

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

Une GPEC* au sein d'un réseau associatif environnemental

L'expérience du réseau des CPIE

1. Élaboration et mise en place d'un programme

Dans un contexte de mutation permanente, pour faire face aux enjeux environnementaux et aux attentes citoyennes croissantes, les associations du secteur de l'environnement doivent sans cesse s'adapter et développer leur expertise. Après une phase de professionnalisation, durant laquelle ce secteur s'est doté de salarié-e-s aux côtés des bénévoles et élu-e-s (en particulier à l'aide de dispositifs Nouveaux Services Emplois Jeunes (NS-EJ)), les associations d'environnement doivent aujourd'hui structurer davantage leurs ressources humaines, dans une logique d'anticipation pour conduire plus efficacement leurs projets et rester proactives.

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est un outil qui peut les aider dans cette perspective et constituer une démarche novatrice.

Pléthores d'ouvrages sur l'élaboration d'une GPEC dans le secteur privé ou public ont vu le jour cette dernière décennie. En revanche, il existe peu, voire pas de ressources spécifiques au secteur associatif et environnemental de surcroît, sur ce thème.

Pour mettre en place un tel dispositif au sein d'une structure associative de petite taille, constituée d'équipes salariées et bénévoles, en tenant compte de ses besoins, ses enjeux, ses valeurs, ses spécificités et ses contraintes propres, il faut donc l'inventer.

C'est ce qu'a entrepris le CNAR Environnement en 2011 avec les réseaux d'environnement qui le composent et ce dans une perspective pluriannuelle.

A ce stade, il vous livre une expérience concrète d'élaboration d'un programme de GPEC au sein d'un réseau d'associations d'environnement, le réseau des CPIE, mais aussi des éléments de méthodologie et quelques facteurs clés de réussite identifiés pour construire un tel projet.

De nouvelles publications sont à paraître pour témoigner d'exemples de mise en œuvre.

*Pour connaître la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, consultez « 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 ». www.cnarenvironnement.org

1

UN PROGRAMME DU CNAR ENVIRONNEMENT

Le programme de GPEC présenté est un projet porté par le CNARE* (Centre National d'Appui et de Ressources en Environnement) pour ses 5 réseaux associatifs d'environnement (France Nature Environnement, Réseau École et Nature, Comité de Liaison Énergies Renouvelables, réseaux Territoires Environnement Emplois, réseau des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement) et piloté par l'Union nationale des CPIE** (structure porteuse du CNARE).

2

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 2 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

3

À LA BASE D'UN PROJET DE GPEC

Les principes retenus par le réseau des CPIE :

▶ 1. Un projet associatif et stratégique identifié

L'Assemblée Générale de l'Union nationale des CPIE dote régulièrement le réseau des CPIE, pour des périodes pluriannuelles, d'orientations stratégiques assorties d'un programme d'actions, partagé avec son réseau. Le rapport d'activité annuel rend compte de leur mise en œuvre. La GPEC est élaborée au service du projet associatif et stratégique.

▶ 2. Les personnes et leurs compétences identifiées comme une réelle ressource pour le projet

La GPEC est retenue comme un outil au service du projet associatif et stratégique partagé avec le réseau des CPIE qui l'a co-construit. Cela permet une meilleure appropriation, et plus rapidement, des enjeux de la GPEC.

La réflexion sur la GPEC tient compte d'une posture visant l'articulation bénévoles/salarié-e-s dans la conduite des associations, inhérente au label CPIE qui pose le principe de cette double présence dans les associations labellisées.

▶ 3. Un portage politique par des instances

Avec l'adoption par l'Assemblée Générale d'orientations stratégiques pluriannuelles contenant la réalisation d'une GPEC, le Conseil d'Administration (CA) a pris la mesure de l'enjeu. Il a nommé une administratrice référente pour suivre le projet et assurer le lien avec le CA. Elle est garante de la finalité et des objectifs. La direction et le consultant retenu pour l'élaboration du projet, accompagnés d'une chargée de projet GPEC CNARE, privilégient des méthodes favorisant une forte participation du réseau. Le CA procède aux validations d'étapes.

