'usage de l'IA et des outils numériques). Certaines collectivités mettent également en place des démarches structurantes à l'échelle de l'organisation, par exemple dans le cadre de l'élaboration ou de la mise en œuvre de plans territoriaux (comme les PCAET), qui incluent des temps de formation et de sensibilisation pour les cadres et les agents afin de faciliter leur appropriation et leur déclinaison dans les services.

2 Des formations techniques très opérationnelles, directement liées aux compétences et aux pratiques professionnelles des agents, visant à faire évoluer concrètement leurs pratiques professionnelles. Elles concernent notamment la gestion de l'eau (récupération des eaux de pluie ou la gestion pluviale alternative), la gestion des déchets (pratiques de tri, gestion des déchets verts), l'aménagement durable des espaces urbains, la gestion du patrimoine naturel (formations sur la plantation, la vie et l'entretien des arbres ou la gestion du patrimoine arboré), l'évaluation environnementale des projets (apprentissage d'outils permettant de mesurer les bilans carbone des chantiers, etc.).

3 Des formations pour adapter les méthodes de travail des agents aux exigences environnementales. Cela peut passer par l'utilisation de produits moins nocifs, par des changements dans les techniques d'entretien ou de gestion des espaces, ou encore par la mise en œuvre de démarches spécifiques dans certains secteurs (comme la petite enfance, avec des démarches d'« écolo-crèche »). Ces démarches accompagnent de fait la transformation des pratiques quotidiennes dans les services.

4 Enfin, et dans une moindre mesure, des formations plutôt destinées aux encadrants ou aux cadres, centrées sur le **management des transitions et la conduite du changement**. Elles peuvent prendre la forme de formations au management, de dispositifs de formation de facilitateurs ou encore de démarches collectives associant plusieurs collectivités et des organismes de formation.

Du point de vue des formations spécialisées, près d'un tiers des répondants indique avoir mis en place des formations par famille de métiers, qui ciblent principalement :

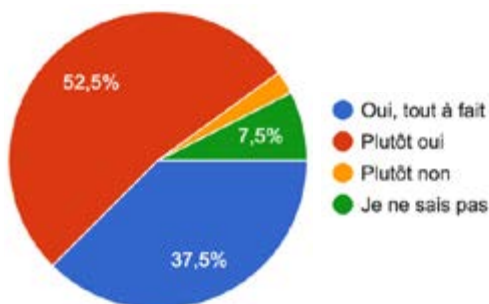
- les directions environnementales (environnement, déchet, eau...) à 83 % ;
- les directions aménagement, urbanisme, habitat, mobilités pour 63 % de cas ;
- les directions services à la population (46 %) ;
- dans une moindre mesure les directions développement économique et direction générale (37 %), et les ressources (29 %).

Afin de faire face aux grands défis environnementaux et sociaux de notre époque, **Orléans Métropole** a créé L'Embarcadère, l'école des transitions : un espace pour embarquer élus et agents dans un voyage commun, qui intègre un volet transition écologique et un volet managérial, afin de se former, expérimenter et agir au service des transitions.

IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Globalement, les dirigeants territoriaux jugent positivement l'impact de ces formations sur la montée en compétences des agents territoriaux : 38 % sont très satisfaits et 53 % sont satisfaits, soit plus d'un dirigeant sur dix satisfait.

Ces actions ont-elles eu un impact bénéfique sur la montée en compétences de vos agents dans leurs domaines de compétences ?



Seule une minorité relative des intercommunalités (42 %) déclare avoir engagé une réflexion visant à intégrer les transformations écologiques dans leur démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Lorsque cette réflexion existe, elle cible principalement les enjeux :

- d'évolution des métiers et des compétences (72 %) ;
- d'identification des métiers les plus exposés aux risques climatiques (69 %) ;
- du lien avec la santé au travail et la prévention des risques psycho-sociaux (65 %) ;
- du lien avec la formation et le plan de développement des compétences (59 %) ;
- et dans une moindre mesure, de l'adaptation des parcours professionnels et l'accompagnement des mobilités internes (38 %).

