

## 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

Trop souvent associée aux entreprises du secteur marchand et souffrant d'une image négative d'« usine à gaz », la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une démarche encore relativement méconnue et peu mise en place dans le secteur associatif environnemental.

Cette fiche a pour objectif de présenter, de manière très synthétique, tant aux acteurs des dispositifs d'accompagnement qu'aux dirigeants d'associations de l'environnement, ce qu'est la GPEC et de montrer que la mise en œuvre d'un tel projet présente un grand intérêt pour 3 raisons au moins.

- **La GPEC n'est pas réservée aux seules entreprises.** Dès lors que les associations sont des structures employeuses, elles sont concernées, au même titre que les entreprises, par la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évolution professionnelle, fidélisation...) et doivent se doter de politiques et d'outils leur permettant de les valoriser au mieux, en prenant en compte leur spécificité qui consiste à combiner fonctions salariées et bénévoles.
- **La GPEC peut être à la portée de toutes les associations, y compris des petites structures.** Il s'agit de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines (GRH) simples mais cohérents et efficaces car adaptés aux spécificités des structures, du secteur, de l'environnement et de leur personnel salarié et bénévole.

- **La GPEC est une démarche innovante dans le secteur associatif environnemental.** Si ce secteur est relativement jeune, il est confronté à d'importantes évolutions compte tenu des enjeux environnementaux et une telle démarche va devenir indispensable au regard de son taux de professionnalisation.

D'autres secteurs associatifs, tel que le secteur sanitaire et social, mettent déjà en œuvre des démarches de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de GPEC depuis quelques années.



avec le soutien de :

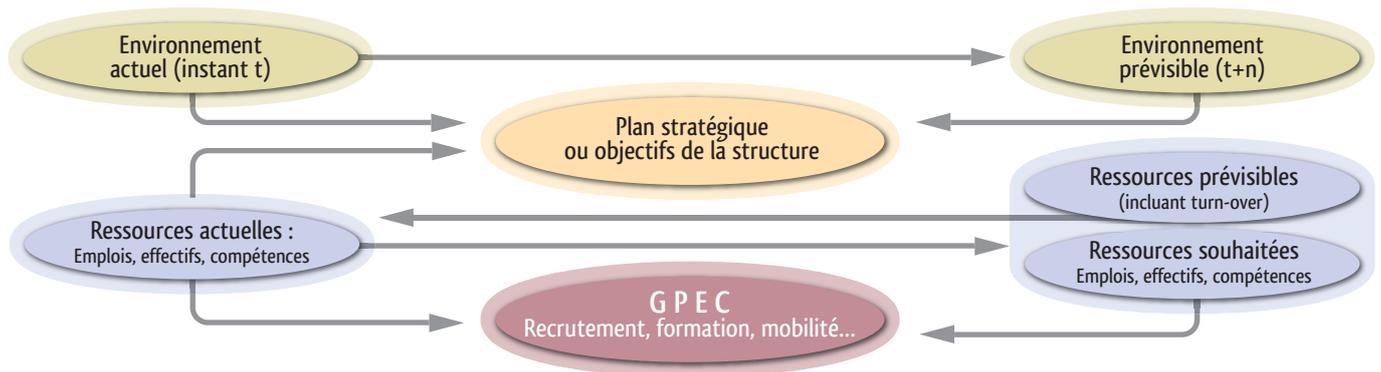
## ● Définition de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une méthode qui permet d'anticiper les besoins futurs en ressources humaines, en termes d'effectifs et de compétences, à horizon 3-5 ans, au regard des orientations stratégiques des associations et des évolutions du secteur de l'environnement, par le biais de la mise en place d'un dispositif opérationnel (conception, mise en œuvre et suivi de politiques et de plans d'actions : recrutement, formation, évolution professionnelle...), impliquant autant les employeurs que les salariés dans ces changements.