▶ 4. Des moyens d'accompagnement adéquats pour les associations du réseau (consultant, DLA...)

La mobilisation des moyens est nécessaire. Le CNAR Environnement a fait le choix de procéder au recrutement d'une chargée de projet pour la mise en œuvre de la GPEC en son sein ainsi que d'un consultant spécialisé. Ils sont tous deux au service des associations du collectif du CNAR Environnement et les accompagnent fonction des objectifs et des choix politiques définis dans chacun des réseaux. Ils ont notamment accompagné le réseau des CPIE dans la phase d'élaboration de sa GPEC. La direction est fortement mobilisée sur le projet aux côtés de l'administratrice référente. Certains CPIE ou URCPYE pour leur part envisagent ou ont déjà sollicité leur DLA pour un accompagnement spécifique.

*www.cnarenvironnement.org

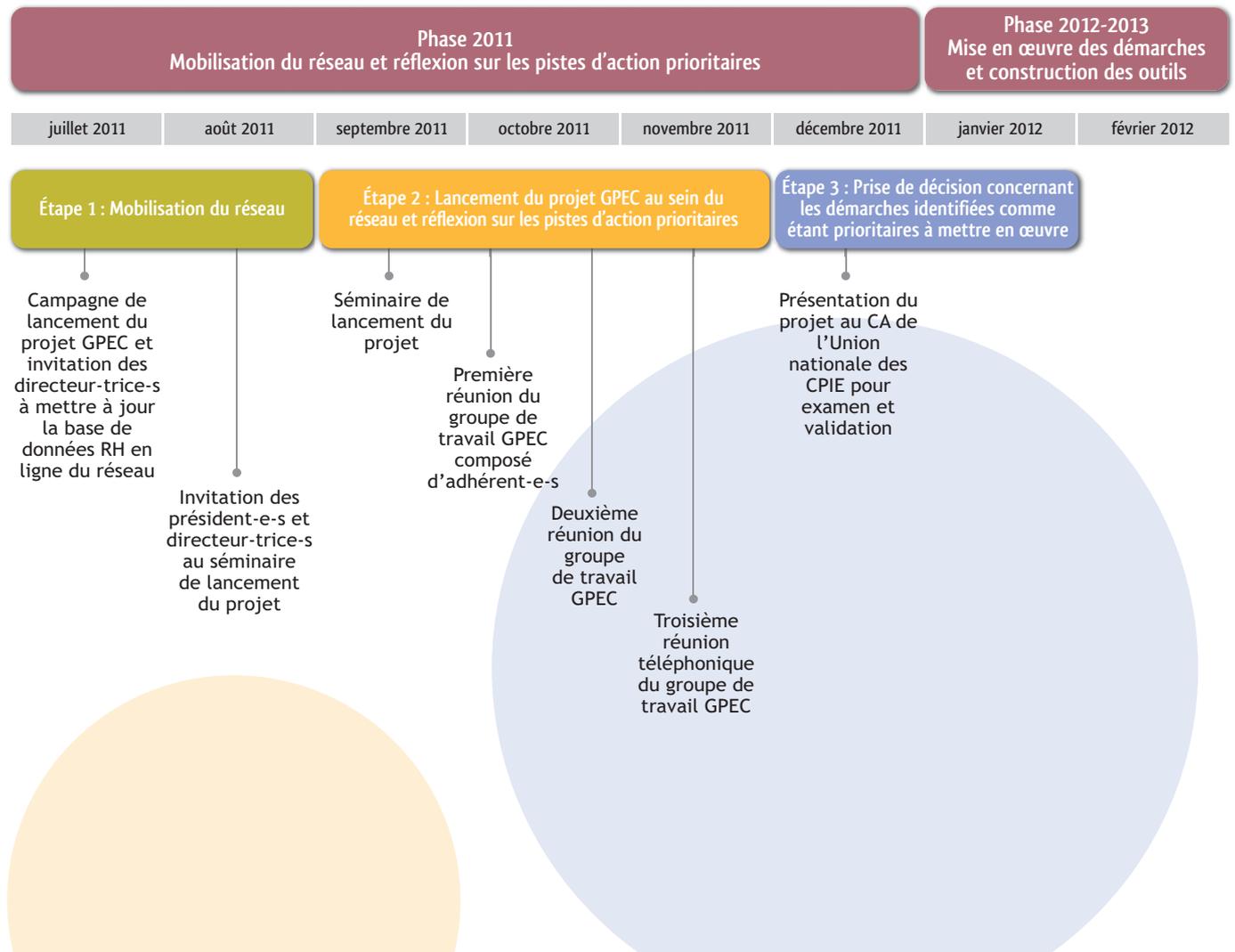
**www.cpie.fr

● Un projet, deux grandes phases

Le projet de GPEC a été conçu pour se dérouler sur une période de 3 ans (de 2011 à 2013), et comporte deux grandes phases :

PHASES	PÉRIODE	OBJECTIFS
● Phase 1 : Élaboration du dispositif GPEC	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation de la réflexion sur la démarche GPEC et mobilisation du réseau des CPIE • 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
● Phase 2 : Mise en œuvre opérationnelle du dispositif GPEC	2012 - 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des politiques de gestion des ressources humaines et construction des outils identifiés comme prioritaires

