

# Une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences au sein d'un réseau associatif environnemental



## L'expérience du réseau des CPIE

2. Mise en œuvre d'un programme, élaboration de politiques de gestion des ressources humaines et d'outils adaptés.

avec le soutien de :



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne

# Une GPEC au sein d'un réseau associatif environnemental

## L'expérience du réseau des CPIE

### 2. Mise en œuvre d'un programme, élaboration de politiques de gestion des ressources humaines et d'outils adaptés.

Après une période de forte croissance d'emploi et de professionnalisation depuis le début des années 2000, les associations d'environnement doivent désormais prendre davantage appui sur leurs ressources humaines pour conduire plus efficacement leur projet associatif et stratégique.

Si la question de la structuration de la gestion des ressources humaines, et de la gestion prévisionnelle notamment, est relativement récente dans le milieu associatif et environnemental de surcroît, nous pouvons toutefois constater que les associations et leurs réseaux commencent peu à peu à s'en emparer, en témoigne l'augmentation des accompagnements DLA sur ce sujet.

Le CNAR Environnement met en œuvre depuis 2011 un programme de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) pour ses cinq réseaux (France nature environnement, le Réseau école et nature, le Comité de liaison énergies renouvelables-réseau pour la transition énergétique, les réseaux Territoires environnement emplois, le réseau des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement).

A cette occasion, il a initié une collection de publications sur la GPEC, à télécharger sur [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)<sup>1</sup>.

Il vous livre aujourd'hui une expérience de mise en œuvre opérationnelle de programme GPEC : la construction d'outils et l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines dans un réseau associatif de l'environnement.

#### **De nouvelles problématiques émergent à cette étape de mise en œuvre du projet :**

Comment mettre en œuvre une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans un contexte associatif, avec des méthodes et des outils adaptés aux enjeux, valeurs, culture, besoins, contraintes qui lui sont spécifiques ?

Comment faciliter l'appropriation des méthodes et outils, lorsque l'on met en œuvre un tel projet à l'échelle d'un réseau ?

Comment maintenir la mobilisation et l'adhésion au projet de l'ensemble de ses membres, lorsque ce dernier est conduit sur une période pluriannuelle ?

Vous trouverez dans cette publication quelques clés de réflexion et quelques éléments de méthode.

1 - La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les associations de l'environnement. Une démarche innovante, une opportunité pour le projet associatif et stratégique, 2011

Une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au sein d'un réseau associatif environnemental. L'expérience du réseau des CPIE.

1. Élaboration et mise en place d'un programme, 2011.

## ● Un programme du CNAR Environnement

Le programme de GPEC présenté est un projet porté par le CNAR Environnement (Centre national d'appui et de ressources en environnement) pour ses cinq réseaux d'environnement (France nature environnement, Réseau école et nature, Comité de liaison énergies renouvelables-réseau pour la transition énergétique, réseaux Territoires environnement emplois, réseau des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement) et piloté par l'Union nationale des CPIE (structure porteuse du CNAR Environnement).

Ce programme a débuté en 2011 et poursuit sa mise en œuvre.

## ● Le réseau des CPIE, quelques caractéristiques

Les CPIE agissent sur leurs territoires d'implantation et se positionnent sur l'entrée environnementale du développement durable.

Ils agissent sur deux domaines d'activités :

- ▶ **Sensibilisation et éducation de tous à l'environnement** (ex : réalisation d'animations et d'expositions grand public sur l'impact du changement climatique, sensibilisation d'élus locaux à l'adoption de pratiques d'entretien d'espaces naturels respectueuses de la ressource en eau...).
- ▶ **Accompagnement des territoires** (ex : diagnostic environnemental préparatoire à l'élaboration d'un PLU, accompagnement de collectivités dans la mise en œuvre de démarche de développement durable type agenda 21...).