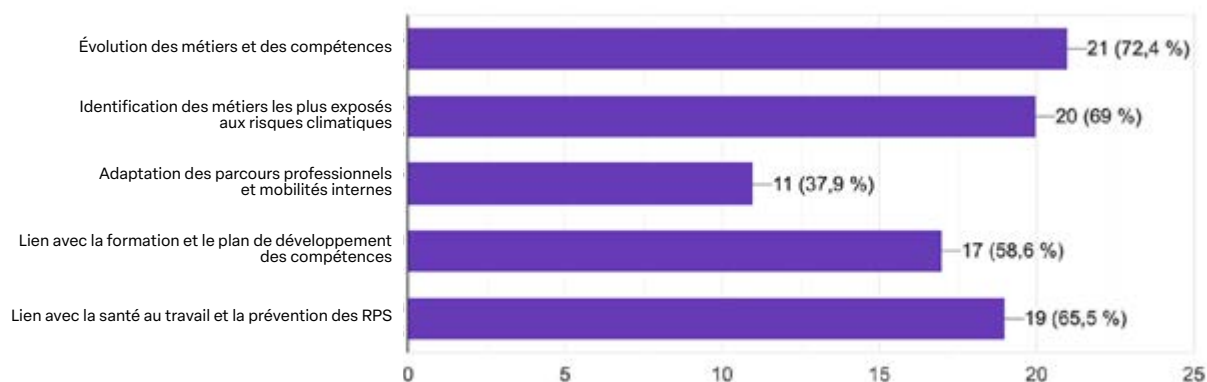
Lorsqu'elle existe, cette réflexion se traduit principalement par des démarches encore exploratoires et progressives :

- Des démarches de diagnostic et de concertation interne : ateliers thématiques, groupes de travail, concertation avec les agents, échanges bilatéraux entre la DRH et les directions métiers...
- Certaines collectivités commencent également à faire évoluer leurs outils RH afin d'intégrer ces transformations, comme la mise à jour des fiches de poste pour intégrer de nouvelles missions ou compétences, la révision de documents liés à la sécurité et à la prévention des risques, comme le document unique, ou l'intervention de préventeurs ou d'appuis externes pour accompagner ces évolutions.
- Certaines collectivités mentionnent aussi des mesures opérationnelles visant à protéger les agents face aux nouvelles contraintes climatiques, comme la mise à disposition d'eau, l'adaptation de l'habillement ou l'ajustement des horaires de travail en cas de fortes chaleurs.
- Enfin, plusieurs répondants indiquent que la démarche est encore en cours de construction ou qu'il s'agit pour l'instant d'une réflexion interne, ce qui confirme que l'intégration des transformations écologiques dans la GPEEC demeure un chantier émergent pour de nombreuses intercommunalités.

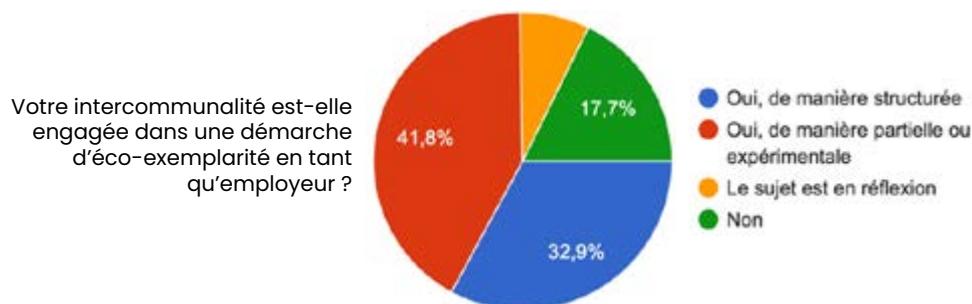
Avez-vous engagé une démarche de GPEEC intégrant les transformations écologiques ?



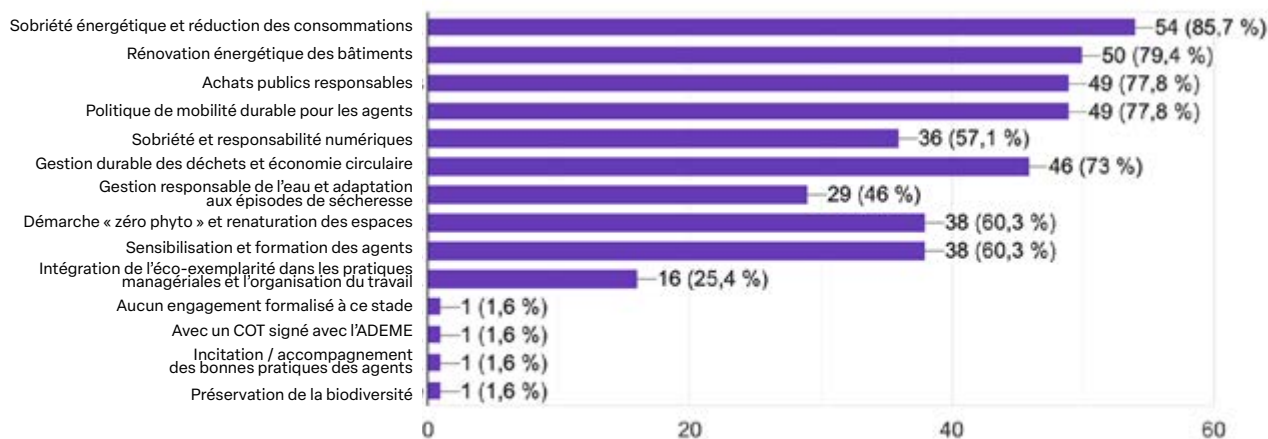
Si oui ou en réflexion, quels aspects la GPEEC "climat" prend-elle en compte dans votre collectivité (plusieurs réponses possibles)?



