



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres  
richesses humaines  
associatives  
2 & 3 décembre 2014

ATELIER  
PROSPECTIF

## Prospective métiers et compétences

### DEFINITION

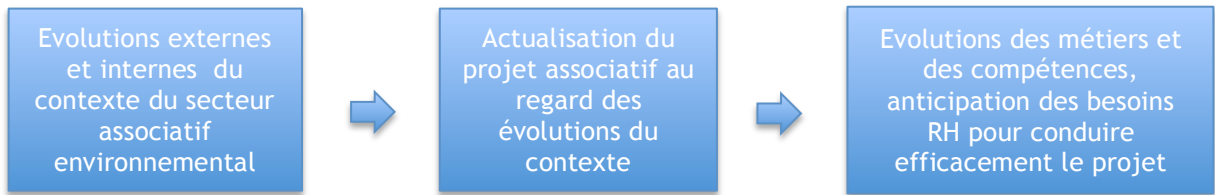
« La prospective métier est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités et de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu [en tant que professionnel] et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail » Luc Boyer et Aline Scouarnec (co-fondateurs de la méthode Prospective Métier).

### CONTEXTE

- Un environnement en perpétuelle mutation (évolutions rapides et constantes du contexte économique, législatif, réglementaire, social et sociétal, environnemental...) qui rend mal aisée la pratique de la prospective qui reste peu développée dans le secteur associatif...
- Une logique court-termiste dominante au sein des associations en matière de gestion des ressources humaines du fait du contexte dans lequel elles s'insèrent et des contraintes auxquelles elles doivent faire face mais aussi d'une immaturité de la professionnalisation de la GRH.
- Des projets de GPEC qui commencent à se développer à l'initiative des réseaux ou CRDLA (environnement, social-médico social, insertion...)
- Des outils de projection à court-moyen terme qui voient le jour à l'échelle des associations locales (ex : organigramme prévisionnel à 1 an, mission ou commission veille/prospective...)
- Une difficulté à faire évoluer les pratiques dans certains secteurs (résistance au changement, nécessité d'un accompagnement du changement).
- La nature même de l'action associative qui consiste à inventer de nouvelles façons d'agir pour un mieux vivre ensemble fonction de l'évolution des enjeux et attentes, se doit d'être constamment à la pointe de l'innovation mais également d'adapter en permanence ses pratiques professionnelles pour favoriser la mise en œuvre de ces initiatives innovantes.

### ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

- Anticiper les besoins RH de demain par la projection des évolutions qualitatives et quantitatives des métiers et des compétences pour limiter la pénurie de compétences, les recrutements en urgence, etc.
- Renforcer la place du projet associatif, la nécessité de son actualisation régulière pour être toujours en phase avec les enjeux sociétaux, les attentes citoyennes et leurs évolutions, et son articulation avec les impacts RH qui découlent de ces évolutions.



## QUESTIONNEMENTS

- ➔ Quelles sont les mutations internes ou externes notables du contexte du secteur associatif environnemental (législatif, économique, sociétal...) pouvant avoir un impact sur les métiers et compétences ou sur l'organisation du travail, à court, moyen voire long terme ?
- ➔ Quels peuvent être les impacts de ces mutations sur les activités et compétences de demain ? (nouvelles activités ou compétences, activités ou compétences en développement/renforcement, activités ou compétences en déclin voire disparition...)?
- ➔ Quelles conditions pour favoriser l'évolution des pratiques ?
- ➔ Quels freins potentiels à l'évolution des pratiques ?

