

Repères pour la mise en place d'une fonction de direction adjointe

➔ La définition du poste de directeur-trice adjoint-e est à construire avec la direction, le curseur sur la délégation de responsabilités et de pouvoir de décision dépend des contours de la fonction de direction et de la dimension que cette dernière veut donner au poste de directeur-trice adjoint-e.

Il y a une graduation possible dans le poste qui peut aller d'une délégation partielle à une délégation totale de responsabilités. Chaque directeur-trice peut décider de cette graduation dans la fonction de direction adjointe, selon les besoins et l'organisation du CPIE.

Avant de créer le poste, il est important de bien mesurer les responsabilités confiées au-la directeur-trice adjoint-e et de bien délimiter les missions pour pouvoir communiquer clairement à l'interne comme à l'externe sur le rôle de chacun.

La fonction de direction adjointe peut également être appréhendée autrement. En effet, la réalité du CPIE peut conduire à choisir d'autres modes d'organisation plus souples et plus adaptés, tel que la création de postes de responsable de secteur et/ou de directeur-trice financier-ière et administratif-ive, ou la promotion de salarié-e-s à ces postes.

➔ CONTEXTE DE MISE EN PLACE ET RAISON D'ÊTRE D'UN POSTE DE DIRECTEUR-TRICE ADJOINT-E

➔ Concerne davantage les CPIE de moyenne/grande taille de 15 salarié-e-s et plus.

➔ Accroissement de l'effectif salarié, développement du CPIE et organisation en secteurs d'activité.

➔ Accroissement et diversification des activités et missions.

➔ Complexification des programmes d'action (accroissement des projets multi-partenariaux).

➔ Parfois, pour apporter une compétence spécifique complémentaire que le-la directeur-trice ne possède pas et qui est nécessaire à la gestion du CPIE.

➔ Anticipation du départ en retraite du-de la directeur-trice (période de tuilage pour une préparation à la prise de relais sur 2-3 ans).

➔ Besoin de délégation de responsabilité du-de la directeur-trice, d'une meilleure répartition de la charge de travail (gestion/responsabilité de secteurs) pour que le-la directeur-trice puisse se concentrer sur le développement, la prospective, le modèle économique.

➔ Par choix ou par nécessité, la direction peut exercer des missions de pilotage ou de gestion de projets

opérationnels. Dans ce cas, malgré la décharge de travail que peut représenter la création d'un poste de direction adjointe, le-la directeur-trice doit tout de même veiller à la bonne articulation entre fonction de direction (gestion des ressources humaines, développement, veille...) et gestion ou conduite de projets.

➔ Besoin d'appui à la direction dans la réflexion stratégique, la prospective, la gestion d'équipe, la prise de décision pour sécuriser les choix.

➔ Besoin de continuité de la prise de décision en cas d'absence du-de la directeur-trice.

➔ Délégation progressive : dans un premier temps délégation technique puis délégation de pouvoir de décisions.

Vigilance particulière lors de la mise en place de ce poste : attention à bien définir les rôles de chacun surtout lorsqu'il y a plusieurs échelons hiérarchiques notamment afin qu'il n'y ait pas de doublons entre directeur-trice, directeur-trice adjoint-e et responsables de secteur.

avec le soutien de :



MISSION PRINCIPALE DU POSTE

Apporter un appui à la direction dans la prise de décisions, l'organisation de la vie statutaire, la mise en oeuvre des décisions politiques de l'association, la gestion quotidienne (gestion financière et administrative, comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion et coordination des activités) et la représentation du CPIE.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Ce poste peut avoir des contours variables selon le contexte, l'organisation et les spécificités du CPIE. Il est donc à créer sur mesure à partir des différents éléments de contenu proposés ci-dessous. Cette fiche n'est pas à prendre comme une référence au sens strict.

Appui à la gestion du CPIE (fonctionnement interne, stratégie, gestion administrative, gestion financière...)