### Quelques chiffres clés :

- 80 CPIE et 16 unions régionales présents dans 63 départements
- Plus de 900 salarié-e-s
- 7500 adhérent-e-s
- 11 salarié-e-s en moyenne par CPIE

## ● Un projet, deux grandes phases

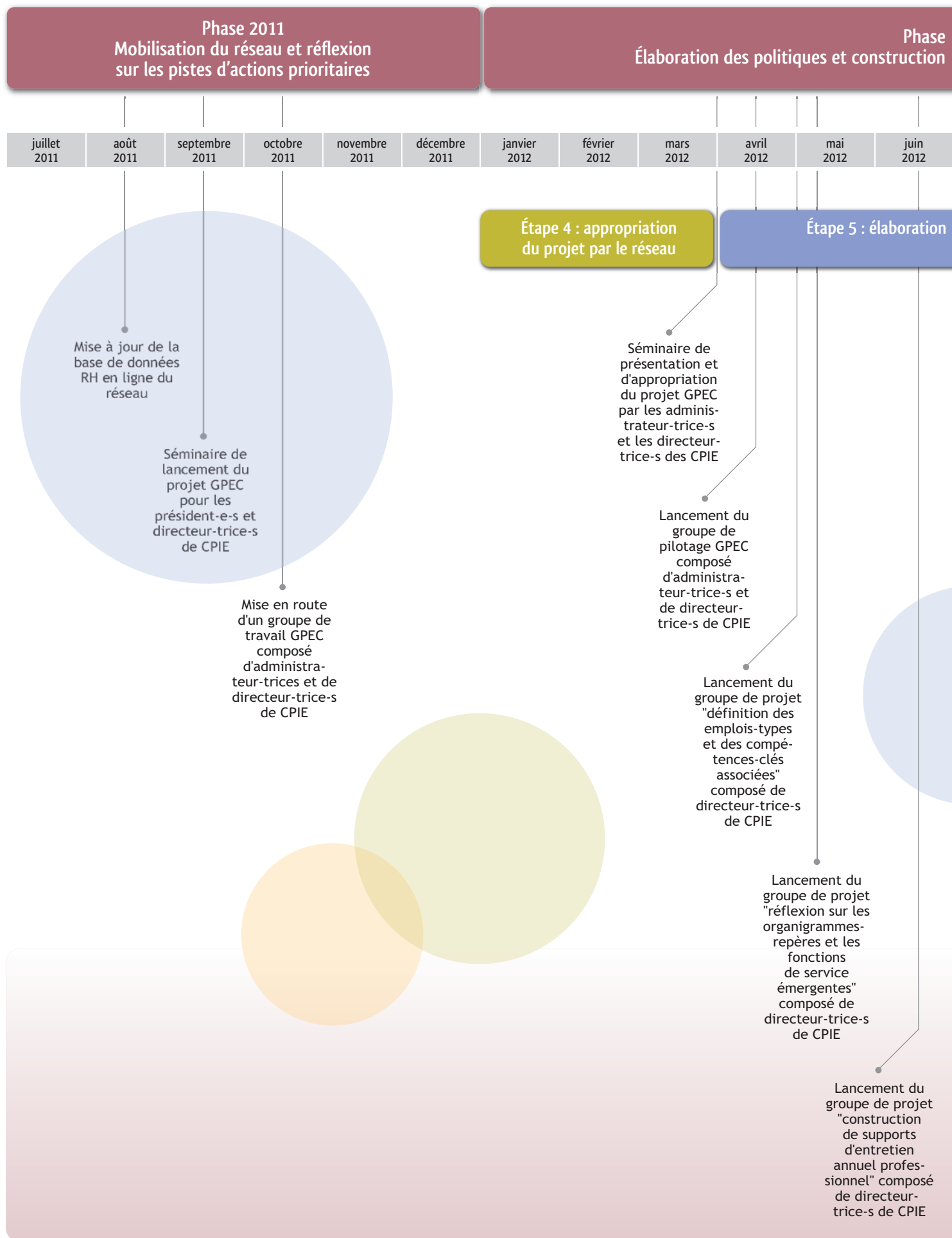
Le projet de GPEC a été conçu pour se dérouler sur une période pluriannuelle et comporte deux grandes phases :