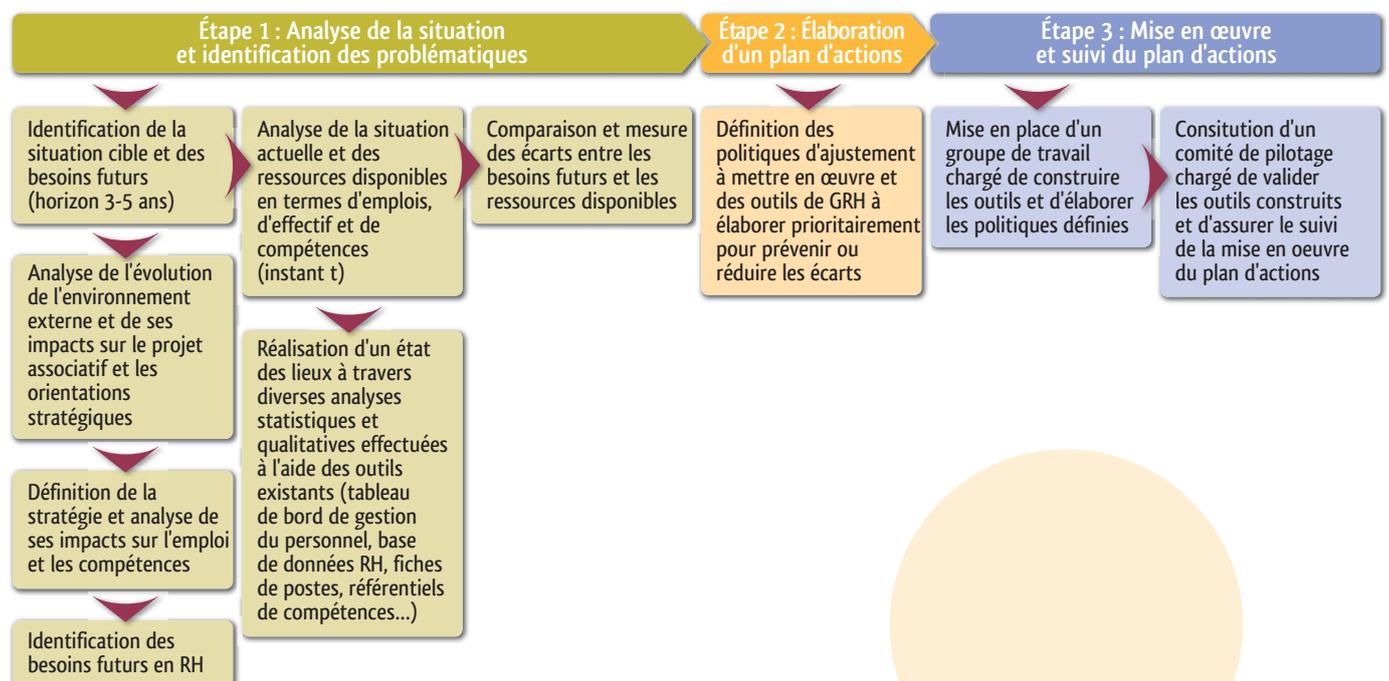
### Exemples de démarches et d'outils

- Rédaction des descriptions de métiers, des référentiels de compétences, des profils de postes
- Élaboration des cartographies métiers et identification des passerelles métiers pour définir des parcours d'évolution possibles
- Élaboration d'un outil support d'entretien annuel de progrès et mise en place de la démarche
- Mise en place d'un plan de formation
- Développement de la polyvalence
- Utilisation des dispositifs de développement des compétences et des qualifications (VAE, CIF, DIF, bilan de compétences)
- Renforcement de l'intégration et de la fidélisation des salariés et bénévoles

## ● Le processus GPEC



## ● Les 3 principales étapes de la GPEC



### ● Un contexte de mutation permanente qui nécessite une adaptation continue des associations d'environnement

La mise en œuvre d'une démarche de GPEC au sein des associations de l'environnement s'inscrit dans la logique d'évolution qu'elles ont connue ces dernières années.

Après une forte croissance d'emploi depuis le début des années 2000, une professionnalisation effective des associations avec des emplois de plus en plus qualifiés, l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur de l'Environnement (collectivités territoriales, entreprises privées, bureaux d'études...), les associations porteuses de l'intérêt général et des valeurs de l'économie sociale et solidaire doivent aujourd'hui, non seulement continuer à **adapter leurs compétences et à développer leur professionnalisme** mais aussi **structurer davantage leurs ressources humaines pour conduire plus efficacement leur projet associatif et asseoir leur positionnement**.

C'est pourquoi, il est aujourd'hui indispensable que les associations de l'environnement se dotent d'une véritable politique de GRH et plus particulièrement d'un dispositif opérationnel de gestion anticipée de l'emploi et des compétences.

### ● 4 enjeux clés de la GPEC dans les associations de l'environnement

La finalité visée par la mise en place d'une démarche GPEC est le développement de ces associations et le développement personnel et professionnel de leurs salariés et bénévoles.