Aujourd'hui, près de 75 % des dirigeants territoriaux affirment être engagés dans une démarche d'éco-exemplarité en tant qu'employeur. Cela passe notamment par des efforts en matière de sobriété énergétique et de réduction des consommations (85 %), la rénovation énergétique des bâtiments publics (80 %), une politique d'achats publics responsables et de mobilité durable pour les agents (78 %), et enfin d'une gestion durable des déchets et d'économie circulaire (73 %). Dans une moindre mesure, les dirigeants territoriaux déclarent avoir mis en place des mesures de sensibilisation et de formation des agents (cf. plus haut), des démarches « zéro phyto » et de renaturation des espaces (60 %) et de sobriété numérique (57 %).



Si oui, quels sont les engagements de votre collectivité en matière d'éco-exemplarité (plusieurs réponses possibles)?



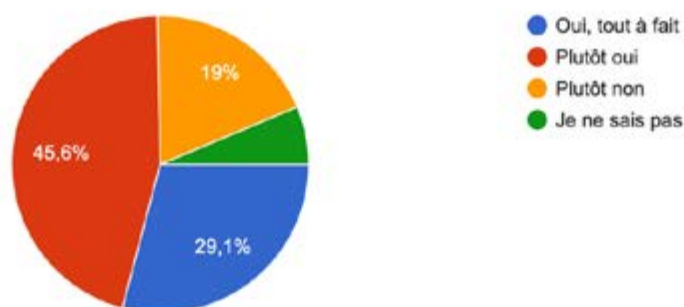
IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Pour 75 % des dirigeants territoriaux, ces démarches exemplaires, associées aux politiques de transition menées par leur intercommunalité, constituent un levier d'attractivité RH et de marque employeur.

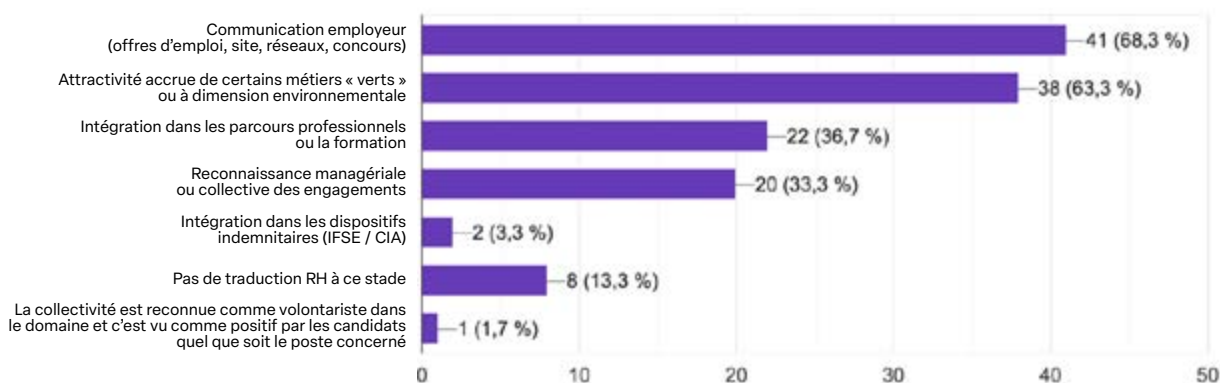
Pour 68 % d'entre eux, cela passe par la communication institutionnelle, mais cela est aussi le fait de l'attractivité accrue de certains métiers « verts » ou à dimension environnementale (63 %), qui attirent de plus en plus de candidats. Pour un peu plus d'un tiers des répondants, la transition écologique est aujourd'hui intégrée dans les parcours professionnels des agents en interne ou via la formation, et au travers de la reconnaissance managériale ou collective des engagements.

L'agglomération de Villefranche-sur-Saône a intégré un « fil vert éco-exemplarité » à son projet d'administration afin de se positionner en tant qu'administration exemplaire sur le sujet et de favoriser les pratiques vertueuses.