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

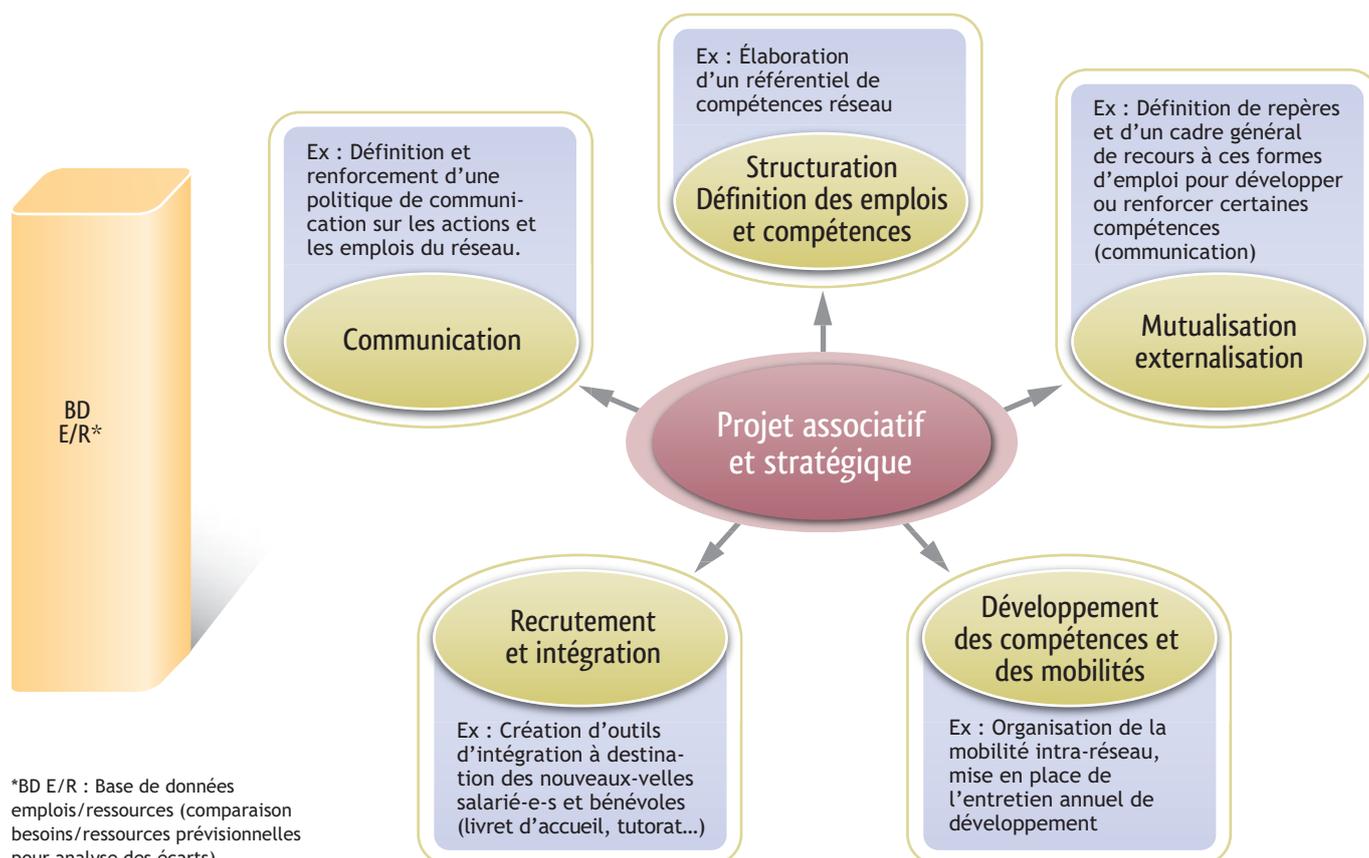


● Focus sur les étapes de la phase 1, élaboration du dispositif de GPEC

DURÉE	CONTENU
4 mois	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du projet GPEC au sein du CNARE Choix du prestataire externe et recrutement de la chargée de projet GPEC du CNARE
3 mois Communication sur le projet et mobilisation du réseau	<ul style="list-style-type: none"> Assemblée Générale du réseau des CPIE Lancement officiel du projet dans le réseau Mise à jour de la base de données ressources humaines en ligne Invitation au séminaire GPEC
1 journée Séminaire GPEC des président-e-s et directeur-trice-s	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de la démarche GPEC Réflexion sur les problématiques d'emploi et de compétences dans le réseau Présentation de l'analyse statistique issue de la base de données ressources humaines en ligne Partage d'expériences de GPEC menées localement à l'aide de témoignages Constitution d'un groupe de travail composé de 7 personnes (administrateur-trice-s et directeur-trice-s)
3 journées Groupe de travail GPEC échelonnés sur 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> Mise en évidence des principaux enjeux emplois et compétences remontés lors du séminaire et recherche de pistes de solution Présentation de 5 expériences de GPEC menées dans les CPIE et identification des besoins ou réponses à prendre en compte dans le réseau au niveau local, régional et national (remise d'un dossier outils de GRH élaborés par des CPIE) Exercice de projection de la situation du réseau à 3-5 ans en matière de ressources humaines Analyse de l'évolution des facteurs d'environnement et de leurs conséquences sur l'emploi et les compétences Analyse de l'impact des orientations stratégiques du réseau sur l'emploi et les compétences
