



FICHE PROSPECTIVE

ASSOCIATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

Autres intitulés possibles :

- Chargé-e d'accompagnement environnement et développement durable
- Accompagnateur-trice des démarches de développement durable
- Chargé-e de médiation environnement et développement durable
- Chargé-e de projet
- Chargé-e d'études environnement
- Chargé-e d'études thématiques...

Chargé-e de mission environnement et développement durable

Fiche prospective de la fiche emploi-type chargé-e de mission environnement et développement durable.

Sa production s'inscrit dans le cadre du volet prospectif du programme « une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les associations d'environnement » mis en œuvre par le CNAR Environnement (www.cnarenvironnement.org).

Au regard de la compilation des données existantes et d'entretiens réalisés auprès de structures de l'environnement locales¹ des problématiques se dessinent et permettent de dresser un état prospectif du poste de chargé-e de mission environnement.

Les différentes thématiques repérées peuvent se décliner comme suit :

- Une offre d'accompagnement abondante voire concurrente
- Un renforcement de l'expertise en accompagnement
- Des besoins en matière de recherche et développement
- L'attractivité des postes à maintenir
- Perspectives d'évolution du nombre d'emplois

Chacune de ces problématiques implique pour les employeurs associatifs l'élaboration de stratégies, dont une part repose sur la mise en œuvre de politiques spécifiques en matière de gestion de leurs ressources humaines, en termes de recrutement, de formation ou de mobilité interne, selon les orientations présentées ci-après.

1. Fédération Nature Centre, réseau éducation environnement de Bretagne, CPIE Seignanx et Adour



Une offre d'accompagnement abondante voire concurrente

Présentation de la problématique

Les associations sont des partenaires de longue date des pouvoirs publics en matière d'expertise technique et d'accompagnement à la réflexion sur les enjeux environnementaux. Certaines collaborations se sont ainsi structurées sous la forme de partenariats de longue durée.

Parallèlement à ce type d'organisation, d'autres formules se sont développées, cabinets privés, création de services au sein des collectivités locales... au fur et à mesure que grandissait la conscience du besoin d'agir pour l'environnement et le développement durable.

Dans ce contexte concurrentiel, de nouvelles pratiques se sont renforcées notamment celle d'une tendance à la mise en concurrence systématique en écho à la réforme du code des marchés publics. Cette tendance devrait être atténuée du fait de l'intégration pour la première fois en droit français d'une définition de la subvention dans le cadre de la nouvelle loi de l'économie sociale et solidaire.

Confrontées à cette réalité, les associations se doivent de renforcer leur spécificité associative avant gardiste que représente l'initiative. Elles se trouvent ainsi face à plusieurs axes possibles de renforcement, de consolidation de leur action représentant autant de perspectives en matière de GPEC.

Perspectives en termes de GPEC

- **Réaffirmation et valorisation de la spécificité associative** : Une réelle connaissance des principes de la gestion associative et une bonne maîtrise des outils de son explicitation (projet associatif et projet stratégique) compléter par une connaissance juridique de la contractualisation entre puissance publique et associations. En effet, le-la chargé-e de mission, parce qu'il-elle est bien souvent en contact direct avec les commanditaires ou partenaires de ses actions, représente à leurs yeux tant l'expertise méthodologique et technique que la posture d'un-e professionnel-le du champ associatif. Ainsi, être en capacité de réaffirmer et de valoriser les spécificités associatives que sont notamment l'initiative, la recherche et développement, le rôle du-de la chargé-e de mission de pouvoir agir en amont pour influencer les politiques environnementales, les décisions politiques, les projets de territoires, est susceptible de lui conférer une éventuelle plus-value et une légitimité supplémentaire à agir.
- **Maîtrise des spécificités législatives relatives aux contractualisations entre puissance publique et associations** : Par essence, le monde associatif s'inscrit dans le secteur non marchand et le champ de l'économie sociale et solidaire. Il envisage donc ses actions d'accompagnement des collectivités et services publics dans une autre logique que celle de la commercialisation de prestations. Cette perspective se heurte de plus en plus souvent aux pratiques de marchés publics précédemment évoquées. Résister à cette tendance, et ainsi préserver la spécificité d'une logique de partenariat entre puissance publique et monde associatif suppose de disposer des arguments juridiques et techniques susceptibles d'être éventuellement opposés au schéma classique des procédures de marchés publics. La formation des chargé-e-s de mission sur cette dimension représente alors un levier de préservation de la spécificité associative et un atout professionnel supplémentaire pour les aider à contractualiser leurs missions avec leurs interlocuteurs publics.