Selon vous, l'éco-exemplarité et les politiques de transition écologique constituent-elles aujourd'hui un levier de la marque employeur de votre collectivité ?



Si oui, de quelle manière (plusieurs réponses possibles)?





IMPACTS

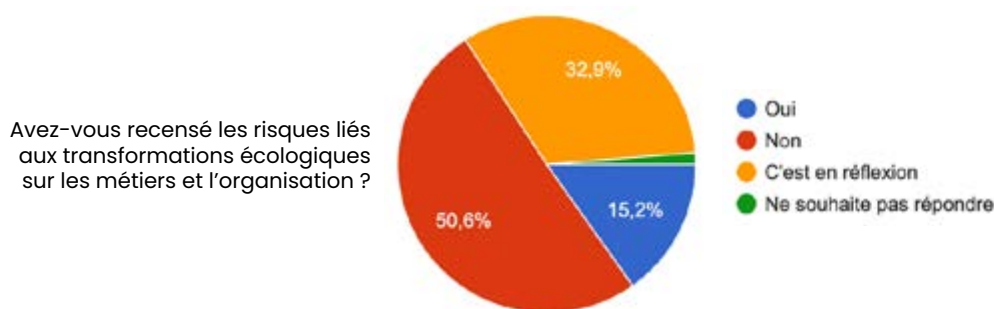
DES TRANSFORMATIONS
ÉCOLOGIQUES SUR
LE MANAGEMENT
ET L'ORGANISATION



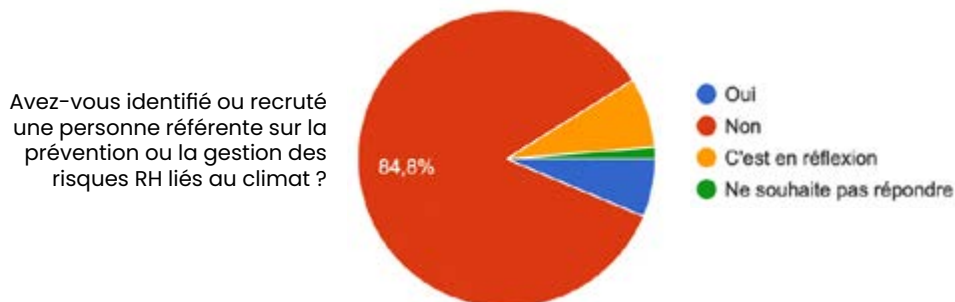
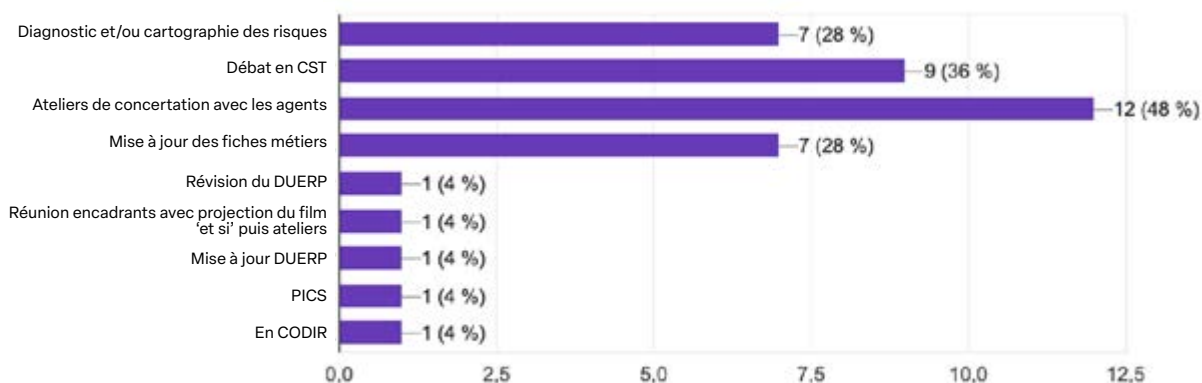
IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION

Malgré une prise de conscience importante de l'impact des transformations écologiques sur les métiers et les organisations intercommunales, plus d'un dirigeant territorial sur deux affirme ne pas avoir recensé les risques liés à ces transformations. Seuls 15 % indiquent l'avoir fait, et c'est en cours de réflexion pour environ un tiers des répondants. De la même manière, seuls 6,3 % ont identifié ou recruté une personne référente sur la prévention ou la gestion des risques RH liés au climat.

Parmi celles et ceux qui ont engagé une démarche de recensement des risques, nous retrouvons des outils classiques : ateliers de concertation avec les agents, débat en comité social territorial, cartographie des risques, mise à jour des fiches métiers...



