MONOGRAPHIE Eclaireuses Eclaireurs de France (EEDF)

EEDF est une association relevant de la branche d'animation (Loi 1901) et de scoutisme laïque agréée par le Ministère de l'Education Nationale depuis 1945, et par le Ministère Jeunesse et Vie associative. Elle représente un mouvement éducatif et non politique, qui a pour vocation l'enseignement par l'action et qui est basé sur le volontariat. Aujourd'hui, l'association compte 35 000 adhérents et 200 salariés équivalents temps plein.

Outre le siège national situé en région parisienne, les EEDF s'organisent autour de 6 territoires représentant 21 régions.

UNE DEMARCHE COMPETENCES PORTEE PAR LA STRATEGIE DE L 'ASSOCIATION ET IMPLIQUANT UNE PARTICIPATION FORTE DE LA PART DE LA DIRECTION ET DES SALARIES.

La GPEC engagée par les EEDF repose sur les orientations nationales adoptées par l'Association pour 5 ans, de 2010 à 2015. Elle a débuté en 2009 et dès le départ, les plans d'actions mis en œuvre par les RH visent directement l'atteinte des objectifs définis par la stratégie de l'Association. Par cette démarche, les RH se repositionnent au cœur du changement en impliquant les salariés dans la réflexion sur l'évolution de l'Association.

Les enjeux des EEDF

- **Stratégiques** : Inscrire la GPEC comme outil de la stratégie de l'Association en construisant une organisation plus cohérente, innovante et participative.
- **Organisationnels** : Accompagner l'évolution ou la création de nouveaux emplois, notamment celui de « Délégué Territorial » faisant le lien entre les régions, les structures locales d'activité et le siège.
- **Professionnels** : Redéfinir des compétences nécessaires aux EEDF afin qu'elles soient cohérentes avec la réalité des mutations que connaissent les métiers de l'animation, de la vie associative et le scoutisme.
- **Sociaux** : Sécuriser les parcours individuels des salariés afin de développer leur employabilité en interne et en externe.

La description de l'action engagée : les objectifs opérationnels de la démarche compétences chez EEDF

Les principaux objectifs de la démarche se déploient en deux catégories :

❖ **Objectif collectif : Développer une gestion des compétences collectives**

- Avoir une connaissance précise des postes
- Réduire et clarifier les dénominations de poste
- Faire évoluer les postes et les emplois en lien avec les nécessités et ambitions de l'Association
- Mettre en place des nouvelles fiches emploi intégrant les compétences
- Fixer des objectifs de progrès cohérents lors de l'entretien annuel d'évaluation
- Adapter les recrutements pour une meilleure adéquation entre profils, compétences et postes
- Optimiser et ajuster le plan de formation en adéquation avec les besoins de l'Association et du salarié.

❖ **Objectif individuel : Sécuriser et optimiser les parcours professionnels**

- Accompagner les salariés dans leurs évolutions professionnelles en interne ou en externe. Pour cela, les doter d'un socle de compétences transférables.
- Mettre en place des parcours de formation adaptés et créer un passeport formation pour chaque salarié.
- Permettre aux salariés volontaires ou les plus fragilisés dans leur poste de par un faible niveau de formation initiale, l'âge ou l'inadéquation entre la formation initiale et le poste occupé, de préparer une formation qualifiante et/ou diplômante.

Les acteurs mobilisés autour du projet : la force de la démarche

En interne

❖ Le Service RH

Il joue un rôle de conseil et met en place les outils et méthode de la démarche.

Le comité de pilotage, piloté par la RRH, a pour mission de :

- Analyser les descriptions de poste et construire les nouvelles fiches ainsi qu'un référentiel de compétences
- Conduire un travail de recoupement et d'analyse des informations recueillies
- Construire une cartographie des emplois et un répertoire des métiers
- Participer aux réflexions sur l'évolution des postes et des aires de mobilité

C'est une personne extérieure à l'association qui a été en charge de faire l'état des lieux de l'existant (description des postes), de manière à garantir un regard neutre sur les emplois et les acteurs. Ainsi, une stagiaire a été recrutée pour mener les entretiens auprès des salariés et faire le travail de synthèse.