- **Renforcement de l'expertise technique et/ou diversification des thèmes :** Se démarquer dans ce contexte peut passer par l'affirmation d'une expertise dans un domaine spécifique : énergie, climat, habitat écologique, développement rural, éducation à l'environnement... notamment en cherchant à se rapprocher des politiques environnementales à l'œuvre sur leur territoire d'intervention. Ce positionnement demande à disposer d'intervenants compétents au regard des thématiques abordées, ce qui peut orienter les politiques de recrutement en privilégiant des parcours de formation initiale en lien avec les thématiques visées ou les politiques de formation continue pour développer les compétences des chargé-e-s de mission en poste.
- **Diversification des cibles d'intervention et des partenariats :** Les collectivités locales et services publics représentent les interlocuteurs et financeurs bien souvent premiers des associations. Pour autant, enfermer le rôle des associations et notamment de leurs chargé-e-s de mission dans la stricte relation au secteur public limite quelque peu leur potentiel de développement. A ce titre, le champ de l'entreprise privée, des chambres consulaires et autres associations professionnelles représentent une perspective intéressante de diversification des thématiques à aborder, des démarches à mettre en œuvre et des publics à cibler (accompagnement au changement, appui à l'évolution des

pratiques professionnelles par exemple). Un renforcement de la connaissance de ces univers, de leurs structurations internes, de leurs positionnements vis-à-vis du développement durable et des modalités de leurs interventions partenariales pourrait représenter une piste de consolidation des compétences professionnelles des chargé-e-s de mission et une opportunité de consolidation de leur parcours de professionnalisation en élargissant leurs domaines d'intervention et d'expérience.

- **Meilleure appropriation des démarches de marchés publics :** Indépendamment du souhait des associations de préserver leur identité et les formes spécifiques de contractualisation avec la puissance publique qui en découlent, la tendance notable des collectivités à recourir aux procédures des marchés publics invite à renforcer la connaissance de celles-ci et des obligations les caractérisant. Les chargé-e-s de mission, parce que bien souvent en charge d'administrer les dossiers de réponse à ces appels d'offre, ont ainsi tout intérêt à maîtriser ces démarches et à en acquérir la compréhension tant juridique que technique (maîtriser les étapes d'analyse d'un appel d'offres, identifier et connaître la structure demandeuse, analyser les points clés (étude de faisabilité, des risques et opportunités...), savoir soutenir et commenter sa proposition au regard des besoins identifiés et se différencier face à la concurrence...).

Un renforcement de l'expertise en accompagnement

Présentation de la problématique

Directement relié au point précédent, les associations ont tout intérêt à renforcer leur spécificité et ce notamment en matière de posture d'accompagnateurs de projets pour tendre à être davantage dans une logique du « faire-faire » que du « faire ». Certaines fonctions comme l'animation de réseaux d'acteurs, d'animation de séances de concertation, etc. ne sont portées que par les associations. L'évolution du poste de chargé-e de mission vers une fonction d'accompagnement implique de fait un changement de posture qui consiste davantage à organiser l'expertise dans le cadre de missions de conseils, d'animation de comités de pilotage multi

partenariaux, etc. pour aider à la décision sur un ensemble de thématiques environnementales ou plus largement de développement durable décision et non plus seulement en la gestion de projet ou de programmes d'action.

L'évolution des activités du/de la chargé-e de mission vers de nouvelles postures et/ou de nouveaux publics impacte donc les compétences de ces dernières dans les domaines techniques et les diverses méthodes d'animations et d'accompagnement à mettre en œuvre.



Perspectives en termes de GPEC

- **Des compétences consolidées** en organisation et animation de processus de concertation impliquant de multiples acteurs et/ou usagers et renforcement de la capacité à fédérer les acteurs autour d'un projet multi-partenarial
- **Développement de l'accompagnement du changement** et/ou de l'appui d'aide à la décision pour la conception et la mise en œuvre de politiques, projets ou programmes d'actions
- **Une adaptation du discours** relatif à la diversification des publics : professionnel-le-s, élu-e-s, personnels administratifs...mais aussi une diversification

des techniques et stratégies d'animation et d'accompagnement liées à ces nouvelles cibles : débat public, médiation territoriale, démocratie participative, communication engageante, ingénierie sociale...