PHASES	PÉRIODE	OBJECTIFS
● <b>Phase 1 :</b> Élaboration du dispositif GPEC	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation de la réflexion sur la démarche GPEC et mobilisation du réseau des CPIE</li> <li>• Formalisation des besoins en termes de GPEC au regard des problématiques d'emplois et de compétences, et identification des pistes d'actions prioritaires pour une mise en œuvre en 2012-2013</li> </ul>
● <b>Phase 2 :</b> Mise en œuvre opérationnelle du dispositif GPEC	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des politiques de gestion des ressources humaines</li> <li>• Construction des outils identifiés comme prioritaires</li> </ul>
	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement et appropriation des outils</li> <li>• Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle (base de données GPEC<sup>2</sup>, volet ressources humaines<sup>3</sup> adjoint au projet associatif et stratégique)</li> <li>• Mise en œuvre de politiques d'ajustement pour pallier les écarts (en termes de recrutement, formation, évolution/mobilité professionnelle)</li> </ul>

2 - Permettant une comparaison entre les besoins en emplois et compétences et les ressources disponibles

3 - Le volet ressources humaines est la traduction du projet associatif et stratégique de la structure en besoins en ressources humaines à 3-5 ans (en termes d'effectif et de compétences)

# ● Schéma prévisionnel de la mise en place du projet GPEC au sein du réseau des CPIE



2012  
des outils de gestion des ressources humaines

Phase 2013  
Élaboration de politiques et d'outils de gestion des ressources humaines, diffusion et appropriation des outils

juillet 2012	août 2012	septembre 2012	octobre 2012	novembre 2012	décembre 2012	janvier 2013	février 2013	mars 2013	avril 2013	mai 2013	juin 2013
--------------	-----------	----------------	--------------	---------------	---------------	--------------	--------------	-----------	------------	----------	-----------

et validation des politiques et outils de gestion des ressources humaines

Étape 6 : communication et appropriation des outils co-construits en 2012

Présentation au CA de l'avancée du projet GPEC au regard des objectifs fixés pour 2012

Lancement du groupe de projet "élaboration d'outils de recrutement et d'intégration des salarié-e-s et des bénévoles" composé de directeur-trice-s de CPIE

Présentation au CA des outils co-construits par les groupes de projet et validés par le groupe de pilotage en 2012 et des perspectives pour 2013

## ● Focus sur les étapes de la phase 2, mise en œuvre opérationnelle du dispositif GPEC

DURÉE	CONTENU
3 mois Communication et mobilisation du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitation des président-e-s et directeurs-trices de CPIE au séminaire de présentation de l'architecture du projet GPEC élaboré par le groupe de travail de 2011</li> <li>• Constitution d'un groupe de pilotage et de 4 groupes de projet (identification des personnes ressources et inscription dans les groupes)</li> </ul>
2 journées Séminaire de présentation du projet GPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet GPEC (étapes 2011, architecture du projet GPEC du réseau des CPIE et plan d'actions pour 2012-2013)</li> <li>• Approfondissement des besoins du réseau sur les différents outils de gestion des ressources humaines (format, conditions de mise en œuvre...).</li> </ul>
1 journée Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet, de son avancement et des perspectives en plénière</li> <li>• Échanges avec les responsables et distribution des publications et documents d'information et de communication sur le programme GPEC</li> </ul>
9 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des politiques de gestion des ressources humaines et construction des outils (18 réunions dont 4 physiques avec les groupes de projet)</li> <li>• Validation des outils (6 réunions téléphoniques avec le groupe de pilotage)</li> </ul>
2 réunions de conseil d'administration partiellement dédiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil d'administration à mi-année : point d'étape sur l'avancement de la démarche, présentation de la méthode et des premières productions, plus particulièrement dans leurs aspects politiques et stratégiques (ex : tendances d'évolution des deux métiers ou domaines d'activités dominants dans le réseau)</li> <li>• Conseil d'administration de fin d'année : bilan sur les travaux menés en 2012 et présentation des perspectives pour 2013</li> </ul>

### 3 LA DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE

## ● Une méthode participative, une co-construction des outils avec des acteurs de terrain

Dans une logique participative, quatre groupes de projet et un groupe de pilotage ont été mis en place pour travailler ensemble selon un mode de co-construction des outils bien défini en amont.

