



Présentent

# Les Directions ressources humaines au service de la Transition écologique

Guide pratique



Février 2025

# INTRODUCTION :

## POURQUOI CE GUIDE ?

La transition écologique\*<sup>1</sup> constitue un défi de taille pour les services publics. En application des lois, règlements et « stratégies » qui lui sont liés, ceux-ci doivent participer activement à l'ensemble des transitions écologiques afin d'adapter les politiques publiques de manière systémique. Ils doivent donc intégrer des dispositions permettant d'agir autant sur les changements climatiques, que sur la protection de l'environnement et de la biodiversité. A ce titre, ils doivent contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (« atténuation »\* du changement climatique), aux politiques « d'adaptation »\* aux changements climatiques déjà advenus, à la lutte contre les pollutions et les déchets, à la recherche de la sobriété, à la réduction de l'usage des ressources naturelles (matière, énergie, eau...).

Les services publics participent à ces objectifs de deux manières : en mettant en œuvre des **politiques publiques** qui permettent d'atteindre les objectifs d'évolution de la société française tout entière fixés par la loi<sup>2</sup>, mais aussi en agissant sur leur **organisation interne** : ils sont responsables de l'émission de 1,3 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> sur les 10 qu'émet en moyenne chaque Français en un an<sup>3</sup>. Ce deuxième levier, la « mise en administration » de la transition écologique est souvent oublié, alors qu'il doit être pensé concomitamment à la « mise en politiques publiques » pour que celles-ci soient efficaces.

Les ressources humaines s'inscrivent dans un **contexte plus large au regard de la transition écologique, que nous souhaitons rappeler en préambule**. La multiplicité des leviers à activer pour mener efficacement cette transition en termes de résultats suppose un changement d'approche, voire une véritable transformation<sup>4\*</sup> : la recherche d'une vision globale, consciente des interactions entre les domaines traités (**approche systémique\***), la coopération territoriale afin de répondre de manière cohérente aux besoins d'un territoire (« penser global, agir local »), la collaboration entre les services internes d'une structure se substituant aux habitudes de travail en silos, la décentralisation permettant de prendre en compte les réalités du terrain et d'adapter les solutions, l'adoption de modes de management plus participatifs.

La transition écologique **est indissociable des préoccupations sociales et sociétales** :

- Elle s'inscrit dans les **objectifs de développement durable (ODD)\*** adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015 : le développement durable intègre préoccupations environnementales et préoccupations sociales et sociétales.
- Elle ne peut être mise en œuvre que **de manière équitable et socialement juste** ; elle s'attache à corriger les inégalités sociales créées par les dommages climatiques et environnementaux et s'efforce de ne pas en générer de nouvelles (le contre-exemple étant la crise dite « des gilets jaunes », engendrée par l'augmentation uniforme

1 Les termes suivis d'un astérisque \* sont expliqués dans le glossaire à la fin de cet ouvrage.

2 En particulier : loi du 17 août 2015 sur la transition énergétique pour la croissance verte (TEPCV), loi du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, loi du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat dite « loi Climat énergie », loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (dite loi « climat et résilience »). Pour un panorama complet des lois applicables en matière de climat et environnement, voir la publication d'Une FPTE : <https://fpfte.fr/wp-content/uploads/2023/04/FPTE-Lois-FR.pdf>

3 Les services sociétaux, un poids lourd dans l'empreinte carbone ([abc-transitionbas carbone.fr](http://abc-transitionbas carbone.fr)).

4 La dernière circulaire portant sur l'organisation écoresponsable des services de l'Etat porte le titre de Circulaire n° 6425-SG du 21 novembre 2023 relative à l'engagement pour la transformation écologique de l'État - Légifrance ([legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr))

du prix du carbone) ; elle facilite l'accès des moins favorisés aux biens et services liés à la transition (mobilité décarbonée, logements adaptés au changement climatique, énergie décarbonée et à coût abordable, etc...).

- Elle s'accompagne d'une **évolution des formes de gouvernance** vers des modèles plus participatifs qui permettent une meilleure prise de décision. Pour répondre à la complexité des enjeux écologiques, le service public s'appuie sur une meilleure association des parties prenantes (habitants, usagers, agents, acteurs économiques ou de la société civile), acteurs qui ont le plus souvent des intérêts divergents. En ce sens, conduire la transition écologique dans le service public est aussi une question démocratique, qui interroge les processus et les méthodes internes de l'administration.
- S'agissant des Fonctions publiques, la transition écologique intègre les **valeurs du service public** : le service aux usagers placé au centre de l'action déployée, l'égalité et l'universalité d'accès, le soutien aux plus faibles et aux moins favorisés, la transparence sur les impacts de l'action publique... Dans ce contexte de profonds changements, l'employeur public doit se livrer à un exercice complexe : se réinventer tout en poursuivant sa mission sous le prisme de l'**intérêt général**. Se réinventer car aucun système ne peut indéfiniment prospérer sur des ressources limitées ; poursuivre sa mission d'intérêt général car celle-ci a montré son caractère structurant d'un point de vue économique, social et sociétal.

Toutes les considérations qui précèdent convergent vers une constatation : si la transition écologique prend sa source dans les lois, règlements, stratégies, elle a besoin, pour devenir opérationnelle, de l'implication de tous ceux qui concourent au service public, c'est-à-dire **des agents publics** où qu'ils servent (services centraux et déconcentrés de l'Etat, agences publiques, collectivités territoriales, établissements d'enseignement, établissements de santé...) et de toutes catégories. **La transition écologique ne peut pas se faire contre, ou sans les agents ; elle doit au contraire se faire avec eux.**

**La transition écologique n'est pas la seule mutation en cours** dans la Fonction publique, qui fait face aussi aux défis budgétaires, à la transition numérique, aux perspectives ouvertes par l'intelligence artificielle, aux changements démographiques, sociologiques, culturels ... Cependant, **un examen spécifique des questions liées à la transition écologique s'impose pour donner à celle-ci sa juste place**, évitant que ses implications restent mal identifiées ou reléguées derrière d'autres objectifs qui sembleront plus « urgents » ou « prioritaires ».

**En quoi la Direction des Ressources Humaines est-elle concernée** par la transition écologique ? En quoi son action dans ce domaine est-elle légitime ?

Tout d'abord, parce que la transition écologique est une approche globale, qui engage l'ensemble de la structure, où chacun doit faire sa part, y compris la DRH. **La DRH rend possible la transition écologique dans les autres services en la mettant en œuvre dans ses propres fonctions** (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des emplois...).

Par ailleurs, en fonction de son propre degré d'engagement, et sous réserve du rôle que les autorités décident de lui confier, la DRH peut contribuer à la mise en place d'une « culture » de transition écologique, à la définition de la stratégie environnementale de la structure, voire en être le coordonnateur et le « chef d'orchestre » pour le compte de la direction générale.

Le présent guide propose aux directions des ressources humaines de jouer pleinement un rôle de leader dans le développement de la transition écologique des organisations publiques des trois versants. Il leur propose **d'interroger leurs pratiques sous l'angle de la transition écologique, méthodiquement, thématique par thématique**, en suscitant au moins la curiosité, sûrement le débat, et en apportant le maximum d'éléments de réflexion<sup>1</sup>.

Toutes les mesures et propositions présentées visent à s'appliquer dans chacune des trois Fonctions publiques ; les structures qui les composent pourront bien sûr les adapter à leurs spécificités. Ce guide entend aussi faciliter la collaboration des autres directions avec la DRH dans le champ de la transition écologique.

<sup>1</sup> Précisons que les bonnes pratiques citées - dans les encadrés verts - sont des exemples qui illustrent la variété des réponses possibles ; la réponse adaptée à chaque structure administrative est fonction de ses caractéristiques et relève de son choix.

Les **membres du Lierre et d'Une Fonction publique pour la Transition Écologique (FPTE)** ayant rédigé ce guide sont persuadés que la prise en compte de la transition écologique dans la gestion des ressources humaines est aujourd'hui l'une des principales clés pour amener l'ensemble des organisations publiques à opérer cette transition, **indispensable et urgente**. C'est aussi un **facteur d'attractivité** permettant de répondre à la désaffection pour les carrières du secteur public, et à une « perte de sens » ressentie par nombre d'agents publics déjà en poste. Les Directions Générales sont invitées à faire preuve de volontarisme et à donner mandat aux DRH pour que ces dernières s'imprègnent, dans toutes leurs composantes, de la transition écologique. Celle-ci s'animera à tous les niveaux, en transversalité, et en utilisant le levier du management participatif.

# SOMMAIRE

<b>L'essentiel .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE I : La planification RH de la transition écologique .....</b>	<b>9</b>
1. Repenser l'organisation à l'aune de la transition écologique.....	9
2. Identifier les compétences et faire évoluer les métiers.....	18
3. Recruter, développer l'engagement et fidéliser .....	22
4. Faire évoluer les emplois et orienter la masse salariale .....	27
5. Adapter le temps de travail.....	30
6. Intégrer la transition écologique dans le dialogue social.....	36
<b>PARTIE II : L'accompagnement des agents pour la transition écologique.....</b>	<b>41</b>
7. Développer les parcours individuels et collectifs de formation pour la transition écologique.....	41
8. Valoriser l'engagement écologique des agents.....	49
9. Développer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail dans le cadre de la transition écologique.....	54
10. Prévenir les risques physiques et psychosociaux en lien avec les changements écologiques.....	58
11. Mettre en place une action sociale écologique .....	64
<b>CONCLUSION : La direction des ressources humaines et la transition écologique : un rôle pivot à amplifier .....</b>	<b>67</b>
<b>DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>72</b>
Suggestions de mesures normatives nouvelles pour une DRH facilitant la transition écologique.....	72
La fiche de recrutement du DRH en transition écologique.....	74
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>75</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>81</b>

# L'ESSENTIEL

## Première partie : la planification RH de la transition écologique

**1- Repenser l'organisation à l'aune de la transition écologique.** L'organisation (la structure, l'organigramme) de l'institution publique n'est pas neutre par rapport à la transition écologique: non seulement elle a des implications sur son empreinte écologique, mais elle rend visible son engagement dans la transition écologique et en favorise la mise en œuvre à travers les politiques publiques. Le rôle des DRH est de susciter l'interrogation sur ce que devrait être l'organisation pour répondre aux enjeux de transition, et d'accompagner les évolutions. Pour favoriser la mise en œuvre de la transition écologique, son pilotage doit être structuré à travers un organigramme lui conférant une place d'autorité et affichant les ambitions grâce aux intitulés des différents services. En parallèle, la gouvernance à la transition écologique doit évoluer vers une approche moins hiérarchiquement descendante, faisant plus de place aux initiatives des agents et aux communautés transverses. Enfin, l'organisation physique des services doit être repensée, pour réduire les surfaces et les coûts et favoriser les échanges et la circulation de l'information.

**2. Identifier les compétences et faire évoluer les métiers.** La transition écologique rend nécessaire l'adjonction de nouvelles compétences à pratiquement tous les métiers existants (« métiers verdissants ») mais elle crée aussi de nouveaux métiers, techniques (« métiers verts ») ou liés à son pilotage; elle fera aussi disparaître certains métiers. La DRH doit identifier, de manière prospective et en dialogue avec les autres directions, les besoins liés à la transition en élaborant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cela lui permettra d'en déduire les besoins en recrutement et en formation.

**3. Recruter et fidéliser.** Le recrutement de personnes en mesure de contribuer efficacement à la transition écologique est un besoin pour les services publics; inversement, l'engagement écologique de l'administration constitue une attente de la part des candidats potentiels, et est susceptible de redonner de l'attractivité aux emplois publics. Si les écoles du service public enseignent désormais autour de cette thématique, celle-ci gagnerait à figurer plus fréquemment et explicitement au programme des concours administratifs. Pour les emplois pourvus hors concours, la recherche de compétences écologiques nécessite une attitude pro-active de la part des DRH (recherche de viviers, formation des recruteurs, fidélisation des agents...) dans un marché en tension.

**4. Faire évoluer les emplois et orienter la masse salariale.** La masse salariale suit l'évolution des emplois en fonction des besoins et prend en compte les nouveaux emplois liés à la transition écologique. Sur cette question spécifique, elle devrait permettre aussi de répondre aux tensions sur le marché du travail résultant de l'émergence rapide et simultanée des besoins pour les nouveaux métiers (salaires et primes), et encourager les agents à accroître leurs compétences et leur performance (prise en compte dans l'attribution des primes).

**5. Adapter le temps de travail.** Le temps de travail est une ressource qui, comme nombre d'entre elles, n'est pas inépuisable. Aussi est-il indispensable de réfléchir à son bon usage afin de la rendre durable et efficace au service de la transition écologique, dans le respect de la santé physique et psychologique des agents. Les réflexions conjuguent trois aspects : la durée du travail, son organisation journalière et hebdomadaire (optimisation des trajets, usage des bâtiments, dispositions spéciales en cas d'événement météorologique extrême...) et la part spécifiquement consacrée à la diffusion de la transition écologique (référénts, ambassadeurs...).

**6. Intégrer la transition écologique dans le dialogue social.** La mise en œuvre de la transition écologique dans les services publics ne peut se réaliser sans une évolution de la gouvernance : les agents publics sont toujours plus nombreux à souhaiter que leur employeur s'engage plus activement dans la transition ; d'autre part, celle-ci ne peut se concrétiser sans la participation en toute connaissance de cause des agents eux-mêmes. Il est d'autant plus logique que la transition écologique devienne l'un des sujets évoqués dans le dialogue social où les agents sont officiellement représentés, qu'il existe un lien fort entre les objectifs écologiques et les objectifs sociaux (santé/sécurité, exigence d'équité). Bien que les compétences des instances de dialogue social du secteur public ne comprennent pas encore, comme c'est le cas du secteur privé, « l'impact des questions environnementales sur la situation des travailleurs », les DRH du secteur public peuvent d'ores et déjà promouvoir et faire vivre l'intégration des enjeux écologiques dans le dialogue social. La sensibilisation et la formation des représentants du personnel aux questions climatiques et environnementales feront l'objet d'une attention particulière. Le rapport social unique (RSU) peut intégrer les données et indicateurs de la transition écologique.

## Deuxième partie : l'accompagnement des agents pour la transition écologique

**7. Développer les parcours individuels et collectifs de formation pour la transition écologique.** Mettre tous les agents publics en mesure d'intégrer en toute conscience la transition écologique dans leur pratique professionnelle requiert un effort massif de formation, en trois étapes : sensibilisation, connaissance des enjeux climatiques et environnementaux, et enseignement des pratiques à mettre en œuvre dans leur métier spécifique (« formation-métier »). Les efforts réalisés au niveau central (intégration des enjeux écologiques dans l'enseignement des écoles du service public et du CNFPT, plan de formation des cadres de l'Etat) ne dispensent pas les DRH des différentes structures publiques de la nécessité de mettre en place un catalogue et un plan de formation et de développement des compétences répondant aux besoins concrets de la structure et de ses agents, et d'organiser un suivi individuel de ces derniers.

**8. Valoriser l'engagement écologique des agents.** L'engagement des agents est un facteur d'efficacité collective facilitant la réussite de la transition écologique par les administrations. Ainsi, les fonctions de référent ou ambassadeur de la transition écologique peuvent être reconnues et accompagnées par quelques prérogatives. La performance écologique des agents sera prise en compte lors de l'entretien professionnel annuel – un soutien (formation, grille d'entretien) étant proposé aux encadrants – . L'engagement des agents, démultiplié par les formations qui leur seront proposées, deviendra pour eux un facteur d'évolution professionnelle et un atout dans le cadre de la mobilité.

**9. Développer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) dans le cadre de la transition écologique.** La transition écologique trouve naturellement sa place aux côtés des thèmes plus classiques de la QVCT, car les deux sont complémentaires. La transition offre de nombreuses opportunités d'amélioration de la QVCT : alimentation, mobilités, cadre de travail. Les réflexions sur ces thèmes constituent une occasion de mettre en œuvre les approches collaboratives, transversales et de contribuer à la régénération de l'attractivité des emplois publics.

**10. Prévenir les risques physiques et psychosociaux en lien avec les changements écologiques.** La France adopte l'approche « Une seule santé » (« One Health ») qui reconnaît les interdépendances entre santé humaine, santé animale et santé environnementale. Dans l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), l'évaluation des risques professionnels doit désormais intégrer l'exposition aux facteurs environnementaux et leurs impacts sur la santé physique, mentale et sociale. Si les changements écologiques créent ou aggravent un certain nombre de risques (épisodes caniculaires, pollutions, éco-anxiété, conflit de valeurs), la transition écologique en milieu professionnel offre aussi l'opportunité de remèdes (environnement sain, pratique des mobilités douces, alimentation saine...). La prévention des risques et l'optimisation des opportunités sont rendues plus efficaces par les démarches participatives et pluridisciplinaires.

**11. Mettre en place une action sociale écologique.** Qu'elle soit gérée « en direct » ou déléguée, l'action sociale, parfois appelée « œuvres sociales » ou « prestations sociales », peut être interrogée et revisitée sous l'angle de la transition écologique, en proposant des produits et prestations – voyages, événements sociaux, activités – compatibles avec celle-ci. Le dialogue avec les agents est primordial pour travailler l'acceptabilité des changements.

## Conclusion

**12. La direction des ressources humaines et la transition écologique : un rôle pivot à amplifier.** Entre les responsables de la structure qui doivent prendre en charge la transition écologique, et l'ensemble des agents dont l'engagement est la condition de la réussite, la DRH a un rôle central. C'est elle qui, par le biais du recrutement et de la formation, met à disposition de ses collègues les personnels possédant les compétences nécessaires pour mettre en œuvre la transition écologique dans leurs propres services. Inversement, la DRH compte sur l'implication de l'ensemble des autres directions/services dans la définition des orientations stratégiques et besoins qu'elle pourra ensuite contribuer à mettre en pratique. La transformation du management, la décentralisation des tâches RH (évaluation) dans le cadre de la transition, créent également pour la DRH un nouveau rôle, le « management du management ».



# PARTIE I :

## La planification RH de la transition écologique

### 1. Repenser l'organisation à l'aune de la transition écologique

#### La thématique

La transition écologique\*<sup>1</sup> implique que les organisations publiques soient repensées, voire réinventées. Chaque organisation publique a sa raison d'être, ses spécificités organisationnelles et son contexte, aussi n'est-il pas possible de proposer un modèle type d'organisation «écologique». Mais c'est le **rôle des RH de susciter l'interrogation sur ce que devrait être l'organisation** pour répondre aux enjeux de transition, et c'est également leur rôle d'accompagner ces évolutions:

- D'une part, pour mieux articuler les politiques publiques menées avec les fonctions qui les soutiennent (ou fonctions-supports) : RH, achats, budget, finances, informatique, équipements, locaux, maintenance, logistique, etc...
- D'autre part, pour laisser davantage de place aux parties prenantes (ce qui va interroger la notion de gouvernance) : les élus et agents en premier lieu, mais aussi les usagers, les syndicats, les prestataires, les intervenants externes, les entreprises, la communauté scientifique, les associations, etc...

Si une unité de soins dans un hôpital, une direction déconcentrée dans une préfecture ou un service technique dans une commune s'engagent dans leur transformation écologique, les services supports se doivent de fournir des moyens en phase avec cet objectif: outils sobres en énergies et ressources, processus simplifiés et écologiquement responsables, indicateurs permettant de mesurer les impacts écologiques. La DRH doit participer, dans son domaine, à cet effort convergent.

La DRH a deux atouts pour accompagner la transformation de l'organisation : sa **vision à 360°** des politiques publiques menées et sa **connaissance des postes, emplois, missions** ainsi que des connexions à faire entre eux pour que l'organisation dans son ensemble soit plus efficace écologiquement. Les RH ont vocation à s'adresser directement à l'ensemble des agents de l'organisation sur des sujets transversaux, comme l'est la transition écologique, et sont un levier pour la direction générale pour animer la transversalité nécessaire à la transition écologique. En particulier dans les collectivités territoriales où les domaines d'action liés à la transition écologique sont nombreux, mais aussi dans certaines administrations de l'Etat et agences de l'Etat, la transition écologique nécessite ces changements. La DRH sera en particulier destinée à coordonner, assurer la transversalité et la structuration de la transition écologique et de son pilotage.

---

<sup>1</sup> Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire en annexe.

Quoi qu'il en soit, pour favoriser la mise en œuvre de la transition écologique, le directeur ou la directrice des ressources humaines doit avoir un rôle majeur au sein du Comité de direction de la structure, lui permettant une reconnaissance des autres directions, afin de mener les changements RH nécessaires.

## L'enjeu lié à la thématique

En repensant son organisation, les principaux enjeux pour une administration sont de **structurer** sa volonté et sa démarche de transition écologique et solidaire et de la **rendre visible**.

Des choix d'organisation, tout en répondant aux besoins du service public, peuvent avoir des **impacts très concrets sur l'empreinte écologique** d'une administration, en mettant parfois en balance les enjeux sociaux et environnementaux. Par exemple, pour les services de l'Etat ou les collectivités de grande taille, le choix de multiplier les services peut être corrélé à un large maillage territorial (antennes locales par exemple), et implique une occupation plus importante des locaux, de la maintenance, mais sans doute moins de déplacements des agents vivant plus proches de leur lieu de travail et un impact social plus important notamment auprès des populations vulnérables.

Les changements dans l'organisation pourront par ailleurs s'accompagner de **recrutements et de mutations/mobilités internes**, notamment en cas de création de nouvelles missions ou d'abandon d'anciennes missions jugées incohérentes avec les objectifs écologiques ou d'autres objectifs.

La transition écologique ne sera pas opérante si la volonté, même réelle, d'un exécutif et/ou d'une direction générale ne s'accompagne pas d'une redéfinition de l'action publique, en partant d'une réflexion sur le « haut » de l'organisation: est-ce que la direction de l'organisation est configurée de manière adéquate, et armée de tous les leviers, outils, indicateurs et moyens d'actions internes pour prendre des décisions justes et éclairées au regard des enjeux écologiques?

Il s'agira de trouver la bonne méthode pour **gérer la complexité** de tels changements induits par la transition écologique:

- La complexité du sujet lui-même: de l'organisation des transports à la gestion des espaces verts en passant par les services de rénovation ou l'accueil du public, etc...;
- La complexité des interactions: par exemple, qualité de l'air et transport (les zones à faibles émissions - ZFE); biodiversité et adaptation (milieux humides); éducation et gouvernance, culture et gestion de la ville, patrimoine et transition...
- La superposition de deux temporalités, le présent et le futur, par l'intégration progressive des changements tout en respectant la continuité du service public.

## La démarche proposée

### 1. Structurer le pilotage de la transition écologique

L'organisation doit se poser la question du **pilotage effectif de la transition écologique**: faut-il le confier à une direction, un ministère ou une structure « experte » (direction ou service de l'environnement par exemple), ou à une entité (direction, service, mission) placée en surplomb?

La seconde solution paraît préférable (condition nécessaire mais pas suffisante, comme cela sera explicité plus loin, cf fiche n°8), pour au moins trois raisons:

- La transition écologique est souvent marginalisée lorsqu'elle est confiée à une seule entité experte, et l'on considère alors qu'elle n'est qu'une politique parmi d'autres: cela peut conduire à déresponsabiliser les autres services ou directions, considérant qu'il existe déjà un service expert pour traiter des questions de transition écologique.

- Une entité en surplomb permet une meilleure mise en cohérence des actions, si l'ensemble des politiques publiques (et des politiques des fonctions support) sont passées au crible.
- Cette entité sera la mieux à même de coordonner la production des documents de synthèse et de reporting pour leurs volets relatifs à la transition écologique: budget vert, rapport sur le développement durable, rapport social unique (RSU) etc...

La mission de cette direction doit bien être définie comme une fonction de « tête de réseau » (animation, coordination, reporting...)

## 2. Définir la gouvernance de la transition écologique

Les services de la **Ville et de la Métropole de Toulouse** ont une « DG aux transitions » qui chapeaute en transversal les autres DG chargées des politiques publiques. La **Ville de Rouen** a une « Direction des transitions » directement rattachée au DGS.

La **Communauté urbaine de Dunkerque** comporte une DGA « transition écologique » qui comprend plusieurs directions stratégiques: « aménagement des milieux et valorisation territoriale », « appui et pilotage », « bâtiments et maintenance », « cycle de l'eau », « espaces publics-mobilités », « habitat-logement », « qualité de vie -environnement », « réduction et valorisation des déchets », « projet de renouvellement urbain ». La CU de Dunkerque s'est en outre dotée d'une « agence de la biodiversité » directement rattachée à la DGS.

Dans l'organisation de **Bordeaux Métropole**, une Direction générale « transition écologique et ressources environnementales » se décline en plusieurs pôles dirigés par des adjoints: bâtiments, déchets, patrimoine végétal et biodiversité, transition énergétique et action climatique. Chacun de ces pôles comporte une direction ressources et une direction stratégie; une direction administrative et financière est au service de l'ensemble de la DG.

La **Région Sud** a une DG « Aménagement du territoire et développement durable » qui regroupe les directions « biodiversité et mer », « transition énergétique et des territoires », « agriculture, forêts et eau » avec une direction déléguée « agriculture et alimentation ».

A **La Rochelle** (ville et communauté d'agglomération), en dépit d'une ambition forte et affichée et l'existence d'une DGA « transitions et développement du territoire », le portage administratif de la transition écologique peut encore paraître morcelé entre différentes directions métiers. « *La mise en synergie, au travers notamment de plusieurs dispositifs (plan « La Rochelle territoire zéro carbone en 2040 », projet « Territoire engagé pour la transition écologique », PCAET!...), va nous conduire vers une stratégie transversale traduisant la TE pour l'ensemble de l'organisation* », indique le DGA chargé des RH. « *Dans un registre différent, l'organisation d'un "CODIR" dédié aux enjeux de solidarité a permis à des directions qui se sentaient peu concernées de se découvrir des liens avec le sujet; un CODIR consacré à la transition - ou transformation - écologique pourrait avoir le même effet révélateur* ».

La **Ville de Clermont-Ferrand** a créé une Direction de l'Innovation et de la Participation, directement rattachée à la Direction générale, dont la mission principale consiste à accompagner la transformation de l'administration afin qu'elle réponde mieux aux enjeux de transition écologique. À ce titre, la direction pilote le projet d'administration et accompagne plus particulièrement les directions RH pour adapter la politique RH aux enjeux de transition.

A l'**Ecole Normale Supérieure (ENS)**, la mission « développement durable » est rattachée directement à la direction générale.

1 Le PCAET, communément désigné sous cet acronyme, est le Plan climat-air-énergie territorial, instrument de programmation obligatoire depuis 2016 pour les intercommunalités de plus de 20 000 habitants.

Au **Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cere-ma)**<sup>1</sup>, un haut fonctionnaire est placé auprès du directeur général en tant que chargé de mission pour le plan de transition carbone.

Il n'est pas besoin d'être une grande structure pour traduire la transition écologique dans l'organisation : la commune de **Saint-Médard en Jalles** (32 000 habitants, faisant partie de la Métropole de Bordeaux) a un directeur de la Transition écologique ; la commune de **Quint-Fonsegrives** (6 000 habitants, Toulouse Métropole) a recruté une éco-ingénieure chargée de projets d'aménagement et de développement durable.

<sup>1</sup> Le Cerema est un établissement public relevant du ministère chargé de la transition écologique, et qui accompagne l'Etat et les collectivités territoriales dans la conception (formation, ressources, expertise, ingénierie) et la réalisation de leurs projets de transition écologique.

