



FICHE PROSPECTIVE

ASSOCIATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

Autres intitulés possibles :

Animateur-trice formateur-trice
environnement, Animateur-trice
développement durable,
Animateur-trice éducation
à l'environnement et au
développement durable (EEDD),
Animateur-trice nature,
Educateur-trice pour le
développement durable,
Eco - animateur-trice,
Animateur-trice éco-interprète ...

Éducateur-trice environnement

Fiche prospective de la fiche emploi-type éducateur-trice environnement.

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 locales (voir page 5), des problématiques se dessinent et permettent de dresser un état prospectif du poste d'éducateur-trice environnement.

Les différentes thématiques repérées peuvent se décliner comme suit :

- Une offre d'animation dorénavant abondante, voire disparate et concurrente
- Un besoin d'innovation
- Des choix stratégiques : expertise technique ou/et expertise pédagogique
- Des structures de petites tailles, une nécessaire polyvalence
- La fidélisation des éducateur-trices
- La consolidation de la filière : entre poursuite de la professionnalisation et contrats aidés
- Perspectives d'évolution du nombre d'emplois

Chacune de ces problématiques implique pour les employeurs associatifs l'élaboration de stratégies spécifiques, 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.



Une offre d'animation dorénavant abondante, voire disparate et concurrente

Présentation de la problématique

Traditionnellement partie intégrante des pratiques des associations d'éducation populaire sous différentes appellations (découverte du milieu, éducation à la nature...) puis investi par les associations militantes de la défense de l'environnement, le champ de l'éducation relative à l'environnement a été progressivement pris en compte par d'autres catégories d'acteurs au fur et à mesure que grandissait la conscience du besoin d'agir pour l'environnement, le cadre de vie et le développement durable et que se structurait une véritable palette de services pédagogiques dans ce domaine. Ainsi, trois principaux types d'acteurs interviennent aujourd'hui dans ce champ : les associations, les collectivités territoriales et leurs EPCI et des acteurs privés (auto-entrepreneurs, SARL, SCOP...). L'ensemble de ces acteurs et de ces structures

à vocation lucrative ou non lucrative se trouve de fait dans un espace, pour le moins étroit, où les prescripteurs d'animations et les bénéficiaires eux-mêmes sont de moins en moins en capacité de repérer des propositions distinctives, dont la spécificité serait facilement repérable et de ce fait recherchée.

Dans ce contexte concurrentiel où la puissance publique, considérant l'enjeu d'éducation à l'environnement et au développement durable des concitoyens, représente le premier partenaire et le premier financeur, les associations ont tout intérêt à renforcer leur professionnalisme et leur spécificité en intégrant de nouvelles compétences, potentiellement susceptibles de modifier le profil de poste des éducateur-trices et représentant autant de perspectives en matière de GPEC.

Perspectives en termes de GPEC

Selon la taille de la structure et notamment de la présence ou non de fonctions d'appui (assistance administrative, chargé-e de communication, chargé-e de développement...) il pourra s'avérer nécessaire d'engager des programmes de formation des éducateur-trices permanents visant au renforcement de leurs compétences dans les registres suivants :

- **Renforcement de l'expertise thématique** : Se démarquer dans son environnement peut passer par l'affirmation d'une expertise marquée dans un domaine spécifique : énergie, climat, risques naturels, transport, habitat écologique, environnement sonore... notamment en cherchant à se rapprocher des politiques environnementales à l'œuvre sur leur territoire d'intervention. Ce positionnement demande à disposer d'intervenants crédibles 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 accroître les compétences des éducateur-trices en place.

- **Mise en exergue de la proposition associative** : La qualité de la relation avec les usagers et les différents partenaires, devient une condition sine qua non du maintien ou du développement des associations dans ce contexte devenu concurrentiel de l'EEDD. Cela se traduit par différents registres de compétences qu'il convient d'acquérir ou de renforcer par la formation : veille sur la demande d'EEDD, initiatives en matière de propositions distinctives, meilleure analyse des coûts, conception de supports, relations régulières avec les prescripteurs et ses bénéficiaires. Là encore, selon la taille de l'association et sa structure de ressources humaines, la fonction de l'éducateur-trice environnement peut se retrouver sollicitée à des degrés divers.



- **Gestion administrative et financière** : La mobilisation de financements publics relève aujourd'hui de démarches à l'initiative de l'association, d'appels à projets, de délégation de service public (DSP) ou de procédures de marchés publics dans lesquels l'association devient un prestataire au même titre que les autres candidats. Ces différentes procédures supposent diverses

activités nouvelles qui, dans des structures de petite taille, peuvent impacter la fonction de l'éducateur-trice et nécessiter de fait un renforcement de ses compétences dans les domaines suivants : formalisation et présentation du projet, négociation, ingénierie financière, reporting, suivi administratif et financier, instruction de dossier de réponse à des demandes...