- Élaborer la stratégie de la structure et la mettre en oeuvre conjointement avec le-la directeur-trice (participation au conseil d'administration ou aux rencontres directeur-trice/président-e sur les problématiques particulières concernant la gestion stratégique du CPIE, du personnel et des ressources humaines)
- Rédiger, coordonner et suivre le programme d'actions du CPIE en cohérence avec ses orientations stratégiques et en lien avec le-la directeur-trice.
- Élaborer le budget de la structure et le budget des activités et projets en lien avec le-la directeur-trice, les responsables de secteur et/ou les chargé-e-s de mission
- Assurer le contrôle budgétaire et le suivi financier et comptable de la structure et des projets (suivi des tableaux de bord, clôture des comptes, trésorerie, comptabilité analytique...)
- Réaliser les rapports d'activité et les bilans financiers et assurer leur suivi administratif
- Établir et suivre les conventions avec les partenaires et les prestataires du CPIE

Appui au management et à la gestion des ressources humaines

- Assurer le suivi de l'organisation du travail et des temps de travail du personnel de la structure (planning, validation des congés et fiches de missions, gestion des problèmes d'organisation...)
- Organiser et animer les réunions d'équipe avec le-la directeur-trice ou en son absence
- Recruter le personnel en lien avec le-la directeur-trice et le-la président-e (analyse des besoins, validation des profils de postes, respect de la procédure de recrutement, entretiens, réponses aux candidatures...)
- Recueillir les souhaits de formation des salarié-e-s, élaborer, mettre en oeuvre et suivre le plan de formation

des salarié-e-s du CPIE

- Réaliser ou superviser le traitement des salaires
- Gérer et manager l'équipe en l'absence du-de la directeur-trice, coordonner le personnel

Communication interne et externe

- Assurer le relais d'information entre la direction et l'équipe
- Mettre à jour les documents de communication interne (livret d'accueil...)
- Suivi des besoins en communication externe (supports de communication, Internet...)
- Représenter le CPIE dans les relations extérieures

Montage, coordination et suivi des activités et projets

- Organiser les missions, coordonner et suivre ou accompagner les projets initiés par les secteurs en lien avec les responsables de secteur ou chargé-e-s de mission (rédaction ou aide au montage de dossiers de subvention/financement, réalisation de bilans, suivi de dossiers)
- Assurer la coordination et la mise en cohérence des activités réalisées
- Réaliser l'activité prospective du CPIE en lien avec les différents secteurs
- Animer et coordonner des groupes de travail ou commissions
- Initier, monter et conduire des projets partenariaux
- Conseiller les responsables de secteur

Recherche et développement - Réseau et partenariats

- Préparer et participer aux présentations des programmes et bilans d'activité auprès des partenaires.
- Entretenir et développer les relations avec les partenaires institutionnels, financiers et techniques sur les projets ou secteurs qu'il-elle gère
- Rechercher et prospecter de nouveaux partenaires
- Assurer l'interface avec le réseau des CPIE et les réseaux locaux
- Représenter la structure à l'échelle du territoire local
- Assurer une veille documentaire, juridique et stratégique (appels à projets, marchés publics, financements, politiques publiques...)

➔ ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES

☑ Gérer le-s secteur-s d'activité sous sa responsabilité par délégation du-de la directeur-trice (montage, gestion et suivi des projets, budgets, dossiers de financement relatifs au-x secteur-s, encadrement et gestion d'équipe-s rattachée-s au-x secteur-s...).

Polyvalences possibles du-de la directeur-trice adjoint-e : directeur-trice, responsable de secteur, chargé-e de mission/projet/étude et formateur-trice.