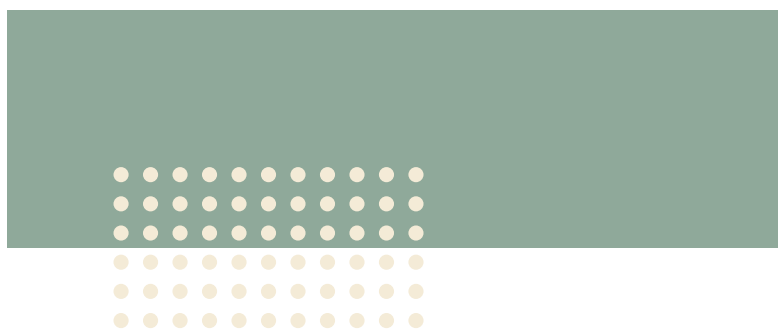
Si oui, de quelle manière (plusieurs choix possibles)?



Pour autant, lorsque l'on interroge les dirigeants territoriaux sur les mesures de prévention et d'adaptation des risques climatiques qu'ils ont mis en place dans leurs organisations, les réponses sont assez fournies et variées.

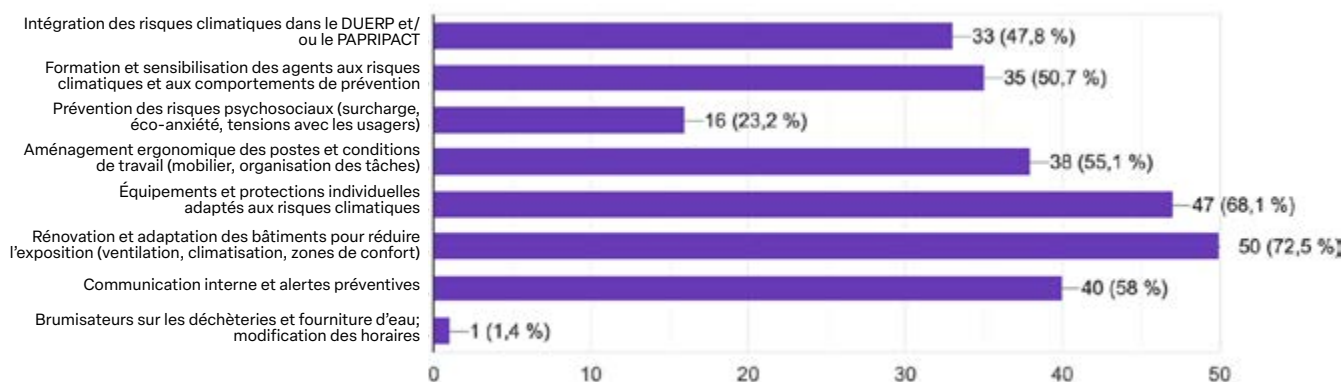
En termes de prévention, ce qui revient le plus souvent est la rénovation des bâtiments pour réduire l'exposition aux risques climatiques (ventilation, climatisation, zones de confort...) (environ 72 % des répondants). Dans un second temps, les répondants indiquent avoir fourni des équipements de protection individuelles aux agents concernés (68 %) et aménagé ergonomiquement les postes de travail (55 %). Les actions de communication interne et les mesures préventives, adossées à des formations et de la sensibilisation aux risques et aux comportements préventifs, restent importantes également puisqu'ils sont cités par environ un dirigeant territorial sur deux. En revanche, la prévention des risques psycho-sociaux (éco-anxiété, stress chronique...) reste un angle mort. Il est à noter par ailleurs que près d'un dirigeant sur deux a intégré et traduit les risques climatiques dans les documents dédiés (DUERP et le PAPRI Pact).

En termes d'adaptation, la modulation des horaires et de l'organisation du travail sont citées très largement (travail décalé, rotation d'équipes, généralisation du télétravail lorsque cela est possible...) de même que la mise en œuvre de mesures saisonnières concernant les services à la population (fermetures ponctuelles, priorisation des interventions en cas de canicule ou d'intempérie...). Seuls 21 % des répondants indiquent avoir mis en place un plan de continuité des services intégrant les risques climatiques et les mesures RH associées.