### ► Quatre groupes de projet

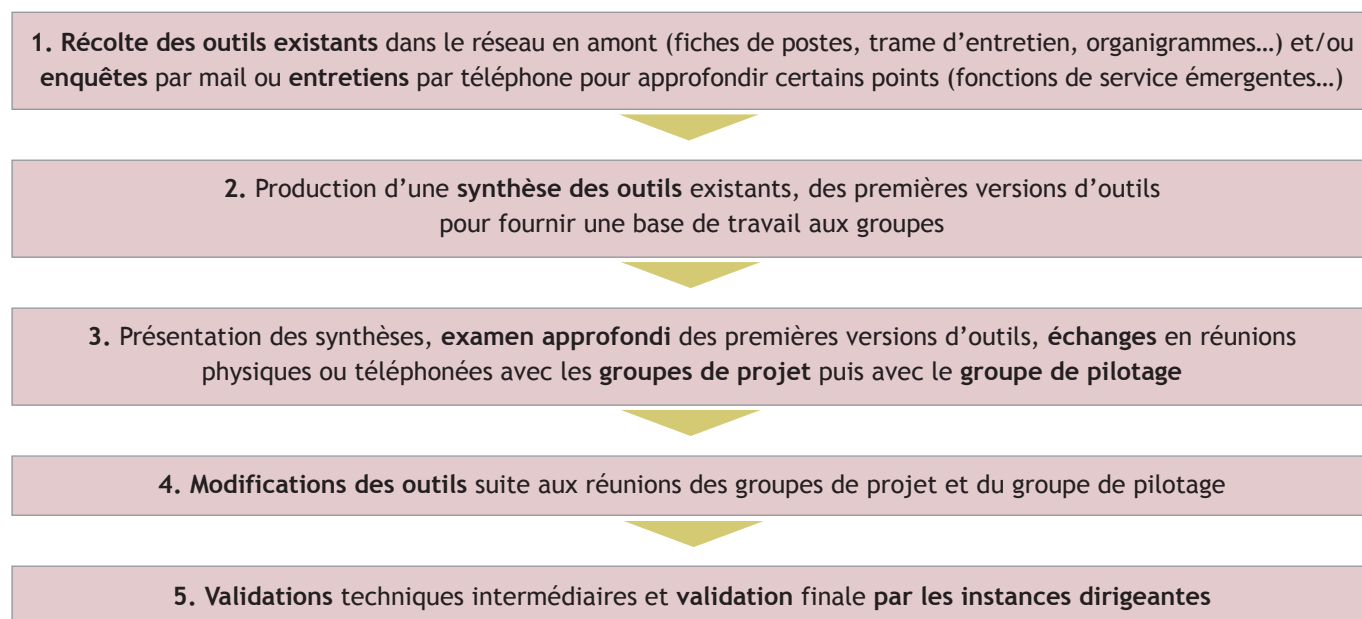
Constitués de quatre à sept membres, tous directeurs-trices de CPIE, ils sont chargés de co-construire les outils de gestion des ressources humaines retenus comme prioritaires pour 2012. Ils ont pour rôle d'examiner et d'amender les premières versions d'outils qui leur sont présentées dans le cadre de réunions mensuelles ou bi-mensuelles, de proposer des modifications sur le fond et sur la forme avant leur présentation au groupe de pilotage. Par principe, pour faciliter la mise en route du travail des groupes (inter-connaissance, explication et validation du mode de fonctionnement...), la première réunion est toujours physique (1 journée). En revanche, pour permettre un rythme de réunions régulier sans toutefois sur-solliciter les membres des groupes localisés dans différentes régions du territoire français les réunions suivantes sont toutes téléphonées (2h).

### ► Un groupe de pilotage

Constitué de six membres, administrateurs et directeurs-trices de structures du réseau, il a pour rôle d'examiner, d'ajuster et de valider les outils co-construits par les groupes de projet dans le cadre de réunions téléphonées mensuelles (2h).

Sa validation est davantage politique que technique. Ainsi, grâce à sa prise de recul par rapport aux aspects techniques, il a pour objectifs d'apporter une vision « réseau », de veiller à la cohérence globale des outils produits avec les orientations stratégiques du réseau, avec les valeurs associatives mais également avec la réalité du terrain et d'alerter sur l'impact que pourrait parfois avoir les outils prévus sur le fonctionnement des structures (en termes de forme ou de contenu).