Un besoin d'innovation

Le champ de l'éducation à l'environnement et au développement durable constitue aujourd'hui une mosaïque d'acteurs, de discours, de formes d'intervention, de pratiques tarifaires, de profils d'intervenants... Ce contexte très disparate ne facilite pas la lecture de la qualité des propositions en termes d'éthique, de postures éducatives, de solidité scientifique des apports, de pertinence des méthodes d'animation... Force est de reconnaître la difficulté de faire valoir le juste coût ou le juste prix d'une intervention de qualité, portée par une réflexion et un engagement de longue date au service de l'éducation à l'environnement. Ces phénomènes s'étant particulièrement renforcés ces dernières années, la lisibilité des initiatives associatives pourtant pionnières en matière d'éducation à l'environnement tend à décroître.

Ne voulant pas ou ne pouvant que très difficilement rivaliser avec des politiques agressives en matière de prix ou de démarches publicitaires, ces associations doivent impérativement miser sur une politique d'innovation et de qualité, ainsi que sur leur projet associatif. Une telle stratégie suppose d'investir dans des démarches de recherche et développement, afin de renouer avec l'esprit d'avant-garde et leur capacité d'ingénierie sociale qui les ont caractérisées jusqu'alors. Ce processus pourra impacter de diverses manières la gestion des ressources humaines de ces associations.

Perspectives en termes de GPEC

Dans une entreprise classique, l'innovation est portée par des services de recherche et développement, distincts des unités de production. Indépendamment de la forme donnée à ce type de service, en grande partie dépendante du dimensionnement des ressources financières de l'entreprise, l'important reste de préserver un espace, une organisation et un temps permettant à des compétences en matière de création et d'innovation de s'exercer et de concevoir les démarches et outils de demain.

Pour ce qui concerne l'EEDD, cette dimension doit impérativement être prise en compte. L'innovation peut se penser en termes de publics, de démarches, de

supports et de contenus. Plusieurs hypothèses permettraient aux associations de renforcer leurs capacités dans ce domaine.

- **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, étant entendu que les compétences à mobiliser pourraient ne pas être uniquement celles auxquelles on pense spontanément (compétences pédagogiques) et que le volontariat ne saurait être le seul argument pour intégrer un tel groupe.



● Profils de recrutement

Cette perspective d'identification de l'innovation pourrait également conduire à modifier pour partie les profils de recrutement des personnels d'animation, de même que leurs fiches de poste. Ceci impliquerait également que les employeurs puissent mettre en œuvre des processus de recrutement permettant d'évaluer les compétences des candidats en matière de recherche et développement. Outre une modification des processus de sélection des candidats, 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.

● Formation

La créativité peut relever de compétences et capacités individuelles. Elle peut tout autant dépendre de processus de production collective, animés par des pilotes de projets maîtrisant les techniques d'animation de groupe de recherche et développement. Quelque soit la formule privilégiée, individuelle ou collective, la connaissance des outils et techniques facilitant l'émergence d'idées nouvelles et leur développement en termes de services ou d'outils est nécessaire. Le processus de formation continue doit être accéléré dans les organisations et les réseaux d'environnement. Le programme GPEC dans les associations d'environnement mis en place dans le cadre du CNAR Environnement vise en particulier à stimuler les initiatives dans ce domaine.

Des choix stratégiques : expertise technique ou/et expertise pédagogique

Présentation de la problématique

L'évolution des champs d'intervention des associations œuvrant dans le domaine de l'éducation relative à l'environnement pose la question de la nature de la qualification des éducateurs-trices. Le cœur du métier d'éducateur-trice relève en effet d'une double compétence : pédagogique d'une part, et scientifique et technique d'autre part.

Si la dimension pédagogique est reconnue comme étant une compétence primordiale à l'exercice de la fonction d'éducateur-trice, un solide bagage technique et scientifique propre à chaque thématique traitée doit accompagner cette première compétence. Suivant la thématique (ex : énergies, pollution de l'air, lutte contre le bruit...), le savoir technique est relativement complexe et spécifique. En revanche, il semble que la thématique « déchet » soit, du point de vue des connaissances techniques nécessaires, un sujet plus facile à s'approprier.

Selon une enquête Credoc-SOeS¹, les thèmes qui interpellent le plus nos concitoyens sont la pollution de l'air ou des milieux aquatiques. Quant au changement climatique, c'est une réalité reconnue par 80 % des français. Cela donne des indications quant aux tendances sociétales sur des sujets différents de la protection de la nature : eau, déchets, énergie, transports, construction, appui aux territoires... et pourrait permettre aux associations de se positionner sur ces thématiques afin de proposer une action adaptée à ces enjeux.