1 Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du projet d'architecture du dispositif de GPEC Présentation de la synthèse de l'analyse prospective réalisée Présentation du schéma finalisé du projet d'architecture du dispositif de GPEC Proposition d'orientations/priorités d'actions pour 2012-2013 Proposition de plan d'actions opérationnel pour 2012 Validation du projet par le CA dans la perspective de sa mise en œuvre en 2012 et 2013

5

LE PROJET D'ARCHITECTURE GPEC ADOPTÉ



● Un principe : le projet associatif au cœur du programme GPEC

Le projet associatif du réseau des CPIE a été replacé au cœur même de son programme de GPEC afin d'assurer la cohérence entre les deux et d'optimiser ainsi la mise en place des politiques et outils de gestion des ressources humaines qui découleront de ce programme GPEC.

● Une ambition : la GPEC « intégrée »

Souhaitant aller au-delà d'un objectif d'optimisation locale de la gestion des ressources humaines dans les structures, le réseau des CPIE s'est donné pour ambition de mettre en place un véritable dispositif de GPEC « intégré ». Ce dispositif nécessite une bonne connaissance quantitative et qualitative des ressources (fiches de poste, référentiel et cartographie des compétences, entretien annuel...) et de se doter de moyens pour agir sur le développement de ces ressources (définition des besoins de formation, plan de formation local et national, organisation de la mobilité...) en créant des dispositifs de partage de l'information et de mise en commun des ressources du réseau (base de données emplois/ressources).