Repenser l'organisation a plusieurs implications concrètes :

- Permettre d'alléger la pression sur les conditions de travail
- Permettre une remise à plat de **la gouvernance**.

Les structures hiérarchiques existantes dans les organisations ont bien sûr des fondements juridiques qui s'imposent en partie à elles (champs de compétences attribués à l'organisation, emplois fonctionnels de direction, correspondance des fonctions avec les corps de métiers et cadres d'emplois...), mais rien n'empêche l'organisation, aidée par les RH, de réfléchir à une manière d'élaborer, délibérer, concevoir et mettre en oeuvre la décision publique autrement que par la verticalité élus => dirigeants publics => agents exécutants.

### 3. Intégrer la transition écologique dans les organigrammes

L'**organigramme** permet aussi de « **visibiliser** » la **transition écologique** : les intitulés des directions, services, pôles ou unités (peu importent les dénominations) doivent bien davantage refléter le volontarisme de l'organisation publique et les moyens qu'elle y consacre. Cela va de pair avec la bonne allocation des compétences aux emplois ainsi rendus visibles (cf. fiche n°2). Bien entendu, le fait de « rendre visible » à travers les dénominations vient compléter les dispositions de substance ; dans le cas contraire, cela relèverait du « *greenwashing* ».

La **ville et l'Eurométropole de Strasbourg** ont choisi, après les élections municipales de 2020, une organisation en 5 DGA dont les compétences mais aussi les noms reflètent leur projet politique. Elles intègrent toutes dans leur intitulé et leurs missions la « transformation » ou la « durabilité » : « accompagnement humain, transformation et innovation » ; « transformation démocratique, Europe, territoires et prévention » ; « transformation écologique et économique » ; « transformation sociale et sociétale » ; « finances, partenariats, patrimoine et logistiques durables ».

Une « *mission transition écologique* » rattachée à la DG Urbanisme Immobilier Travaux – qui s'occupe aussi de la biodiversité et des mobilités – a été créée à la **Ville de Lyon** ; une « mission d'appui à la transition écologique et au développement durable », rattachée à la DGA « Nature et infrastructures » a été mise en place au **Département de la Manche**.

La « Direction de la Transition écologique et du Climat (DTEC) » de la **Ville de Paris**, mise en place en 2022, se veut une « *créatrice de valeur ajoutée, en apportant des solutions et en intervenant sur les champs d'action émergents sur lesquels la Ville ne disposait pas encore d'équipes* », ainsi qu'une « *direction-ressource pour les autres services de la Ville comme pour les Parisiens et les Parisiennes* » et dispose de l'expertise en matière de prospective et recherche, finance verte, coordination et évaluation de projets. L'autorité et le caractère central conférés à la DTEC rappellent son rôle essentiel dans le pilotage de la transition écologique : elle « *contribue à doter la Ville d'une doctrine opérationnelle sur l'environnement, en assurant le lien entre les nombreuses*

*stratégies adoptées par le Conseil de Paris et leur mise en œuvre. Sa dimension transversale lui permet de travailler étroitement avec les autres directions de la Ville... ».*

A la **Région Île-de-France**, des « missions » sont présentes dans de nombreuses directions : mission « Numérique Responsable » auprès de la DSI, démarche « Lycées éco-responsables », mission « restauration durable » auprès du Pôle Lycées...

#### 4. Permettre une souplesse organisationnelle pour les innovations

**L'organisation doit permettre aux agents de s'investir pleinement pour la transition écologique**, où qu'ils soient. Selon l'enquête d'Une FPE conduite en 2022 puis 2023, 59% des agents déclaraient être sensibilisés aux enjeux de transition écologique, mais 38% en dehors de leur cadre professionnel, ce qui en creux souligne que des savoirs et des compétences détenus par les agents ne sont pas nécessairement identifiés par l'organisation. Les RH ont ainsi un rôle fondamental à jouer **en identifiant ces agents qui souhaitent s'investir** par conviction et par expertise, au-delà de leur cœur de métier. En soutenant la **création de communautés transverses**, en communiquant sur leurs actions, et en les intégrant dans la réflexion sur la mise en œuvre de la transition écologique, en complément des orientations données par les élus et du travail des services experts, l'organisation permet un alignement (dans le temps également) entre l'engagement personnel et professionnel des agents et les politiques de transition de l'administration.

À la **Ville et à la Métropole de Metz**, le réseau d'agents « Metz Métropole Développement Durable », ou M<sup>2</sup>D<sup>2</sup>, agit depuis 2012 pour mener des actions transversales autour de l'écologie. Témoin de la montée en puissance de ces préoccupations dans l'organisation, ce réseau de 40 membres volontaires (2 par direction environ) a évolué au gré des années pour passer d'un groupe faisant des propositions concrètes au DGS sur la réduction des déchets, les économies d'énergies etc, à une structure se réunissant soit en plénière soit en ateliers de travail thématiques selon les appétences des membres, puis actuellement en devenant davantage un réseau d'experts-ressources dans la collectivité, en s'ouvrant continuellement aux nouveaux membres et aux nouveaux enjeux. Une personne en charge de l'animation du réseau y consacre 15% de son temps environ.

À la **Région Île-de-France**, une communauté d'agents s'est formée, suite à un appel à volontariat par les RH à l'automne 2022, pour réfléchir à des mesures concrètes de sobriété énergétique en plus du plan d'action élaboré par les services techniques. Ont suivi la création d'une communauté sur la réduction et le tri des déchets, une communauté d'encadrants éco-engagés, etc... Ces communautés, constituées de manière souple, s'auto-saisissent de sujets transversaux ou sont sollicitées pour apporter un avis, pour tester de nouveaux outils, ou pour diffuser plus largement de l'information en lien avec la transition écologique.

**Le Cerema** a un réseau de « référents climat » qui irriguent chaque direction, qu'elle soit technique, territoriale ou fonctionnelle.

De plus en plus de (grandes) organisations publiques s'appuient sur ces communautés pour constituer en interne un réseau d'animateurs pour des ateliers de sensibilisation : Fresque du Climat, atelier 2 tonnes, Nos Vies Bas Carbone, etc... Ces agents convaincus (et convaincants) sauront, en tant que « pairs » des autres agents, apporter différemment les informations sur la transition écologique (voir également fiche n°7).

L'implication des agents permet de renforcer le caractère concret et l'impact du projet de service.

1 [Enquête FPE 2023](#)

Au **Centre hospitalier de Saint-Nazaire**, le projet d'établissement sur le développement durable restait théorique jusqu'à ce que la commission développement durable soit mise en place et qu'une dizaine de groupes de travail interservices et thématiques ne se créent sous son impulsion, et proposent des mesures et procédures concrètes (par exemple pour le bloc opératoire, la médecine polyvalente, l'éco-nettoyage...).

Au sein de **l'entreprise «Kaporal»**, a été mise en place une coexistence entre les initiatives et le pilotage insufflés par la direction et l'encouragement à des initiatives de salariés. Les deux approches se regroupent en un collectif autoporté «KapEkolo», proactif en matière d'initiatives diverses (écogestes, économie circulaire, etc...), et gagnent à se compléter.

La **Ville de Clermont-Ferrand**, et **Clermont Auvergne Métropole**, développent plusieurs réseaux d'agents mobilisés sur la transition écologique : réseau des référents transition (une personne par direction, chargée de relayer, inciter et fédérer les bonnes pratiques), réseau des formateurs internes impliqués sur un dispositif de formation aux enjeux écologiques, sociaux et démocratiques destinés à tous les agents de la collectivité, en partenariat avec le CNFPT (centre national de formation de la Fonction publique territoriale).

Dans le cadre de l'élaboration de leur feuille de route climat, le **Ministère de la Culture** a impliqué les agents afin qu'ils proposent des améliorations, en lien avec la transition écologique, des secteurs de la culture. Cinq thématiques ont émergé :

1. La décarbonation de la création,
2. Le numérique culturel sobre,
3. Les « territoires et paysages de demain » concernant la formation des architectes, des paysagistes et des urbanistes,
4. « Conserver et préserver » concernant les impacts en termes de pollution dans les techniques utilisées pour la préservation des monuments historiques et la conservation dans les musées.
5. Les mobilités de publics : sur les impacts carbone des usagers des sites culturels

**Au CHU de Bordeaux**, la dynamique de développement durable, initiée en 2008, s'est progressivement structurée.

Le point essentiel a été l'intégration progressive de cette thématique dans le Projet d'établissement (PE) ; aujourd'hui la « Transformation écologique » représente un des 9 thèmes prioritaires du PE du CHU. Différentes étapes ont jalonné cette structuration pour mettre en adéquation le PE et les acteurs de terrain.

- La création d'un groupe d'ambassadeurs Développement Durable en 2012 (sur le modèle des Hôpitaux Universitaires de Genève), pour diffuser des informations et participer à la réalisation des actions de la feuille de route,
- Pour renforcer la gouvernance et la mobilisation de tous au sein de l'établissement, celui-ci a proposé en 2020, de s'appuyer sur les « Référents Unité durable », dans le cadre du dispositif des "Unités durables". Il s'agit de reconnaître une fonction spécifique dans les équipes, pour faire vivre la dynamique de transformation écologique sur le terrain (sensibilisation de l'ensemble de l'équipe, mise en place des actions et coordination, suivi, évaluation), en lien avec les encadrants de l'unité (médecin, cadre de santé le plus souvent). Ce rôle justifie une formation spécifique de ces acteurs, et une reconnaissance par l'institution (temps sanctuarisé par le cadre de santé et/ou reconnaissance d'un temps dédié institutionnel, en cours d'aménagement),
- L'évaluation de l'action de l'ensemble des directeurs du CHU en faveur de la transformation écologique (objectif fixé lors de l'entretien 2022),

- La désignation d'un binôme (médecin/paramédical) référent de la transformation écologique au sein de chacun des pôles du CHU (depuis juin 2023),
- L'intégration systématique d'objectifs sur la transformation écologique dans les projets des pôles et des services.

Les services de l'Etat, dans le cadre de la démarche « Services publics écoresponsables », et de nombreuses collectivités territoriales, mettent en place des «**référents**» ou «**ambassadeurs**», responsables de la mise en œuvre dans les différents services.

Dans le cadre de la démarche « Services publics écoresponsables » de l'**Etat (SPE)**, la mise en œuvre de chacune des 20 mesures préconisées a reposé sur un maillage entre :

- une direction-métier « pilote » dans un des ministères centraux (par exemple, selon les sujets, la direction des achats de l'Etat (DAE), la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE) ou la direction interministérielle du numérique (DINUM),
- des « correspondants SPE » dans les ministères et préfectures,
- une « communauté » d'agents les plus engagés.

Cette structure s'explique par l'ambition du projet, mais on remarquera sa complexité, son caractère « descendant », et son manque de transversalité. Dans son dossier sur « L'organisation écoresponsable des services publics »<sup>1</sup>, Une FPE conseille de privilégier une approche « globale au niveau local » grâce à des projets de service.

Le bilan dressé en 2022 par le Commissariat général au développement durable (CGDD) et qui a inspiré l'évolution de la démarche par la circulaire sur la transformation écologique de l'Etat<sup>2</sup>, prévoit l'ajustement du dispositif par un réseau de « *référents SPE internes, coordonné par le correspondant SPE au sein de chaque ministère et préfecture de région* ».

1 [FPE-organisation-ecoresponsable.-Dossier-2e-ED.pdf](#) et [FPE-organisation-ecoresponsable.-Fiche-synthese-2e-ED.pdf](#)

2 Circulaire citée dans les références en fin de chapitre.

Une démarche encore plus innovante consiste à **impliquer les agents sans prendre en compte leurs dispositions personnelles à l'égard de la transition écologique.**

**La Ville de Clermont-Ferrand** a lancé en 2023-2024 un dispositif inédit de participation interne, inspiré des conventions citoyennes et nommé « **convention d'administration** ». Celle-ci a consisté à faire travailler 90 agents **tirés au sort**, durant un an, à la construction d'un référentiel de « l'administration en transition » (valeurs cardinales, principes directeurs) et à un plan d'action.

Cette démarche qui s'est achevée en septembre 2024 montre que:

- lorsqu'on donne la parole aux agents, avec du temps et de la méthode pour qu'ils puissent construire un point de vue et des propositions sur les problématiques qu'ils rencontrent, cela produit beaucoup de consensus et d'engagement.

- c'est grâce à ces nouvelles formes de dialogue interne que l'administration peut s'adapter face à la complexité des enjeux écologiques, sociaux, démocratiques. C'est aussi une source d'apaisement et de confiance, conditions indispensables au développement d'une gouvernance plus horizontale.
- le rôle des managers de proximité est essentiel. La Convention d'administration a révélé l'importance de leur rôle pour partager avec les agents, sur le terrain et au quotidien, le sens d'une administration en transition. Pour renforcer les managers de proximité dans leur rôle, il faut pouvoir leur donner plus de temps pour se former et prendre du recul sur leurs missions.

## 5. Améliorer l'organisation physique des services

Enfin, l'organisation doit également être pensée en termes **d'espaces physiques et virtuels de travail**, et les RH ont un rôle capital à y jouer. Si les critiques sur les open-spaces sont connues et légitimes quant aux nuisances qu'ils peuvent générer lorsqu'ils sont mal conçus (bruit, manque d'espace, source de stress, promiscuité, etc...), de nombreux exemples montrent qu'en accordant une réelle importance à la qualité de vie au travail des agents (cf. fiche n°9) et au regroupement des services au moment du passage en espaces ouverts, les co-bénéfices écologiques peuvent alors être significatifs:

- Réduction des surfaces bâties et donc de l'emprise au sol,
- Réduction de l'énergie utilisée (chauffage, éclairage, déplacements inter-sites...).

**Action Logement** a lancé en 2022 une initiative en Occitanie en cofinçant des espaces de « *corpworking* » (contraction de *corporate* et de *coworking*) permettant à des entreprises de mettre à disposition de leurs salariés télétravailleurs des espaces de télétravail mutualisés proches de leur domicile. Cela permet de conserver tous les avantages du télétravail chez soi mais sans les inconvénients (espace et matériel parfois inadaptés, présence du reste de la famille et perturbations induites, difficulté à gérer les horaires et les transitions entre temps de travail et de non-travail...) Cette pratique corrige également le désavantage des travailleurs dont le domicile n'est pas assez grand ou assez tranquille pour y télétravailler sereinement. Elle pourrait parfaitement être mise en œuvre par des administrations, encore mieux par des coopérations entre administrations.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Chaque organisation publique a sa raison d'être, ses spécificités organisationnelles et son contexte, aussi n'est-il **pas possible de proposer un modèle type** d'organisation « écologique ». Mais c'est le rôle des RH de susciter l'interrogation et accompagner la réflexion sur ce que devrait être l'organisation pour répondre aux enjeux de transition écologique.
- On pourrait avoir recours à certains outils de la RSE\* (responsabilité sociétale des entreprises), et notamment la **cartographie des parties prenantes** de l'organisation publique, pour redessiner les services en articulant impératifs écologiques, compétences et besoins réels des populations (quitte à renoncer à certaines missions à impact négatif).
- **Faire connaître les services/directions voire les personnes** dont les missions sont directement en lien avec la transition écologique, aussi bien en interne qu'auprès des autres parties prenantes, permet de mutualiser les bonnes pratiques et de diffuser la ressource.



**La Saline royale d'Arc-et-Senans** a publié un livret des bonnes pratiques de ses équipes en termes de RSE\*. Cet outil permet à la fois de valoriser les progrès déjà réalisés mais aussi de nourrir sa démarche d'amélioration continue en identifiant les prochaines actions à réaliser.

→ Les référents, ambassadeurs, ou communautés d'agents engagés doivent bénéficier d'un **réel soutien de l'organisation**, avec au préalable un portage politique et administratif (au niveau de la direction générale) qui implique l'allocation de moyens (décharge de service, local pour les réunions, aide du service communication...). Ce système doit éviter de se retrouver dans la position de « réseau alibi » s'il n'est pas au niveau d'autorité suffisant et/ou porté par une motivation politique suffisante.

## Références et cadre juridique

- Loi NOTRe, Loi MAPTAM, Loi de Transformation de la Fonction publique pour la cartographie des compétences entre échelons administratifs, notamment au regard de la transition écologique, et ce dans le but de rationaliser les missions des collectivités, et donc d'alléger l'organisation.
- Le rapport du Sénat (novembre 2023): [Engager et réussir la transition environnementale de sa collectivité](#) passe en revue plusieurs types d'organisation pratiqués par les collectivités territoriales pour mettre en œuvre la transition écologique, illustrant les arbitrages auxquels chaque organisation publique devra se confronter.
- [Bilan interministériel 2021 des services publics écoresponsables](#)
- [Circulaire n° 6425-SG du 21 novembre 2023 relative à l'engagement pour la transformation écologique de l'État](#)

## 2. Identifier les compétences et faire évoluer les métiers

### La thématique

Les trois versants de la Fonction publique emploient 5,7 millions d'agents, répartis entre plus de **700 métiers**. Tous les métiers seront impactés par la transition écologique, soit parce qu'ils en seront un rouage essentiel, soit parce qu'une partie de leurs missions sera modifiée. Afin de faire face à ces changements majeurs, la direction des ressources humaines doit travailler la mise en adéquation de chaque corps de métiers ou cadre d'emplois présent dans sa structure avec les missions et compétences attendues en matière de transition écologique.

### L'enjeu lié à la thématique

La transition écologique va profondément modifier le marché de l'emploi sur plusieurs axes majeurs : **l'évolution des métiers existants** par leur verdissement<sup>1</sup>, la **disparition** d'emplois, et la **création** de nouveaux emplois. La Fonction publique est concernée par cette évolution à deux niveaux : en sa qualité d'employeur pour laquelle elle doit savoir anticiper la planification de l'évolution des emplois et compétences, et dans le cadre de son offre de services publics pour laquelle elle a une obligation d'adaptabilité aux besoins des usagers.

### La démarche proposée

#### 1. Identifier les compétences et les métiers en lien avec la transition écologique

**Intégrer les enjeux de la transition écologique à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).**

La GPEC doit prendre en compte les autres transitions en cours ainsi que les évolutions sociétales (l'évolution des pyramides des âges, les transformations numériques, l'impact de l'IA sur les activités, l'égalité femme/homme etc...). Cependant, la transition écologique, dans l'ampleur des changements qu'elle implique, y est encore largement sous-estimée. **Une réflexion spécifique** permettrait de combler cette lacune.

Le point de départ de cette réflexion réside dans **la vision prospective** : des enjeux et risques auxquels la structure est confrontée à moyen terme, on pourra déduire les besoins en termes de missions et donc de métiers.

#### 2. Réaliser un état des lieux de l'évolution de chaque métier

Il est nécessaire d'analyser l'évolution des métiers que ce soit dans leur « verdissement », comme dans leur obsolescence, ou leur création. Ce travail peut se faire en s'appuyant sur les travaux qui seront menés à deux niveaux :

- Au niveau des trois versants de la Fonction publique pour les métiers connexes (notamment les fonctions support),
- Au niveau de chaque versant de la Fonction publique pour les métiers spécifiques.
- La coopération entre la DRH et les autres directions sera indispensable afin d'impliquer l'ensemble de la structure et permettre à chacun de s'approprier les évolutions.

#### 3. Cartographier les nouveaux emplois en lien avec la transition écologique

L'administration doit connaître dès à présent ces emplois grâce à une cartographie qu'elle pourra déployer, en **s'inspirant de l'outil de mesure « taxonomie verte »<sup>1</sup> de l'Union européenne**, pour définir des emplois-cibles. Exemple : sur le critère « adaptation », il s'agirait, entre autres mesures, d'identifier les emplois qu'une structure pourrait développer afin **d'adapter son offre** de service aux besoins des usagers en matière de transition écologique

1 Les termes suivis d'un astérisque sont expliqués dans le glossaire en annexe.

On pourra s'appuyer sur des référentiels existants, comme le **répertoire commun des métiers de la Fonction publique**<sup>1</sup>, publié en septembre 2023. , qui identifie deux domaines fonctionnels (plutôt dans les services opérationnels) directement en lien avec la transition écologique: « Développement durable » et « Environnement ». Ces catégories regroupent les métiers « d'expertise » (par exemple: directrice/directeur de l'environnement, hydrobiologiste, ingénieur études énergies renouvelables et efficacité énergétique, climatologue, chargée/chargé de mission prévention des risques environnementaux, etc...). Le référentiel commun montre par ailleurs que les connaissances en matière d'écologie et la prise en compte de ces préoccupations sont désormais des prérequis pour l'exercice des fonctions et la définition des missions. C'est ce que l'on appelle le « verdissement des métiers existants », principalement dans les catégories d'emplois suivantes (dans les fonctions support en particulier):

- La fonction achat (clauses environnementales, politique d'achats durables)
- La fonction budgétaire et comptable (budgets verts, comptabilité écologique...)
- Les fonctions numériques (numérique responsable)
- Les fonctions immobilières (construction, maintenance, espaces verts)
- Les fonctions logistiques (déchets, imprimerie, transport, livraisons, entretien)
- Les fonctions RH (recrutement, social, formation)
- Les fonctions liées à la communication interne et externe
- Les fonctions socio-culturelles...

Pour prendre en compte les évolutions nécessaires de l'emploi, et tout en anticipant l'impact sur la masse salariale que cela implique (notamment pour le recrutement de nouveaux profils qui pourra être compensé par l'abandon de certaines autres missions)-(voir fiche n°4), on pourra **utiliser les trois leviers à disposition des RH:**

- Accroître les compétences de transition écologique des personnels déjà en place, via la formation continue (cf. fiche n°7),
- Recruter des experts en matière de transition écologique,
- Fidéliser les agents.

#### 4. Réussir l'intégration des nouveaux métiers de la transition écologique

On peut esquisser la typologie suivante :

##### - **Les métiers en lien avec le pilotage de la transition écologique :**

Leur nature et leur positionnement sont des décisions stratégiques qui reflètent le mode d'organisation choisi par la structure pour contribuer à sa transition écologique (cf fiche n°1). Les métiers concernés sont par exemple:

- Directeur/trice de la transition écologique et solidaire,
- Directeur/trice de l'adaptation du territoire aux changements écologiques,
- Chargé-e de mission santé-environnement,
- Chef-fe de projet numérique responsable,
- Chargé-e de mission agroécologie,
- Chargé-e de mission sobriété énergétique de l'organisation etc...

<sup>1</sup> Ce répertoire constitue une nomenclature (avec fiches de poste associées) regroupant pour la première fois l'ensemble des métiers des 3 fonctions publiques, soit 1069 métiers différents, répartis entre 29 domaines fonctionnels, eux-mêmes subdivisés en familles professionnelles. Il remplace le Répertoire des métiers de l'Etat. Il a été élaboré avec les ministères, le Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT) et les employeurs hospitaliers.

Les questions de transition écologique, d'adaptation, d'atténuation du changement climatique, de biodiversité etc... sont à la fois transversales et de long terme, et elles concernent des territoires vastes. Elles doivent donc être traitées par des équipes incluant *a minima* plusieurs spécialistes, et placées à un niveau proche du sommet de la hiérarchie: la question des métiers recoupe celle de l'organisation, traitée dans la fiche n°1.

#### - **Les métiers induits par les évolutions techniques**

Il s'agit des "métiers-experts" évoqués plus haut. Ils participent à la mise en œuvre de la transition écologique (énergies nouvelles et efficacité énergétique, économie circulaire, réseaux de transports et de mobilités douces, prévention et gestion des risques, adaptation, etc...).

- **Ministère de la Justice**: Chargé de la promotion du développement et mobilités durables en administration centrale. **Université de Lille**: Chef-fe de projet Accompagnement au changement (transition écologique).
- Spécifiquement recrutés sur cette fonction, à temps plein, existent des chargés de mission DD/TE/RSE (**CH Niort, CH Dax, ...**) ou des ingénieurs de la transformation écologique (**CHU de Bordeaux, ...**)
- **A l'échelle nationale**, 150 conseillers en transition énergétique et écologique en santé (CTEES) dont la mission est d'accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux pour réduire leur empreinte environnementale.
- Au **CEREMA**, chaque domaine d'activité s'est doté d'une « feuille de route climat », sous l'animation du directeur délégué à la stratégie climat. Ces feuilles de route sont adossées au projet stratégique de l'établissement qu'elles viennent décliner concrètement dans chaque domaine.

#### - **Les métiers en lien avec la relation administrations / citoyens**

**La ville de La Rochelle** possède un service « Participation et accompagnement des citoyens au changement », qui engage les citoyens notamment dans la mise en œuvre du projet « La Rochelle, territoire zéro carbone en 2040 ».

La Direction de l'Innovation et de la Participation de la **Ville de Clermont-Ferrand**, dont la mission principale consiste à accompagner la transformation de l'administration pour qu'elle réponde mieux aux enjeux de transition écologique, coordonne également les différents dispositifs de participation citoyenne, en travaillant les liens entre participation des citoyens et mobilisation interne des agents.

Les établissements publics nationaux de la sphère écologie développent des compétences sur les champs de la participation ainsi que des mécanismes psychologiques liés aux comportements.

#### - **Des compétences transversales nécessaires à tous**

En plus des compétences techniques propres à chaque métier, France Stratégie a identifié quatre **compétences transversales** concernant tous les domaines: **l'autonomie, l'adaptation, le travail en équipe et la créativité**<sup>1</sup>. La prise en compte de la transition écologique, compte tenu de son aspect global, systémique et des transformations des modes d'organisation qu'elle comporte, induit également des **besoins accrus en compétences managériales**.

<sup>1</sup> [Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique | France Stratégie \(strategie.gouv.fr\)](https://www.strategie.gouv.fr/fr/identifier-et-accompagner-les-competences-de-la-transition-ecologique)

La Fonction publique gagnerait également à mieux intégrer les **compétences sociologiques**, afin de mieux tenir compte des interactions entre les mesures envisagées et les caractéristiques des publics visés et leurs réactions, et faciliter le dialogue.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Collaboration inter-versants de la Fonction publique et inter-administrations, car les problématiques métiers seront souvent similaires.

Le **cycle supérieur de développement durable et de la transition écologique (CSDD)** est un exemple de collaboration inter-versants et même au-delà (secteur privé et associatif). Porté par le Secrétariat général du pôle ministériel en charge de la transition écologique, il est « *ouvert à l'ensemble des décideurs publics et privés, interministériels, territoriaux, entrepreneuriaux et associatifs. Il associe toutes les parties prenantes à l'élaboration d'une vision exigeante et positive des nouveaux rôles de l'action publique et de chacun au service des transitions* »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [Le Cycle Supérieur du Développement Durable et de la transition écologique \(CSDD\) | Innovons pour les transformations \(ecologie.gouv.fr\)](#)

- Implication des agents à travers la mise en place de groupes de travail thématiques.
- Reconnaissance institutionnelle de la démarche qui doit être inscrite dans les missions de la structure.
- Ouverture d'espaces d'échange entre les agents en charge de cette mission

### CHU de Bordeaux

Une réunion en visioconférence « Les UD partagent leurs ID » a été mise en place mensuellement dans le cadre du dispositif des « Unités durables » pour partager les expériences de terrain et diffuser les bonnes pratiques au sein de l'établissement.

- Prise en compte de l'investissement transversal d'agents en matière de transition écologique au sein de leur structure: « responsable logistique, en charge de la transition écologique », « responsable des achats, en charge de la transitions écologique », « Directeur adjoint, responsable de la transition écologique », etc...