- **Une approche holistique** des phénomènes permettant la prise en compte de l'ensemble des dimensions (économiques, environnementales, sociologiques, ...) dans les démarches mises en œuvre
- **Des capacités renforcées** d'évaluation du changement dans le cadre environnemental

Des besoins en matière de recherche et développement

Le champ de l'accompagnement des territoires vers une éducation à l'environnement et un développement durable constitue aujourd'hui une mosaïque d'acteurs, de discours, de pratiques tarifaires... Ce contexte très disparate ne facilite pas la lecture de la qualité des propositions en termes d'éthique, de rigueur scientifique, de pertinence des méthodes d'accompagnement...

Ainsi, les associations doivent impérativement miser sur une politique d'innovation, d'expérimentation et de qualité. Ce processus pourra impacter

de diverses manières la gestion des ressources humaines de ces associations. La dimension R&D doit être prise en compte dans le cadre de l'accompagnement des territoires vers un développement durable. L'innovation peut se penser en termes de thèmes, de publics, de démarches ou projets, de supports et de contenus (techniques de communication engageante, sciences participatives...). Plusieurs hypothèses permettraient aux associations de renforcer leurs capacités dans ce domaine.

Perspectives en termes de GPEC

- **Renforcement des compétences des personnels en poste en matière de recherche et de veille**
Recherche de techniques innovantes, renforcement de la culture scientifique et technique, développement des connaissances en droit de l'environnement, développement de la recherche scientifique multi-partenariale, multi-objets et transdisciplinaire mais également une capacité à assurer l'interface entre l'ensemble des acteurs (scientifiques, professionnel-le-s de terrain, politiques

et citoyens), une capacité à vulgariser des données scientifiques via une communication adaptée, une capacité à administrer des bases de données dans le cadre d'études, une capacité à assurer une veille régulière (évolutions juridiques, techniques, environnementales, des attentes sociétales) et une réflexion prospective sur son activité pour nourrir ses projets et son équipe-projet sont autant de compétences pour lesquelles le processus de formation continue mérite d'être accéléré dans les organisations et les réseaux d'environnement.



- **Proposition de mise en place de service mutualisé de recherche et développement**

Dans une dynamique de réseau, il est envisageable de mettre en place des groupes à tâches R&D en charge de concevoir des démarches innovantes. Pour ce faire, un travail d'identification des compétences requises au sein de ces réseaux serait à engager.

- **Evolution des profils de recrutement**

Cette perspective d'identification de l'innovation pourrait également conduire à modifier pour partie les profils de recrutement des personnels, de même que leurs fiches de poste. Ceci impliquerait également que les em-

ployeurs puissent mettre en œuvre des processus de recrutement permettant d'évaluer les compétences des candidat-e-s en matière de recherche et développement. Outre une modification des processus de sélection des candidat-e-s, ceci suppose que les recruteurs eux-mêmes puissent être le cas échéant initiés à différentes techniques de recrutement permettant d'évaluer ce type de compétence, à moins d'avoir recours à l'appui de cabinets spécialistes de ces questions.

Dans le cadre du programme du CNAR Environnement portant la mise en œuvre d'une GPEC pour les associations d'environnement, plusieurs outils sont réalisés en ce sens et peuvent être téléchargés sur www.cnarenvironnement.org.

L'attractivité des postes à maintenir

Présentation de la problématique

Selon une enquête réalisée par la DARES en 2006², le manque de perspectives professionnelles et une rémunération insuffisante sont les raisons principales évoquées par les jeunes ayant quitté volontairement leur poste au sein d'une association pour des perspectives semblant plus avantageuses : emplois au sein des services environnement des collectivités territoriales ou en bureaux d'études, création de sa propre activité professionnelle sous forme d'auto-entreprise ou à l'aide d'« associations à vocation support ».