#### ► Mode de co-construction des outils en cinq étapes



## 4

## LES OUTILS PRODUITS EN 2012

### ● Synthèse des productions par groupe de projet

GROUPES	PRODUCTIONS	NOMBRE DE RÉUNIONS
Définition des emplois-types et des compétences-clés associées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 fiches emplois-types (assistant-e de gestion administrative et comptable, éducateur-trice environnement, chargé-e de mission environnement et développement durable, responsable de secteur, directeur-trice) et leur mode d'emploi</li> <li>• 5 fiches prospectives (projection de l'évolution des emplois-types) et leur mode d'emploi</li> </ul>	8 réunions dont 1 physique entre avril et décembre 2012
Réflexion sur les organigrammes-repères et les fonctions de service émergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propositions d'organigrammes et préconisations en matière d'organisation</li> <li>• 5 fiches de fonctions de service émergentes (direction adjointe, communication, développement, informatique, analyse de gestion)</li> </ul>	6 réunions dont 1 physique entre mai et décembre 2012
Construction de supports d'entretien annuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trame d'entretien annuel professionnel</li> <li>• Guide du-de la responsable</li> <li>• Guide du-de la collaborateur-trice</li> <li>• Référentiel de compétences</li> </ul>	3 réunions dont 1 physique entre juin et décembre 2012
Élaboration d'outils de recrutement et d'intégration des salarié-e-s et bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges des outils de recrutement et d'intégration à construire</li> </ul>	1 réunion physique entre octobre et décembre 2012



## ● Focus sur le contenu et la forme des outils

### ► Les fiches emplois-types

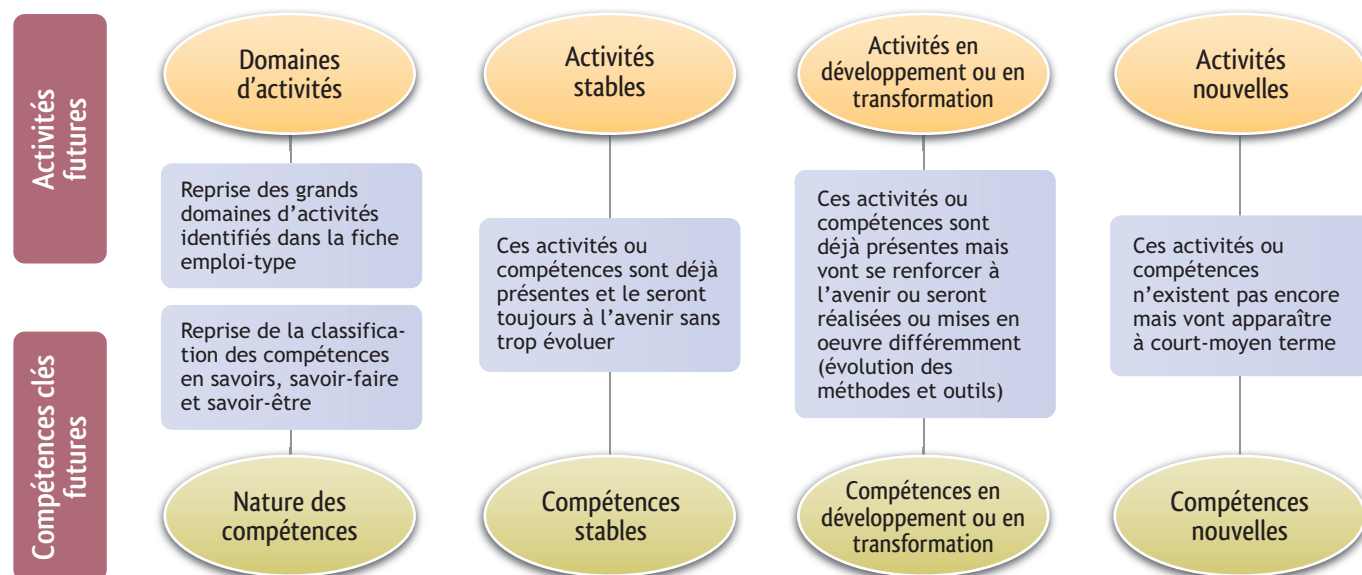
Les cinq fiches emplois-types ont été produites à partir de la trame générale suivante, composée de onze rubriques définies par le groupe de projet dédié.