## Références et cadre juridique

- Les trois grands principes qui « régissent le bon fonctionnement des services publics » (ou « lois de Rolland ») : continuité du service public, égalité devant le service public, adaptabilité ou mutabilité
- Loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat
- Répertoire commun des métiers de la Fonction publique Téléchargeable sur: [Répertoire commun des métiers de la Fonction publique | Le portail de la Fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)
- Synthèse des travaux de France Stratégie en 2020: [Synthèse du cycle 2020 de webconférences - Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique | France Stratégie \(strategie.gouv.fr\)](#)

## 3. Recruter, développer l'engagement et fidéliser

### La thématique

Le recrutement dans la Fonction publique constitue l'un des sujets centraux de la fonction RH. Il repose sur deux questions principales :

- Comment attirer ?
- Comment garder la compétence en la faisant évoluer ?

Dans ce « comment » il y a les méthodes traditionnelles qui sont assez communes à tout employeur public ou privé. Néanmoins, l'employeur public se distingue par la spécificité de ses missions, portées par l'intérêt général, et ses modes de recrutements (concours, CDI avec conditions spécifiques distinctes de celles du secteur privé<sup>1</sup>). Pour y répondre son recrutement est fondé sur l'engagement<sup>2</sup> au long cours des agents dans leurs missions de service public, traditionnellement concrétisé par le recrutement par concours et le statut de fonctionnaire<sup>3</sup>. L'employeur privé, quant à lui, s'attache à un engagement sur une période donnée, pour une action ciblée dans une vision essentiellement contractuelle de l'engagement. Le modèle d'engagement de l'agent public est heurté par plusieurs phénomènes :

- Le recrutement de plus en plus nombreux de contractuels sur les emplois permanents, en complément des concours.
- La culture générationnelle qui remet en question la notion d'engagement au long cours, inscrivant au même niveau une mission de service public avec celle d'un service marchand, et demande à évoluer sans contrainte dans les deux univers professionnels.
- Des politiques publiques qui tendent à rapprocher le droit de la Fonction publique du droit du travail, modifiant profondément l'esprit de la règle applicable aux agents publics, ainsi que l'organisation et les conditions de travail de ces agents.

A ces évolutions impactantes, s'ajoutent les transformations économiques et sociétales marquées par deux transitions majeures : la transition numérique et la transition écologique. La transition écologique **nécessite une approche spécifique du recrutement, pour répondre aux nouvelles attentes des candidats, mais aussi des recrutements spécifiques, pour répondre aux nouveaux besoins des employeurs publics et *in fine* des citoyens**. Notamment la recherche de personnes capables de se projeter sur des temps longs au service du public. Dans le même temps, le souhait de nombreux candidats de trouver un sens à leur engagement rejoint la notion d'intérêt général, voire la régénère.

### L'enjeu lié à la thématique

Conserver ou retrouver l'exercice du service sur le temps long est d'autant plus nécessaire que la transition écologique est une préoccupation de notre société, permanente et structurante. Elle oriente toutes les politiques publiques d'aujourd'hui et de demain, nécessitant de la part des agents publics un développement de compétences spécifiques dont la qualité de leur mise en application nécessite de l'expérience.

La loi PACTE<sup>4</sup> de 2019 intègre dans l'objet social des entreprises « les enjeux sociaux et environnementaux de [leur] activité » ( art. 1833 du Code civil). La notion de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE)<sup>5</sup> ne s'applique pas,

1 Contrairement au secteur privé, le CDI public est conditionné à des motifs de recrutement précisés par la loi, n'intervient qu'en cas d'absence de candidature adaptée d'un fonctionnaire, peut être rompu par l'administration en cas de recrutement d'un fonctionnaire sur le poste

2 L'engagement dans le service public suppose que l'agent mène l'essentiel de sa carrière au service public.

3 En 2021, les fonctionnaires statutaires représentent 66% des agents publics, dont 60% de la Fonction publique d'Etat, 74% de la Fonction publique territoriale et 67% de la Fonction publique hospitalière. Voir [Chiffres clés 2023 \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

4 PACTE= "plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises". Voir [LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises \(I\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

5 Les termes suivis d'un astérisque sont expliqués dans le glossaire en annexe

par définition, aux institutions publiques, et pourtant... Une certaine analogie, couverte par la notion de « RSO » (responsabilité sociétale des organisations) n'est-elle pas consubstantielle aux services publics, garants de l'intérêt général ?

Les métiers eux-mêmes évoluent rapidement du fait des nécessités de la transition écologique. Ils s'adaptent aux **nouvelles données écologiques comme aux évolutions de la législation** : transferts de compétences, nouveaux besoins en termes de métiers, obligations d'atteindre des objectifs environnementaux etc...

Dans ce contexte, comment **conserver ou redonner du sens au travail** pour les agents publics, comment le distinguer d'une activité privée ? Et pour les candidats potentiels au recrutement, comment une mission de service public peut-elle faire sens, notamment par rapport à une activité dans une entreprise privée ? Répondre à ces questions constitue le socle de la réflexion en matière de recrutement.

Pour l'employeur public, **s'interroger sur la nature de sa mission de service public et de l'impact de la transition écologique sur celle-ci** permet à la fois de l'éclairer sur les métiers ou les compétences de ses agents qui lui sont nécessaires et de définir la « marque-employeur » dont ses agents pourront s'emparer.

Du point de vue de l'employeur public, il s'agit **d'identifier, en amont des recrutements, les viviers de personnes pouvant contribuer efficacement à la transition écologique, de savoir détecter toute l'étendue de leurs compétences** lors de la phase de recrutement, et de **fidéliser ces agents** pour qu'ils demeurent durablement dans la structure et développent une véritable expertise sur la transition écologique, adaptée aux besoins des citoyens.

Du point de vue des candidats, notamment parmi les plus jeunes, ces démarches permettront de répondre aux attentes d'une partie d'entre eux concernant **l'exemplarité de leur employeur en matière d'engagement écologique**, et constitueront un levier d'attractivité contribuant à la valorisation des emplois proposés.

## La démarche proposée

La mise en œuvre doit savoir prendre en compte la complexité évoquée, en intégrant les visions employeurs/candidats. Il s'agit de valoriser les compétences acquises et l'expérience professionnelle dans le secteur public, à travers des métiers en lien avec la transition écologique.

### 1. Inscrire les questions climatiques et écologiques dans les programmes des concours administratifs.

Depuis le milieu des années 1990, **les concours administratifs peinent à attirer les candidats**, et le recrutement par la voie contractuelle s'est développé. Il n'en reste pas moins que les concours constituent la voie normale d'accès aux emplois publics et fournissent **encore 78 à 80% des agents publics recrutés**.

Les DRH recrutant pour leur structure n'ont naturellement pas la main sur les concours des Fonctions publiques. Il est donc crucial que les sujets relatifs à la transition écologique figurent **non seulement au nombre des questions enseignées dans les écoles de la Fonction publique**, mais qu'ils soient explicitement introduits **dès le programme du concours**. Les questions concernant **le climat et l'environnement** devraient être **connues de manière globale en tant que grands enjeux du monde contemporain et des politiques publiques**. Les aspects particuliers liés à telle ou telle politique publique devraient être **insérés dans les épreuves correspondantes** (par exemple, le budget vert dans l'épreuve sur les finances publiques, que ce soit au niveau étatique ou territorial).

### 2. Introduire les sujets relatifs à la transition écologique dans les prérequis des candidatures et dans les fiches de poste

Pour les recrutements hors concours, il pourrait être décidé **que les fiches de poste mentionnent par défaut des connaissances et compétences en matière de transition écologique**, en partant du principe que tout métier est dorénavant soit « vert », soit « verdissant »\* (cf. fiche n°2). à charge pour la DRH d'adapter la fiche de poste particulière aux caractéristiques de l'emploi précis. Cette disposition permettrait de lutter contre « l'oubli » de ce sujet, et aussi de créer

une cohérence entre le recrutement envisagé et l'engagement de l'employeur, qui est actuellement, comme on l'a vu, un facteur d'attractivité.

### 3. Mettre en place des actions de recrutement proactives

**S'engager dans une démarche de *sourcing*** de candidats afin d'obtenir une meilleure adéquation aux profils souhaités: publications auprès des publics-cibles, participation ou création de salon de l'emploi « transition écologique », partenariat avec les lieux de formation, actions de présentation des nouveaux métiers..., en identifiant les diplômes et cursus les plus pertinents (cf fiche n°7 sur la formation).

### 4. Faire monter les recruteurs en compétence

Il s'agit de sensibiliser les membres de jury de concours, les recruteurs internes de la DRH et les encadrants aux enjeux écologiques, et de leur apprendre à détecter chez les candidats les compétences nécessaires. Il s'agirait d'inclure également des experts des questions environnementales aux jurys de sélection.

### 5. Affirmer, dès la phase de recrutement, le lien entre l'emploi proposé et la transition écologique

Dès la publication d'une offre d'emploi, même si celui-ci ne semble pas *a priori* relever de la transition écologique, le lien avec celle-ci peut être mis en avant<sup>1</sup>. Il s'agit de présenter les éléments de motivation à l'engagement, en apportant un soin à la communication de l'offre afin de la rendre lisible par tous. Les candidats potentiels doivent pouvoir comprendre que les missions proposées répondent au « sens au travail » qu'ils recherchent. Ils seront attirés par une structure administrative mettant en évidence ses exigences en matière de connaissances, d'expériences, d'engagement en matière de réponses aux besoins sociétaux et écologiques.

Pour y parvenir, l'employeur public devra s'attacher à redéfinir ses emplois dans le cadre d'une GPEC (Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences) (cf. fiche n°2).

L'agglomération du **Grand Annecy** a publié une offre d'emploi pour un **acheteur public** en mentionnant parmi les missions: « *accompagner les services opérationnels dans l'expression de leurs besoins, dans l'analyse des conditions économiques du marché fournisseur et dans la recherche et la sélection de fournisseurs durables* » ; dans le cadre du déploiement du SPASER, « *accompagner les prescripteurs dans la rédaction de considérations environnementales dans les marchés publics* ». Dans la description des profils recherchés, sont requises des compétences en matière d'achat durable et des « *leviers juridiques conférant à l'achat public une dimension sociale et environnementale* » mais aussi « *des compétences en matière de développement durable* ».

Le **responsable espaces verts** que la **Mairie de Carquefou (Loire-Atlantique)** cherche à recruter, aura pour mission de « *mettre en place une politique paysagère et environnementale pour maintenir un cadre de vie de qualité... et faire évoluer ce patrimoine en lien avec les enjeux écologiques actuels* ». Dans les profils recherchés, sont mentionnées les compétences en matière paysagère et horticole, mais aussi les « *connaissances en matière d'environnement* ».

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas ici de "greenwashing", mais d'une contextualisation prenant acte du caractère systématique et systémique de la transition écologique, et du "verdissement" de tous les métiers.



## 6. Sensibiliser la structure au facteur d'attractivité que constitue l'intégration de la transition écologique dans son organisation et son fonctionnement,

à l'heure où les trois fonctions publiques peinent à recruter et à conserver leurs agents sur une longue durée.

Dans le cadre de la **création de l'Institut Agro** en 2022 et donc de la disparition d'Agrocampus Ouest, de Montpellier SupAgro et d'AgroSup Dijon par le regroupement sous un même nom, il était nécessaire de retravailler la **marque employeur** et une identité commune. La DRH de l'Institut Agro Rennes Angers a travaillé en 2023 à la mise en place d'une nouvelle fiche emploi plus attractive, visant en particulier à valoriser l'engagement commun aux trois écoles dans la transition écologique. Cette nouvelle fiche emploi communique sur les **labels** obtenus (Refuges LPO, Ecojardin, Bienvenue en France) et les **actions menées** en tant que campus durable et responsable (politique d'achats responsables, tri des déchets, gestion de la biodiversité...). Sont également listés les **avantages** tels que le forfait mobilité durable, la prise en charge des abonnements de transports à 75% et les avantages supplémentaires en matière de trajets domicile-travail auxquels ouvre droit le label Mobil'Employeur obtenu récemment par l'établissement.

## 7. Mettre en place un programme de fidélisation des agents,

en axant sur les postes les plus essentiels à la structure pour la pérennité de son engagement dans la transition écologiques:

- **Adapter les modalités de développement de carrière** qui permettront aux agents publics de répondre à leurs aspirations tant sur le plan du développement des compétences, que sur le plan de l'évolution d'une carrière dédiée, pour tout ou partie, à des missions contribuant à la transition écologique. Pour cela, mobiliser les outils RH traditionnels que sont la formation professionnelle, la mobilité, la transition professionnelle, l'accompagnement des carrières, etc... **Les conseillers mobilité carrière** ont un rôle à jouer pour accompagner les agents souhaitant évoluer vers des missions plus en lien avec la transition écologique.
- **Réorienter une partie de la masse salariale** vers les emplois entrant dans ce programme de fidélisation (voir fiche n°4 sur "Emploi et masse salariale")
- **Adapter l'organisation du travail** aux attentes des agents notamment en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (voir fiches n° 5 et 9).

Selon une étude de l'Unédic, **84 % des actifs préfèrent s'investir dans un emploi en conformité avec le défi climatique**. Quant à la génération dite des « Millennials », l'engagement environnemental de l'employeur est un critère déterminant dans leurs choix professionnels. Ils sont 40 % à avoir déjà préféré postuler dans une entreprise au vu de sa politique environnementale<sup>1</sup>, et 64% se disent prêts à refuser un emploi qui ne répondrait pas aux valeurs environnementales.

1 [Transition écologique en entreprise: les initiatives RH possibles et Ebook-Transition-écologique-RH-2023.pdf \(lab-rh.com\)](#)

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

→ **Promouvoir une approche territoriale de l'attractivité** : aborder le recrutement sous l'angle d'un bassin d'emploi et non pas seulement du besoin d'une entité publique. L'approche territoriale suppose de connaître les ressources humaines d'un territoire, les acteurs de la formation du territoire et de coordonner son action de recrutement entre entités publiques, voire entre entités publiques et privées afin de sortir du schéma concurrentiel habituel. L'approche territoriale du recrutement peut être liée à la contribution de l'organisation au bien commun\*<sup>1</sup> du territoire. Il s'agit ici de définir un emploi non seulement en fonction de sa contribution au service public qu'il concerne, mais également en fonction des besoins d'un territoire d'un point de vue social, économique... et de transition écologique.

L'implication des **centres de gestion**<sup>2</sup> est à cet égard un atout décisif.

Le **centre de gestion de la Haute-Savoie** (CDG 74) a depuis plusieurs années engagé une réflexion pour mieux accompagner les collectivités territoriales face aux différentes mutations : écologique, mais aussi économique, numérique, démographique, culturelle.

Dans le cadre de ses missions facultatives, le CDG 74 a mis en place depuis 2015 de nouveaux services visant à aider les collectivités dans leur stratégie RH : le **conseil en organisation**, le **conseil en recrutement** et un **observatoire sur l'évolution de l'emploi public**.

Plus récemment un **service de managers de transition** est proposé et rencontre un vif succès : un vivier de cadres est à disposition des collectivités, permettant d'assurer la continuité de l'action publique dans différentes situations : crise, vacance de poste d'encadrement dans un contexte de difficulté à recruter, soutien en expertise...

Il est possible également de recourir aux prestations d'un **expert en transition écologique** pour informer les agents de toutes les actions possibles dans leur cadre de travail. Cet expert a aussi vocation à **accompagner les collectivités les plus petites dans leurs projets incluant des réflexions environnementales**. Dans un contexte budgétaire contraint, la mutualisation des expertises est une force qui permet de développer des prestations ou missions performantes à des coûts maîtrisés et adaptés.

→ **S'appuyer sur les cartographies** des formations existantes sur la transition écologique et solidaire pour identifier les viviers des candidats.

**Une Fonction publique pour la Transition Écologique (FPTE)** a réalisé en 2023 une [cartographie des formations et ressources pédagogiques](#) sur la transition écologique, susceptible de permettre aux directions RH de s'y retrouver dans la jungle des formations proposées sur le sujet, et de faciliter le sourcing des candidats.

1 « l'ensemble des objectifs et des biens communs permettant à la communauté territoriale de se développer de manière pacifique, équitable et durable, en répondant aux attentes des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » - Emilie Tardivel, Professeur de philosophie à l'Institut Catholique de Paris, Titulaire de la Chaire ICP-ESEC Entreprises et Bien Commun. Pour la définition des "biens communs, voir le glossaire à la fin de cet ouvrage.

2 Les centres de gestion sont des établissements publics locaux, créés dans chaque département (sauf en Ile de France où l'organisation est différente) par les employeurs territoriaux, et qui exercent pour leur compte un certain nombre de missions, obligatoires ou facultatives ; ces dernières sont définies par convention et financées par les collectivités qui y recourent.

## 4. Faire évoluer les emplois et orienter la masse salariale

### La thématique

La masse salariale se gère en lien avec les **besoins de continuité de l'action publique**, de son développement et de son adaptation. Elle permet de financer des emplois exprimés en équivalents temps plein (ETP) selon une répartition spécifique entre les catégories, corps et grades. Les transformations menées par les structures publiques augmentent ou diminuent le nombre d'agents dans certains emplois, répartissent les emplois différemment, attribuent plus d'emplois à une politique publique spécifique... Le tout avec une répartition de la masse salariale qui suit en conséquence. La masse salariale sert également à définir une politique indemnitaire en lien avec les textes afférents.

### L'enjeu lié à la thématique

**La transition écologique accroît le besoin d'anticipation inhérent à la fonction RH.** Les DRH devront mettre en place une politique de moyens en ETP et orienter la masse salariale vers le développement de nouveaux métiers et la valorisation des activités en lien avec la transition écologique pour les emplois déjà existants.

La notion de **performance** instaurée dans la Fonction publique (*via* la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001 pour l'Etat, *via* les conseils d'optimisation des dépenses des collectivités par la chambre régionale et territoriale des comptes...) jusqu'ici centrée sur l'usage des deniers publics à travers la mise en œuvre de politiques publiques, pourrait s'appliquer au verdissement\*<sup>1</sup> des politiques publiques.

La définition de la politique de gestion des emplois et de la masse salariale se fait habituellement en référence unique aux besoins de la structure, sans prendre en compte l'impact du marché de l'emploi en termes d'attractivité, de ressources humaines et de politique salariale des autres structures du bassin d'emploi, qu'elles soient publiques ou privées. Or, **les transitions en matière d'emploi génèrent des tensions sur le marché de l'emploi qui s'expriment généralement par un manque de ressources humaines** et une concurrence entre les employeurs. Afin de pallier cette situation, la **coopération territoriale entre structures d'un même bassin d'emploi ou d'un même secteur d'activité**, est une solution. Cette solution s'impose comme l'une des réponses à la responsabilité territoriale qu'ont les structures d'emploi (entreprises et administrations) en matière de développement du territoire, liée entre autres au développement durable du territoire.

### La démarche proposée

Les employeurs publics doivent dès à présent définir une politique de réallocation d'une partie de la masse salariale vers le financement des activités et métiers en lien avec la transition écologique. Il s'agit pour l'employeur public de prendre en compte dans la rémunération l'expertise des agents en matière de transition écologique, tant dans les postes liés à la transition écologique, que dans ceux devant se transformer pour répondre aux enjeux de transition écologique.

La question de la rémunération de l'engagement des agents dans des actions positives pour la transition écologique s'avère sensible. L'augmentation de leur rémunération n'est par exemple pas la première attente des agents qui s'investissent volontairement et activement aujourd'hui dans la transition écologique: ils souhaitent surtout davantage de moyens et de portage pour mettre en œuvre leurs actions. Par ailleurs, la notion de transition écologique amène à questionner les modèles existants, notamment sur la valorisation des mérites individuels et des réussites collectives, avec le souci de promouvoir davantage la collaboration que la compétition entre les agents.

<sup>1</sup> Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire.

## 1. Définir une politique salariale et indemnitaire valorisant les métiers ou initiatives ayant un impact écologique bénéfique

Des **outils incitatifs** sont à la main des employeurs publics pour valoriser l'investissement réel dans les actions de transition écologique, notamment pour reconnaître l'implication de groupes d'agents particulièrement volontaires, et qui œuvrent à la réalisation de la transition écologique, parfois hors du cadre de leurs missions usuelles. Ces outils doivent dans tous les cas être mis en place en concertation avec les agents, par l'intermédiaire de leurs représentants du personnel.

- Les **indicateurs clés de performance (KPIs)**, ici écologiques, peuvent être intégrés dans les objectifs individuels, voire dans la rémunération variable de l'encadrement supérieur. Ces indicateurs permettront à l'employeur de mesurer la mise en œuvre des actions liées à la transition écologique.
- La **prime d'intéressement** telle qu'instaurée à partir de 2011 dans les trois versants de la Fonction publique pourrait servir de cadre aux indicateurs clés de performance environnementaux afin de valoriser l'action collective. Cela nécessiterait une modification des objectifs de cette prime tels que définis actuellement, par son orientation vers des engagements sociétaux dont celui de la contribution à la transition écologique, à moins de considérer que l'objectif d'amélioration du service public contenu dans les textes puisse servir de base à la contribution à la transition écologique des équipes.

La **DGAC** a instauré en 2023 une prime de partage de la performance (KPI) comportant trois indicateurs dont un « transformation environnementale ». Cet indicateur s'inscrit dans le cadre du plan de performance mis en place par la France afin de transposer le règlement européen « Ciel unique » établissant un système d'incitation à la performance pour les services de navigation aérienne. Cette prime fait l'objet d'un dispositif expérimental qui sera évalué au terme de trois ans de mise en place<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Décret n° 2023-616 du 18 juillet 2023 et Arrêté du 18 juillet 2023

## 2. Intégrer de manière explicite dans les Lignes Directrices de Gestion (LDG) les orientations données en lien avec la transition écologique

- Financer la mise en œuvre des orientations des LDG en matière de transition écologique afin de permettre qu'une partie des critères d'avancement des agents publics repose sur cette mise en œuvre.
- Financer les mobilités professionnelles vers des métiers en lien avec la transition écologique, par exemple par des dispositifs de formation de transition professionnelle.
- Créer des LDG spécifiques à la transition écologique, en les articulant avec les politiques relatives à l'égalité / la diversité / la lutte contre les discriminations, les violences sexistes et sexuelles.
- Au-delà de la masse salariale, le financement de l'évolution des plans de formation vers des objectifs résolus de transition écologique est important à anticiper.

## 3. Articuler le verdissement de la masse salariale avec la politique d'action sociale

Le «verdissement» de la masse salariale, et partant de là, de la rémunération des agents, doit se faire en cohérence avec la prise en compte de la transition écologique dans les avantages sociaux (cf fiche n°11).

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

Afin de satisfaire à leur responsabilité territoriale, les structures publiques peuvent sur leur bassin d'emploi cible :

- Réfléchir à la politique de gestion des emplois et de la masse salariale sous l'angle de la transition écologique, au sein d'un périmètre pertinent: par Fonction publique, par type de structure publique, par secteur d'activité qui comprendrait les acteurs privés...
- Prendre en compte la notion d'attractivité salariale des emplois cibles, sur le marché de l'emploi public et privé.
- Mobiliser un pilotage institutionnel associant la direction générale, les ressources humaines, les services budgétaires, ainsi que les directions, pour planifier et projeter, sur plusieurs années, la réorientation d'une partie de la masse salariale vers la transition écologique tout en tenant compte des caractéristiques de leur territoire.

## Références et cadre juridique

- RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel): [décret n° 2014-513 du 20 mai 2014](#)
- Prime d'intéressement:
  - D. 2011-1038 – pour la Fonction publique d'Etat
  - D. 2012-624 pour la Fonction publique territoriale
  - D. 2020-255 pour la Fonction publique hospitalière
- La loi organique relative aux lois de finance – 2001 – instaure les notions de performance et de résultat.

## 5. Adapter le temps de travail

### La thématique

La prise de conscience écologique permet de constater que le temps de travail est une ressource qui, comme nombre d'entre elles (humaines, matérielles, organisationnelles...) n'est pas inépuisable. Aussi est-il indispensable de **réfléchir à son bon usage** afin de la rendre pérenne et efficace au service de la transition écologique, dans le respect de la santé physique et psychologique des agents qui mettent ce temps, le leur, au service du public. Les modalités d'organisation du temps de travail sont l'un des domaines sur lesquels toute direction des ressources humaines a un fort rôle à jouer, que ce soit en termes d'adaptation aux changements climatiques en cours, ou de contribution à l'atténuation des impacts écologiques.

### L'enjeu lié à la thématique

La question du temps de travail peut être envisagée, sous l'angle de la transition écologique, sous trois perspectives différentes aux enjeux différents mais complémentaires.

La première dimension de l'organisation du temps de travail est celle de **sa répartition**. Les enjeux de transition écologique donnent à ce débat une actualité nouvelle. En effet, une répartition différente de la durée du temps de travail, par exemple pour 35h (ou 39h + RTT) en 4 jours est de plus en plus expérimentée. L'objectif d'une telle mesure est de changer le rapport de chacun au travail, afin de sortir d'une logique productiviste usant les ressources (humaines, fossiles...): de travailler pour continuer à améliorer les services publics essentiels, et de s'assurer que le temps de travail soit employé pour des projets nécessaires au bien commun, en utilisant le moins de ressources possible (on pourrait parler d'**efficacité écologique** du travail, comme on parle d'efficacité énergétique). La **sobriété** dans l'usage des ressources naturelles peut, par analogie, amener les employeurs à questionner le temps passé au travail. Si la question de la durée légale du travail est avant tout un enjeu d'ordre national et appartient plutôt au législateur qu'à chaque direction des ressources humaines, cela n'empêche pas les organisations publiques d'avoir une réflexion sur le sujet, en lien avec la transition de leur organisation, ni de mener des expérimentations.

La seconde dimension est celle de de l'organisation du temps de travail, c'est-à-dire des **horaires et du rythme hebdomadaire et quotidien**. Ici, les enjeux pour les directions des ressources humaines sont nombreux en termes de transition écologique. On peut en noter deux principaux:

- D'une part, en lien avec l'objectif d'**adaptation aux changements écologiques** et à la **protection des agents**, la question des horaires de travail devient chaque année plus centrale au vu des variations extrêmes de températures et de l'accumulation d'épisodes caniculaires et parfois de vagues de froid ou autres intempéries, rendant le travail en extérieur plus exposé aux risques, et le travail en intérieur de plus en plus complexe à organiser, et de plus en plus consommateur d'énergie, pour climatiser ou pour chauffer.
- D'autre part, la question des horaires s'avère fortement liée à celle des **trajets domicile-travail**. Une **organisation du travail sur quatre jours**, tout comme le télétravail, permettent de limiter ces trajets. À l'inverse, il est nécessaire de sensibiliser les agents pour **éviter l'effet rebond** qui résulterait du choix d'éloigner davantage le domicile par rapport au lieu de travail à la faveur de l'augmentation du télétravail<sup>1</sup> ou du passage à la semaine en quatre jours. Une réflexion collective sur les horaires est un préalable à la fois pour recentrer les missions du service public sur les besoins essentiels, sans réduire ni le niveau ni la qualité du service public rendu, mais également pour faciliter son organisation pratique avec, par exemple, le covoiturage ou l'usage des transports publics. Cette question nécessite une articulation complexe entre souplesse individuelle et organisation collective, en lien cette fois-ci avec l'objectif d'atténuation des impacts des changements écologiques (et notamment la limitation des émissions de CO2 liées aux déplacements professionnels).