6

PLANIFICATION DE LA MISE EN OEUVRE

DURÉE	QUI	ACTIONS
Fin décembre 2011	Conseil d'Administration	Définition des priorités au sein de l'architecture globale pour 2012-2013 et constitution d'un groupe de pilotage
Tout au long du projet	Union nationale des CPIE pour son réseau	Plan de communication propre à la GPEC pour annoncer les étapes et le lancement de la construction des outils de GPEC (ex : fiches emplois, organigrammes, guide d'entretien...)
5 mois	<ul style="list-style-type: none">• 4 groupes de projet issus du réseau (administrateur-trice-s et salarié-e-s)• Groupe de pilotage	<p>Composition de petits groupes de projets issus des associations membres par priorités retenues et leur animation fonction des thématiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Définition des emplois-types et des compétences clés associées• Réflexion sur les organigrammes-repères et dimensionnement des fonctions support• Élaboration d'un support d'entretien annuel de développement• Élaboration d'outils de recrutement et d'intégration
5 mois	Prestataire externe	Création d'une base de données GPEC
1 mois	<ul style="list-style-type: none">• Union nationale des CPIE pour son réseau• Groupe de pilotage	Construction d'un plan de formation associé à proposer au réseau

● La communication tout au long du projet

Pour favoriser la bonne compréhension du projet, sur un dispositif très peu connu encore, par les équipes salariées et bénévoles des associations, pour qu'il se mette en place dans les meilleures conditions possibles, il est nécessaire d'expliquer le projet et de communiquer tout au long de la démarche sur les modalités de mise en oeuvre, la méthode utilisée, les moyens, les différentes étapes...

Il ne faut pas hésiter à démultiplier les canaux de communication pour que salarié-e-s et bénévoles puissent avoir accès à l'information sur l'avancement du projet.

Exemples :

MOYENS DE COMMUNICATION	OBJECTIFS
Courrier électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du projet - document de présentation d'une GPEC • Invitation aux séminaires, réunions sur le projet • Point d'étape - information sur le projet
Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> • Premières prises de contact • Relance
Courrier politique	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement - mise en action du projet • Portage politique par une élue référente
Assemblée Générale	<ul style="list-style-type: none"> • Information - espace de présentation de la démarche • Portage politique • Adhésion au projet
Newsletter interne	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne • Information régulière sur l'avancement du projet
Actu sur le site Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Communication externe

● Le réseau : démultiplication des possibles

- ▶ Mettre en place une GPEC à l'échelle d'un réseau d'associations démultiplie les possibilités d'actions pour répondre aux problématiques des structures (mutualisation de moyens, d'emplois, de projets...) et aux attentes des salarié-e-s (mobilité, évolution professionnelle...).
- ▶ Pour faciliter l'appropriation des outils de GRH au sein des structures et pour optimiser le temps de travail nécessaire à la mise en place d'un tel projet, il est conseillé de capitaliser l'existant et de repartir des outils déjà élaborés dans le réseau pour les enrichir ou en améliorer l'utilisation.

● Démarche participative pour accompagner le changement

- ▶ Mettre en œuvre une démarche participative en prévoyant des temps de présentation et d'échanges collectifs réguliers (réunion de lancement, séminaire d'information sur la mise en œuvre, suivi par les instances dirigeantes...) et la constitution de groupes (groupe de travail, groupe de projet, groupe de pilotage...) pour co-construire le projet permet d'accompagner le changement, de réduire les résistances, de faciliter l'adhésion et l'appropriation du projet par les salarié-e-s et les bénévoles.



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



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

- le Comité de Liaison Energies Renouvelables, www.cler.org
 - France Nature Environnement, www.fne.asso.fr
 - le Réseau Ecole et Nature, www.ecole-et-nature.org
- L'Association nationale du réseau des Territoires Environnement Emplois, www.reseau-tee.net
 - l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNARE, www.cpie.fr

Toutes les productions réalisées dans le cadre du CNAR Environnement sont disponibles sur www.cnarenvironnement.org