➔ LIENS HIÉRARCHIQUES

Délégation hiérarchique du-de la directeur-trice adjoint-e sur l'ensemble de l'équipe :

- ponctuelle (en l'absence du-de la directeur-trice)
- permanente (notamment sur l'équipe du ou des secteur-s dont il-elle a la charge)

➔ LIENS HIÉRARCHIQUES ET RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE DIRECTEUR-TRICE ET DIRECTEUR-TRICE ADJOINT-E

Sur l'organigramme, le-la directeur-trice adjoint-e est placé-e sous l'autorité du-de la directeur-trice, cependant ils-elles forment à eux-elles deux une équipe de direction qui travaille en binôme, en véritable partenariat, dans le sens d'une complémentarité des rôles, dans une logique de coordination et de concertation permanente. La fonction de direction adjointe venant en support du poste de direction, doit être circonscrite à certaines responsabilités et délégations clairement formalisées afin qu'il n'y ait pas de doublons.

La décision (surtout en cas de désaccord) doit revenir in fine au-à la directeur-trice.

La reconnaissance de la crédibilité du-de la directeur-trice adjoint-e par les salarié-e-s est plus importante lorsque celui-celle-ci a une délégation de pouvoir de prise de décisions qui ne se limite pas à une délégation technique.

➔ RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE DIRECTEUR-TRICE ADJOINT-E ET RESPONSABLES DE SECTEUR

Le rôle du-de la directeur-trice adjoint-e n'empiète pas sur le rôle de décision technique des responsables de secteur.



→ LES POINTS FORTS

- Décharge de travail du-de la directeur-trice, pour lui permettre de se concentrer sur le développement, la prospective, les relations externes et le modèle économique.
- Appui à la réflexion stratégique aux côtés du-de la directeur-trice auprès des instances dirigeantes
- Continuité dans la prise de décisions en l'absence du-de la directeur-trice.
- Parfois plus qu'une décharge de travail, cela permet une amplification de la capacité de travail (1+1=3)

→ LES POINTS DE VIGILANCE

- Échelon hiérarchique supplémentaire
 - Possibilité de doublons avec les responsables de secteur dans les missions ou les responsabilités si les rôles de chacun-e sont mal définis.
 - Charge supplémentaire au niveau de la masse salariale à ne pas négliger, qui peut être très coûteuse si la création de ce poste ne se justifie pas.
 - Attention à la co-direction et à la délégation permanente de responsabilité hiérarchique du-de la directeur-trice adjoint-e sur l'ensemble des salarié-e-s du CPIE. Cela peut effectivement générer :
 - Des doublons dans les prises de décisions : pour une même situation, deux décisions différentes pourraient être données à l'équipe salariée par le-la directeur-trice et le-la directeur-trice adjoint-e en l'absence de concertation.
 - Une confusion dans l'organisation et la répartition des rôles pour l'équipe salariée ou les partenaires externes : les salarié-e-s ou les partenaires pourraient avoir des difficultés à identifier la personne à laquelle ils-elles peuvent s'adresser en fonction de leur besoin et de leur demande (qui est en charge de cette mission ? Qui peut prendre la décision sur le dossier ?) si les rôles ne sont pas clairement définis et s'il n'y a pas de cohérence dans la répartition des missions.
 - Dans certains cas, des conflits de pouvoir entre directeur-trice et directeur-trice adjointe : notamment lorsqu'ils-elles ne sont pas d'accord sur la décision à prendre dans une situation particulière (sur les projets, les orientations stratégiques, le fonctionnement du CPIE...).
 - Le-la directeur-trice ne doit pas perdre de vue qu'il-elle est juridiquement le-la seul-e responsable des décisions prises, quand bien même il-elle les partage au quotidien avec le-la directeur-trice adjoint-e.
- Pour plus de clarté et de sécurité pour tous, il est donc préférable que :
- La responsabilité hiérarchique incombe uniquement au-la directeur-trice. Cela n'empêche pas que dans la gestion quotidienne du CPIE, directeur-trice et directeur-trice-e adjoint puissent travailler en étroite collaboration.
 - Les délégations du-de la directeur-trice et du-de la directeur-trice adjoint-e soient actées par le conseil d'administration voire l'assemblée générale suivant les statuts en vigueur.