<sup>1</sup> Voir [Télétravail, \(im\)mobilité et modes de vie - La librairie ADEME](#), pages 46

Le **gouvernement** a lancé en 2024 l'expérimentation de la **semaine en quatre jours** dans la Fonction publique de l'Etat. Une note de cadrage du 22 mars 2024<sup>1</sup> permet aux administrations qui le souhaitent d'expérimenter cette modalité d'organisation du temps de travail.

A **Sorbonne Université**, il est possible d'organiser son temps de travail sur 4,5 jours et également de choisir le nombre d'heures par semaine (35h ou 37h).

A la **Ville de Paris**, il existe au sein de la DRH une «Mission des Temps».

<sup>1</sup> [4jours\\_note\\_dgafrp\\_20240322.pdf \(cgtetat.fr\)](#)

La troisième dimension de l'organisation du temps de travail vise à rappeler que le « temps de travail » doit avant tout être compris comme le « **temps au travail** » : il y a lieu alors de s'interroger sur le contenu même du « travail » attendu durant tout le temps de travail, pour l'orienter au maximum vers la transition écologique et solidaire.

Plus concrètement, du temps de travail peut aujourd'hui être libéré afin de faciliter l'engagement syndical ou politique, pour les activités en lien avec la prévention des risques etc... Pourquoi ne pas imaginer un équivalent afin de servir la transition écologique en interne ou en externe de chaque organisation ? Par exemple, des décharges de service pour les « ambassadeurs transition écologique » et « référents transition écologique ». C'est ici une condition déterminante pour susciter l'engagement des agents et rassurer leurs responsables hiérarchiques, en offrant un cadre clair où les missions liées à la transition écologique s'articulent efficacement avec les missions usuelles de service public. C'est d'autant plus important pour permettre la participation des agents d'exécution, au contact du public, qui ont des emplois du temps moins souples que les cadres.

## La démarche proposée

### 1. Adapter le temps de travail aux changements climatiques

Il s'agit ici de mener en priorité une **réflexion sur les horaires en lien avec les épisodes météorologiques extrêmes** (comme cela se pratique déjà dans de nombreuses collectivités ultra-marines).

**La collectivité territoriale unique de Mayotte** adapte à la fois les missions et le temps de travail des agents aux alertes cycloniques, plus fréquentes et dangereuses sur ce territoire. Ces mesures sont indispensables pour protéger les agents. Dans le même temps, lorsque les Mahorais ont eu à faire face à ce type de catastrophe, ce sont les mêmes agents publics qui, affectés aussi dans leur vie personnelle, se sont retrouvés en première ligne pour rétablir les services publics, le plus rapidement possible et au meilleur niveau possible

Ce travail semble le plus facile à s'approprier, car il s'inscrit très bien dans les organisations déjà existantes en se rattachant à la prérogative essentielle des comités sociaux d'administration / territoriaux / d'établissement (CSA/CST/CSE) concernant la sécurité au travail et le suivi du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Cette réflexion conduit à l'adoption de plans spécifiques (plans chaleur, grand froid...) impliquant de :

- Définir des critères de seuils de températures dangereuses, en fonction des métiers et des conditions d'exercice, et des aménagements - éventuellement radicaux - des conditions d'exercice (fermeture partielle ou totale de services dans des conditions présentant un danger immédiat pour les agents et les usagers).

- Cartographier les métiers les plus à risque en prenant en compte leur environnement: extérieur, mais aussi intérieur en fonction de la performance énergétique de chaque bâtiment.
- Idéalement, pour les métiers en intérieur, mesurer le coût énergétique induit par les climatisations ou chauffages en fonction des horaires et de la température externe.
- Proposer des aménagements d'horaires, d'espaces de travail sur site et/ou des dispositifs de télétravail exceptionnel, permettant d'assurer simultanément sécurité des agents et meilleure efficacité énergétique de l'organisation.

Il serait par exemple possible, dans le cadre des conventions individuelles de télétravail, de recourir ponctuellement au motif « Télétravail climatique » (en tiers-lieu adapté dans l'idéal) en cas d'épisodes météorologiques extrêmes.

Ce sujet est connexe aux questions relatives à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), traitées à la fiche n°9.

## 2. Interroger les rythmes de travail dans une société en transition

Il est nécessaire, plus largement, de mener une **réflexion sur les horaires et le rythme hebdomadaire** en l'articulant avec celle des trajets domicile-travail. Cette réflexion doit :

- Identifier le **coût écologique de chaque trajet domicile-travail** afin de pouvoir bien mesurer l'impact de la mise en œuvre du télétravail selon les modalités choisies, d'une organisation en 4 jours, des horaires fractionnés ou encore du covoiturage.
- Demander aux **agents de formuler eux-mêmes des propositions** afin de s'assurer de leur engagement, car c'est bien de changements de comportements individuels dont il est ici question : cela nécessite donc la réflexion de chacun pour faciliter l'adhésion.
- Dans les métiers qui ne reçoivent pas de public, oser poser la question d'une **organisation collective et partagée**, en se basant sur des indicateurs de consommation d'énergie pour objectiver les mesures. Par exemple, organiser le travail dans tout un bâtiment sur quatre jours (avec un cinquième jour en télétravail généralisé, sous réserve de l'accord des agents, par exemple, ou coworking), du lundi au jeudi, ou pendant quelques jours d'affilée, par exemple en période de vacances scolaires, peut permettre (en fonction des nécessités d'ouverture et des besoins en maintenance technique ou informatique) de chauffer ou climatiser un jour de moins, avec ainsi un gain énergétique important. Cette organisation doit forcément être posée collectivement, avec l'accord des agents. Elle oblige aussi à partager davantage les bureaux afin de les optimiser.
- Ces sujets peuvent être abordés avec méthode dans des cadres spécifiques: plan bas carbone (qui fait suite au bilan carbone), plan de sobriété des usages, plan de déplacement de l'administration (PDA).

Dans le cadre du plan sobriété de l'Etat, une expérimentation a été lancée de novembre 2022 à mars 2023 par le **ministère de la Transition énergétique** pour voir dans quelle mesure le télétravail pourrait être couplé à des économies d'énergie<sup>1</sup>. L'étude, menée par l'ADEME et l'Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB), a porté sur dix sites qui ont fermé totalement pendant quatre jours à deux reprises chacun. La consommation des sites de bureau a été suivie, mais aussi celle du domicile des agents en télétravail (électricité et gaz) et celle des transports évités. Il en résulte que « le télétravail peut permettre d'économiser entre 20 % et 30 % d'énergie à l'échelle du bâtiment sur une *ournée* ».

Les **universités de Strasbourg et de Haute-Alsace** mènent une expérimentation sur une semaine de télétravail obligatoire accompagnée de la fermeture complète du site durant les mois d'hiver.

<sup>1</sup> Étude sur le télétravail: un bilan énergétique positif | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)

## 3. Lier le télétravail aux enjeux d'adaptation et d'atténuation des changements écologiques



La **réflexion sur l'organisation du travail ne doit exclure aucun métier**, y compris ceux dont l'essence même se pratique en présentiel. Les organisations en 4 jours ou en 4,5 jours peuvent véritablement être envisagées dans tous les métiers. Si le télétravail a connu un essor immédiat à la suite de la crise de la Covid-19, son extension a entraîné une distinction entre des métiers qui seraient « télétravaillables » et d'autres qui exigeraient une présence physique sur l'ensemble du temps de travail. Cela peut alimenter un ressentiment de la part des agents concernés envers ceux qui bénéficient du télétravail. Ainsi, il serait opportun de **mener une réflexion en termes de missions télétravaillables** plutôt que de métiers. Par exemple, les métiers de l'enseignement, des hôpitaux ou encore de la police sont bien souvent exclus du télétravail. Pourtant, au vu de la charge administrative de plus en plus présente dans ces métiers, une part de télétravail apparaît envisageable. Pour les enseignants, il est possible d'imaginer que les réunions pédagogiques, les conseils de classe ou encore les rencontres avec les parents d'élèves puissent se tenir en visioconférence et en distanciel. C'est une réflexion globale sur l'organisation du temps de travail des métiers qui mériterait d'être menée : considérant le nombre d'agents concernés, cela aurait un impact non négligeable sur les émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels.

#### 4. Articuler les temps de travail entre agents

Alors que la tendance est plutôt à l'individualisation des temps de travail, l'employeur peut **mener une réflexion sur la coordination des horaires entre collègues partageant une même résidence administrative**, préalable aux déplacements collectifs (covoiturage), qui peut en parallèle être encouragée avec la mise en place d'un forfait *Mobilités*. Cette réflexion peut être élargie à l'échelle même d'une zone de travail, *via* un dialogue avec les entreprises ou autres organisations géographiquement voisines. Des outils tels que les plateformes de covoiturage, développées soit en interne soit en externe pour un covoiturage avec différentes organisations sur un territoire, peuvent constituer une réponse adaptée.

L'ADEME, en partenariat avec la **Région Bourgogne-Franche-Comté**, la DREAL, la Chambre de commerce et d'industrie régionale, la Chambre des métiers et de l'artisanat, ainsi que plusieurs collectivités territoriales de la région, organise tous les ans depuis 2021 le « challenge de la mobilité »<sup>1</sup>. En 2023, 34 collectivités territoriales (communautés de communes, d'agglomération, urbaines ou métropoles) se sont engagées pour faire vivre le challenge sur leur périmètre. 267 établissements de toutes tailles et de tous statuts (centres hospitaliers, entreprises grandes et petites, associations...) ont participé, impliquant près de 6 000 salariés et générant plus de 21 000 trajets alternatifs, dont 9 000 trajets en report modal de la voiture individuelle vers d'autres modes de transports plus durables.

Sous l'égide de France Mobilités<sup>2</sup>, des plans de mobilité inter-entreprises peuvent être mis en place. L'**Euroairport Bâle-Mulhouse** a mis en place en 2022 un plan de mobilité, dont le public cible est l'ensemble des usagers du site aéroportuaire (employés et clients), tous modes de déplacement confondus. Des synergies sont recherchées avec les employeurs situés sur les zones d'activités à proximité de la plateforme aéroportuaire.

1 [Challenge de la Mobilité en Bourgogne-Franche-Comté \(challengemobilite-bfc.fr\)](https://challengemobilite-bfc.fr)

2 [Mobilité et territoire. Projet Plan de mobilité inter-entreprises de la plateforme aéroportuaire de l'EuroAirport](#)

#### 5. Analyser les tâches et le temps de travail qui leur est consacré à l'aune de leur utilité pour / compatibilité avec la transition écologique

Il serait intéressant d'engager une démarche d'analyse des missions au regard de leur utilité/pertinence par rapport à la transition écologique, en lien avec la méthodologie du « budget vert » qui répartit les dépenses en « vertes », « brunes » ou « mixtes »<sup>1</sup>.

1 Voir le dossier « budget vert » publié par Une FPTE : [FPTE-Budget-vert-dossier-2024\\_V2.pdf](#) et sa fiche de synthèse : [FPTE-Budget-vert-fiche-synthese\\_VDEF.pdf](#)

## FICHE N°5

A **Rennes Métropole**, la Direction Générale des Services a mis en place le “trèfle des projets”, un outil graphique qui questionne l'utilité des différents projets de la collectivité sous les angles écologique, social, systémique et créatif. Si le projet ne répond pas à ces intérêts, les services peuvent préconiser à la Direction Générale et à l'Exécutif soit de le faire autrement, soit de l'abandonner, et de réallouer le temps de travail et les ressources à un autre projet présentant davantage d'utilité. Cela constitue un vecteur de décision collective cohérent avec le renouvellement des modes de gouvernance promu par la transition écologique.

## 6. Sanctuariser du temps dédié à la transition écologique

Enfin, et dans les limites posées par le cadre réglementaire, il est nécessaire de donner aux agents du temps de travail dédié à la transition écologique. Il peut prendre plusieurs formes :

- Bien évidemment, du **temps de formation** (cf fiche n°7).
- Puisque la transition écologique va profondément modifier l'organisation du travail et la nature même des métiers et puisque ce guide encourage à impliquer au maximum les agents dans ces mutations aussi essentielles que complexes, les administrations doivent **organiser des temps collectifs réguliers** pour que ces réflexions soient menées : un séminaire annuel, une réunion mensuelle de réflexion, etc... La sanctuarisation de temps dédiés dans l'agenda reste la meilleure garantie pour faire progresser concrètement la transition écologique et s'assurer qu'il ne sera pas dé-priorisé par «manque de temps». Cette sanctuarisation du temps s'appuiera de préférence sur des temps déjà existants : une réunion de service sur quatre par exemple, un comité de direction sur deux, ou encore un comité social territorial par an.
- En allant plus loin, sur la base d'une mise en place de « référents transition écologique » (cf. fiche n°8). Du temps doit leur être accordé pour **se réunir en réseau et animer cette question**. Il est nécessaire alors d'inscrire ce temps sur leur fiche de poste, et/ou *via* une lettre de mission, en s'inspirant de ce qui existe déjà pour les agents assumant des fonctions d'assistants de prévention.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- La réflexion sur le temps de travail au regard des enjeux écologiques **s'anticipe** : il est établi scientifiquement que nos sociétés connaîtront des variations importantes de températures plus intenses et plus fréquentes, et des épisodes météorologiques extrêmes plus fréquents ; aussi des plans d'adaptation des conditions et du temps de travail peuvent déjà être conçus par les administrations.
- **S'appuyer autant que possible sur les agents** eux-mêmes, qui sont toujours les plus à même d'identifier les risques auxquels ils s'exposent, les contraintes de leur métier, mais aussi leurs aspirations. Cet élément est essentiel pour obtenir une bonne adhésion à l'organisation du temps de travail et pour maintenir le sens de chaque métier.
- Entraîner les agents dans une logique d'engagement à modifier leurs comportements professionnels individuels pour gagner collectivement.
- S'appuyer au maximum sur l'existant. Le temps de travail est une ressource limitée, qui n'est pas extensible à l'infini. L'idée n'est donc pas de se donner des choses à faire « en plus », mais bien de **modifier le temps déjà utilisé en le transformant en soi**.

## Références et cadre juridique

- **Note de la DGAFP du 22 mars 2024 sur l'expérimentation de la semaine en quatre jours dans la Fonction publique** : [4jours\\_note\\_dgafp\\_20240322.pdf](https://www.cgtetat.fr/ressources/4jours_note_dgafp_20240322.pdf) ([cgtetat.fr](https://www.cgtetat.fr))

- Etude de la Fondation Adecco group et du CREDOC sur la semaine de 4 jours : <https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2024/04/Semaine-en-4-jours-et-horaires-flexibles-Etude-Fondation-The-Adecco-Group-CREDOC-Avril-2024-PAP.pdf>

## 6. Intégrer la transition écologique dans le dialogue social

### La thématique

Le dialogue social regroupe l'ensemble des négociations, des consultations et des échanges entre les employeurs et les agents, **représentés par des organisations syndicales**. Il se déroule à plusieurs niveaux, et d'abord au niveau national, dans le cadre du Conseil Supérieur de la Fonction publique (CSFP) ou des conseils supérieurs de chaque Fonction publique.

Mais il est également présent pour tous les employeurs au niveau de leur administration. Si le dialogue social n'est pas toujours perçu comme une des principales missions RH, **ses objets de discussion sont le plus souvent par essence des sujets RH stratégiques**, qu'ils soient débattus en instances représentatives du personnel (CSA / CST / CSE)<sup>1</sup>, lors des négociations avec les organisations syndicales consécutives à un mouvement de grève ou dans la perspective d'un accord global, ou encore au quotidien lorsque les organisations syndicales font remonter aux employeurs publics les problématiques de terrain partagées par les agents.

La transition écologique est souvent mise en avant comme vectrice d'un rapport aux autres différent, d'une **redéfinition du vivre ensemble**, ce qui se vérifie également au sein des organisations publiques et ce pour deux raisons: d'une part les agents demandent de plus en plus à ce que leur employeur s'engage davantage, comme cela a été montré dans les réponses à l'enquête annuelle d'Une FPTE<sup>2</sup>, et d'autre part, cette transition ne peut se faire qu'avec les agents eux-mêmes. Ainsi, elle devient un thème fort de la régénération du débat public, aussi bien dans la société qu'en interne dans les organisations, et elle doit s'accompagner d'un renouvellement des pratiques démocratiques en visant davantage la participation des individus et de leurs représentants.

Cette **démocratisation de la gouvernance**, inhérente à la mise en œuvre d'une véritable transition écologique, passe également par les formes institutionnelles de démocratie représentative, et notamment par l'appui sur les corps intermédiaires que sont les organisations syndicales. Dans les trois versants de la Fonction publique, ce sont ainsi les agents qui sont appelés non seulement à exprimer leurs voix, leurs attentes et leurs craintes quant aux bouleversements présents et à venir, mais aussi à agir dans leur quotidien, en étant force de proposition par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a publié en mai 2024 un avis<sup>3</sup>, qui note qu'à la faveur de l'élargissement des compétences des comités sociaux et économiques (CSE) des entreprises aux questions environnementales, les négociations doivent permettre d'aborder de façon régulière les points suivants:

- L'impact de l'environnement sur les conditions de travail;
- L'impact de l'environnement sur les emplois, les compétences et la formation professionnelle dans l'entreprise;
- L'anticipation des mutations nécessaires de l'emploi et du travail pour contribuer à la réussite de la transition écologique.

Le CESE préconise de transposer la même obligation pour les trois volets de la Fonction publique. La transition écologique n'est pas un sujet traditionnel (ou habituel) pour les organisations syndicales de la Fonction publique, mais plusieurs d'entre elles ont récemment publié, au niveau national, des documents sur la question. Ils tracent les grandes lignes d'une action possible en proposant l'intégration, dans les discussions sur les conditions de travail, des enjeux d'adaptation aux changements climatiques, d'organisation du travail pour opérer la transition écologique, de consommation éco-responsable, etc...

1 Comité social d'administration - CSA - pour la Fonction publique d'Etat; comité social territorial - CST - pour la Fonction publique territoriale; comité social d'établissement - CSE - pour la Fonction publique hospitalière.

2 [Enquête FPTE 2023](#)

3 CESE: [Mobiliser les acteurs de l'emploi et du travail pour réussir la planification écologique | Le Conseil économique social et environnemental \(lecese.fr\)](#)

## L'enjeu lié à la thématique

Les documents syndicaux commencent à aborder la question de la transition écologique. L'approche est parfois simplement défensive, par crainte que la transition écologique soit invoquée pour masquer des mesures au détriment des agents (moins de moyens alloués en apparence par exemple, contraintes supplémentaires sur les conditions de travail, reconversions et transformation des métiers à terme...). **Les interpellations syndicales concernant la dégradation des conditions de travail liée au réchauffement climatique augmentent** : bureaux, salles d'opération, espaces de production de repas trop chauds, ou difficultés croissantes à trouver des horaires adaptés l'été pour les métiers en extérieur. L'éco-anxiété des agents se traduit plus fréquemment dans les revendications des représentants du personnel.

Dans d'autres cas, l'organisation syndicale est motivée par le souci de prendre en compte la transition écologique en tant qu'évolution majeure sur le plan sociétal et social, et de s'inscrire positivement dans cette évolution, en étant force de proposition.

La loi « Climat et résilience » a officialisé ces relations par une modification au Code du Travail qui élargit les sujets entrant dans la compétence des comités sociaux et économiques (CSE) des entreprises à l'impact des questions environnementales sur la situation des travailleurs. Les prochaines lois sur la Fonction publique viendront vraisemblablement faire de même pour toutes ses instances de consultation, comme le demandent les associations de fonctionnaires engagés dans la transition écologique<sup>1</sup>.

Quoi qu'il en soit, les Directions des Ressources Humaines du secteur public peuvent d'ores et déjà **promouvoir et faire vivre l'intégration des enjeux écologiques dans le dialogue social**. Cela permet de sensibiliser des acteurs pas toujours au fait de ces enjeux et de lever certaines incompréhensions sur certaines mesures de transition écologique. Par exemple, un plan de sobriété énergétique peut inquiéter les organisations syndicales : crainte des effets du chauffage ramené à 19°, réduction du nombre d'outils numériques vécue comme une diminution des moyens alloués aux agents pour leurs missions etc... Cela peut au contraire permettre de créer des convergences entre l'employeur, les agents et leurs représentants autour d'intérêts communs. Créer de nouveaux espaces de dialogue entre les agents, leurs représentants et l'employeur, permettra aux premiers de se rapprocher d'un dialogue social ainsi régénéré, autour d'enjeux qui parleront davantage aux agents, et notamment aux plus jeunes générations.

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) tels qu'ils ont été définis par l'ONU en 2015 lient avec pertinence enjeux écologiques, sociaux et sociétaux. Ils sont devenus un cadre sur lequel le secteur privé s'appuie de plus en plus, notamment en termes de *reporting* sur les activités des grandes entreprises, qui permet la production de **bilans ensuite discutés avec les partenaires sociaux**. Les obligations induites par le « devoir de vigilance » qui s'impose depuis 2017 aux grandes entreprises concerneront vraisemblablement un jour la Fonction publique, en particulier les ministères, les grandes collectivités et les centres hospitaliers. Les organisations publiques peuvent donc anticiper, via leur DRH, cette montée en puissance des débats sur les sujets écologiques et faire participer les organisations syndicales à cette vigilance socio-écologique au bénéfice de tous.

## La démarche proposée

### 1. Sensibiliser et former les membres des organisations syndicales

Il s'agit pour les Directions des Ressources Humaines de proposer aux représentants du personnel, de manière volontariste, les mêmes actions de sensibilisation (Fresque du Climat, Ateliers empreinte carbone, conférences, journées thématiques...) qu'elles proposent à leurs agents, mais également des formations plus poussées en lien avec la transition écologique. Dès le début de la démarche, il est nécessaire d'explicitier et de faire comprendre son objectif : **faire monter en compétences les représentants du personnel et leur donner le maximum de légitimité et d'aisance pour aborder ces enjeux majeurs**, par exemple en actant dans l'agenda social une année dédiée à la formation des représentants à la transition écologique.

<sup>1</sup> "Une FPTE" : tribune parue dans Acteurs publics le 23 février 2024 : [« Intégrer les enjeux écologiques au cœur de la réforme de la Fonction publique » – Une Fonction publique pour la transition écologique \(fppte.fr\)](#)

En fonction de la qualité du dialogue social de l'organisation, l'idée d'une sensibilisation/formation sur les enjeux écologiques **commune aux cadres et agents de la DRH et aux représentants du personnel** aurait le mérite de leur faire acquérir un langage et une compréhension communs sur ces thèmes et d'amorcer le dialogue recherché.

## 2. Informer les représentants du personnel

Les documents-cadres en matière de transition écologique devraient être présentés systématiquement aux organisations syndicales, notamment les actions et rapports de l'administration (Budget Vert, Rapport du Développement Durable, Plan énergétique, Bilan des émissions de gaz à effet de serre ...), et dans les instances représentatives du personnel lorsque cela est nécessaire.

De même, on peut ouvrir les débats à davantage de parties prenantes (usagers? agents? associations? scientifiques?) par le biais d'assises, de conférences ouvertes, et de participation directe auxquelles les organisations syndicales sont associées de manière privilégiée.

## 3. Faire évoluer les outils existants du dialogue social

Un bon levier pour créer des bases de discussion sans ajouter de source documentaire supplémentaire est d'utiliser **le Rapport Social Unique (RSU, ancien bilan social)** pour repenser les modalités du dialogue social et son format, au regard de la transition écologique. Les organisations syndicales doivent bénéficier d'une approche analytique et statistique des données en lien avec la transition écologique, ce qu'une direction RH est en mesure de proposer.

Dans le **secteur privé**, les obligations RSE\*<sup>1</sup> (*responsabilité sociale - ou sociétale - des entreprises*) ou les "critères ESG" (*environnementaux, sociaux et de gouvernance*) sont mis en œuvre par des responsables RSE aux fonctions plus ou moins formalisées. Ceux-ci s'efforcent d'intégrer les projets des salariés en lien avec la transition écologique dans le "reporting" de l'entreprise<sup>2</sup>.

1 Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire.

2 ADEME: [ECOTAF: la mobilisation écologie des salariés - La librairie ADEME](#).

## 4. Associer les organisations syndicales aux plans de transition écologique

Lorsque l'employeur élabore des plans en lien à la transition écologique qui concernent les agents (énergie, déchets, utilisation des bâtiments, plan de mobilités, numérique, fournitures, restauration et organisations...), il est indispensable qu'il associe les organisations syndicales à leur définition, en les informant mais aussi en restant ouvert aux remontées de terrain pour s'assurer de la meilleure appropriation possible.

**L'Ecole Nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ)** a entamé en 2021 la démarche visant à se doter d'un plan d'action écoresponsable dans le cadre de son Projet Stratégique d'Établissement (PSE) 2021-2023. Le projet de plan d'action, qui a fait l'objet de présentations et concertations avec les personnels, a été validé par le Comité Social d'Administration (CSA) de l'ENPJJ en septembre 2023 avant son adoption définitive.

A la **Région Île-de-France**, le travail du comité des agents sur la sobriété énergétique de l'automne 2022 a été présenté en amont aux organisations syndicales, également concertées, puis le plan d'action sur la sobriété énergétique a été présenté formellement en Comité Social Territorial.

La Ville de **La Rochelle** a été lauréate d'un AAP de l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), pour un projet sur les conditions de travail à l'épreuve du climat. « *Les représentants du personnel ont fait partie du comité de pilotage. Mais nous souhaitons les associer plus largement sur l'ensemble des enjeux de TE* », indique le DGA en charge des RH.

## 5. Formaliser un accord sur la transition écologique

La transition écologique peut faire l'objet de concertations voire de négociations avec les organisations syndicales, formalisées dans des accords-cadres voire des accords collectifs (qui ont plus de valeur juridique). Ces négociations, qui peuvent porter sur le plan de formation dédié à la transition écologique, les moyens au regard des contraintes écologiques, l'adaptation des conditions de travail (horaires, tenues, télétravail en lien avec les enjeux écologiques), les actions de sensibilisation à destination des agents, la QVCT – qualité de vie et des conditions de travail (cf. fiche n°9), ou encore les réorganisations destinées à mieux prendre en compte la transition écologique, permettent de donner une direction commune à l'employeur et aux représentants du personnel pour garantir une transition « juste » de l'organisation.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Faire dialoguer le social et l'écologie permettra d'être en cohérence avec la logique de la transition écologique et solidaire, et de trouver des points de rencontre avec les organisations syndicales.
- Considérer les organisations syndicales – et ainsi plus largement tous les agents – comme de véritables parties prenantes de la transition écologique.
- Des représentants syndicaux, associés aux décisions concernant les plans de sobriété énergétique, de nouvelles méthodes de travail plus économes, des politiques de prévention des déchets (réduction, réemploi, réparation, recyclage) etc..., pourront apporter des éléments précieux de compréhension des enjeux de terrain, et être les relais des politiques de transition écologique auprès de l'ensemble des agents.