Plus concrètement, la mise en place d'un tel dispositif peut permettre de répondre à 4 enjeux clés du secteur associatif environnemental :

- **Le développement des compétences**, de l'expertise et du professionnalisme des associations pour favoriser l'évolution des comportements citoyens et mieux répondre aux enjeux environnementaux.
- **La stabilisation des emplois dans les associations** (mutualisation de projets, d'emplois, de moyens...).
- **L'identification de trajectoires d'évolution professionnelle** possibles pour les salariés.
- **L'optimisation de l'articulation bénévoles/salariés**.

### ● 3 cibles visées

#### ► Les associations dans leur fonction employeuse

La GPEC permet d'optimiser la mise en œuvre de leur projet associatif en adaptant leurs compétences pour maintenir leur positionnement au sein de leur secteur et en consolidant leurs emplois par l'anticipation de leurs besoins. Elle peut ainsi permettre un développement mieux maîtrisé des structures en répondant à certains de leurs enjeux démographiques (recrutement, fidélisation des salariés, transmission des compétences...).

#### ► Les salariés

La GPEC permet de développer leurs compétences, de maintenir leur employabilité et de sécuriser leurs parcours, d'identifier des trajectoires professionnelles, des perspectives d'évolution et de répondre à leur besoin de reconnaissance.

#### ► Les bénévoles

La GPEC permet de mieux anticiper les besoins en ressources bénévoles, leur intégration dans l'association et le sens de leur engagement aux côtés des salariés.

**La démarche GPEC permet ainsi de prendre en compte les attentes et les besoins de chacune des parties prenantes et d'y répondre : tout le monde y gagne !**

### 3

## QUELQUES CLÉS DE RÉUSSITE POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GPEC AU SEIN D'UNE ASSOCIATION DE L'ENVIRONNEMENT

- ▶ Le projet associatif doit être placé au cœur de la GPEC.
- ▶ La GPEC doit s'articuler avec les orientations stratégiques de l'association et les évolutions du secteur (juridiques, législatives, économiques, sociales...).
- ▶ La méthode et les outils doivent être adaptés au contexte, aux spécificités et aux problématiques propres aux associations dans lesquelles ils sont mis en œuvre.
- ▶ La GPEC doit être une démarche concertée et participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, encadrement et personnel, salariés et bénévoles).
- ▶ La GPEC doit être un outil vivant et non statique (nécessité d'une actualisation régulière).
- ▶ Pour une meilleure appropriation et une meilleure adhésion au projet, l'accent doit être mis sur la communication tout au long de la démarche à l'égard de tous les acteurs (dirigeants, encadrement, personnel, bénévoles).
- ▶ Pour réussir la mise en œuvre d'une GPEC, il est nécessaire de **faire accompagner la démarche par un spécialiste en ressources humaines. Le DLA est un dispositif pertinent pour ce type d'accompagnement.** Après un diagnostic préalable de votre situation, il permettra de faire intervenir un expert pour vous accompagner et financer tout ou partie de l'intervention de ce prestataire. Des associations adhérentes de grands réseaux environnementaux, notamment des réseaux du CNAR Environnement, ont déjà bénéficié de ce type d'accompagnement.

Pour contacter le DLA le plus proche de chez vous : [www.avise.org](http://www.avise.org)

### 4

## LE CNAR ENVIRONNEMENT OUVRE LA VOIE

Le CNAR Environnement met actuellement en œuvre un programme de GPEC au sein de ses 5 réseaux associatifs (voir ci-dessous). Les associations de ces réseaux sont donc d'ores et déjà mobilisées sur ce type de démarche.

Dans *Une GPEC au sein d'un réseau associatif environnemental. L'expérience du réseau des CPIE*, retrouvez la démarche d'élaboration du programme au sein du réseau des CPIE.

Au cours de ce projet, de nouvelles publications présentant des exemples de mise en œuvre de GPEC et de nombreux outils de GRH seront réalisés et diffusés sur [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org) et [www.reseau-tee.net](http://www.reseau-tee.net).

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](http://www.cler.org)
  - France Nature Environnement, [www.fne.asso.fr](http://www.fne.asso.fr)
  - le Réseau Ecole et Nature, [www.ecole-et-nature.org](http://www.ecole-et-nature.org)
- L'Association nationale du réseau des 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 CNARE, [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)

Édition : CNAR Environnement, 2011.

Coordination : Union nationale des CPIE - Ludovic Serin, Tiphaine Vauchel

Rédaction : Tiphaine Vauchel

Projet du CNAR Environnement - [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org) - [cnar-environnement@uncpie.org](mailto:cnar-environnement@uncpie.org).