RUBRIQUES	CONTENU OU FONCTION DE LA RUBRIQUE
Intitulé de l'emploi-type	Indique l'intitulé couramment utilisé dans le réseau pour désigner l'emploi-type ou qui est suffisamment représentatif pour regrouper plusieurs postes
Autres appellations possibles	Indique les autres intitulés possibles de l'emploi-type existants dans le réseau
Date de création ou de mise à jour	La fiche emploi-type étant évolutive et devant être régulièrement mise à jour, il est indispensable pour l'utilisateur-trice de connaître la date de création ou de mise à jour de la fiche pour pouvoir se situer
Repères sur la convention collective de l'animation	Permet aux employeurs de connaître le groupe minimal auquel l'emploi-type est associé dans les pratiques du réseau. Il ne donne pas de repère maximal, les classifications étant relativement variées d'un CPIE à l'autre.
Rattachements	Décrit le mode d'organisation de la structure et les relations de travail en précisant les rattachements hiérarchiques et fonctionnels.
Qualifications	Donne des repères sur les qualifications et/ou expériences requises pour exercer l'emploi-type
Missions principales	Renvoie aux finalités de l'emploi-type au sein de la structure. Elles sont très peu nombreuses (1 à 3 missions maximum)
Activités principales et connexes	Décrit les activités principales fréquemment réalisées par les détenteurs-trices des emplois-types dans le réseau. Les activités sont regroupées en grands domaines. Pour certains postes des activités connexes, proches de certaines activités principales sont indiquées (ex : animation et formation pour le poste d'éducateur-trice à l'environnement)
Compétences clés	Décrit les compétences requises pour tenir l'emploi-type en termes de savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques acquises par l'expérience) et savoir-être (comportements professionnels liés à des qualités personnelles)
Compétences spécifiques	Renvoie aux compétences très spécifiques qui peuvent néanmoins être indispensables au poste ou pour exercer dans la structure. Elles comprennent les diplômes et permis spécifiquement requis (ex : Bafa, permis B...). Dans cette rubrique peuvent également figurer les polyvalences possibles liés au contexte du CPIE
Responsabilités	Renvoie aux domaines sur lesquels le-la titulaire de l'emploi-type doit rendre des comptes et/ou sur lesquels il-elle peut avoir délégation de pouvoir de décision. Ce sont les domaines pour lesquels le-la titulaire se porte garant-e et en assume l'entière responsabilité



## ► Les fiches prospectives

Les fiches prospectives permettent de donner des indications sur les tendances d'évolution des emplois-types à moyen terme (en général 3-5 ans). Ces outils de management permettent aux responsables de structure d'anticiper au mieux leurs besoins en compétences futures et, le cas échéant, de prendre les mesures nécessaires en termes de recrutement, de formation ou de mobilité. Ainsi, chacune des cinq fiches emplois-types est accompagnée d'une fiche prospective qui décrit les évolutions pressenties de l'emploi-type au niveau de ses missions générales mais aussi, plus finement, en termes d'activités et de compétences. Ces fiches ont été réalisées à partir d'un travail de réflexion prospective sur les emplois-types mené par les groupes GPEC, complété par une analyse comparative avec d'autres fiches de postes ou prospectives produites par d'autres réseaux d'environnement ou par des organismes spécialistes de l'emploi (ex : référentiel des métiers de l'environnement 2012 de l'APEC, répertoire des métiers de la biodiversité et analyses prospectives de l'ATEN et l'AFPA) . Pour permettre une visualisation simple et rapide par les responsables, ces différentes évolutions ont été organisées sous forme de tableau, comme suit :



## ► La trame d'entretien annuel professionnel

Cette trame d'entretien a été conçue dans une logique de progrès et de développement des compétences des collaborateurs-trices et des structures. Elle pose le postulat d'un véritable dialogue entre responsables et collaborateurs-trices afin d'arriver, pour chacune des parties abordées, à un consensus sur le diagnostic posé (l'auto-évaluation du-de la collaborateur-trice et l'évaluation du-de la responsable ne sont pas dissociées).