# Prospective métiers et compétences

## Les idées forces issues de l'atelier

Ateliers prospectifs du 02/12/2014 (14h15-15h45) et du 03/12/2014 (13h30-15h00)

### Les enjeux identifiés

Evolutions du contexte sociétal qui auront un impact sur les métiers et compétences du secteur associatif environnemental

- Le désengagement financier de l'Etat, amenant le secteur associatif à faire plus d'économie et à s'orienter vers le domaine marchand (quelle place pour le projet associatif ?).
- L'évolution du projet de société, qui influence le projet associatif et détermine l'évolution des métiers et compétences. La nécessité de réinterroger régulièrement le projet associatif pour maintenir l'innovation (comment s'emparer des tendances, les accompagner ? Faut-il les suivre ou les susciter ?).
- Le besoin de relais avec la société de la part des institutions et le positionnement des associations dans ce rôle.
- Le redécoupage territorial qui va influencer sur les lieux de décision et d'action. Une nouvelle répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités se dessine (ex : compétence formation attribuée à la région). Les associations devront bien les identifier afin de se faire reconnaître par ces collectivités.
- Les contractions budgétaires amènent à davantage de polyvalence dans les associations et obligent à plus d'anticipation.
- Les nouveaux modes de vie de la société (horaires décalés, dématérialisation, conciliation vie bénévole/vie professionnelle, rapports aux autres...) font que les associations touchent des publics de plus en plus diversifiés, mais aussi experts sur les sujets qui les intéressent.
- Les compétences doivent rester en adéquation avec un environnement physique mouvant (ex : changement climatique) : évolution des connaissances, incertitudes à prendre en compte, qui nécessitent une adaptation des métiers.
- Les évolutions législatives en matière de GRH (ex : loi de sécurisation de l'emploi, réforme de la formation professionnelle...)
- Le développement de la transversalité et des logiques de partenariat

### Les leviers d'action pour inventer les métiers et compétences de demain

-Ouvrir des espaces de partage et de collaboration entre les associations et les autres acteurs pour définir le rôle d'interface, de relais des associations entre les institutions et les citoyens, et identifier les compétences stratégiques à développer et à faire valoir pour jouer ce rôle en tant qu'acteur du « tiers secteur ».

-Animer une veille créative permettant d'avoir une bonne connaissance du contexte (quels projets en territoire ? Quelles compétences nécessaires pour y répondre ?), la partager en interne et en externe

-Travailler avec les organismes paritaires de formation et être force de propositions pour définir les offres de formation (salariés et bénévoles) et les utiliser in fine.

-Partager individuellement et collectivement avec les salariés les compétences acquises et à développer (identifiées dans le cadre des entretiens annuels).

-Passer d'une logique métier à une logique de compétences en faisant évoluer les cadres de référence (convention collective et autres espaces de dialogue social).

-Investir les dispositifs de structuration de l'emploi où sont prises les décisions (conventions collectives...) et exercer une influence auprès du ministère, des entreprises et des syndicats, en tant que structures employeuses en s'appuyant notamment sur les syndicats employeurs qui ont une force de lobbying.

-Intégrer l'évolution des métiers et compétences dans le projet associatif en s'appuyant sur les dispositifs de développement des richesses humaines existants (formations, dynamique des postes, GPEC...).

- Favoriser la reconnaissance des métiers et la valorisation des compétences des salariés (via la VAE notamment).
- Identifier les besoins en ressources humaines (emplois et compétences) des associations et d'autres acteurs pour proposer une offre commune et mutualiser (emplois, compétences, moyens).
- Développer et valoriser l'accompagnement de réseaux nationaux (plutôt thématiques) et régionaux mais aussi territoriaux (plutôt inter-disciplinaires) pour favoriser l'ouverture aux acteurs non associatifs.
- Renforcer l'accès à la formation des salariés (adaptation des compétences, évolutions des métiers...) et des forces bénévoles (GPEC, fonction employeur) pour contribuer à leur structuration et leur montée en compétences.

### **Les facteurs de réussite**

- S'ouvrir davantage aux acteurs non associatifs, en particulier les entreprises (en faisant notamment appel au mécénat de compétences).
- Poursuivre les programmes structurants tels que le programme GPEC entre associations/réseaux/secteurs associatifs pour explorer les métiers émergents.
- Inventer et mettre en place un véritable management des ressources humaines (salariées et bénévoles) intergénérationnel (jeunes salariés/bénévoles vieillissants) au sein des associations.
- Donner les moyens aux employeurs d'investir leur fonction.