## Références et cadre juridique

- [Accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social – Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#) signé par la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises), le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), U2P (Union des entreprises de proximité) pour les organisations d'employeurs, et par la CFDT (Confédération française démocratique du travail) et la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) pour les organisations syndicales des salariés.
- **Brochure CGT (Livret Environnement – CSE.pdf (cgt.fr))**: «*En pratique, des CSE se sont emparés depuis plusieurs années de la dimension environnementale en créant des commissions dites "environnement", ou "éthique" ou encore "écologie/développement durable", composées d'élus et de salariés référents. Leur champ d'action peut aussi bien porter sur la mise en place d'un plan de mobilité, la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments ou le tri des déchets. Les "activités sociales et culturelles" (ASC) peuvent en faire partie pour inciter à une consommation "écoresponsable"*».
- **FO**: un groupe de travail confédéral sur le climat et l'environnement à été créé en 2019 et la publication prochaine d'un guide est annoncée, selon le SG Frédéric Souillot interrogé par « The Shift Project » le 20 novembre 2023

- **UNSA** : Sur son site internet, l'UNSA fait le point sur les nouvelles attributions des instances représentatives après la loi « Climat et résilience » : [Transition écologique et dialogue social dans les entreprises : ce que change la loi « climat résilience » ? - UNSA](#)

- Transformation écologique - La perception des professionnels de santé - Gestions hospitalières n°612 - janvier 2022 p 36-40

- **Les compétences des instances représentatives dans la Fonction publique :**

CSA (Comité social d'administration) dans les services de l'Etat et des établissements publics

[Décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

Comité social territorial

[Décret n° 2021-571 du 10 mai 2021 relatif aux comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

Fonction publique hospitalière

[Décret n° 2021-1570 du 3 décembre 2021 relatif aux comités sociaux d'établissement des établissements publics de santé, des établissements sociaux, des établissements médico-sociaux et des groupements de coopération sanitaire de moyens de droit public - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

- [LOI n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la Fonction publique \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)
- [LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)
- [Ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la Fonction publique - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)



# PARTIE II :

## L'accompagnement des agents pour la transition écologique

### 7. Développer les parcours individuels et collectifs de formation pour la transition écologique

#### La thématique

La transition écologique transforme, parfois radicalement, le contenu des fonctions exercées, les méthodes de travail et les modes d'organisation : tous les métiers ou presque, sont « verdissants \* »<sup>1</sup>.

Ainsi, les analyses et les enquêtes réalisées (comme l'enquête annuelle de Une FPTE<sup>2</sup>) soulignent le **besoin crucial de formation (et, au préalable, de sensibilisation)** ressenti par les agents publics eux-mêmes, avec acuité voire urgence. Ils en attendent une aide pour intégrer les objectifs de la transition écologique dans leur pratique professionnelle.

#### L'enjeu lié à la thématique

Alors que la Fonction publique a pour atout la culture de l'intérêt général qui anime ses personnels, et la volonté affirmée d'évoluer avec son temps et de participer aux transitions, les leviers pour intégrer la transition écologique dans les parcours de formation ne sont pas activés de manière systématique.

Or seule une formation **adéquate** (c'est-à-dire couvrant la sensibilisation, les connaissances théoriques de base et les compétences professionnelles permettant le passage à l'action) et **massive** permettra d'atteindre la **masse critique** à partir de laquelle on pourra considérer que la transition écologique fait partie de la culture administrative. Ce n'est qu'à partir de ce point que devraient cesser – ou du moins se marginaliser – les dissonances cognitives et les injonctions contradictoires liées à la place encore trop réduite voire contestée occupée par la transition écologique.

La formation individuelle des agents participe à leur nécessaire évolution professionnelle. Le choix des thèmes peut être orienté par l'employeur en fonction des intérêts de la structure<sup>3</sup>. Pour ce qui concerne la transition écologique, on ne peut atteindre le but recherché – la masse critique – par le seul jeu des initiatives individuelles ; il faut au contraire une **approche collective et volontariste**.

1 Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire.

2 Consultable sur le site [Enquête annuelle – Une Fonction publique pour la transition écologique \(fpte.fr\)](https://www.fpte.fr)

3 Pour la FPT, art. 1 de la loi du 19 février 2007: « La formation professionnelle tout au long de la vie au sein de la Fonction publique territoriale comprend ... 2°) La formation de perfectionnement, dispensée en cours de carrière à la demande de l'employeur ou de l'agent... ».

Enfin, le besoin de formation concerne **tous les agents, y compris ceux sortant de la formation initiale** et même si celle-ci contient des éléments sur la transition écologique : la formation initiale devra toujours être complétée par des éléments spécifiques à la structure, au métier exercé, à l'équipe dans laquelle on s'insère...

En **milieu hospitalier**, les médecins, infirmiers, aides-soignants, même s'ils ont reçu théoriquement une formation initiale à la transition écologique, doivent, à leur arrivée en poste, être formés aux pratiques écoresponsables du service, aux gestes à accomplir, et aux aspects de travail d'équipe en la matière.

**En formation initiale**, la transition écologique fait désormais partie<sup>1</sup> du « **tronc commun** » coordonné par l'Institut national du service public (INSP) et mis en place dans les 21 **écoles du réseau des écoles du service public**. Du côté de la Fonction publique territoriale, la transition écologique est inscrite depuis septembre 2023 **au programme de toutes les formations d'intégration organisées par le Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT)**, qui concernent environ 50 000 agents/an.

A **l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE)**, c'est une unité d'enseignement « Transitions » qui a été mise en place et qui court sur les 6 semestres de la scolarité des élèves ingénieurs.

Mais la formation initiale des nouveaux arrivants ne répond pas à l'ampleur des enjeux ni à l'urgence de la transition ; **un autre effort essentiel doit bel et bien porter sur la formation continue de l'ensemble des agents publics, toutes générations confondues.**

Un vaste plan de formation continue a été enclenché en 2022 par **le Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (MTFP)**. Il vise à donner une formation de base sur la transition écologique (avec cours de sensibilisation théorique et séances « de terrain ») à l'ensemble des fonctionnaires de catégorie A de l'Etat, en plusieurs phases, d'ici 2025 puis à l'ensemble des agents publics d'ici 2027<sup>2</sup>.

Pour la Fonction publique territoriale, **le CNFPT** a adopté en juin 2023 un agenda en 10 points<sup>3</sup> qui intègre systématiquement la transition écologique au programme de toutes les formations « métier » des agents territoriaux.

**Ces dispositions sont cependant générales. Pour que chaque agent, et collectivement chaque structure administrative, puisse en bénéficier, l'intervention active de sa DRH est indispensable.**

## La démarche proposée

### 1. Intégrer la transition écologique dans la formation individuelle

Les agents publics ont droit à un entretien annuel durant lequel est abordée la question de la formation. Le DRH fera en sorte que ses collègues qui procèdent à ces entretiens intègrent bien la transition écologique dans les suggestions de formation. La DRH prendra le relais pour proposer la formation la mieux appropriée.

Pour les agents prenant nouvellement leurs fonctions dans la structure, et pour ceux promus à un poste de responsabilité/de management, la DRH vérifiera l'état des connaissances théoriques et professionnelles de l'agent et lui fera suivre les formations complétant ses connaissances et compétences.

1 Avec 5 autres thématiques : « Valeurs de la République et principes du service public », « Transition numérique », « Inégalités et pauvreté », « Rapports à la science » et « Sécurité, défense et renseignement ».

2 Le plan du gouvernement, annoncé en octobre 2022, vise à former d'abord 250 cadres supérieurs de la Fonction publique, puis, d'ici fin 2024, 25 000 cadres dirigeants de la Fonction publique d'Etat, auxquels s'ajouteront en 2025 les 12 000 cadres de la F.P. territoriale et les 4 000 cadres de la F.P. hospitalière, et enfin l'ensemble des 5,6 millions d'agents publics d'ici 2027. Ces objectifs seront néanmoins à confronter avec la réalisation concrète.

3 [10 engagements en faveur de la transition écologique | CNFPT - Ile-de-France](#)

**Au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**, la formation à la transition écologique est intégrée au « programme exécutif » des sous-directeurs, le *package* de formations à suivre dans un délai d'un an après leur prise de fonctions.

## 2. Elaborer un catalogue des formations et proposer un parcours de formation

Le catalogue des formations liées à la transition écologique proposées permettra de répondre aux besoins d'agents exerçant différentes missions à différents niveaux et possédant des compétences déjà plus ou moins développées en matière de transition écologique.

Ce catalogue permettra ainsi de **dessiner un « parcours de formation »** mettant **chaque agent** en mesure de faire progresser graduellement ses compétences (Voir aussi fiche 8), en partant des connaissances générales et théoriques, pour aboutir à des formations opérationnelles spécialisées déterminées par les fonctions occupées. Ce parcours pourra ainsi comprendre :

- des **ateliers de sensibilisation** (type Fresque du climat, Fresque de la biodiversité, Fresque du numérique responsable, de l'économie circulaire, des limites planétaires, de la santé-environnement, Plan Health Faire®...)
- des ateliers de **compréhension de leur propre empreinte environnementale** (« ateliers 2 tonnes » ou « nos vies bas carbone ») et de transformation écoresponsable du fonctionnement des services (démarches « Services publics écoresponsables » et « Etat responsable »)
- des **formations « métiers » sur les enjeux transversaux** (élaboration d'une stratégie, gouvernance, management, achat, finance, RH...)
- des **formations « métiers »** sur la mise en œuvre de la transition écologique dans les **différentes spécialités** (achat public, budget vert, gestion énergétique, prévention des risques, gestion d'espaces verts...)

Les besoins précis, notamment pour les deux dernières catégories, sont liés au projet/programme de transition écologique mis en œuvre par la structure. C'est le dialogue avec les autorités hiérarchiques et chefs de service, ainsi qu'avec les agents qui permettra à la DRH de faire coïncider l'offre de formation et les besoins.

**La formation dans le champ de la santé sur la transition écologique** se met en place progressivement.

### 1. En formation continue, dans les établissements, avec différents niveaux

Au 1er niveau, c'est la sensibilisation pour toucher un grand nombre de professionnels :

- La « **Fresque du Climat** » est déployée dans de nombreux établissements. La partie « discussion » permet de redonner du pouvoir d'action aux participants sur les plans professionnels et personnels, et ce par exemple, via l'utilisation de l'outil « Inventons Nos Vies Bas Carbone » et des rapports du plan de transformation de l'économie française (PTEF) dans le domaine de la santé (Shift Project). Dans certains établissements, comme au CHU de Bordeaux, est organisée une formation à l'animation de plusieurs agents pour leur permettre de déployer l'outil en interne.
- Un atelier de sensibilisation spécifique à la santé, le « **Plan Health Faire®** », créé par le CHU Poitiers et l'OMEDIT Ile-de-France est en cours de diffusion sur le territoire, avec là aussi la formation d'animateurs.

Des formations spécifiques commencent à être intégrées dans les programmes de formation des établissements :

- par niveau d'engagement: ambassadeurs, référents TE, référents Unités durables ...
- ou par métiers, comme par exemple les acheteurs

Des formations interdisciplinaires et transversales sont maintenant disponibles :

- masters, DU, MOOC... Par exemple, DIU santé-environnement proposé (partiellement en distanciel) par les universités Paris Cité et Créteil (UPEC) ; MOOC santé environnementale de l'Université de Bordeaux...
- La formation ChanCES - Changement Climatique, transitions Et Santé -proposée par l'EHESP- permet aux professionnels d'appréhender les défis de santé publique liés au changement climatique et aux évolutions environnementales et de mettre en œuvre des projets concrets en entreprise, établissement ou sur les territoires.

Enfin, de l'information concernant la transition écologique est de plus en plus souvent proposée pour l'accueil des nouveaux arrivants: fiches d'accueil, fiches de tutorat.

### 3. En formation initiale

- Un module « médecine et santé environnementale » élaboré en 2023 par le Dr Marine Sarfati, enseignante à l'Université de Lyon 1 et endossé par la Conférence nationale des Doyens de médecine , doit obligatoirement être suivi par les étudiants de médecine dans toutes les facultés du pays. D'abord réservée aux étudiants, cette formation est désormais accessible à tout professionnel de santé et au-delà, à toute personne intéressée, sur la plateforme de l'Université numérique Santé et Sport (UNESS) .
- Des UE santé et environnement pour les 1ères années du tronc commun (ex: HCL, Université de Bordeaux, AP HM )
- Développement en cours de modules spécifiques TE dans les formations initiales des paramédicaux
- Et depuis peu, l'expérience en région Nouvelle Aquitaine sur demande de la Région faite à l'ADSNA (Agir Durablement en Santé en Nouvelle Aquitaine) avec la formation des directeurs des Centres de Formations Paramédicales.

NB: un travail de recensement (réalisé par le groupe formation/santé du Lierre) est en cours.

### 3. Être un cordonnier bien chaussé...

Pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités en toute connaissance de cause, et notamment bien conseiller l'ensemble des agents sur la montée en compétences écologiques, les agents et cadres des DRH sont les premiers concernés par le programme de formation.

Un exemple de sensibilisation des personnels RH aux enjeux: l'ANDRH (Association Nationale des DRH) a proposé à ses 6000 adhérents (DRH) et 65 groupes locaux un «challenge» avec l'outil Energic qui, sous une forme ludique, collaborative et digitale, a permis un challenge intergroupe visant *in fine* à l'acquisition de connaissances mais aussi aux échanges et partage de pratiques grâce à cet outil digital.

#### 4. Concevoir un plan collectif de développement des compétences en matière de transition écologique

Le plan de développement des compétences est l'aboutissement d'une démarche qui articule trois étapes<sup>1</sup> :

- le catalogue de formation, qui propose aux agents les formations que l'institution est prête à prendre en charge;
- le plan de formation, processus qui articule les besoins de formation exprimés par les agents et ceux de la collectivité;
- le plan de développement des compétences enfin, démarche globale et prospective qui relie le plan de formation à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

**Dans la région Centre-Val de Loire**, le dispositif expérimental de formation « iTEEnéraire » (voir *infra*, rubrique « conseils ») comporte trois phases mises en œuvre à compter de l'automne 2024 :

- Une phase initiale de formation des « ambassadeurs de la transition » et de sensibilisation de tous les agents
- Une phase « d'ancrage », avec la formation des managers
- Une phase « d'accélération », avec un parcours de formations spécifiques pour 20 métiers prioritaire pré-identifiés.

**A La Rochelle**, un nouveau plan de formation triennal est en cours d'élaboration pour 2025-2027 ; « la transition écologique y sera formellement mise en exergue », beaucoup plus que dans le plan actuel, explique le DGA en charge des RH.

- la formation n'est pas envisagée d'un seul point de vue « technique » mais pour dépasser le côté culpabilisant et « créer un socle de connaissances et un langage commun », il faut s'appuyer sur « l'agent public citoyen ». C'est pourquoi une « formation-action » adaptée sera rendue obligatoire pour tous les agents.
- on aura recours à des formateurs internes, « pour valoriser l'expertise de nos équipes et territorialiser les enjeux de la TE ».
- il s'agit de « passer de la transition écologique à la transformation écologique ».
- Cette évolution est favorisée par le portage du DGA, qui a suivi lui-même un cycle de formation sur la transition écologique.

« On est proches d'un plan de développement des compétences, c'est une question de vocabulaire », il s'agit de réfléchir à l'évolution des métiers par l'intermédiaire notamment des fiches de postes et des projets de service ; en s'appuyant sur les besoins de formation identifiés par les services.

La **Ville de Clermont-Ferrand**, dans le cadre de son projet d'administration, met en place un dispositif de formation obligatoire destiné aux 2300 agents de la collectivité sur les enjeux de transition écologique, en intégrant ses dimensions sociales et démocratiques. Déployée sur quatre demi-journées, cette formation interne est construite en partenariat avec le CNFPT et animée par des équipes d'intervenants désignés par le CNFPT et d'agents de la ville ayant bénéficié d'une formation de formateurs.

<sup>1</sup> Les trois étapes qui suivent ont été formulées par le Centre de gestion de Loire-Atlantique (CDG 44): PLANS DE FORMATION : GUIDE NUMÉRIQUE À L'USAGE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (2020), [Présentation PowerPoint \(cdg44.fr\)](#). Les centres de gestion sont des établissements publics locaux, créés dans chaque département (sauf en Ile de France où l'organisation est différente) par les employeurs territoriaux, et qui exercent pour leur compte un certain nombre de missions, obligatoires ou définies par convention.

**Eaux de Vienne-Siveer**, syndicat mixte en gestion publique qui gère l'eau potable et l'assainissement d'une grande partie du département de la Vienne, a aussi une démarche de préservation et protection de la ressource en eau.

Ce syndicat a décidé, au printemps 2024, de créer au sein de son « service de développement RH » un emploi de « chargé du plan de formation et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences -GPEC - ». Le fait de confier ces deux missions à une même personne montre le *continuum* entre les deux éléments qui permettent de réaliser « l'adéquation des ressources humaines et des compétences aux besoins qualitatifs et quantitatifs du syndicat »<sup>1</sup>.

Ce chargé de mission aura également dans ses missions d'« accompagner les encadrants et les agents dans la réalisation des entretiens professionnels annuels », de « gérer les demandes d'évolution professionnelle formulées dans le cadre des entretiens » et « si besoin, informer et conseiller les agents sur les outils existants permettant de construire un plan de développement des compétences ou un projet de mobilité ».

<sup>1</sup> voir l'annonce: [Chargé-e de formation et GPEC - FAUX DE VIENNE / S.I.V.E.E.R. | emploi-territorial.fr](#)

La DRH définira avec les directeurs et chefs de service :

- les besoins/souhaits individuels des agents
- ceux de la structure administrative, et les arbitrages souhaités entre les deux
- le calendrier souhaitable et l'ordre de priorité des formations.

La DRH devra, le cas échéant, solliciter ces mêmes directeurs et chefs de service afin de pouvoir élaborer le plan de développement des compétences en matière de transition écologique (voir chapitre conclusif: « La direction des ressources humaines et la transition écologique : un rôle pivot à amplifier »).

## 5. Prendre les dispositions connexes

- Organiser les formations pendant les horaires de travail et s'assurer que les autorisations d'absence sont bien accordées par les chefs de service aux agents concernés.
- Prévoir des décharges de service pour les agents sollicités comme formateurs et comme « référents » ou « ambassadeurs » de la transition écologique (cf fiche n°8).
- Planifier le budget en fonction des objectifs quantitatifs et de calendrier du plan de formation.
- Instaurer un suivi du plan de développement des compétences (collectif) comme du parcours de formation de chaque agent.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

→ **S'appuyer sur les « référents » ou « ambassadeurs » de la transition écologique dans chaque service de la structure.** Ces référents sont des relais utiles pour suivre l'exécution du plan de formation et pour dialoguer avec les agents sur leur formation individuelle. Penser à proposer à ces référents eux-mêmes les formations qui leur seront utiles.

Au **CHU de Bordeaux**, la formation des **référents « Unités durables »** contribue à créer une culture commune et un partage d'expériences entre les professionnels.

→ **Former des formateurs** internes permet de réaliser à terme des économies par rapport au recours à des prestations externes, mais surtout permet de faire un lien plus rapide et plus efficace entre la théorie et l'action de la structure, en prenant en compte sa « culture » propre. C'est la démarche prévue par le plan de formation des agents de l'Etat, que chaque ministère doit déployer pour ce qui le concerne.

**Les deux préfetures de la Côte d'Or et du Doubs**<sup>1</sup> agissant de concert, ont constitué en 2023 une communauté de 23 agents qui ont suivi une formation de formateurs leur permettant d'animer des « ateliers 2 tonnes ». Le projet a été lauréat du concours du FMATE<sup>2</sup> et a reçu un financement en vue de la formation de 360 agents. Fin 2023, 20 sessions avaient déjà été organisées, soit à Dijon soit à Besançon, et avaient permis de former 160 agents. Le programme se poursuit en 2024.

**Le Cerema** a formé deux communautés d'agents animateurs de la Fresque du climat et de la Fresque de la biodiversité, qui agissent en tant que « formateurs internes » et ont déjà formé plus de 2000 agents. Ces communautés d'animateurs existent aussi sur le réseau social interne à l'établissement. Elles constituent un vivier volontaire et moteur qui irrigue en transversal la plupart des services.

A **l'Institut Agro Rennes Angers**, établissement d'enseignement supérieur et de recherche du Ministère de l'Agriculture, un réseau de plus de 30 « fresqueurs » du climat, enseignants-chercheurs et personnels administratifs est régulièrement mobilisé pour animer des fresques au sein de l'école ou dans d'autres écoles sœurs. Ces fresques sont à destination des personnels et des étudiants. Une dizaine d'agents sont également formés à animer des ateliers 2Tonnes. Ce vivier d'agents engagés a permis par exemple de former plus de 60 cadres lors d'un séminaire en présentiel à Rennes à destination des cadres des services supports des 3 écoles de l'Institut Agro. En 2024, des agents de l'école se sont également formés à l'animation de la fresque One Health et de la fresque de la biodiversité afin de la déployer à destination des agents et étudiants de l'école.

1 Plus précisément les DDT et SGC des deux départements

2 FMATE: fonds de modernisation de l'administration territoriale de l'Etat : des appels à projets ensuite sélectionnés par un jury national.

→ La formule des **ateliers** permet de « massifier » plus rapidement mais surtout permet de développer l'approche collective.

→ La **mutualisation** permet d'optimiser l'organisation et de réaliser des économies d'échelle. Elle facilite aussi la création d'une culture commune sur le sujet.

Dans la **région Centre-Val de Loire**, 11 collectivités territoriales (la Région, deux départements, des communes et intercommunalités), représentant des tendances politiques variées, se sont regroupées dans un consortium composé du Centre National de la Fonction publique Territoriale, chef de file, de l'ADEME, de la Région Centre Val de Loire et de 10 autres partenaires Collectivités territoriales et Etablissements Publics de la région. Ce consortium porte le projet collaboratif **"ITEEnéaire"**, qui vise à concevoir, tester et évaluer une offre modulaire de formation aux enjeux de la transition écologique et énergétique (TEE) à destination, potentiellement, de tous les agents des collectivités du territoire régional. Ce projet, retenu dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt "Compétences et métiers d'avenir" du plan France 2030, se veut répliquable à l'échelle d'autres régions<sup>1</sup>.

1 [ITEEnéaire: Un projet inédit en Centre-Val de Loire pour former massivement les agents territoriaux à la transition écologique et énergétique | CNFPT - National](#)

→ L'exemplarité de l'organisation passe aussi par la contribution à la prise de conscience écologique des agents et par la transmission d'informations fiables sur l'état écologique de la planète, à rebours des fausses informations auxquelles les agents peuvent être exposés par ailleurs.

## Références et cadre juridique

- Le [Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat. - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#) reconnaît en particulier (art. 1, 2°) comme objet à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat : « leur adaptation immédiate au poste de travail », « leur adaptation à l'évolution prévisible des métiers », « le développement de leurs qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications ». Selon l'art. 7, « Les fonctionnaires peuvent être tenus, dans l'intérêt du service, de suivre des actions de formation continue prévues au 2° de l'article 1er. Ils peuvent également bénéficier de ces actions sur leur demande, sous réserve des nécessités de fonctionnement du service. Si une telle demande a déjà été refusée à un fonctionnaire, le rejet de sa seconde demande portant sur une action de formation de même nature ne peut être prononcé qu'après avis de l'instance paritaire compétente.»
- La [LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#) reconnaît (art 59) d'une part la nécessité d'« **harmoniser [la] formation initiale** [des agents du cadre A], **créer un tronc commun d'enseignements** et développer leur formation continue afin **d'accroître leur culture commune de l'action publique...** », et d'autre part, le besoin de « **renforcer la formation des agents les moins qualifiés**, des agents en situation de handicap ainsi que des agents les plus exposés aux risques d'usure professionnelle afin de favoriser leur évolution professionnelle » .
- Le [Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#) concerne les trois Fonctions publiques. Il définit l'action de formation comme « un parcours pédagogique concourant au développement des connaissances et des compétences et permettant d'atteindre un objectif professionnel ». Il prévoit l'obligation pour chaque employeur public d'élaborer une offre d'accompagnement personnalisé, comprenant des dispositifs individuels et collectifs d'information, de conseil, de soutien et de formation, la possibilité de réaliser un bilan de parcours professionnel et un plan individuel de développement des compétences.



## 8. Valoriser l'engagement écologique des agents

### La thématique

Pour peu qu'il soit plus marqué et plus visible que celui de la structure administrative au sein de laquelle ils travaillent, l'engagement des agents en faveur de la transition écologique peut facilement être perçu comme un choix personnel, voire du militantisme. Il s'agit pourtant d'un devoir professionnel, celui pour tout agent public d'appliquer les lois et règlements (qui se renforcent sur les questions relatives à l'écologie). L'engagement initial dans la Fonction publique participe des mêmes valeurs, et en premier lieu de la régénération de la notion même d'intérêt général, comme exposé en introduction de ce guide. En déployant leurs efforts en ce sens, les agents contribuent à l'évolution du territoire, à sa modernisation, à son adaptation au changement climatique, et à l'innovation. L'engagement des agents est un atout au service des administrations pour réussir la transition écologique.

### L'enjeu lié à la thématique

Il s'agit pour la DRH de faire en sorte que les **compétences, l'engagement et la performance écologiques de l'agent soient reconnus** par la structure administrative comme des valeurs positives, depuis le recrutement et tout au long de sa carrière.

Il faut également faire la distinction entre ce qui relève :

- de la reconnaissance des actions écologiquement positives qui auront été réalisées collectivement et individuellement par les agents au regard des **orientations données par l'organisation**,
- de la valorisation et du soutien des **initiatives des agents**, en pérennisant ce qui aura été expérimenté avec succès, notamment en dégagant des moyens et du temps dédié (cf. fiche n°5).

C'est aussi un **facteur d'efficacité collective** : l'implication des salariés dans des dynamiques de co-construction de transformation écologique permet de redonner du sens à leur quotidien. L'employeur y gagnera un climat de travail apaisé, une motivation accrue et potentiellement une meilleure efficacité.

### La démarche proposée en lien avec le thème

#### 1. Susciter et entretenir l'engagement des agents

La DRH se doit d'appeler l'attention des agents, et ce dès leur recrutement (cf. fiche n°3), sur l'intérêt que porte l'institution à la transition écologique, qui fait partie de ses valeurs et de ses engagements. Elle fait connaître les communautés existantes (boucles internes transversales, sans logique hiérarchique) et encourage les agents à y participer.

Les agents sont diversement intéressés ou convaincus par la transition écologique. Les structures administratives ont intérêt à s'appuyer sur les agents les plus motivés pour faire progresser les objectifs. Cela passe par la **reconnaissance des fonctions de « référents » ou d'« ambassadeurs » de la transition écologique**.

Les fonctions de « référent » ou « ambassadeur » doivent être reconnues par la DRH pour leur utilité vis-à-vis des objectifs poursuivis collectivement. Cette **reconnaissance officielle** doit être intégrée au dossier personnel de l'agent et figurer parmi ses compétences et son expérience professionnelle.

Dans l'administration du **département d'Indre-et-Loire**, les référents des transitions écologique et énergétique sont dotés d'une lettre de mission qui précise la nature de leurs missions (dont la formation) et le temps qu'ils y consacrent, soit une demi-journée par mois, non compris le temps de formation.

Elles s'accompagnent de **quelques prérogatives** attachées à ces fonctions, par exemple:

- Pouvoir de propositions à la hiérarchie ou au comité social
- Bénéficier d'une priorité pour l'accès aux formations en lien avec les fonctions de référent ou ambassadeur de la transition écologique
- Bénéficier de moyens comme la réservation prioritaire de salles pour les réunions
- Bénéficier de la collaboration du service communication (visibilité du réseau et de ses réunions, réalisation de supports de communication...) afin de valoriser les actions et initiatives internes et encourager leur développement.

De même, compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas de bénévolat, le **temps passé à ces missions devrait être officiellement reconnu** (selon des modalités à définir entre l'agent, son service de rattachement et la DRH) et faire l'objet d'une décharge de service (cf fiche n°5).