Cette trame d'entretien annuel professionnel est composée de six grandes rubriques ou parties.

RUBRIQUES OU PARTIES	CONTENU DE LA RUBRIQUE OU DE LA PARTIE
Informations sur le-la collaborateur-trice et son poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité du-de la collaborateur-trice (nom, prénom)</li> <li>• Type de poste occupé</li> <li>• Groupe et coefficient de la convention collective de l'animation</li> <li>• Rattachement hiérarchique</li> <li>• Ancienneté (dans l'entreprise et dans la fonction)</li> </ul>
Bilan de l'année écoulée	Dans cette partie le-la collaborateur-trice a la possibilité de s'exprimer sur les événements marquants de l'année, ses points forts/réussites, les difficultés qu'il-elle a pu rencontrer ou ses sources d'insatisfaction et de proposer d'éventuelles solutions à mettre en place
Évaluation du-de la collaborateur-trice dans sa fonction	Cette partie permet, à l'aide de la fiche de poste, d'identifier les principaux changements dans le poste qui se sont produits dans l'année et d'évaluer les points forts et les axes de progrès du-de la collaborateur-trice dans la réalisation des principales activités rattachées à son poste

RUBRIQUES OU PARTIES	CONTENU DE LA RUBRIQUE OU DE LA PARTIE
Diagnostic de compétences	Dans cette partie le-la responsable et son-sa collaborateur-trice peuvent positionner les compétences de ce-cette dernier-ière en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être sur une grille en 5 points allant de « en cours d'acquisition ou de développement » à « très bien maîtrisé-e ou développé-e », en s'aidant de la fiche de poste et du référentiel de compétences
Entretien professionnel	Sur le plan légal, cette partie est une partie qui doit obligatoirement être abordée au moins une fois tous les deux ans avec l'ensemble des salarié-e-s ayant au moins deux ans d'ancienneté. Elle permet de travailler le projet professionnel du-de la salarié-e en évoquant ses souhaits d'évolution ou de mobilité géographique à moyen-long terme, de faire un point sur les formations déjà suivies par le-la salarié-e et de définir avec lui-elle un plan de développement correspondant à son projet (formation, accompagnement, tutorat...)
Conclusions de l'entretien	Cette dernière partie permet au-à la responsable et au-à la collaborateur-trice de s'exprimer sur la façon dont il-elle a vécu l'entretien, de faire part des éventuels points de désaccords... Il est également important que le-la responsable et le-la collaborateur-trice signent l'entretien, attestant ainsi de leur participation à l'entretien.

### ► Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences permet de référencer au sein d'un même document l'ensemble des compétences figurant dans les fiches emplois-types pour aider les responsables dans la description des postes de leurs structures, dans le diagnostic de compétences effectué lors de l'entretien annuel professionnel et dans la rédaction des profils de poste dans le cadre de leurs recrutements.

Le format de référentiel retenu est le suivant :

Les compétences spécifiées dans ce référentiel sont des macro-compétences qui regroupent plusieurs compétences différentes mais proches identifiées et explicitées dans la rubrique « définition des compétences »

En termes de comportements observables ou de résultats atteints

Emplois-types identifiés dans le réseau des CPIE

Nature des compétences	Compétences	Définition des compétences	Indicateurs de résultats	Emplois-types identifiés dans le réseau des CPIE				
				Directeur-trice	Responsable de secteur	Chargé-e de mission environnement et développement durable	Éducateur-trice à l'environnement	Assistant-e de gestion administrative et comptable
Savoirs (connaissances)	Savoir 1			●	●	●	●	●
	Savoir 2			●	●			
	...							●
Savoir-faire	Savoir-faire 1					●	●	
	Savoir-faire 2				●	●	●	
	...			●				
Savoir-être	Savoir-être 1			●	●	●	●	
	Savoir-être 2			●			●	
	...			●	●	●	●	

Positionnement de chaque emploi-type sur chacune des compétences dans la limite de ses responsabilités