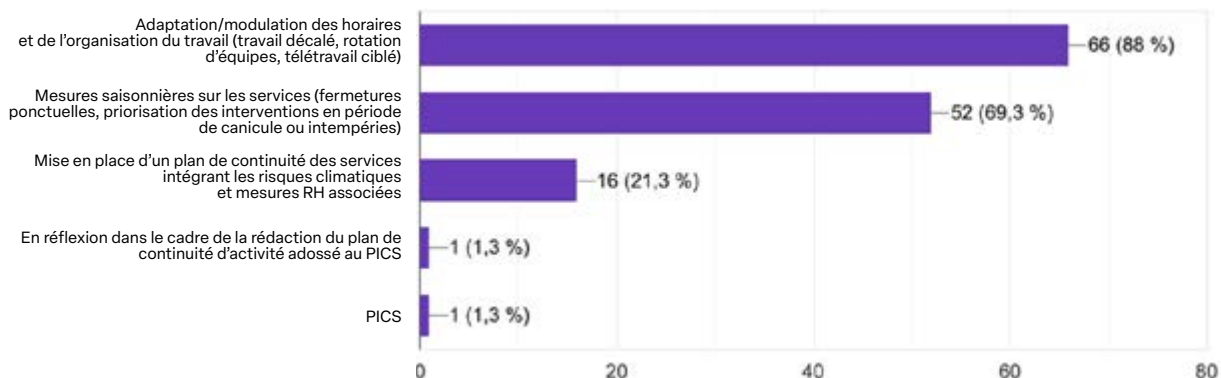
Dans le cadre de la définition de son plan canicule, le comité de direction de **la communauté de communes de l'Oisans** a souhaité élargir la démarche de réflexion aux volets d'adaptation globaux aux effets du changement climatique (travail en cours).

Quelles mesures de prévention des risques climatiques avez-vous mis en place dans votre organisation (plusieurs réponses possibles) ?



IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION

Quelles mesures d'adaptation aux risques climatiques avez-vous mises en place dans votre organisation (plusieurs réponses possibles) ?

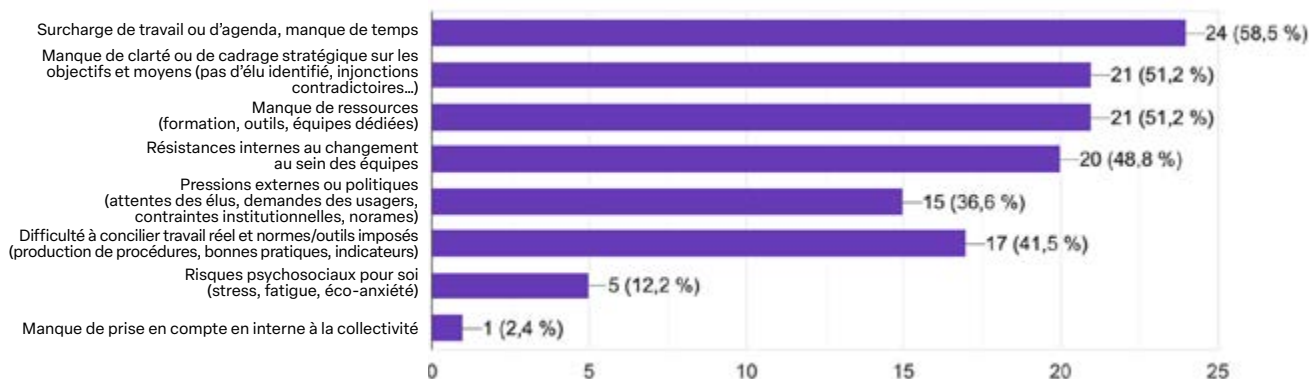


34 % des dirigeants territoriaux indiquent rencontrer des difficultés en tant que manager pour accompagner la bifurcation écologique au sein de leurs organisations et embarquer leurs équipes, et ce principalement en raison de la surcharge de travail ou d'agenda (58 %), du manque de ressources (formations, outils, équipes dédiées et de clarté ou de cadrage stratégique (pas d'élus identifiés, injonctions contradictoires) pour environ un répondant sur deux. Certains notent une résistance interne au changement qui peut ralentir la conduite du changement (48 %), quand d'autres indiquent rencontrer des difficultés à concilier changements réels et normes ou outils imposés (41 %) : procédures imposées, indicateurs à remplir, etc.

Rencontrez-vous des difficultés en tant que manager pour accompagner la bifurcation écologique de vos équipes et de votre organisation ?



Si oui, quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans votre posture de manager pour engager la transformation écologique de votre organisation et embarquer vos équipes (plusieurs réponses possibles) ?