L'évolution des activités d'éducation à l'environnement vers ces nouveaux sujets et/ou de nouveaux publics interroge donc les compétences des éducateurs-trices dans les domaines techniques et les diverses méthodes pédagogiques pour adapter les animations aux divers publics.

1. Commissariat Général du Développement Durable, « Les perceptions sociales et pratiques environnementales des français de 1995 à 2011 », octobre 2011.



Perspectives en termes de GPEC

- Positionnement des structures sur de nouvelles thématiques afin de proposer un projet adapté aux nouveaux enjeux : veille thématique et pédagogique, analyse de la demande...
- De nouvelles thématiques techniques à investir impliquant une réflexion en termes de formation continue ou de profils à recruter sur des qualifications différentes (expert thématique : climat, eau, énergie...)
- Une adaptation du discours relatif à la diversification des publics : citoyens, élus, personnels administratifs... mais aussi une diversification des techniques et stratégies d'animation et d'accompagnement liées à ces nouvelles cibles : débat public, médiation, démocratie participative, communication engageante, ingénierie sociale... Autant de pistes nouvelles d'acquisition de compétences, voire de certifications.

Des structures de petites tailles, une nécessaire polyvalence

Présentation de la problématique

La professionnalisation des associations permise notamment par les dispositifs de contrats aidés ainsi que les enjeux liés à la pérennisation a fait évoluer la taille moyenne des structures : dans la première décennie des années 2000, l'on constate une augmentation du nombre d'associations employant de « 3 à 5 » et de « 6 à 9 » salariés, en même temps les associations d'un à deux salariés régressaient en nombre². Cependant, la taille moyenne des employeurs associatifs dans le secteur de l'éducation à l'environnement reste faible et fait de la polyvalence des postes une véritable nécessité, sauf à développer fortement la mutualisation.

Selon l'Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement (Union nationale des CPIE)³, la fonction d'animation en tant que telle ne représente

que 54 % du travail effectué par un- éducateur-trice dans son réseau. La petite taille des structures influe fortement sur les activités des éducateurs-trices qui se voient attribuer des missions périphériques pour pallier au manque de ressources humaines de la structure. Les informations recueillies auprès des personnes interrogées⁴ pour la réalisation de la présente fiche prospective confirment unanimement cette tendance à la polyvalence et renforcent, en termes de GPEC, la vigilance que les employeurs associatifs devraient conserver vis-à-vis de l'identification, la reconnaissance, le maintien voire le renforcement des compétences de leurs éducateurs-trices sur les registres de ces activités dites « périphériques » ou des niveaux d'expertise complémentaires permettant l'hybridation des postes.

Perspectives en termes de GPEC

- Développement des compétences en gestion administrative et financière, promotion du service, communication...
- Développement des compétences favorisant une polyvalence de missions ou « hybridation » du poste : ingénierie de formation, chargé d'étude, médiation environnementale... et une diversification des modes d'intervention : animation auprès de publics adultes, nouvelles thématiques pédagogiques...

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

3. CNAR Environnement et UNCPIE, « La situation de l'emploi et des compétences dans le réseau des CPIE », analyse de la base de données ressources humaines du réseau des CPIE, septembre 2011.

4. Quatre structures ont été contactées en entretiens téléphoniques : Barbara Dhoualet, animatrice de réseau de l'association Vivacité, David Le Jeune, directeur de l'association La Bouilloire, Anne Dielman, directrice de la Maison de la Nature du Val de Marne et Coralie Moigneau, Chef de projet de l'agence locale de l'énergie de l'Est Parisien Maîtrisez Votre Energie.



La fidélisation des éducateurs-trices

Présentation de la problématique

Selon une enquête réalisée par la DARES en 2006⁵, le manque de perspectives professionnelles et la rémunération insuffisante sont les raisons principales invoquées 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, 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 notamment 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 salarié,

Perspectives en termes de GPEC

- **Hybridation du poste** d'éducateur-trice de manière à maintenir la motivation par une réelle diversification des tâches et de nouvelles responsabilités.
- Contractualisation de programmes de formation liés à des **évolutions statutaires** au sein de l'association.
- Mise en place de politiques de **rémunération plus attractives** impliquant la recherche de projets plus rentables et une dynamique de développement.
- **Mutualisation d'emplois** au sein des réseaux associatifs permettant de sortir de la saisonnalité et d'offrir des opportunités de diversification des fonctions.

- Coût lié au processus de recrutement, d'intégration voire de formation d'un nouveau salarié,
- Perte d'identité et de reconnaissance du travail qualitatif accompli qui, de compétence dédiée à une structure devient expertise d'une personne,
- Renforcement des mécanismes de concurrence locale avec des éducateur-trices qui, jouissant de statuts et de structures de gestion moins onéreuses, proposent des tarifs d'intervention plus faibles, contribuant ainsi à tirer la qualité des animations vers le bas.