## 2. Faire de la performance écologique un facteur d'évolution professionnelle

Les fonctionnaires comme les agents contractuels ont droit à un entretien professionnel annuel. Cet entretien est un moment important de la vie professionnelle puisqu'y sont évoqués entre autres éléments:

- les résultats professionnels par rapport aux objectifs fixés l'année précédente
- les objectifs fixés pour l'année à venir
- les perspectives d'évolution professionnelle
- les acquis de l'expérience professionnelle et les besoins de formation en adéquation avec les perspectives définies...

Le compte-rendu de l'entretien professionnel est pris en compte pour l'attribution de certaines primes (cf. fiche n°4) et les propositions d'avancement.

Il est ainsi facile de comprendre l'effet-levier que peut constituer **l'insertion des compétences, de l'engagement et des performances écologiques** parmi les sujets de discussion lors de l'entretien professionnel:

- Prise de conscience par les agents ainsi que par leur supérieur hiérarchique que la transition écologique fait partie des objectifs de la structure
- Intéressement personnel de l'agent à améliorer ses compétences et sa performance
- Vérification de ses connaissances et propositions de formations correspondant au niveau et aux besoins (cf point suivant).

En dialogue avec les supérieurs hiérarchiques des agents, les DRH peuvent faire de la performance écologique un sujet de discussion et un critère lors de l'entretien professionnel **en développant les outils adéquats** (grille de conduite d'entretien, cf. *infra*, rubrique « conseils »).

- **proposer à l'agent un parcours individuel progressif de formation**

Le **parcours individuel de formation** permet à **chaque agent** de faire progresser graduellement ses connaissances et compétences, en partant des connaissances générales et théoriques (ateliers de sensibilisation puis compréhension de sa propre empreinte environnementale), pour aboutir à des formations opérationnelles spécialisées déterminées par les fonctions occupées ou celles auxquelles il postule. Les besoins précis seront définis pour l'année suivante en accord avec la hiérarchie de l'agent, dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Les formations concernées pourront être celles proposées par la DRH dans son catalogue des formations (cf. fiche n°7). La DRH pourra cependant aussi **reconnaître, en les versant au dossier « formation » de l'agent, celles que celui-ci aura pris l'initiative d'effectuer en dehors du catalogue proposé.**

- **prendre en compte l'engagement écologique pour les promotions**

Dans le cadre d'une promotion, engagement et performance écologiques sont non seulement des atouts bénéficiant à l'institution par rapport à ses objectifs (et obligations) écologiques, mais sont aussi les garants du **savoir-faire et du savoir-être** de l'agent concerné. Si celui-ci se retrouve en situation de manager, il saura défendre et incarner un mode de management plus inclusif et transversal qui constitue une modernisation du fonctionnement de l'institution - un tournant qui s'applique aux sujets écologiques mais aussi bien au-delà.

- **faire de la performance écologique un atout pour la mobilité**

Chaque structure a intérêt à développer les compétences écologiques de ses agents et encore plus ses résultats (la performance écologique). Elle a intérêt aussi à fidéliser les meilleurs (cf. fiche n°3). Cependant, il lui faut accepter aussi, en tant que facteur de motivation, que l'agent inscrive ses acquis dans une perspective de progression de carrière qui va l'emmener peut-être ailleurs. La structure d'origine y gagnera en réputation, en « essaimage », et même pourra éventuellement bénéficier du retour ultérieur de son agent performant. Après tout, surmonter les habitudes de travail en silos et développer transversalité et coopération sont les vecteurs de la mise en œuvre de la transition écologique ! À l'échelle de la Fonction publique, encourager les agents au développement de leur parcours professionnel est un jeu à somme positive, *a fortiori* pour la transition écologique.

Le rôle des **conseillers mobilité carrière** est déterminant pour informer l'agent des possibilités d'évolution en interne et au sein de la Fonction publique sur des postes en lien avec la transition écologique. Ils devront bénéficier d'une bonne sensibilisation voire d'une formation aux enjeux de la transition écologique.

Plusieurs dispositifs d'évolution professionnelle permettent d'évoluer vers un nouveau métier et pourraient s'appliquer : immersions professionnelles, périodes de professionnalisation, congé de transition professionnelle, congé de formation professionnelle, compte personnel de formation.

- **utiliser le mécénat de compétences pour la transition écologique**

Le mécénat de compétences dans la Fonction publique a été créé en 2022 à titre expérimental jusqu'en 2027.

Sont concernés les fonctionnaires de L'Etat, les Régions, les Départements, les communes de plus de 3 500 habitants et les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI). Ces structures peuvent mettre certains de leurs fonctionnaires à disposition (à temps partiel ou complet) d'organismes d'intérêt général ou d'associations ou de fondations reconnues d'utilité publique. Quand elle est effectuée à titre gratuit (aucune contrepartie payée par l'organisme bénéficiaire), cette mise à disposition équivaut à une subvention.

En mettant à disposition un agent qui a acquis des compétences en matière de transition écologique, une collectivité territoriale, ou une DREAL, peuvent faciliter la transition écologique dans leur territoire. Le mécénat de compétences peut en effet être mis au service d'organismes à « caractère éducatif ou scientifique » ou dédiés à « la défense de l'environnement naturel ».

Les DRH sont au cœur de la mise en œuvre de cette nouvelle modalité qui s'inscrit clairement dans le cadre de l'innovation publique. Il leur revient en effet de faire connaître le mécanisme<sup>1</sup>, de vérifier la conformité des demandes (compétences effectives de l'agent, conditions d'éligibilité de l'organisme bénéficiaire, adéquation des missions qui y seront confiées à l'agent, absence de conflit d'intérêt), d'établir la convention de mise à disposition.

Celle-ci précisera notamment la répartition des compétences entre l'administration d'origine et l'organisme d'accueil, notamment les modalités d'évaluation et de valorisation des activités, qui sont d'une importance particulière pour la suite de la carrière de l'agent.

### 3. Ouvrir des perspectives d'action en transition écologique en fin de carrière

Les DRH ont aussi parmi leurs missions celle de préparer les agents en fin de carrière à une future vie de retraités actifs et épanouis, si possible encore engagés au service de la communauté.

- **Mécénat de compétences :** l'agent en fin de carrière pourra être encouragé à pratiquer le mécénat de compétences (voir paragraphe précédent), à temps partiel ou complet, en se mettant au service d'un organisme œuvrant dans le domaine de la transition écologique.
- **Transmission de savoirs au bénéfice de la structure administrative :** compte tenu du nombre de personnels à former (cf. fiche n°7), le plan de formation en matière de transition écologique est exigeant en matière de formateurs. Les personnes proches de la retraite peuvent recevoir une formation de manière à devenir eux-mêmes des formateurs au service de leur structure administrative.

C'est la démarche prévue par le plan de formation des agents de l'Etat, que chaque ministère doit déployer pour ce qui le concerne.

Au **Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**, une dizaine d'anciens ambassadeurs « jeunes retraités » ont reçu une « formation de formateurs » pour « l'atelier 1 » du plan de formation des cadres de l'Etat à la transition écologique. Ils sont devenus formateurs internes pour leur ministère d'origine.

### Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- **La valorisation de l'investissement des agents dans la transition écologique pourrait passer par le régime indemnitaire** (cf. fiche n°4). Si ce levier ne fait pas consensus, il demeure une option à disposition des administrations. Avec les réserves que l'on peut avoir sur l'individualisation des rémunérations complémentaires (les « primes ») des agents publics, qui paraissent aller à l'encontre de la logique collective qu'implique la transition écologique et solidaire, un employeur public peut toutefois vouloir valoriser des investissements particuliers, pas forcément en concurrence avec d'autres. Il peut aussi se conformer à des dispositions réglementaires en les mettant au service de la transition écologique. Dans la perspective par exemple où la loi évoluerait vers une mise en œuvre renforcée de l'individualisation du régime indemnitaire, notamment *via* le Complément Indemnitaire Annuel (CIA), il resterait à déterminer quels types d'objectifs et de réalisations pourraient en faire l'objet. Il apparaîtrait alors légitime de prendre en compte les performances écologiques des collectifs d'agents. Dans ce cas, l'employeur pourra utiliser, de manière équitable et plutôt pour des réalisations collectives (notion intrinsèque à la transition écologique), le **levier du régime indemnitaire**. Une forme de CIA collectif pourrait ainsi être envisagée.
- L'intéressement financier n'est pas le seul outil à disposition (cf. fiche n°4) sur le sujet de la transition écologique, et d'autres leviers efficaces existent. Une partie des agents sera par ailleurs animée par d'autres considérations qu'une revalorisation de leur rémunération lorsqu'il s'agira de contribuer à la transition écologique :

<sup>1</sup> Dans le cas des collectivités territoriales, la publicité et sensibilisation peuvent être effectuées par les centres de gestion de la Fonction publique territoriale pour le compte des communes et établissements qui leur sont affiliés.

ces agents demandent plutôt un **accroissement des moyens et des libertés d'agir** et de faire des propositions, ainsi qu'une reconnaissance institutionnelle de leurs actions (cf fiche n°1).

- Proposer une grille de conduite d'entretien aux encadrants pour l'entretien d'évaluation. Cette grille permettra de garantir qu'au-delà des questions particulières au métier ou au service, **les priorités transversales de la structure, dont la transition écologique**, seront bien abordées lors de l'entretien. Elle sera une aide pour les encadrants qui les mènent.
- **L'accompagnement des encadrants** aux évolutions des entretiens d'évaluation et à l'utilisation de la grille pourra être renforcé pour les acculturer à l'évaluation des objectifs de transition écologique donnés aux agents.
- **Maintenir le dialogue avec la ou les communautés des agents les plus engagés (dont les « référents » et « ambassadeurs »)**. Cela contribuera à renforcer leur positionnement en même temps que de résoudre des difficultés et identifier des points à travailler. La communauté pourra aussi être mobilisée sur la recherche d'organismes pouvant bénéficier de mécénats de compétences.

## Références et cadre juridique

- [Circulaire du 23 avril 2012 relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)
- Le mécénat de compétences dans la Fonction publique est créé à titre expérimental par la loi du 21 février 2022 dite "3D"<sup>1</sup> (article 209). Un décret du 27 décembre 2022<sup>2</sup> puis une circulaire du 19 juillet 2023<sup>3</sup> en précisent les modalités.

1 [LOI n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

2 [Décret n° 2022-1682 du 27 décembre 2022 relatif à l'expérimentation de la mise à disposition de fonctionnaires dans le cadre d'un mécénat de compétences - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

3 [Légifrance - Droit national en vigueur - Circulaires et instructions - Circulaire relative à l'expérimentation du mécénat de compétences dans la Fonction publique de l'État et la Fonction publique territoriale \(legifrance.gouv.fr\)](#)

## 9. Développer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail dans le cadre de la transition écologique

### La thématique

La qualité de vie au travail (QVT), est une notion ancienne et déjà mobilisée dans les organisations publiques. Si beaucoup de théories et de représentations de la QVT existent, on y inclut généralement les **conditions de travail (QVCT), le contenu de celui-ci, les relations de travail, la santé, l'égalité et les parcours professionnels.**

La qualité de vie au travail induit des **enjeux qui sont connexes à la prévention des risques psychosociaux (RPS)** (cf. fiche n°10), à la meilleure articulation vie personnelle / professionnelle, ainsi bien sûr qu'à la transition écologique. Elle peut participer à l'attachement de l'agent à son organisation et contribuer à l'attractivité de celle-ci.

Les évolutions sociales et sociétales renforcent **l'aspiration des agents à mieux concilier vie professionnelle et vie privée**, à s'investir dans des activités citoyennes et, de manière de plus en plus affirmée, à ralentir, à avoir de nouveaux rapports au temps (cf. fiche n°5), à retrouver des liens sociaux, ainsi qu'avec la Nature, de manière active (engagement associatif) ou non (loisirs). Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail favorise le développement de la **dimension sociétale de la transition écologique.**

### L'enjeu lié à la thématique

Les premiers constats rapportés par des organisations qui ont mis en place une stratégie de transition écologique et solidaire avec les agents confirment que, loin d'être contradictoires, la **qualité de vie au travail et la transition écologique sont complémentaires, voire synergiques.**

Lier la qualité de vie au travail et la participation active des agents à la transition écologique contribue à la **régénération de la notion d'intérêt général.** En miroir, les enjeux écologiques sont en phase avec l'action publique, qui œuvre dans le sens de l'intérêt général; à cet égard, l'alignement de la politique de QVCT avec la transition écologique s'inscrit dans l'exemplarité recherchée. Ces conditions permettront plus facilement aux agents de se muer ensuite en ambassadeurs de pratiques exemplaires, tant dans leur milieu professionnel qu'en dehors.

### La démarche proposée

La politique de QVCT définie par le prisme de la transition écologique et menée par l'organisation implique une démarche concomitante de réduction de son impact écologique et d'amélioration du bien-être des agents tant sur le plan organisationnel que social et sociétal. Les démarches de transition écologique présentent également un **intérêt pour les agents eux-mêmes**, en termes d'économies et de **co-bénéfices sur leur santé.** C'est ce que doivent identifier et valoriser les RH, en sensibilisant aussi les représentants du personnel sur ces aspects (cf. fiche n°6). Ces économies et co-bénéfices sont un atout non seulement pour les agents mais aussi pour l'organisation.

#### 1. Proposer en interne une réflexion large sur la QVCT

Il s'agit d'impliquer les agents et le management (supérieur comme intermédiaire). La phase de diagnostic de la qualité de vie au travail des agents sera suivie d'une phase prospective permettant aux agents d'interroger: « Comment imaginez-vous vos pratiques et conditions de travail au regard du nouveau contexte écologique? ».

#### 2. Permettre aux agents de s'impliquer davantage

En créant des communautés d'agents autour de l'écologie et en valorisant leurs initiatives en lien avec la transition écologique, l'organisation ne fait pas seulement œuvre utile pour elle-même, elle permet aux agents d'aborder leurs

missions (et le sens qu'ils leur donnent) d'une autre manière, en prenant du recul sur le travail quotidien et en l'inscrivant dans une dimension plus collaborative et en phase avec l'environnement. Permettre ces activités pratiques sur leur temps de travail (cf. fiche n°5), notamment pour celles et ceux dont ce n'est pas le métier, participe du bien-être des agents.

### 3. Lier tous les aspects des conditions de travail aux questions de transition écologique

#### - **La prévention santé et le bien-être physique et psychologique des agents**

Cette dimension qui comporte de nombreux aspects est traitée par la fiche n° 10.

#### - **L'amélioration du milieu de travail**

Engager une réflexion sur la végétalisation des espaces de travail, afin de garantir la convivialité des lieux, en veillant à prendre en compte les impératifs d'entretien (y faire participer les agents, éviter les plantes trop fragiles ou nécessitant trop d'eau...) et de prévention des allergies (éviter les pollens).

Prendre en compte le besoin de « personnaliser » son lieu de travail : définir ce qui est permis et quelles sont les limites, particulièrement pour les « open spaces » et les bureaux partagés, l'installation d'un jardin potager collectif avec allocation de moyens matériels, voire l'accueil d'animaux dans certains espaces.

**La Saline royale d'Arc-et-Senans** a progressivement transformé son parc pour en faire un véritable laboratoire des métiers du paysage et de la biodiversité, en **impliquant ses salariés dans la conception** et la mise en œuvre de solutions pour s'adapter au dérèglement climatique et lutter contre la chute de la biodiversité : expérimentations pour favoriser le retour de la vie dans le sol, formation sur la gestion de l'eau, débats sur les choix de la palette végétale, production d'un potager pour les salariés et pour les visiteurs, sensibilisation à l'agroécologie. Cette démarche, menée en partenariat avec des établissements de formation professionnelle et les organisations représentatives de la filière du paysage et de l'horticulture, permet de **développer les compétences** des membres de son équipe, de renforcer leur fierté d'appartenance à une entreprise publique engagée, **d'accroître son attractivité** en tant qu'employeur et **de fidéliser davantage les talents** qu'elle comporte.

#### - **Les mobilités bas-carbone**

Permettre aux agents de contribuer à la réduction de l'empreinte carbone individuelle et collective par le télétravail (voir aussi fiche n°5), et mener une politique incitative sur les mobilités douces : organiser un parking vélos et des ateliers de réparation vélos, prendre en charge les abonnements transport et mettre en place le forfait mobilité durable (cf. fiche n°11), faciliter le covoiturage, mettre à disposition des vélos pour les déplacements professionnels, adapter les transports et les horaires aux contraintes des personnels, notamment hospitaliers...

Les ateliers collectifs de calcul des empreintes carbone (2tonnes, MyCo2, NosGestesClimats etc...) offrent un point de départ intéressant à la démarche.

A **l'Institut Agro Rennes-Angers**, la DRH et la direction du patrimoine et de la logistique de l'école organisent chaque année des événements à destination des agents et étudiants lors de la semaine européenne de la mobilité, en septembre : action de formation/sensibilisation à l'utilisation du vélo, venue d'un réparateur professionnel de vélos sur le lieu de travail...

Par ailleurs, toute l'année, des ateliers participatifs de réparation de vélos (« patins et rustines ») animés par des agents bénévoles et passionnés, sont organisés mensuellement sur le temps de la pause-déjeuner.

### - **La restauration des agents**

Proposer systématiquement l'accès à des offres végétariennes et les valoriser. Renforcer l'utilisation de produits locaux, de saison et, dans la mesure du possible, bio. Permettre l'accès à un lieu de restauration convivial, où une pédagogie est faite autour des engagements environnementaux, favorise la qualité de vie au travail. Proposer un partenariat avec des Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) pour l'accès des agents à des paniers de fruits et légumes, ce qui valorise également les acteurs du territoire. Demander, dans les marchés publics de restauration, que le prestataire forme ses personnels à la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi qu'à la réduction, au tri et à la valorisation des déchets alimentaires, et qu'il mène des actions annuelles de sensibilisation des usagers de la restauration sur ces mêmes thématiques.

### - **Les communautés d'agents**

La transition écologique étant par essence également solidaire, on peut lier ses thématiques à celles autour de l'égalité professionnelle, à la promotion de systèmes d'entraide (trocs, réparation de matériels, échanges d'astuces) en laissant les communautés d'agents œuvrer en autonomie (cf. fiche n°8).

Au sein du **Centre hospitalier universitaire (CHU) de Bordeaux**, quelques exemples illustrent les impacts positifs de cette convergence QVCT/TES (transition écologique et solidaire<sup>\*1</sup>) pour les agents. Alors même que l'objectif premier de ces nouvelles pratiques de soins était de limiter leur impact environnemental, il s'avère qu'elles ont aussi des effets bénéfiques sur la QVCT par :

- la satisfaction exprimée par les salariés à « travailler mieux », en respectant les bonnes pratiques (ex.: « Optimiser l'utilisation des gants à usage unique »).
- le sens retrouvé dans les gestes du quotidien comme la «toilette écoconçue», proposée par l'aide-soignante. Adaptée au plus près des besoins du patient, la toilette ainsi « pensée » permet en effet de « (re) donner du sens à cet acte d'intimité vécu avec le patient » et de « retrouver l'essence du métier », bien loin de l'automatisation ressentie dans certaines tâches.
- et plus généralement, le réalignement entre sa pratique professionnelle et son engagement citoyen (écologie, respect de la planète, refus du gaspillage, etc....), en permettant aux professionnels de s'engager dans une dynamique de transition vertueuse sur leur lieu de travail.

Une évaluation de ces co-bénéfices induits pour les agents est envisagée au CHU de Bordeaux, avec l'idée de mesurer un impact en termes d'attractivité (discussion initiée avec le DRH du CHU de Bordeaux). Premières pistes à explorer :

- La collaboration dans l'équipe et en inter-équipes renforce le sentiment d'appartenance au collectif
- L'intérêt de faire coïncider son engagement personnel citoyen et sa pratique professionnelle
- Le bénéfice de la créativité et de l'inventivité que permet l'innovation pour aller vers de nouvelles pratiques et organisations
- Le leadership, avec les capacités de développement et de maîtrise des compétences par les salariés eux-mêmes a montré ses effets bénéfiques pour les professionnels et les patients.

<sup>1</sup> Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire.

**A la Ville de Suresnes**, un accord-cadre avec les organisations syndicales a permis d'expérimenter l'accueil d'animaux domestiques dans certains espaces de travail, hors de la présence du public, participant d'une réduction du stress au travail et d'une réintroduction des animaux dans des lieux dont ils sont ordinairement exclus.



## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Une démarche QVCT/TES (Transition Écologique et Solidaire<sup>\*1</sup>) ne peut fonctionner que dans le cadre d'une **co-construction avec les agents** concernés, afin que cela ne soit pas perçu comme une forme de contrainte supplémentaire.
- **Créer et organiser des temps forts autour de la QVCT/TES** afin de mettre un coup de projecteur *a minima* une fois par an sur ces actions. Une approche thématique à l'occasion des semaines internationales permet de fédérer une communauté autour d'un même thème. Les événements mêlant information / sensibilisation / débat / ateliers et approches plus ludiques garantissent une plus grande attractivité.
- Lier la démarche aux **thématiques « classiques » de la QVT**, et notamment la recherche constante de l'égalité professionnelle femmes/hommes, la lutte contre toutes les discriminations, l'activité sportive sur le lieu de travail (ou vers celui-ci) ( cf fiche n°10)
- **Impliquer les représentants du personnel** pour les sensibiliser sur l'intérêt pour les agents de lier QVCT et transition écologique, et d'intégrer plus largement ce sujet dans les instances et les documents du dialogue social (cf fiche n°6).

## Références et cadre juridique

- *L'Hôpital en transition: concilier l'Humain, l'écologie et l'économie - AFNOR Editions- Noëlle Bernard*
- Brunelle Y, « Les hôpitaux magnétiques: un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner [« Magnet hospitals: à hospital with good working and care conditions »] », *Prat Organ Soins*, 2009; 40(1):39-48

---

1 Les termes suivis d'un astérisque sont expliqués dans le glossaire.

## 10. Prévenir les risques physiques et psychosociaux en lien avec les changements écologiques

### La thématique

La protection des agents est l'une des missions prioritaires de toute direction des ressources humaines. Pour ce faire, les organisations prennent des mesures de prévention, destinées à réduire les risques ou les conséquences des accidents et maladies professionnelles. La politique de prévention est donc par essence une **politique d'anticipation et d'adaptation**, qui invite à se projeter dans l'avenir pour mieux l'appréhender.

Dans ce cadre, chaque administration doit rédiger un document unique d'évaluation des risques professionnels (**DUERP**), avec un plan d'action. La loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail souligne le rôle du programme annuel de prévention et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT), conçu dans une perspective d'amélioration concrète et continue. La présente fiche identifie quelques pistes permettant d'enrichir ce document et, plus largement, toute la politique de prévention de la Fonction publique.

### L'enjeu lié à la thématique

Les questions écologiques n'ont pas été prises en compte dans le rapport GOLLAC, publié en 2011, qui propose la nomenclature des risques psychosociaux visés par les politiques de prévention. Il est temps à présent de s'interroger sur la manière dont la transition écologique interagit avec ces risques.

**La circulaire du ministre de la transformation et de la Fonction publiques du 11 juin 2024** relative à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels et du programme annuel de prévention et d'amélioration des conditions de travail dans la Fonction publique (voir rubrique « références et cadre juridique » à la fin de la fiche) souligne que « *pour prendre en compte les phénomènes liés au changement climatique de nature à influencer les conditions de travail, l'évaluation des risques professionnels doit intégrer les situations d'exposition aux facteurs environnementaux en situation de travail (ex: travaux sous fortes chaleurs) et leurs impacts sur la santé physique, mentale et sociale* ».

Sur le fond, le thème de la prévention des risques physiques et psychosociaux en lien avec les changements écologiques tient en deux grands défis :

- d'une part, d'une manière générale, anticiper ces risques pour les atténuer et s'y adapter au maximum.
- d'autre part, détecter si les agents sont concernés par les risques nouveaux induits par les dérèglements écologiques : pics de chaleur, vagues de froid, apparitions de nouveaux nuisibles vecteurs de zoonoses, risques chimiques, raréfaction de l'eau dans certaines régions etc...

La redéfinition de la politique de prévention des risques physiques et psychosociaux doit s'inscrire dans une vision pluridisciplinaire en lien avec la **notion onusienne d'« Une seule santé »\*** (« **One Health** »<sup>1</sup>), parfois appelée « santé-environnement » en France. Cette logique considère les santés humaine, animale et environnementale comme profondément liées et interdépendantes, ce qui permet de proposer des réponses pertinentes pour le monde de demain.

Les administrations, et plus particulièrement les agents chargés de la prévention et de la santé au travail dans les DRH, doivent s'acculturer à cette notion d'« Une Seule Santé » afin de mieux appréhender les effets des aléas écologiques sur la santé, en prenant en compte les spécificités territoriales et environnementales, par exemple au regard des risques épidémiques (zoonoses, espèces invasives etc...).

1 Les termes suivis d'un astérisque sont explicités dans le glossaire.

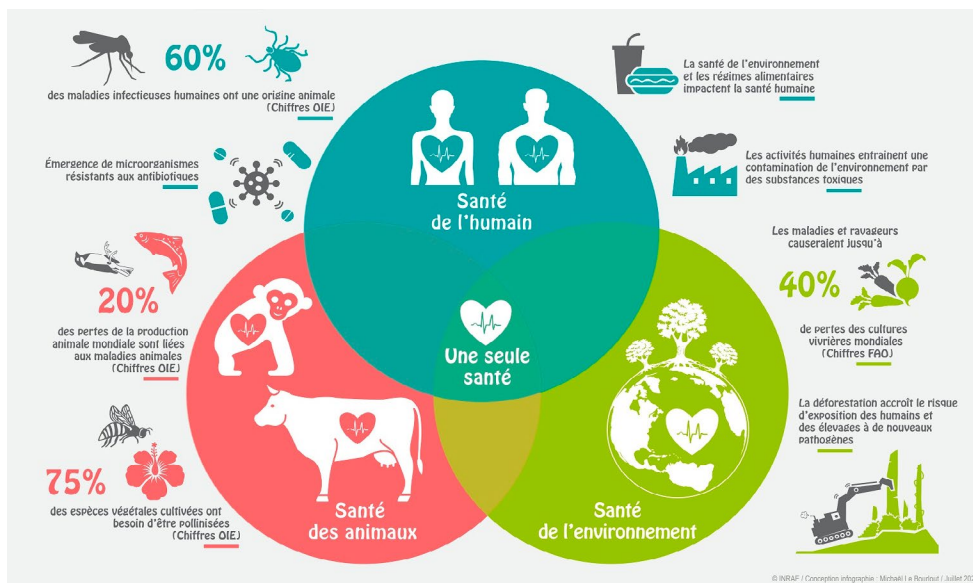


Schéma de l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE)

Les obligations de l'employeur en termes de risques physiques et psychosociaux sont encadrées par la réglementation. On ne peut pas reprocher juridiquement à un employeur de ne pas avoir pris en compte un risque non mentionné par la réglementation, elle-même étant le fruit de la recherche en santé au travail. Cependant, il existe un décalage entre la réglementation actuelle et la constatation de plus en plus évidente de risques liés à la crise écologique. La démarche de l'employeur sensible à ces questions peut donc consister, au-delà du respect de la réglementation, à procéder à une prospective pour tenir compte des risques non encore réglementés mais émergents, voire évidents.

## 1. Les risques physiques

### - La température

La hausse globale de la température et la multiplication des épisodes de canicule rendent nécessaires des **mesures d'adaptation**. Celles-ci s'inscrivent aussi dans la politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre, qui impose la **sobriété énergétique**, et dans les cas extrêmes, l'acceptation par l'employeur d'une baisse de productivité temporaire.