Ce constat, qui se confirme notablement ces cinq dernières années, pose plusieurs problèmes aux associations employeuses :

- Perte des compétences acquises
- Perte du retour sur l'investissement que représente la formation en interne d'un-e salarié-e
- Coût lié au processus de recrutement, d'intégration voire de formation d'un-e nouveau-velle salarié-e
- Perte d'identité et de reconnaissance du travail qualitatif accompli qui, de compétence dédiée à une structure devient expertise d'une personne

La fidélisation des chargé-e-s de mission apparaît donc comme un véritable enjeu stratégique en matière de ressources humaines et peut relever de plusieurs pistes d'actions en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2. DARES, « Que sont devenus les « emplois jeunes » des collectivités locales, établissements publics et associations ? », novembre 2011.



Perspectives en termes de GPEC

- **Hybridation du poste** afin de maintenir la motivation des salarié-e-s par une diversification des tâches et de nouvelles responsabilités : formation, interprétation, communication, vie associative...
- Mise en place de programmes de formation liés à des **évolutions de poste** : **fonction de chef de projet, responsable de secteur, fonctions managériales renforcées**, selon les projets professionnels et dans la limite des opportunités offertes dans les structures ou les réseaux...
- Mise en place de **politiques de rémunération** davantage cohérentes avec les missions et responsabilités liées au poste, impliquant le développement de projets et la recherche de financements plus conséquents.
- Renforcement des pratiques **d'entretiens professionnel-le-s et de suivi de carrière** permettant de mieux cerner les attentes des salariés et de construire avec eux-elles les éventuelles évolutions de postes permettant de maintenir leur intérêt pour la structure.
- **Politique de réseau** permettant de faciliter la mobilité des personnes et de construire des évolutions de carrières internes au réseau.

Perspectives d'évolution du nombre d'emplois

Les emplois relevant de l'environnement sont difficilement quantifiables par manque d'une nomenclature adaptée et d'outils de collecte de données mutualisés. C'est pourquoi la mesure du nombre de postes ne peut se faire que de manière indirecte, l'étude du CNAR Environnement portant sur l'emploi

dans les associations de l'environnement de 2008 estime ainsi à 3% le nombre d'associations relevant du secteur de l'environnement, soit 33 000 associations dont 8% d'entre elles sont employeuses, ce qui représente 2600 structures pour environ 10 000 emplois³.

Perspectives

L'évolution quantitative des emplois de chargé-e-s de mission environnement et développement durable, et donc les perspectives d'embauche, sont soumises à plusieurs facteurs :

- **L'évolution des pyramides d'âges** : Le remplacement des départs à la retraite, notamment des personnels d'encadrement et de direction, devrait conduire à des mouvements de personnel dans les années à venir au sein des associations. Ces mouvements devraient permettre des mobilités internes favorables à l'évolution des carrières de certain-e-s chargé-e-s de mission en poste et des futur-e-s recruté-e-s, le cas échéant.
- Les associations semblent envisager une **augmentation et une diversification des activités**⁴ : notamment pour les postes de chargé-e-s de mission se traduisant par une plus grande polyvalence et une tendance de plus en plus prégnante à vouloir intégrer la recherche de financements nécessaires à la conduite des activités dans les postes. Par ailleurs les réseaux associatifs, notamment les CPIE, envisagent pour 78% d'entre eux des recrutements dans les 3 ans à venir. Ces recrutements envisagés porteront principalement sur des postes de chargé-e-s de mission et éducateurs-trices environnement⁵. Si ces perspectives se réalisent, il est probable qu'elles conduisent à une évolution des profils de recrutement des postes de chargé-e-s de mission.

3. CNAR Environnement, « L'emploi dans les associations de l'environnement », décembre 2008.

4. CNAR Environnement, « Quelques caractéristiques des recrutements dans les associations environnement, 2010.

Union nationale des CPIE, « Emplois d'avenir et contrats de génération - contribution du réseau des CPIE », août 2012.



Résumé des enjeux récurrents



Collection outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du CNAR Environnement - Edition : CNAR Environnement, 2013

Publication réalisée par l'Association nationale du réseau des Territoires Environnement Emplois (TEE)

Coordination : Alicia Wicht, TEE Bourgogne

Rédaction : Alicia Wicht, TEE Bourgogne - Dominique Larue, TEE Bourgogne - Gabriel Calvoz, TEE Ile-de-France