La fidélisation des éducateurs-trices 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.

- Renforcement des pratiques d'**entretiens professionnels et de suivi de carrière** permettant de mieux cerner les attentes des salariés et de construire avec eux les éventuelles évolutions de postes permettant de maintenir leur intérêt pour la structure.
- **Politique de réseau** permettant de faciliter la mobilité des personnes au sein de la même entité associative et de construire des évolutions de carrières internes au réseau.

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



La consolidation de la filière : entre poursuite de la professionnalisation et contrats aidés

Présentation de la problématique

La fin des années 90 a été marquée par le développement du nombre de formations initiales et continues relevant du domaine de l'environnement. Cette offre de formation a amené sur le marché de l'emploi des compétences dont les associations ont pu bénéficier pour leurs recrutements. On est ainsi passé peu à peu de l'embauche de militants au recrutement de professionnels, particulièrement encouragé par le dispositif Nouveaux Services - Emplois Jeunes. Aujourd'hui, le soutien à l'emploi et la mise en œuvre de contrats aidés se

poursuivent. Qu'il s'agisse de CAE, de CUI ou des emplois d'avenir, les politiques de soutien à l'emploi passant par des dispositifs d'aides représentent une pratique courante utilisée par les associations. Pour autant, la logique qui sous-tend ces emplois aidés n'est pas tant la professionnalisation des structures que l'accès à l'emploi des jeunes qui en sont le plus éloignés. Il peut en résulter des besoins de formations et d'accompagnement relativement conséquents.

Perspectives en termes de GPEC

- Accompagnement et formation continue : la formation continue ou/et la mise en place de tutorat dans le cadre des contrats aidés devraient être renforcées par les employeurs associatifs dans la double perspective de maintenir une offre de qualité et de professionnaliser les personnels recrutés.
- Des montages de dispositifs de formations qualifiantes spécifiquement dédiés aux jeunes recrutés dans le dispositif « emploi d'avenir » pourraient être envisagés dans le cadre de partenariats négociés entre les réseaux de l'EEDD, les OPCA de branche, les régions et l'Etat en vue de favoriser l'insertion professionnelle par l'accès aux diplômes de l'animation.
- Le nombre et l'hétérogénéité des diplômes, liés aux différents ministères qui interviennent dans le champ de l'animation, et la difficulté pour les associations d'adopter une terminologie commune, nuisent à l'identification et à la reconnaissance du métier. Un travail de concertation des différents réseaux nationaux pour décliner une typologie commune des métiers référencés mériterait d'être engagé.

Perspectives d'évolution du nombre d'emplois

Les emplois relevant de l'environnement sont difficilement évaluables par manque d'une nomenclature adaptée et d'outils de collectes 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 et 8 % d'entre elles sont employeuses, soit 2600 structures pour environ 10 000 emplois⁶.

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



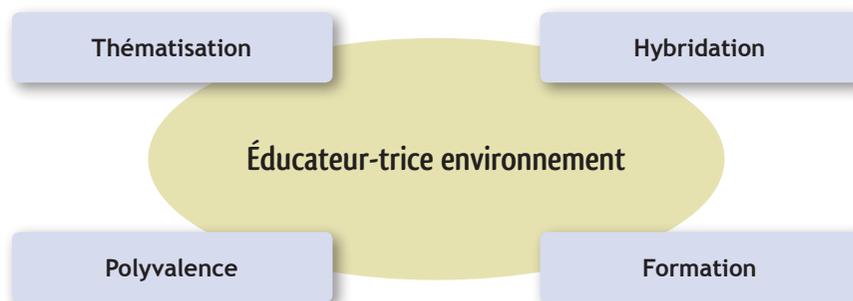
Perspectives

L'évolution quantitative des emplois d'éducation à l'environnement, 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 d'éducateurs-trices en poste et au recrutement de nouveaux éducateurs-trices.

- Les associations semblent envisager une **augmentation et diversification des activités**⁷. Les recrutements envisagés portent principalement sur des postes d'éducateurs-trices, de chargé-e de mission/projet/études... Les réseaux associatifs, notamment les CPIE, envisagent, pour 78 % d'entre eux, des recrutements dans les 3 ans à venir. Si ces perspectives se réalisent, il est probable que ces recrutements conduisent à quelques mobilités internes, certains éducateurs-trices évoluant dans leurs missions et responsabilités, ou à une évolution des profils de recrutement au regard des repositionnements des projets associatifs ou organisationnels.

Résumé des enjeux récurrents



► Sigles et acronymes

- EPCI : établissement public de coopération intercommunale
- SARL : société à responsabilité limitée
- SCOP : société coopérative et participative
- EEDD : éducation à l'environnement et au développement durable

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