**Concernant le travail en intérieur** : selon les consignes de la circulaire de la Première ministre du 25 juillet 2022, la température dans les services publics ne doit pas être supérieure à 19 degrés pendant la période de chauffage, ni inférieure à 26° en cas d'usage de la climatisation pendant l'été. À cet égard, rappelons qu'il est déconseillé d'avoir un écart de plus de huit degrés entre la température extérieure et celle de la climatisation.

Pour la santé des agents et pour leur assurer des conditions de travail décentes, **la température des bureaux ne devrait pas, à l'inverse, être inférieure à 19° l'hiver ni supérieure à 26° l'été.**

Les épisodes de canicule rendent aussi nécessaires, pour les **travaux effectués en extérieur**, des **mesures d'adaptation** : horaires décalés, éventuellement raccourcis, pauses plus fréquentes et plus longues, fourniture en eau potable...

Des mesures d'adaptation peuvent aussi s'avérer nécessaires pour les **transports domicile-travail**.

**L'aménagement des locaux** (isolation thermique, aération naturelle...) **et de leur environnement** (végétalisation, îlots de fraîcheur) peut également améliorer les conditions de travail physiques des agents.

### - **Les épisodes climatiques ou sanitaires extrêmes (canicule, tempête, crues, pandémie...)**

Définir à l'avance les **conditions de déclenchement du travail en mode dégradé** (expérience acquise lors de la pandémie COVID 19) -degré d'alerte météo, sanitaire...

Définir à l'avance **les paramètres du travail en mode dégradé** (effectifs, répartition présentiel/télétravail, nouveaux horaires, réseau de communication...).

### - **L'alimentation**

Les obligations qui s'imposent aux administrations concernant la restauration collective publique en vertu de la **loi du 2 octobre 2018 (EGALIM) complétée par la loi du 22 août 2021 « climat et résilience », sont positives pour la santé des agents** fréquentant la cantine :

- un **menu végétarien** (avec possibilité d'œufs et produits laitiers) doit être proposé au moins une fois par semaine, voire chaque jour dans les cantines offrant un choix multiple;
- **50% des produits utilisés doivent être durables** ou sous signes d'origine et de qualité (dont **20% de produits bio**);
- les personnes publiques concernées doivent développer l'acquisition de **produits issus du commerce équitable**, et de denrées produites dans le cadre des **projets alimentaires territoriaux**.

### - **Les mobilités**

L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre que sert **le plan de mobilités** contribue à l'amélioration de la **qualité de l'air**, elle-même favorisant une meilleure santé.

Indépendamment des bénéfices pour la consommation énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les mesures encourageant à **utiliser le vélo** apportent un bénéfice pour la santé des agents.

### - **Les risques de maladies et les risques chimiques**

Toutes les mesures contribuant à un **environnement plus sain** (produits d'entretien «verts», végétalisation, «éco-toilette» en milieu hospitalier...) contribuent à la prévention des maladies et des risques chimiques et constituent un **co-bénéfice** pour la santé des agents. Certaines de ces mesures sont obligatoires (par exemple, l'interdiction de produits phytopharmaceutiques pour l'entretien des espaces verts), d'autres peuvent résulter de l'initiative de la structure.

## 2. Les risques psychosociaux (RPS)

La liste ci-dessous reprend les catégories proposées par le rapport GOLLAC et reprises par le Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la Fonction publique de 2013 (voir *infra* dans les références), en s'interrogeant sur les impacts supplémentaires apportés par la crise écologique, et sur les remèdes à y apporter.

### - **Les exigences et l'intensité du travail**

La mise en œuvre de la transition écologique est notoirement chronophage, à toutes les étapes (conception des feuilles de route, passage à l'action, évaluation et *reporting*...). Il faut donc prendre garde à **reconnaître le temps passé à ces tâches**, qui sont collectives et doivent être **incluses dans le temps de travail**.

### - **Les exigences émotionnelles**

Le **risque d'éco-anxiété** peut être combattu par le **passage à l'action**, et ceci d'autant plus efficacement que l'action en question sera collective. Les agents ne doivent pas être enfermés dans des éco-gestes qui seraient individuels ou partagés seulement par une minorité de collègues.

**Au Cerema**, le déploiement à grande échelle des ateliers de la Fresque du climat s'est accompagné d'une attention toute particulière portée à la prévention des éventuels effets anxiogènes. L'accent a été mis sur la séquence dite du « débrief des émotions », en misant sur la « désactivation psychologique » et en proposant un outil tel que la roue des émotions pour favoriser leur expression.

#### - **Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre**

La transition écologique joue plutôt en faveur de **l'accroissement de l'autonomie**, à la fois par la **transformation des pratiques managériales** et par le **développement du télétravail**.

En revanche, il faut prévenir le **risque d'isolement** qui peut découler du télétravail : ménager des moments de présence de toute l'équipe sur le lieu de travail, avec des temps d'échanges formels (réunions) et informels (machine à café, cantine, entretien d'un potager, atelier de réparation/recyclage...)

#### - **La mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail**

Dans le cadre de la transition écologique, prendre garde à **conserver une approche inclusive et coopérative**, et à **ne pas opposer des catégories d'agents**, que ce soit au sens « statutaire », ou en termes d'engagement : il est contre-productif de considérer qu'il y a d'un côté les « sachants »/« vertueux » qui agissent de manière particulièrement active (par exemple les référents et ambassadeurs) et de l'autre ceux qui sont moins intéressés, impliqués ou performants, pour des raisons qui peuvent être très variées.

Proposer aux agents, selon la configuration des lieux, des **activités collectives concrètes** : nichoirs, hôtels à insectes, rucher, poulailler, compostage, parcelles potagères, atelier de réparation ou recyclage... contribue à renforcer les liens entre agents en même temps qu'à lutter contre l'éco-anxiété et à concrétiser les connaissances sur l'environnement et la transition écologique.

#### - **Les conflits de valeurs**

Un engagement collectif et/ou officiel insuffisant dans le cadre de la transition écologique, voire la contradiction entre la feuille de route professionnelle de l'agent et les préconisations de la transition écologique (exprimées par exemple dans les « stratégies » ou « feuilles de route » nationales) peut être ressenti comme une **souffrance par l'agent** qui s'est approprié les valeurs de la transition écologique.

Un autre risque est que soit la structure ou la hiérarchie, soit les collègues de l'agent lui **fassent grief de son engagement écologique**, supposé manifestation d'un militantisme politique alors qu'il s'agit de mettre en pratique les lois et règlements de la République.

#### - **L'insécurité de la situation de travail**

Les bouleversements à venir du marché du travail sont plutôt les conséquences de la transition numérique et de l'intelligence artificielle que de la transition écologique. Cette dernière est plutôt créatrice de nouvelles catégories d'emplois que destructrice. En revanche, un **sentiment d'insécurité** peut naître de la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, pour à peu près tous les métiers (voir fiches 2 et 7). Ce sentiment peut être combattu par **l'accompagnement collectif et individuel des agents** dans leur parcours de **formation et de développement des compétences**.

## La démarche proposée

### 1. Identifier et reconnaître les nouveaux risques générés ou augmentés par les dérèglements écologiques

Ce travail peut être mené sur quatre niveaux de réflexion :

- D'abord, reprendre chacun des risques déjà identifiés dans le DUERP afin de voir comment il va être impacté par les dérèglements écologiques (par exemple, le travail en extérieur va forcément être soumis à des risques accentués lors des pics de chaleur) ;
- Ensuite, y ajouter les nouveaux risques en lien avec la transition écologique, comme par exemple l'éco-anxiété qui est appelée à être considérée comme un risque psychosocial avéré, notamment pour les agents qui travaillent particulièrement sur les thématiques de transition écologique ;
- Puis, explorer une approche « Une seule santé » en regardant comment la santé animale et environnementale peut jouer sur la santé des professionnels, et inversement comment les pratiques professionnelles impactent la santé animale et environnementale et créent éventuellement des boucles de rétroaction.
- Enfin, toujours dans une approche « Une seule santé », inscrire tout le travail de prévention dans une démarche plus large de responsabilité sociétale des organisations (RSO) en valorisant comment la bonne santé physique et psychique des agents ou encore leur comportement contribuent à l'amélioration de la santé humaine, environnementale et animale.

### 2. Mener ce travail dans une démarche participative, en associant :

- les assistants de prévention et conseillers en prévention de la structure: parce que c'est leur expertise et ensuite leur rôle de porter la politique liée aux risques.
- des professionnels de chaque métier: des ateliers sur le travail de demain ou les risques de demain peuvent être organisés, métier par métier. Ce sont les professionnels qui sont les plus à même de décrire les risques auxquels ils se sentent confrontés. Au-delà de gagner en précision, cette co-construction permet aux agents de s'approprier les nouveaux risques liés à la transition écologique, une étape essentielle pour garantir ensuite leur implication au quotidien, et de proposer des solutions adaptées à leur situation ;
- les représentants du personnel: pour avoir une vision large et partagée, mais aussi critique, pour aller plus loin (cf fiche n°6) ;
- des experts du monde scientifique, universitaire et associatif, notamment celles et ceux qui sont présents sur le territoire (par exemple, les « GIEC locaux ») et qui en connaissent les spécificités. Il faut repenser très largement la **pluridisciplinarité** et ouvrir l'administration aux apports de la société civile (citoyens, scientifiques, associations...). On pense bien sûr à la médecine du travail, à la psychologie du travail, mais aussi à des nutritionnistes, des spécialistes des épidémies, des climatologues, des sociologues, etc...

### 3. Mettre en place des actions permettant d'anticiper au mieux les nouveaux risques physiques et psychosociaux identifiés :

- Former les professionnels de la prévention aux nouveaux enjeux écologiques et notamment aux risques nouveaux.
- Développer les actions favorisant le bien-être au travail des professionnels (cf fiche n°9), dans une logique de sobriété et de diminution des sollicitations physiques et psychiques des agents (mieux répartir les tâches physiques entre emplois techniques et administratifs).

#### 4. Elargir le regard en pensant à l'offre globale de prévention santé par l'employeur :

- Formation en nutrition.
- Formation à la sobriété de consommation (électrique, habillement...), par exemple avec l'atelier 2 tonnes.
- Offre en activités physiques.
- Développement de la participation citoyenne.

### Des conseils pour une mise en œuvre efficace

→ La **pluridisciplinarité** doit être recherchée, elle permet d'ouvrir l'administration aux apports de la société civile (citoyens, scientifiques, associations...), de combattre les habitudes de travail en silos et de **favoriser l'innovation administrative**.

→ Il convient de garder à l'esprit qu'il s'agit d'une démarche prospective et non (encore) réglementaire. Cependant, elle présente des **co-bénéfices** :

- Permettre aux agents de prendre conscience qu'ils sont personnellement concernés par les impacts de la crise écologique sur la vie au travail (et donc, plus largement sur la vie en général), et que la transition écologique apporte des solutions ;
- Comprendre les interactions de la notion « Une seule santé » et, au-delà, l'importance des politiques d'adaptation, de protection de l'environnement et de la biodiversité.

### Références et cadre juridique

- Les dispositions des livres I à V de la quatrième partie du **Code du travail**, consacrée à la santé et sécurité au travail, sont applicables à la Fonction publique (comme l'ensemble des dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail)
- Un **Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la Fonction publique** a été signé en 2013 par l'ensemble des employeurs publics et huit organisations syndicales de la Fonction publique : voir [protocole RPS charte sans M. Le.indd \(fonction-publique.gouv.fr\)](#). Ce Protocole d'accord a été mis en œuvre par le biais, en 2014, de circulaires du Premier Ministre et du Ministre de la Fonction publique pour la FP d'Etat, du Ministre des Affaires sociales et de la santé pour la Fonction publique hospitalière ; et du Ministre de la décentralisation et de la Fonction publique pour la Fonction publique territoriale.
- **La circulaire du Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques du 11 juin 2024** relative à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels et du programme annuel de prévention et d'amélioration des conditions de travail dans la Fonction publique, abroge les circulaires précédentes sur le sujet et intègre les dernières évolutions législatives, issues de la loi du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique ainsi que de la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail relatives à la prévention des risques professionnels. Document téléchargeable : [Le document unique d'évaluation des risques professionnels \(DUERP\) | Le portail de la Fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

## 11. Mettre en place une action sociale écologique

### La thématique

L'action sociale, parfois appelée « œuvres sociales » ou « prestations sociales », à destination des agents employés par l'administration regroupe les aides qu'un employeur public va mobiliser autour de l'accès aux loisirs, aux vacances, à la culture, mais aussi à la santé (mutuelle, prévoyance), à la garde d'enfants, au logement, etc... Elle est obligatoire, mais ses modalités, le périmètre et les montants alloués sont à la discrétion des employeurs publics.

Les employeurs publics ont le choix de gérer l'action sociale en interne dans les services sur un budget dédié, ou d'en déléguer une partie, par exemple à des associations d'agents, à un Comité des Œuvres Sociales (COS), ou au Comité de Gestion des Œuvres Sociales (CGOS) pour la FPH.

### L'enjeu lié à la thématique

Un employeur peut décider d'orienter une partie des aides versées aux agents pour les faire davantage correspondre aux impératifs de la transition écologique et même en faire un levier.

Plusieurs millions d'agents sont par exemple bénéficiaires de bons-cadeaux qui sont dépensés dans des enseignes de grande distribution, générant parfois des achats ne correspondant pas à des besoins réels.

Les agents et leurs enfants sont parfois invités à voyager dans des conditions très avantageuses, mais avec un impact carbone élevé. L'impact global est important si on le rapporte au nombre d'agents publics concernés.

Du point de vue de la mutuelle santé ou de la prévoyance (garantie maintien de salaire en cas d'arrêt prolongé), c'est déjà la prise en compte anticipée de l'adaptation aux effets des changements climatiques qui doit prévaloir. Mais il doit également y avoir une réflexion, sur les nouveaux enjeux de santé (multiplication des zoonoses, connaissance accrue sur les polluants plastiques ou chimiques, travaux sur les impacts du numérique sur la santé, etc...) qui sont à prendre en compte, en adoptant une approche globale de santé environnementale (« One Health ») telle que préconisée par l'ONU (cf. fiche n° 10).

Les mesures envisagées ciblent deux objectifs:

- un impact réel sur les objectifs écologiques, tels que les émissions de gaz à effet de serre, la prévention des déchets et des pollutions, la santé des agents et de leur famille...
- l'approfondissement de la sensibilisation des agents et, par extension, de leur cercle relationnel, dans un contexte moins soumis aux pressions diverses que la vie professionnelle, la mise en cohérence entre le comportement professionnel et privé.

### La démarche proposée

#### 1. Réinterroger le mandat donné au Comité National d'Action Sociale (CNAS) sur les aspects écologiques des prestations

#### 2. Réinterroger la politique d'attribution de bons-cadeaux ou d'accès billetterie,

en orientant les achats vers une consommation plus durable (boutiques éthiques, artisanat, production locale...) ou vers des services culturels (chèques culture, événements culturels...).



### 3. Revoir les modalités de participation aux vacances,

pour les agents et/ou de leurs enfants (colonies de vacances évitant l'avion, locations dans les centres plus respectueux de l'écologie, proposition de voyages sur des thématiques nature...).

### 4. Faire des temps conviviaux des événements plus sobres

Repenser ces événements (arbre de Noël, sortie des enfants etc...) en mettant en valeur les engagements de l'organisation dans la transition écologique.

Depuis 2023, **l'Institut Agro Rennes Angers** organise une « journée de l'été » à destination des personnels. En 2024, la thématique de cette journée était les JO. DD : cela a permis d'allier de manière ludique une thématique forte d'actualité, porteuse de cohésion : les Jeux Olympiques de Paris, et une thématique pérenne, porteuse de sens pour l'établissement et ses agents : les objectifs de développement durable.

### 5. Dialoguer et négocier collectivement avec les organismes de mutuelle santé et de prévoyance,

pour intégrer les nouveaux enjeux de santé dans les contrats de protection sociale complémentaire (PSC) proposés aux agents.

### 6. Favoriser et soutenir des actions ayant un impact à la fois écologique et social,

comme les échanges de services (SEL), et les actions visant à améliorer la QVT des professionnels (espaces de relaxation, mais aussi pratiques de bien-être : méditation, yoga, pilates...).

### 7. Supprimer, réduire ou adapter les gratifications matérielles

Les actions événementielles à destination des agents sont souvent l'occasion d'offrir des « *goodies* », qui proviennent généralement de loin. Supprimer ces objets inutiles (et vite oubliés par les agents), ou les remplacer par exemple par des produits locaux consommables, aura, à l'échelle de la Fonction publique, un impact non négligeable sur le gaspillage des ressources.

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Associer des **groupes d'agents test** à la redéfinition de la politique d'action sociale, les freins au changement pouvant être importants s'agissant de promouvoir d'autres modes de consommation.
- Travailler sur la notion d'**acceptabilité** des changements d'habitude en termes d'action sociale.
- Mesurer l'**impact de ces pratiques** sur les plans environnemental et économique et en termes de bénéfices pour les agents afin de les rendre pérennes.

## Références et cadre juridique

- La loi 83-634 du 13 juillet 1983 (article 9) indique que les fonctionnaires “participent à la définition et à la gestion de l’action sociale culturelle, sportive et de loisirs dont ils bénéficient et qu’ils organisent” (art. 9)
- Le [Décret n°2006-21 du 6 janvier 2006 relatif à l’action sociale au bénéfice des personnels de l’Etat. - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#) fixe les principes de l’action sociale au bénéfice des personnels de l’Etat:
  - l’action sociale, collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des agents de l’Etat et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l’enfance et des loisirs, ainsi qu’à les aider à faire face à des situations difficiles.
  - le bénéfice de l’action sociale suppose une participation du bénéficiaire à la dépense engagée.
  - l’Etat employeur organise une action sociale dans la limite des crédits prévus à cet effet. Cette organisation est pour partie interministérielle et pour partie propre à chaque ministère; le recours à l’action sociale est facultatif pour les agents.
- Pour l’action sociale dans la Fonction publique territoriale, loi du 2 février 2007 sur la modernisation de la Fonction publique: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000465739>

Elle pose pour la première fois le principe (et le définit) de l’action sociale généralisée comme dépense obligatoire des employeurs publics qui sont tenus de proposer ces prestations à leurs personnels et de les inscrire au budget.

Par ailleurs, depuis 2016, la loi donne sans ambiguïté aux personnels des établissements publics locaux le droit à l’action sociale.

# CONCLUSION

## La direction des ressources humaines et la transition écologique : un rôle pivot à amplifier

### La thématique

Si la transition écologique doit être conçue **à l'échelle des dirigeants de l'institution** comme un axe fort de sa stratégie, sa mise en oeuvre devra s'appuyer sur **l'engagement de tous les agents**, quelles que soient leurs fonctions, en tenant compte de la multiplicité et de la complexité des actions à mener, à tous les niveaux de l'organisation.

Il s'agit pour la DRH de faire preuve d'**exemplarité**, condition nécessaire (mais pas suffisante) pour véritablement inciter l'ensemble des agents à enclencher leurs propres démarches de transition écologique et solidaire dans leur cadre professionnel, voire de les inspirer au-delà.

La direction des ressources humaines (DRH) a ici **un rôle essentiel de facilitatrice**. C'est elle qui, par le biais du recrutement et de la formation, met à disposition de ses collègues les personnels possédant les compétences nécessaires pour mettre en oeuvre la transition écologique dans leurs propres services.

Inversement, si elle veut déployer une politique des ressources humaines plus globale et à la mesure des enjeux de la transition écologique, **la DRH a besoin de l'implication de l'ensemble de l'institution** dans la réflexion et la définition d'**orientations stratégiques** qu'elle pourra ensuite contribuer à mettre en pratique.

Selon les réflexions du **Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (COHR) de la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique (DGAFP)**, les enjeux de transition écologique au sein des administrations publiques peuvent être classés en quatre grandes catégories :

- réduire l'empreinte écologique et en particulier les émissions de gaz à effet de serre ;
- former les agents en les dotant des compétences nécessaires pour mettre en oeuvre de manière opérationnelle la transition écologique dans le cadre de leurs fonctions ;
- penser la mise en place de nouveaux métiers pour accompagner ces transitions et l'évolution des métiers existants ;
- « envisager la co-construction des politiques de verdissement dans une optique de durabilité, en y associant les professionnels des ressources humaines, les acteurs du dialogue social, les managers et les agents : cela ne se limite pas à l'élaboration des politiques de transition écologique, mais passe aussi par le développement d'une vision environnementale pour l'administration, ou la mise en place de systèmes de formation et de développement qui récompensent le type de réflexion innovante nécessaire à la résolution de problèmes climatiques complexes »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [Voir dossier du COHR sur la transition managériale](#)

La déclinaison des deuxième et troisième thèmes **dépend directement de la DRH** ; celle du quatrième implique l'ensemble de l'administration concernée mais **place la DRH dans une position-pivot**.

## L'enjeu lié à la thématique

« **La hiérarchie ne sait pas gérer la complexité** » (F. Laloux, *Reinventing organizations*, ed diateino). Au-delà de son caractère lapidaire voire offensant, cette phrase résume simplement l'idée que pour transformer - rapidement - nos écosystèmes (entreprises, institutions...), et y intégrer la transition écologique, il faut aller au-delà des chaînes habituelles de transmission « top-down » par la voie hiérarchique et repenser l'ensemble des rapports au sein de la structure.

La transition écologique suppose donc, de la part des administrations et services publics, une **transformation de l'action administrative**, seule à même de répondre à la pluralité des sujets à traiter, à leur interdépendance, en un mot à la **transversalité de la transition écologique**.

Ces sujets doivent faire l'objet d'analyses et de débats, incluant l'ensemble de la structure, tous niveaux hiérarchiques confondus. La participation des agents est essentielle pour définir des objectifs concrets et des modes d'action au plus près des réalités spécifiques et locales, et qui fassent l'objet d'une appropriation par l'ensemble du personnel. Ainsi, la mise en œuvre de la transformation impose **une démarche de management participatif**, plus «horizontal» pour construire (ou reconstruire) les politiques publiques. Réussir la transition écologique d'une administration implique une transformation profonde des postures et des méthodes managériales<sup>1</sup>.

Il faut cependant avoir présent à l'esprit que si **la transition écologique est l'un des enjeux de transformation, il n'est pas le seul** : on doit aussi prendre en compte la transformation de l'engagement au travail (nouvelles attentes, voire exigences dans l'équilibre avec la vie personnelle), la numérisation et le développement de l'intelligence artificielle, l'évolution du type de « service public » proposé à la population (réduction du service « présentiel », développement de la démocratie participative, couverture du territoire, co-construction des politiques publiques...).

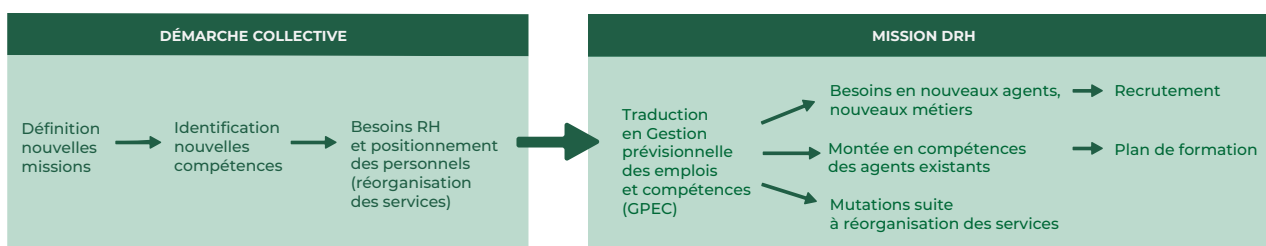
Enfin, on ne peut conclure sans évoquer les impacts du dérèglement climatique et écologique, qui entraînent forcément nos organisations, souvent anciennes, vers l'inconnu, vers des crises, ce qui nécessite **une capacité à s'adapter à tout moment**. Il s'agit d'ores et déjà de penser :

- une culture du management agile / adaptable / participatif
- et une culture de la gestion de crise.

## La démarche proposée

### 1. Définir les besoins RH de l'ensemble de la structure au regard de la transition écologique

La DRH se trouve en aval de la démarche collective de la structure. Elle a besoin des résultats de l'approche stratégique et prévisionnelle de l'ensemble de ses collègues, avalisés par la hiérarchie, pour mener à bien ses propres missions :



<sup>1</sup> Voir le guide « Pour un management écologique de la Fonction publique » référencé à la fin de la fiche.

**Dans le cadre de la politique de formation**, la DRH et les supérieurs hiérarchiques d'un agent sont également complémentaires pour définir, avec l'agent, les formations dont celui-ci a besoin et les conditions dans lesquelles il les suivra (décharge de service pour formation).

## 2. Faire évoluer la culture managériale de l'organisation en généralisant la démarche de management participatif

Pour cela, l'organisation pourra impliquer davantage les agents dans la définition des objectifs et des moyens pour y parvenir. Cette démarche s'avère nécessaire pour répondre aux nouvelles attentes, infléchir la tradition trop « autoritaire » et « *top-down* » de l'administration française. En favorisant l'appropriation des sujets et le sentiment de se voir reconnus, le management contribue à une meilleure efficacité (à condition d'être accompagné d'objectifs précis de résultats et d'indicateurs de suivi) et il permet de répondre au problème de perte d'attractivité et de sens ressentie dans les trois Fonctions publiques. Cette démarche sert un objectif global mais s'avère particulièrement pertinente pour les objectifs de transition écologique.

Le Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (COHR) de la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique (DGAFP), dans sa session du 13 mars 2023<sup>1</sup>, évoque « une nécessaire « **transition managériale** », impliquant de repenser le rôle des managers pour faire face aux grands défis économiques, sociétaux et environnementaux ».

Les stratégies managériales des employeurs publics gagneraient à être mieux formalisées, par exemple dans des « plans managériaux » comme déjà mis en place par différentes entités du secteur public. Cela permettrait de mieux faire apparaître les attendus des employeurs publics en termes de savoir-être et de savoir-faire, notamment au regard de la transition écologique.

## 3. Revoir les processus RH

La fonction RH se trouve ainsi modifiée en confiant une partie de ses responsabilités aux managers qui lui sont extérieurs. La répartition des tâches des uns et des autres, la concertation entre ceux-ci (en particulier pour la distribution des primes et autres moyens disponibles de manière limitée) doivent faire l'objet d'une grande attention pour prévenir les problèmes et conflits.

## 4. Prendre en compte le « management du management »

L'importance conférée au management par les transformations rendues nécessaires dans le contexte de la transition écologique est à l'origine d'une nouvelle compétence pour les DRH: le « **management du management** » :

- le dialogue et la concertation sur les pratiques à mettre en œuvre,
- la mise en place de **la formation au management** (élaboration d'un plan de formation, mobilisation de moyens financiers, organisation des cours) et au **coaching**. Les bénéficiaires de ces formations doivent être en premier lieu les responsables RH eux-mêmes.

Dans la Fonction publique hospitalière, une démarche participative dans l'établissement est indispensable pour acter la transition écologique sur le terrain. C'est ce qu'a entrepris le **CHU de Bordeaux**. Si la direction d'un établissement hospitalier peut impulser une stratégie de transition écologique (en l'intégrant dans le projet de l'établissement), cette condition pourtant nécessaire n'est pas suffisante. Car il faut – de fait – une transformation des actes quotidiens des infirmières, médecins, pharmaciens, logisticiens, etc... Et ceci ne peut se faire sans redonner la main « à ceux qui font », et leur faire confiance ! Au manager d'ouvrir les espaces nécessaires de co-construction en équipe (ateliers, échanges réguliers) et d'encourager l'engagement par une reconnaissance du travail effectué, *via* par exemple la labellisation des services mobilisés et le partage d'expériences au sein de la structure et au-delà.