Les transformations écologiques semblent avoir peu d'impact sur le dialogue social pour 67 % des répondants. Toutefois, les 18 % de dirigeants territoriaux qui en constatent un identifient principalement trois types d'évolutions. D'abord, l'adaptation des conditions de travail face aux épisodes climatiques, notamment les vagues de chaleur, qui suscite des discussions sur les horaires, l'organisation estivale du travail, les astreintes ou les équipements de protection, souvent au sein des instances dédiées à la santé et aux conditions de travail. Ensuite, des ajustements plus structurels de l'organisation du travail, comme le développement du télétravail pour limiter les déplacements ou la réorganisation des activités face à des aléas climatiques plus fréquents. Enfin, ces enjeux sont parfois portés par les représentants du personnel pour certains métiers ou équipements particulièrement exposés, comme les agents travaillant dans des bâtiments sensibles aux fortes chaleurs.

Les transformations écologiques ont-elles eu des impacts sur le dialogue social (horaires, conditions de travail, acceptabilité des changements, etc.) ?



En termes de gouvernance et de relations institutionnelles, les dirigeants territoriaux indiquent que les transformations écologiques n'ont pas eu d'effet ni sur les relations internes au sein du bloc local (62 %), ni avec l'Etat (63 %).

Parmi les 33 % de dirigeants territoriaux qui estiment que la transition écologique a un effet sur les relations entre communes et intercommunalité, les réponses mettent en évidence quatre dynamiques principales :

1 Un renforcement de la coopération autour de cadres stratégiques partagés, notamment à travers l'élaboration et la mise en œuvre de documents comme le PCAET, les plans de mobilité ou certains schémas directeurs, qui impliquent les communes dans des temps de concertation et de réflexion collective.

2 Un rôle accru d'appui et d'ingénierie de l'intercommunalité. Plusieurs répondants soulignent que l'intercommunalité s'affirme comme centre de ressources et d'ingénierie pour accompagner les communes : rénovation énergétique des bâtiments, mutualisation de postes (comme les économistes de flux), soutien technique ou financier, animation d'actions communes. Dans ce contexte, l'EPCI apparaît souvent comme l'échelon pertinent pour impulser des projets et coordonner les initiatives.

3 Le développement de pratiques de mutualisation et de diffusion des bonnes pratiques, à travers la mutualisation de certains moyens, le partage d'expériences ou l'organisation d'actions collectives (semaines du développement durable, réunions de DGS, ateliers de sensibilisation).

4 Des appropriations inégales qui peuvent créer des tensions ou des écarts, notamment entre territoires urbains et ruraux ou selon le degré de sensibilité des élus. Certains sujets sont perçus comme techniques ou éloignés des priorités locales, ce qui peut limiter l'engagement ou créer des rapports de force entre communes plus ou moins investies.

L'Agglomération d'Épinal pilote une assistance à maîtrise d'ouvrage transverse au service des communes sur l'ensemble des politiques de transition sur le territoire (GIEP, mobilité, Reconquête bâti, bois, énergie, biodiversité...).

Blois Agglopolys développe des «tickets» pour offrir des jours d'ingénierie aux communes et aux entreprises pour améliorer leur gestion de l'eau pluviale, des déchets, de la consommation énergétique...

IMPACTS DES TRANSFORMATIONS ÉCOLOGIQUES SUR LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION

Concernant les relations avec l'État, les réponses des dirigeants territoriaux font apparaître que la transition écologique tend à renforcer les interactions entre intercommunalités et État, notamment autour des financements et des projets stratégiques, mais elle révèle aussi des tensions liées au caractère descendant des politiques publiques et au manque de moyens perçu pour accompagner les collectivités. Ils notent tout particulièrement :

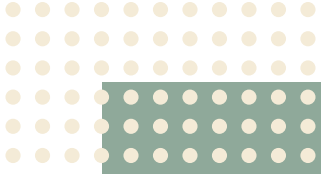
1 Une intensification des échanges autour des politiques et des financements de la transition, notamment dans le cadre de la planification et de la contractualisation (CRTE, contrats avec l'ADEME), de l'instruction des demandes de subvention (fonds vert, dispositifs de soutien) ou de la mise en œuvre de projets liés à l'eau, à la biodiversité ou à l'alimentation durable. Ces démarches impliquent des réunions plus fréquentes et un travail conjoint sur certains projets stratégiques.

2 Mais un rôle prescripteur de l'État parfois perçu comme descendant ou contraignant. Plusieurs répondants soulignent toutefois le caractère souvent descendant des politiques de transition portées par l'État, marqué par des injonctions réglementaires, un renforcement des contrôles et des dispositifs jugés parfois complexes ou incohérents (par exemple autour du ZAN ou de la gestion de l'eau). Certains évoquent également des injonctions contradictoires entre politiques publiques ou entre ministères, ainsi qu'un État perçu davantage comme prescripteur ou « donneur de leçons » que comme accompagnateur.