❖ La Direction

Le Conseil d'administration de l'Association s'est pleinement emparé de la volonté de l'Assemblée Générale de mettre en place une GPEC : les membres ont adopté à l'unanimité la démarche proposée par la Responsable RH.
Le Délégué général, arrivé après le démarrage de a GPEC, a ensuite fortement appuyé cette démarche.

❖ Les Partenaires sociaux

L'ensemble des représentants du personnel (membres du Comité d'entreprise, Délégués du Personnel et Délégués Syndicaux) a été informé de la démarche GPEC en janvier 2010 et a émis un avis favorable.
Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place de la GPEC serve les intérêts des salariés et de l'Association. Ils font remonter toutes les interrogations des salariés et communiquent sur la démarche.

❖ Les Représentants locaux de l'employeur

Ceux-ci sont chargés de libérer du temps aux salariés désignés comme titulaires de l'emploi-repère pour qu'ils puissent être interviewés. Ils sont également sollicités, le cas échéant, pour compléter et enrichir la description des activités et des compétences réalisée avec un salarié sous sa direction.

❖ Le Comité de pilotage (COPIL)

Il est composé paritairement, et suite à appel à candidatures, de membres de la direction (2 dirigeants élus et 2 dirigeants salariés dont la RRH), de représentants des salariés (2 personnes) et de salariés volontaires (2 personnes) qui se réunissent une fois par mois en groupe de travail.

Avis en rétrospective

Un animateur territorial, membre du CE, Délégué syndical et membre du COPIL GPEC

« Nous nous retrouvons une fois par mois lors de réunions qui durent la journée. C'est prenant. Nous prenons le temps de décortiquer, de faire le ménage. Globalement, il y a eu un très bon dialogue entre le collège salarié et le collège employeur. Les travaux de groupe se sont toujours très bien passés. Nous sommes tous là dans le même élan. Quand quelqu'un n'était pas d'accord, il le disait, il argumentait et on arrivait toujours à tomber d'accord. Parfois on se mettait en petits groupes. On a ainsi réussi à avancer tranquillement. J'ai peut-être raté une ou deux séances. Je viens de Nice, les autres membres du COPIL viennent de Bordeaux, du Nord, de Rennes ou d'Orléans. C'est un engagement fort de la part de chacun…

… Je me suis investi car je tenais à m'assurer que cette démarche irait dans un sens que moi et mes collègues salariés soutiendraient. En tant que représentant du personnel, je souhaitais participer au dialogue avec l'employeur pour apporter ma pierre à l'édifice…

…Cette démarche GPEC est une ouverture sur l'avenir. L'idée était de faire un pas vers une adéquation entre qui on est et ce qu'on fait, et ce qu'on dit être. Cela permet d'avoir une meilleure lisibilité. »

Directeur du centre d'éducation à l'environnement de Morbecque, membre du CE et du COPIL GPEC

« Je suis responsable d'une équipe de 25-35 salariés et je suis confronté directement à la gestion des ressources humaines. J'ai toujours été intéressé par les évolutions de carrière et les évolutions de poste et j'ai trouvé la démarche très intéressante, à un moment charnière de la vie de l'association. Cette GPEC doit incarner un renouveau dans l'association, au niveau de la gestion des métiers. Elle a le mérite d'engager une réflexion que je souhaite voir aboutir le plus rapidement possible, et dont les conséquences seront importantes au niveau de l'association…

…J'informe mes salariés de l'évolution de cette GPEC. Ils ont été associés dès le départ, notamment sur la redéfinition des postes et maintenant, ils sont dans l'attente de retombées en termes d'évolution professionnelle…

…Par ailleurs, la démarche m'a ouvert les yeux sur un certain nombre de lacunes. Elle a été une remise en question à titre personnel dans ma gestion des emplois, par exemple au niveau du contenu des descriptifs, qu'elle a eu le mérite d'affiner…

…Elle m'a également conforté dans le besoin de professionnalisation de notre structure.
Nous sommes actuellement dans une phase de réflexion stratégique et pédagogique. Nous avons bâti un programme d'actions qui ne peut pas se faire sans les hommes. Pour cela, il faut avoir le moyen de nos ambitions. Et cela passe par une équipe professionnelle efficace….