Dans le cadre d'un projet pluriannuel, pour maintenir la mobilisation du réseau et faciliter l'appropriation des outils par les responsables des structures, il est important que la méthode retenue favorise :

- ▶ **Une démarche participative** permettant de co-construire les outils avec des directeurs-trices de structures variées, représentatives du réseau.
- ▶ **Une approche « terrain »** permettant de partir des pratiques et outils existants dans les différentes structures pour élaborer des outils « réseau ».
- ▶ **Une validation technique et politique** à plusieurs niveaux (groupes de projet, groupe de pilotage, conseil d'administration...) permettant de donner de la légitimité aux outils.
- ▶ **Une communication tout au long du projet** : lorsqu'un projet se met en place sur plusieurs années, comme c'est généralement le cas pour les programmes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, il est important de maintenir la communication tout au long du projet pour obtenir un bon niveau d'information et de compréhension de l'enjeu individuel et collectif par le réseau des différentes étapes (mails d'information, courrier des administrateurs référents, délibérations des instances, articles dans la lettre interne...).
- ▶ **Un accompagnement** pour la compréhension et l'utilisation des outils, à penser dès la conception des outils : accompagner les outils de modes d'emploi ou de guides (ex : mode d'emploi des fiches emplois-types, mode d'emploi des fiches prospectives, guide du-de la responsable pour préparer et conduire l'entretien annuel professionnel, guide du-de la collaborateur-trice pour préparer son entretien annuel professionnel), proposer des temps d'aide à l'appropriation des outils, etc.
- ▶ Dans le cadre d'un projet de réseau, **une animation à distance soutenue**, avec une majorité de temps de travail par téléphone ou par mail pour ne pas essouffler les groupes de travail engagés dans la démarche.

#### PERSPECTIVES POUR LA SUITE DU PROJET GPEC

En 2013, le programme de GPEC poursuivra sa mise en oeuvre selon trois axes de travail qui pourront faire l'objet d'un nouveau numéro de la collection :

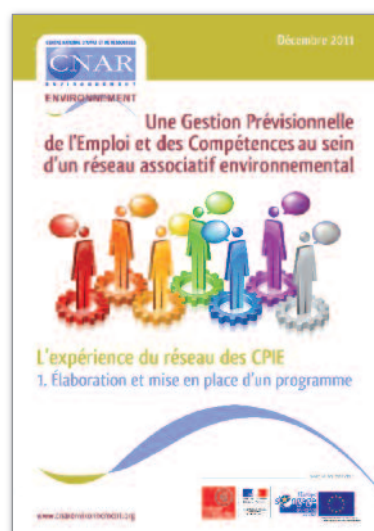
- ▶ Poursuite de la co-construction d'outils avec les groupes de projet (outils de recrutement et d'intégration, repères sur la grille de classification et l'évolution salariale, base de données GPEC et volet ressources humaines du projet stratégique)
- ▶ Diffusion des outils construits
- ▶ Mise en place d'un accompagnement des responsables de structures dans l'appropriation des outils (proposition de formations à l'utilisation des outils, mise en place de rendez-vous téléphoniques d'échanges ou d'analyse de pratiques...)



Consultez également

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences dans les associations de l'environnement. Une démarche innovante, une opportunité pour le projet associatif et stratégique

Une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences au sein d'un réseau associatif environnemental. L'expérience du réseau des CPIE. 1. Élaboration et mise en place d'un programme.



Le CNAR Environnement est animé par un collectif national d'organismes agissant dans le secteur de l'environnement

- le Comité de liaison énergies renouvelables - réseau pour la transition énergétique, [www.cler.org](http://www.cler.org)
  - France nature environnement, [www.fne.asso.fr](http://www.fne.asso.fr)
  - le Réseau école et nature, [www.ecole-et-nature.org](http://www.ecole-et-nature.org)
  - les réseaux Territoires environnement emplois, [www.reseau-tee.net](http://www.reseau-tee.net)
- l'Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement, structure porteuse du CNAR Environnement, [www.cpie.fr](http://www.cpie.fr)

Toutes les productions réalisées dans le cadre du CNAR Environnement sont disponibles sur [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)