3 Des tensions liées aux moyens et à la cohérence de l'action publique, qui peuvent créer un décalage entre les ambitions affichées et les moyens mobilisés, notamment en raison de financements jugés insuffisants ou instables (fonds vert, dispositifs discrétionnaires). Cette situation peut alimenter des tensions, d'autant que les intercommunalités se voient souvent confier la mise en œuvre opérationnelle des politiques de transition.



SYNTHÈSE



A travers l'ensemble des réponses à cette enquête, un constat s'impose : si les intercommunalités sont en première ligne dans le pilotage des politiques de transition écologique, leurs organisations elles-mêmes sont impactées et se transforment petit à petit, du fait des impacts grandissant du changement climatique et des transformations écologiques sur les agents, les métiers, le management. Ainsi, les intercommunalités s'adaptent à cette nouvelle donne environnementale, dans un contexte budgétaire contraint, tout en continuant d'assurer la continuité et la qualité du service public.

Elles sont ainsi confrontées à plusieurs défis managériaux et organisationnels :

1 Un défi lié aux compétences et à la professionnalisation des agents territoriaux

La transition écologique fait émerger de nouveaux besoins – en matière d'énergie, de biodiversité, de gestion de l'eau, de risques climatiques, de gestion des milieux aquatiques ou encore de sobriété – qui viennent percuter des organisations encore peu préparées. Mais au-delà de ces expertises spécialisées, c'est l'ensemble des métiers qui est concerné. Les fonctions supports, les services à la population, les métiers techniques comme administratifs doivent intégrer de nouvelles logiques, de nouveaux outils, de nouveaux référentiels d'action. La transition n'est pas l'affaire de quelques experts : elle suppose une diffusion généralisée des connaissances et des compétences.

Dans ce contexte, les intercommunalités se heurtent à une double difficulté. D'une part, une rareté des profils qualifiés, dans un contexte de concurrence accrue entre employeurs publics. D'autre part, un déficit de formation et d'acculturation, y compris chez les cadres et les élus. Les nouveaux métiers de la fonction publique territoriale impactés par la transition écologique sont surtout des métiers transversaux et de pilotage. L'enjeu devient alors stratégique : il ne s'agit plus seulement de former à la marge, mais de construire une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, capable d'anticiper les mutations à venir et d'accompagner les bifurcations professionnelles.

2 Un défi humain : protéger et engager les agents

Les transformations écologiques ont des impacts très concrets sur les conditions de travail des agents, nous l'avons vu plus haut. L'exposition accrue aux aléas climatiques – en particulier les vagues de chaleur – modifie les rythmes, les lieux et les modalités de travail, et peuvent entraîner une dégradation des conditions de travail pour certains métiers. Dans le même temps, la transition écologique peut être source de tensions internes, notamment lorsqu'elle implique des changements contraints ou perçus comme des renoncements. Dès lors, l'enjeu est double : il s'agit à la fois de protéger les agents – en adaptant les conditions de travail et en intégrant les risques climatiques – et de les embarquer dans la transformation, en développant l'adhésion, la compréhension et l'engagement collectif.

3 Un défi organisationnel pour des intercommunalités encore trop cloisonnées

Les réponses mettent en évidence des organisations encore très (trop) structurées en silos. Or, la transition écologique impose précisément l'inverse, puisqu'elle traverse toutes les politiques publiques et exige des réponses coordonnées, systémiques, transversales.

Cela suppose de revoir en profondeur les modes de fonctionnement : renforcer les coopérations entre directions (voire les refondre entièrement), développer des logiques de travail en mode projet, repenser les circuits de décision, mieux articuler l'action intercommunale avec celle des communes... Ce besoin de transversalité s'accompagne d'une exigence accrue d'agilité organisationnelle : les intercommunalités doivent être capables de s'adapter rapidement à des situations changeantes, tout en conservant un cadre structurant. Cette tension entre stabilité et adaptation constitue l'un des défis majeurs à venir.

4 Un défi managérial : piloter dans l'incertitude

Le rôle du management est profondément redéfini. Les managers doivent apprendre à gérer des situations de crise récurrentes (canicules, événements climatiques, tensions sur les ressources), arbitrer entre des objectifs parfois contradictoires (écologiques, sociaux, budgétaires), accompagner des décisions potentiellement impopulaires (sobriété, réduction de certains services, évolution des priorités), tout en maintenant un cap stratégique dans un contexte de pression politique et citoyenne. Cela suppose le développement de nouvelles compétences managériales : capacité d'anticipation, gestion du risque, prise de décision en incertitude, mais aussi capacité à donner du sens et à sécuriser les équipes.





ADG
CF