…Je travaille sur du long terme et aujourd'hui j'en suis à un stade de passage de témoin pour préparer l'avenir. C'est pour cette raison aussi que je suis intéressé par la démarche et que je veux la vivre jusqu'au bout…

…Les réunions de COPIL n'ont pas montré de désaccord. Nous sommes partis d'une bonne analyse des postes et cela a facilité les choses. Même si nous avions des visions différentes. »

En externe

EEDF a décidé de participer au projet « Accompagnement long GPEC » mis en place par Uniformation, l'OPCA des entreprises de l'économie solidaire et sociale, et animé par l'ARACT Ile-de-France. Ce projet a permis à EEDF d'obtenir un appui individualisé méthodologique, réalisé par une intervenante de l'ARACT Ile-de-France se déplaçant dans l'entreprise, sur une durée de 3 jours.
Ce projet a également permis à l'association de bénéficier de journées de formation et d'échanges de pratique avec ses homologues du secteur afin d'en tirer les meilleurs enseignements possibles.
Les EEDF ont aussi pu avoir le soutien de la DIRECCTE sur ce projet et ont obtenu une subvention GPEC (12 500 €) et subvention FNE (99 500€).

Les résultats obtenus : des outils retravaillés et une méthodologie affinée

- Une redéfinition des fonctions a été effectuée (évolutions de postes existants)
- 6 Délégués Territoriaux ont été recrutés.
- Le nombre d'intitulés de postes a diminué de moitié (48 ⇨ 24).
- Le répertoire des métiers a été réorganisé en 5 familles (avec création d'une famille « établissement » et « direction »)
- Un référentiel des compétences a été conçu : les fiches emploi-compétences créées incluent les compétences clés spécifiques au poste, permettant de construire un entretien d'évaluation des compétences concret et adapté à chaque poste et facilitant ainsi les possibilités de mobilité.
- Un dictionnaire des compétences a été créé permettant la bonne gestion RH des compétences, dans l'optique de mieux identifier et de trouver les compétences nécessaires quand le besoin apparaît.
- Les procédures et outils RH ont été refondus : création d'un guide de la formation professionnelle, d'un guide du recrutement et d'un passeport formation.
- Les parcours formation des métiers sont opérationnels depuis 2010.

Les facteurs clés de succès

- Un engagement marqué de la part des dirigeants qui s'est traduit par l'élaboration d'un plan d'action RH en lien direct avec la stratégie de l'association.
- Un engagement de la part des partenaires sociaux dès le départ de la démarche et qui se traduit notamment par une fréquence et une assiduité lors des réunions du COPIL.
- Une mobilisation des salariés qui ont contribué à rédiger les référentiels de compétences.
- Une structuration et une organisation de la démarche en amont par la RRH
- Un Comité de pilotage paritaire avec la présence du Délégué général

- Une concertation régulière, à tous les niveaux, afin de valider la marche à suivre et ses différentes étapes, mais aussi de s'assurer de la bonne voie et de la bonne mise en œuvre des actions planifiées.
- Une communication de la démarche transparente sur les objectifs et au service du besoin d'évolution (communications RH, compte-rendus CE et CA …).

Les freins et difficultés rencontrés

- Une appropriation méthodologique et terminologique parfois difficile à maîtriser à partir d'un certain stade de la démarche. Le soutien du Service RH est alors fondamental.
- Une mobilisation coûteuse en temps car les membres du COPIL viennent de différentes régions. Cela implique des délais plus importants dans la réalisation des travaux de groupes ; des délais qui s'allongent lorsque des empêchements de part et d'autres surviennent.

Les évolutions possibles, la suite engagée

- Affiner les parcours de formation dans un souci de sécurisation des parcours professionnels
- Affiner la réflexion sur les compétences clés et sensibles futures
- Finaliser le guide de l'évaluation professionnelle (chantier 2012)
- Accompagner le changement sur les nouvelles fiches emploi et la nouvelle méthode d'évaluation des compétences.

Pour transférer la bonne pratique

Votre contact : Laëtitia FERTE Responsable du Pôle Ressources Humaines
Tel : 01.48.15.17.75 Courriel : rh@eedf.asso.fr

Les ressources disponibles :

- Le plan initial GPEC : méthode et outils
- Le référentiel compétences de EEDF
- Le guide de la formation professionnelle
- Le guide du recrutement
- Le guide de l'évaluation professionnelle (2012)