<sup>1</sup> Voir note 1 de la page 67

Dans la **Région Bourgogne-Franche Comté**, les directeurs, après avoir suivi une formation obligatoire sur les enjeux de la transition écologique, ont participé à une journée sur le management de la transition écologique.

**La Ville de Clermont-Ferrand** a mis en place un « Plan management » qui définit un référentiel commun du rôle du manager face aux enjeux de transition. Plaçant le manager comme un rouage essentiel de l'administration en transition, le référentiel fixe plusieurs points d'attention pour guider son rôle au quotidien: acteur de la décision, générateur de collectif et de bien-être au travail, producteur de qualité, coproducteur de sens, anticipant les risques, et s'ouvrant sur les territoires. Ces différents axes vont progressivement se décliner dans un plan de formation interne (en cours de construction avec le CNFPT), mais aussi en plusieurs outils et démarches d'animation interne (grille d'évaluation, ateliers de co-développement, conférences-débats, etc...).

## Des conseils pour une mise en œuvre efficace

- Clarifier et affirmer la position de la DRH, en tant que pivot et facilitateur du déploiement de la transformation écologique.
- Suggérer des démarches visant à maximiser les effets des politiques de ressources humaines liées à la transition.

## Références et cadre juridique

### - **Le guide « Pour un management écologique de la Fonction publique »**

Ce guide a été publié en avril 2023 par quatre associations : **Le Lierre, Pour un réveil écologique, Une Fonction publique pour la transition écologique et Fonction publique du 21ème siècle**. Il est téléchargeable sur le site internet de ces associations : voir notamment [Pour un management écologique \(fpte.fr\)](https://www.fpte.fr) ou [Publication du Guide pour un management écologique de la Fonction publique – Le Lierre \(le-lierre.fr\)](https://www.le-lierre.fr)

Il fournit une grille de lecture et quelques leviers d'action, pour permettre aux managers d'agir rapidement et concrètement face à l'urgence écologique. Il combine la vision stratégique et opérationnelle, en présentant à la fois les enjeux de transformation managériale, des fiches pratiques et des propositions d'évolution de l'action publique.

### - **« Évolution des métiers de la Fonction publique ».**

**Avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE), décembre 2018<sup>1</sup>** : « *Le caractère transversal des enjeux des transitions environnementales interdisant les approches sectorielles cloisonnées, nécessite un profond changement dans l'exercice de nombreux métiers de conception publique. C'est notamment le cas des métiers de conception liés à l'énergie, aux transports, à l'aménagement du territoire, aux liens entre santé et environnement, à la biodiversité. Les transformations très profondes des modèles socioéconomiques actuels ne seront possibles, on le sait (et quelques douloureuses opérations passées le confirment), que si la conception et l'évaluation ex ante et ex post des politiques publiques correspondantes, associent étroitement et en permanence les aspects économiques et les aspects sociaux à la prise en compte des enjeux environnementaux* »

### - **Note KPMG : « quels défis actuels et futurs pour les dirigeants RH des collectivités ? » , nov. 2023<sup>2</sup>**

« *Dans chaque organisation, la transformation RH à l'œuvre est loin de concerner uniquement la DRH. Les collectivités disposent d'une vision plus ou moins claire du niveau de partage de la fonction RH, avec des modèles différents à l'œuvre, plus ou moins pertinents en fonction de la taille de la collectivité: de celles qui considèrent que les managers*

1 Voir <https://www.lecese.fr/travaux-publies/evolution-des-metiers-de-la-fonction-publique>

2 Voir <https://kpmg.com/fr/fr/insights/secteur-public/rh-collectivites-defis-priorites.html>

sont les premiers RH avec un fort niveau de responsabilisation de ces derniers, à celles qui gardent la main en déconcentrant des ressources RH dans les services, au plus près des agents et des managers. Mais force est de constater que cette question est bien souvent largement sous-pensée et sous-travaillée, donnant lieu à des incompréhensions et des insatisfactions dans un système où la clarté des rôles et des responsabilités, les processus et le travail collaboratif dans lequel ils s'inscrivent, le niveau de service, la qualité et la culture commune n'ont pas été collectivement posés ».

« Encore trop régulièrement évoquées comme des directions «supports», «ressources», «fonctionnelles» tandis que d'autres seraient opérationnelles, les DRH sont plus que jamais au cœur des transitions que traversent les collectivités territoriales. Elles doivent (et il faut les conduire à) affirmer un cœur de métier qui certes garantira toujours la bonne réalisation des missions «du quotidien» mais placera au même rang d'impératif, l'anticipation, la veille, la réponse aux grands défis transversaux. Des DRH très opérationnelles au bout du compte ».

# Documents complémentaires

## Suggestions de mesures normatives nouvelles pour une DRH facilitant la transition écologique

Le présent guide s'appuie sur le principe d'action défendu par les associations Une FPTE et Le Lierre : la transition écologique étant déjà largement intégrée dans nos lois et règlements, la première action à mener est de faire en sorte que ceux-ci soient pleinement mis en œuvre.

Ainsi, la plupart des mesures à prendre et pratiques évoquées dans ce guide sont possibles « à droit constant », pour peu qu'il y ait une véritable volonté, de l'engagement et de la persévérance de la part des responsables de la structure administrative.

Cependant, nos associations ont aussi identifié des mesures additionnelles qui nécessitent l'adaptation de nos lois, règlements et circulaires d'instructions. La plupart sont mentionnées dans le guide au fil de ses pages, mais on en trouvera ici le récapitulatif.

### 1. Réforme de la Fonction publique

A l'occasion des réflexions sur la réforme de la Fonction publique qui avaient été entreprises par le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques Stanislas Guerini (mai 2022-septembre 2024), les demandes ci-dessous ont été présentées<sup>1</sup> :

- Dans un contexte où les défis écologiques se font de plus en plus pressants, **saisir l'opportunité de la réforme de la Fonction publique pour intégrer pleinement les enjeux de la transition écologique dans les politiques du gouvernement.**
- Redéfinir les champs d'application et des fondamentaux du **Code Général de la Fonction publique** pour **y ancrer des principes de durabilité.** Cette initiative permettrait d'orienter de manière concrète toutes les actions et décisions pour faire de la transition écologique une priorité à tous les niveaux de l'administration, en particulier dans la gestion des ressources humaines et les politiques publiques qui y sont liées. La mission des agents de la Fonction publique doit évoluer pour intégrer pleinement la responsabilité environnementale et en faire les acteurs de la transition écologique telle qu'organisée par nos lois et règlements.

<sup>1</sup> Voir l'article: "[Intégrer les enjeux écologiques au cœur de la réforme de la Fonction publique](#)" | À la une | Acteurs Publics



## 2. Recrutement

- Pour faire évoluer le processus de recrutement en prenant en compte l'aptitude des candidats à répondre aux enjeux de la transition écologique, **intégrer ces enjeux aux référentiels nationaux des métiers et des compétences**, non seulement pour les métiers dits « verts » mais également pour tous les autres métiers, de manière adaptée à leurs caractéristiques.
- Les questions concernant le climat et l'environnement devraient être connues de manière globale en tant que grands enjeux du monde contemporain et des politiques publiques. Pour s'en assurer, **les introduire explicitement dans le programme des concours administratifs et dans les épreuves correspondantes**, de manière adaptée en fonction du niveau et de la spécialisation de ces dernières.

## 3. Formation

Le guide contient de nombreuses indications sur la manière de généraliser la formation des agents, tout au long de leur carrière et quel que soit leur métier et leur niveau.

Cependant, malgré le caractère systématique et en principe obligatoire prévu, pour les fonctionnaires d'Etat, pour le plan de formation lancé en 2023 et dont devraient bénéficier tous les agents publics d'ici 2027, des retards sont pris et le caractère obligatoire ne se traduit pas dans les faits. Pourquoi ne pas **consacrer par la loi le caractère obligatoire de cette formation, à l'instar de la formation sur la laïcité** (art. 3 de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République et de lutte contre le séparatisme, et article L-121-2 du Code général de la Fonction publique) ?

## 4. Dialogue social

- Elargir les **compétences des instances de dialogue social du secteur public** pour y intégrer les questions environnementales, de la même façon que la loi « climat et résilience » d'août 2021 a élargi la compétence des instances de dialogue social du secteur privé.
- Intégrer les dimensions écologiques aux sujets de **santé sécurité au travail**, en tenant compte des aspects de santé environnementale dans les politiques de prévention et en renforçant les mesures de sécurité liées aux nouveaux risques environnementaux.

## 5. Indemnités

La **prime d'intéressement**, telle qu'instaurée à partir de 2011 dans les trois versants de la Fonction publique, pourrait servir de cadre aux indicateurs clés de performance environnementaux afin de valoriser l'action collective. Cela nécessiterait une **modification des objectifs de cette prime tels que définis actuellement**, par son orientation vers des engagements sociétaux dont celui de la contribution à la transition écologique.

## La fiche de recrutement du DRH en transition écologique

Vous êtes chargé(e) de piloter la politique Ressources Humaines : gestion prévisionnelle des emplois et compétences, recrutement, formation, gestion administrative, santé au travail et prévention des risques, dialogue social, action sociale.

### **Vos missions :**

#### **- Mener à bien l'innovation et les mutations**

- Vous proposez et pilotez la politique des ressources humaines dans une logique de modernisation de la fonction et de prise en compte des transitions, à commencer par la transition écologique.
- Vous pilotez la stratégie de développement et d'optimisation des ressources humaines : intégration des besoins en compétences écologiques dans la GPEC, formation ou recrutement des nouveaux profils nécessaires.
- Vous mettez en place un catalogue de formations et un plan de formation permettant la montée en compétences de l'ensemble du personnel sur les questions écologiques : selon les personnes, sensibilisations ou formations-métiers, formations à la conduite du changement et au management participatif.
- Vous intégrez les questions relatives à la transition écologique dans le dialogue social et le Rapport Social Unique (RSU) ; vous encouragez les représentants du personnel à se former aux questions écologiques.

#### **- Un poste de portée transversale**

- Vous faites partie du comité de direction et participez à la définition des orientations stratégiques de l'institution et à l'intégration des objectifs de transition écologique.
- Vous participez aux instances de réflexion stratégique et aux projets managériaux de l'institution en axant vos préconisations sur la conduite du changement.
- Vous accompagnez le mouvement de déconcentration de fonctions RH en coopérant avec les autres membres de l'encadrement dans leurs fonctions de management et de gestion des RH (recrutements et entretiens d'évaluation).
- Vous coordonnez la démarche Responsabilité Sociale de l'Organisation (RSO) ou « service public éco-responsable » de l'institution.

### **Vos savoirs :**

- Vous connaissez parfaitement les statuts de la Fonction publique à laquelle vous appartenez, et les questions relatives à la gestion des ressources humaines.
- Vous possédez des compétences et une expérience managériales.
- Vous possédez des connaissances sur les questions climatiques et environnementales, y compris sur les obligations des administrations résultant des lois, règlements et stratégies en vigueur sur ces sujets.

### **Votre personnalité :**

- Vous possédez une aisance relationnelle, vous aimez impulser et conduire le changement.
- Force de propositions, vous disposez également d'une bonne écoute et de disponibilité et savez retenir les propositions porteuses qui vous sont présentées.
- Vous savez déléguer et favoriser la performance des équipes.
- Vous avez la volonté de travailler en transversalité en utilisant l'intelligence collective.

# GLOSSAIRE

## Adaptation

Le changement climatique a d'ores et déjà des conséquences négatives et souvent dramatiques : canicules, sécheresses, tempêtes et « épisodes cévenols », inondations, retrait du trait de côte... Les politiques publiques d'adaptation ont pour objectif de **limiter les dommages causés par ces phénomènes**, pour le temps présent et **également en anticipation de l'évolution** prévisible dans le futur. Il s'agit de favoriser **la résilience de la société et de la nature**.

En France, les priorités ainsi que la répartition des compétences entre l'Etat, les collectivités territoriales et les autres acteurs sont fixées par le **Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC)**. Le 3<sup>e</sup> PNACC aurait dû être mis en œuvre en 2023 mais a pris du retard. Fin 2024, il a fait l'objet d'une consultation publique.

## Approche systémique

L'écologie est l'étude des interactions des êtres vivants avec leur milieu et les autres êtres vivants qui l'occupent : ils constituent des écosystèmes. L'action sur l'un des éléments de l'écosystème modifie, voire détruit l'équilibre de l'ensemble, et peut avoir des effets paradoxaux. Par exemple : les efforts pour lutter contre la pollution de l'air contribuent à augmenter la température car ils diminuent l'effet refroidissant qu'ont les particules fines sur l'atmosphère. La fonte des glaciers alimente dans un premier temps le débit des fleuves et gomme les pénuries d'eau dues au réchauffement climatique. C'est pourquoi la transition écologique doit tenir compte des effets que des mesures prises dans un domaine peuvent avoir sur d'autres. Il y a aussi des synergies positives, les **co-bénéfices** : par exemple, la « nature en ville » permet de lutter contre la hausse de température, elle est aussi positive pour la santé ; les milieux humides aident à lutter contre les inondations, et sont favorables à la biodiversité. Dans une institution, la transition écologique entraîne des changements de perspective trop importants pour être le fait d'un seul service ou d'une partie du personnel. Le passage au covoiturage, le tri des déchets, l'extension du télétravail demandent l'engagement et l'adaptation de tous. La coopération entre les services, les secteurs d'activité doit être renforcée. On ne peut pas faire la transition écologique tout seul dans son coin.

## Atténuation

L'atténuation (sous-entendu : du changement climatique) se réfère à l'objectif de **limitation de la hausse des températures** donc du réchauffement climatique. L'Accord de Paris sur le climat vise un maintien de la hausse des températures en-dessous de 2 degrés en la limitant si possible à 1,5 degré Celsius à la fin du XXI<sup>e</sup> siècle.

Le principal moyen mis en œuvre est la **réduction des émissions de gaz à effet de serre**, complété par le **stockage du carbone** et, en dernier recours, par des **compensations**.

La politique d'atténuation de la France se concrétise par la « stratégie nationale bas carbone » (SNBC) qui vise la neutralité carbone à horizon 2050.

## Biens communs

Ce sont les biens auxquels chacun a accès (« non-exclusion d'usage »), qui en général sont gratuits (champignons dans la forêt, air, eau, avant la tarification de celle-ci), et qui donc peuvent faire l'objet de « rivalité » dans leur consommation, voire de surexploitation et/ou d'accaparement. Le recours gratuit aux biens communs est, du point de vue écologique, une externalité négative. Pour corriger ces inconvénients, on peut avoir recours à une gestion commune raisonnée, et/ou à une tarification. La taxe perçue par les agences de l'eau auprès de tous les utilisateurs et qui lui permet d'assurer la gestion qualitative des eaux du bassin hydrographique, est un exemple.

## Bifurcation

Terme utilisé par certains de préférence à celui de « transition écologique », pour donner plus de force au concept. La « bifurcation » a été utilisée pour la première fois par le mathématicien Henri Poincaré (1854-1912), elle désigne, dans le fonctionnement d'un système dynamique, un changement radical opéré à un moment donné par une légère modification d'un paramètre. En écologie, le terme « bifurcation » désigne le changement radical de comportement rendu nécessaire par la crise écologique, alors que la « transition » désigne un processus progressif et un état intermédiaire. La bifurcation prend également en compte le caractère systémique de la transformation nécessaire des organisations pour répondre aux enjeux de la crise écologique.

## Objectifs de développement durable (ODD)

Les 17 objectifs de développement durable ont été adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015. Ils abordent aussi bien les besoins écologiques de l'humanité que ses besoins sociaux, les uns et les autres étant liés et indissociables.



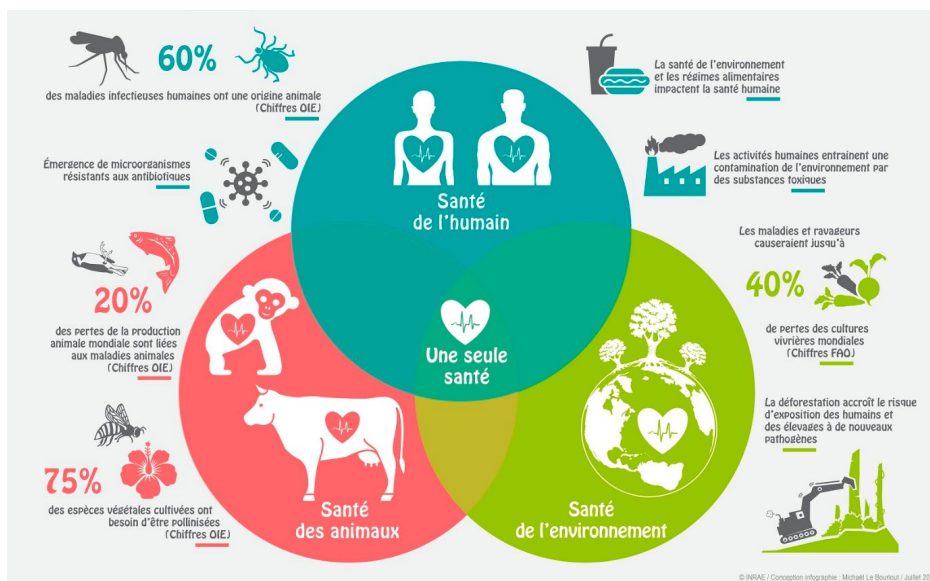


En s’inspirant des ODD et du concept des limites planétaires, l’économiste britannique Kate Raworth a proposé un modèle dont le graphique en forme de beignet a dicté le nom de « théorie du donut » : il s’agit de trouver le bon équilibre entre un « plafond environnemental » et un « plancher social ».

Une FPTE met à votre disposition un dossier sur la mise en oeuvre pratique des ODD dans les politiques publiques, « **ODD, mode d’emploi** » : [FPTE-ODD\\_2023.pdf](https://www.fpte-odd.org/)

**« One health » ou « Une seule santé »**

Le concept « One Health » ou « Une seule santé » en français, est mis en avant depuis le début des années 2000, avec la prise de conscience des liens étroits entre la santé humaine, celle des animaux et l’état écologique global. Il vise à promouvoir une approche pluridisciplinaire et globale des enjeux sanitaires, car la santé humaine ne peut exister si la santé des écosystèmes et la préservation de la biodiversité sont détériorées



Source: One health, une seule santé / INRAE INSTIT - inrae.fr

## RSE : responsabilité sociale des entreprises

La RSE (responsabilité sociale des entreprises) se développe progressivement en France depuis les années 2000. Il s'agit de la reconnaissance des responsabilités des entreprises autres que de créer de la valeur économique et faire du profit. La RSE permet la prise en compte des externalités tant positives (donner de l'emploi, contribuer au développement du territoire) que négatives (en particulier utilisation gratuite des « biens communs », nuisances environnementales). Si le terme RSE, malgré son caractère limité, continue d'être utilisé de manière générique, on parle aussi de la **responsabilité élargie des entreprises** et des **critères ESG** (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Ces responsabilités extra-financières sont concrétisées par des **obligations de vigilance** (par exemple, veiller à ce que les sous-traitants ne pratiquent pas le travail des enfants ou le travail forcé, ne pas utiliser de matières premières produites suite à de la déforestation) **et de transparence** (« reporting extra-financier ») fixées par les directives européennes (voir aussi la rubrique « taxonomie verte ») et les lois nationales.

Le dernier document en date énonçant ces obligations est la directive européenne « CSRD » (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) qui est entrée en application, de manière échelonnée en commençant par les plus grosses entreprises, le 1er janvier 2024.

La RSE est un concept qui s'applique aux entreprises privées mais elle peut être aussi utilisée par des structures publiques, par exemple des établissements publics. Pour les institutions qui ne sont pas des entreprises, on parle de « RSO » : responsabilité sociale (ou sociétale) des organisations.

## Sobriété

René Dumont dans les années 1960, le rapport Meadows au Club de Rome en 1972, ont mis en évidence le **caractère fini des ressources de la planète**. Celles-ci ne peuvent pas répondre à l'augmentation exponentielle de leur exploitation par l'Homme (croissance démographique et développement des technologies). Cette équation s'applique non seulement aux **ressources naturelles (pétrole, eau, alimentation, minéraux,...)** mais également aux **écosystèmes basés sur un équilibre naturel** détruit par la pression humaine.

**Le développement durable ou la croissance durable** sont, à l'inverse, des modes de vie limitant l'usage des ressources de la planète en fonction de leur disponibilité présente et future, pour notre confort de vie et celui des générations futures. **La sobriété** s'inscrit dans ce modèle : c'est une dépense (en énergie, bien ou service) que l'on n'a pas effectuée. Construire des équipements moins gourmands en matériaux, avec une durée de vie plus longue, moins consommateurs en énergie, participe de la sobriété, de même que renoncer à des biens ou services que l'on estime en définitive non prioritaires.

## Taxonomie verte

Élaborée dans le cadre du Pacte vert européen, **la taxonomie verte de l'UE** s'adresse à l'ensemble des acteurs économiques, qu'elle cherche à orienter vers des activités et/ou modes de production allant dans le sens de la transition écologique. La taxonomie verte de l'UE définit **six objectifs climatiques** :

- **Atténuation ;**
- **Adaptation ;**
- Utilisation durable de l'**eau** et des **ressources marines ;**
- **Economie circulaire ;**
- Prévention et réduction de la **pollution ;**
- Prévention et restauration de la **biodiversité** et des **écosystèmes**.

Pour être qualifiées « favorables » pour l'un des objectifs, les activités visées doivent respecter:

- des **critères techniques** ;
- le **principe « ne pas nuire »** (« *do not harm* ») c'est-à-dire ne pas être défavorables à un des cinq autres objectifs ;
- des garanties minimales en matière de **droits de l'Homme** et de **droit du travail**.

La taxonomie verte s'adresse **aux entreprises et aux institutions financières** dans 70 domaines d'activité couvrant 93 % des émissions de gaz à effet de serre. Elle est entrée en fonction le 1er janvier 2022 pour les entreprises les plus grandes et elle s'appliquera progressivement aux entreprises plus petites. Elle crée une pression sur le monde économique pour plus de transparence et un alignement sur les stratégies et politiques publiques européennes de mise en œuvre de la transition écologique.

Les **institutions publiques** utilisent aussi ce cadre d'analyse, qui résulte de débats approfondis et qui possède de ce fait un certain caractère consensuel. Un autre avantage est de constituer ainsi un cadre d'analyse unique, partagé par les secteurs public et privé.

## Transition écologique

La transition écologique représente un changement de modèle, qui passe d'une société productiviste, gaspilleuse des sources d'énergie et des matières premières, destructrice de la biodiversité et mettant en danger la présence humaine sur la terre, à une société nouvelle dont les contours sont encore à définir avec précision mais qui, par contraste, serait en particulier plus sobre, plus résiliente, plus juste et plus inclusive.

La transition écologique est un terme générique qui regroupe de nombreuses politiques publiques, notamment:

- atténuation\* du changement climatique, notamment par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, elle-même permise par la décarbonation de l'énergie (aussi appelée "transition énergétique"\*)
- adaptation\* au changement climatique
- préservation/restauration de la biodiversité, des milieux naturels et des écosystèmes
- lutte contre les pollutions, dont réduction des déchets, économie circulaire, restauration de la qualité de l'air, de la qualité des eaux
- préservation des ressources naturelles, sobriété
- politique internationale visant à la préservation des biens communs par la négociation d'accords avec des objectifs contraignants et orientant la coopération internationale pour aider les pays à appliquer nationalement des politiques préservant l'environnement et les ressources naturelles.

## Transition écologique et solidaire (TES)

La notion de transition écologique a le mérite de ne pas trancher *a priori* le débat croissance / décroissance, de mettre l'accent sur le processus, donc sur les actions à mener, et souligne davantage l'aspect transformateur de la société. À ce titre, elle intègre, mieux que le « développement durable », la notion de « solidarité », si bien que l'on parle parfois de « transition écologique et solidaire » ou de « transition socio-écologique ». La dimension sociale paraît effectivement indissociable du concept de transition écologique: les corrélations entre les inégalités sociales et environnementales sont démontrées, par exemple pour l'exposition aux pollutions, aux fortes températures, à la maladaptation climatique, à la mauvaise qualité de l'air etc... Ces inégalités socio-économiques sont donc le corollaire des atteintes graves à la Nature. Ce serait même la caractéristique majeure de notre ère pour certains chercheurs qui ont conceptualisé ou popularisé le terme de « Capitalocène », une approche parmi d'autres de notre compréhension de l'ère géologique et anthropologique actuelle. Cette époque est souvent désignée par le terme d'« Anthropocène », terme non-neutre et encore discuté mais qui illustrerait dans tous les cas le bouleversement majeur que connaissent les écosystèmes et les

sociétés humaines contemporaines. Les changements écologiques sont par ailleurs eux-mêmes sources d'accroissement des inégalités socio-économiques.

### Transition énergétique

La transition énergétique est un **sous-ensemble de la transition écologique** (voir ci-dessus). Elle permet de substituer, à nos sources d'énergie actuelles fondées principalement sur les énergies fossiles (pétrole, gaz naturel, charbon), des **sources d'énergie non carbonées**, également qualifiées d'énergies renouvelables: éolien, hydraulique, solaire, nucléaire (ce qui fait l'objet de débats).

La **stratégie nationale bas-carbone** (SNBC) est, en France, la feuille de route permettant la transition énergétique. Elle fixe l'objectif de **neutralité carbone en 2050**.

### Transformation écologique

Certains, comme le Comité 21, reprochent au terme de « transition » de mettre l'accent sur le « passage » et non pas sur l'objectif qu'il s'agit d'atteindre. Ils proposent à la place celui de « transformation », voire de « grande transformation », tant l'ampleur des changements à accomplir est grande pour garantir à l'espèce humaine une habitabilité soutenable de la planète. C'est en particulier le concept des dix-sept objectifs de développement durable portés par l'ONU.

### Verdissant

L'adjectif « verdissant » s'applique aux métiers qui, sans être au cœur de la transition écologique, sont impactés par celle-ci car ils doivent intégrer de nouvelles compétences et modifier leurs pratiques (par exemple, pratiquer l'achat durable, pour les acheteurs, adopter les pratiques du numérique durable...). Les **métiers verts** sont les professions directement liées à la mise en œuvre de la transition écologique (par exemple, production d'énergies renouvelables, protection de la biodiversité, traitement des déchets et économie circulaire... Pratiquement tous les autres métiers sont « verdissants »).



# Remerciements

**Aux membres du groupe de rédaction :** Laurent Baudry, Noëlle Bernard, Christine Moro, Rodrigue Murzeau, Antoine Ugolin, Sabine Vansaingèle.

**À celles et ceux qui ont bien voulu faire part de leurs bonnes pratiques et/ou effectuer une relecture du document à la lumière de leur expérience :** Marc Abadie, Laurent Badone, Valérie Bouvier, Benjamin Caraco, Jean-Damien Colombeau, Nicolas Combes, Julien Fosse, Sandra Desmettre, Emmanuelle Germani, Carine Hertel, Margaux Kayser, François Langlois, Gaëlle Malecot-Tamborini, Marion Martin-Chelet, Céline Marty, Olivier Ovaguimian, Didier Soulage, Benjamin Thockler, Sophie Vigé, Nathalie Vincent.

**Aux équipes de Une FPTE et du Lierre, en particulier Adam Forrai et Fanny Babalone de l'équipe salariée du Lierre.**

Un partenariat

---

