

L'organisation des fonctions dans les CPIE

Repères généraux

Outils élaborés dans le cadre du programme GPEC
du CNAR Environnement, porté par l'Union
nationale des CPIE.

www.cnarenvironnement.org



Le Cnar est
cofinancé par
l'Union européenne

L'essentiel pour une organisation efficace

Fonctions et objectifs de l'organigramme

Ces différentes fonctions ont pour but d'éclairer l'importance et l'enjeu d'une bonne organisation dans toute structure professionnelle. Toutes ces fonctions ne sont pas forcément remplies dans la réalité. Mais cette rubrique éclaire bien les différentes utilisations possibles de l'organigramme dans la gestion des ressources humaines du CPIE.

-Fonction de clarification des rôles et de gestion du fonctionnement interne : définition des rôles, de la place et des responsabilités de chacun, formalisation des procédures de pilotage et de transmission pour que les salarié-e-s et bénévoles puissent en avoir une vision claire.

-Fonction stratégique : l'organisation est d'une certaine façon stratégique et l'organigramme devient un moyen pour réussir la mise en oeuvre de la stratégie. Il peut faire apparaître les fonctions clés ou les fonctions émergentes qui donneront un avantage stratégique pour demain.

-Fonction de communication : pour rendre plus lisibles les activités et permettre aux personnes en interne ou en externe de bien comprendre la raison d'être et le fonctionnement de l'association (organisation, métiers, missions...).

-Fonction de gestion prévisionnelle des effectifs et compétences : mise en évidence des compétences critiques liées à la polyvalence, vision prospective des besoins en termes de compétences et de recrutement, lien avec le budget prévisionnel.

-Fonction de transparence et d'arbitrage dans la gestion des ressources humaines : entretien annuel, évolution professionnelle et augmentation de salaires, notamment (communication et justification des choix).

Les différentes formes de l'organigramme

Il est indispensable que chaque CPIE ait un organigramme pour pouvoir formaliser les fonctionnements internes, même lorsqu'il y a peu de salarié-e-s. Cet organigramme doit être mis à jour régulièrement, en fonction des évolutions de l'organisation du CPIE.

Organigrammes hiérarchiques et fonctionnels

Il existe deux principaux types d'organigramme : hiérarchique ou fonctionnel.

Pour une meilleure clarification de la place, des rôles, et des responsabilités de chacun ainsi que des processus décisionnels, il est préférable d'opter pour un organigramme mixte hiérarchique et fonctionnel.

Organigramme prévisionnel

Dans une logique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, il peut également être intéressant de construire un organigramme prévisionnel, permettant la projection des besoins de création de postes (anticipation des besoins en compétences et des recrutements), en lien avec l'établissement des budgets prévisionnels et l'organisation des plans de charge.

Organigramme par projet

Des organigrammes par projet ou d'autres outils de gestion de projet (tableau de bord, arborescence...) peuvent être créés ou utilisés en complément.

Repères généraux en matière d'organisation

Ces éléments sont des repères reconnus de manière générale dans toute approche organisationnelle. Néanmoins, il est évident qu'ils doivent faire l'objet d'une application spécifique pour tenir compte des caractéristiques du réseau des CPIE. En particulier, la taille modeste des structures favorisent souvent le regroupement de plusieurs fonctions sur une même personne.

→ Chaque fonction doit avoir une raison d'être spécifique, elle doit apporter une réelle contribution à l'organisation globale.

→ Chaque titulaire d'une fonction doit disposer de mission-s claire-s, des moyens nécessaires à la bonne mise en œuvre de ses missions, il doit pouvoir évaluer ses actions au travers d'indicateurs de résultat.

→ Il ne doit pas y avoir de fonctions peu claires, floues, ou constituant davantage un regroupement de tâches et donc sans cohérence globale dans l'organisation.

→ Chaque titulaire d'une fonction doit savoir exactement à qui il est rattaché hiérarchiquement et donc à qui il rend compte. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïtés sur ce plan ni de rattachements hiérarchiques multiples, les rattachements fonctionnels multiples étant possibles.

Exemple : un-e éducateur-trice/chargé-e de communication peut être fonctionnellement rattaché-e au-à la responsable du secteur éducation dans sa fonction d'éducateur-trice et au-à la directeur-trice dans sa fonction communication. En revanche, selon le contexte de la structure, seul-e le-la directeur-trice ou le-la responsable de secteur sera son-sa responsable hiérarchique et lui fera passer son entretien annuel professionnel.

→ L'organigramme est construit selon la logique de postes. Sur le terrain, un-e titulaire peut toutefois occuper plusieurs fonctions/postes (polyvalence). Dans ce cas, il-elle peut faire l'objet d'une subordination¹ à plusieurs responsables. Il ne doit cependant y avoir qu'un-e seul-e responsable hiérarchique référent-e sur la gestion des ressources humaines (entretien annuel professionnel et aspects disciplinaires notamment). Pour matérialiser la polyvalence, il est possible de faire figurer les personnes polyvalentes à leurs différents postes dans l'organigramme.

→ L'organisation ne doit pas présenter de risques de « chevauchements » dans les territoires de responsabilité.

→ L'organigramme doit être en cohérence avec les fiches de postes. Les fiches de postes venant préciser les missions et responsabilités de chacun, dans le prolongement de l'organigramme.

→ Il ne doit pas y avoir de « vides missionnels », c'est-à-dire des missions ou des éléments de mission qui ne sont pas représentés dans l'organisation globale.

→ Il est souhaitable que le nombre maximal de personnes rattachées à un même niveau hiérarchique ne dépasse pas 10 à 12 personnes.

→ Le nombre de niveaux hiérarchiques dans la structure et la définition des territoires de responsabilité doivent favoriser l'autonomie, l'enrichissement des tâches et la délégation.

→ L'organisation globale doit favoriser la circulation de l'information et la communication.

Les instances de gouvernance

En plus des instances de gouvernance associative classiques telles que le conseil d'administration et le bureau, il est possible de mettre en place d'autres organes de gouvernance complémentaires :

-Des commissions associant bénévoles et salarié-e-s peuvent ainsi être constituées pour travailler sur des thèmes structurants pour le CPIE (renouvellement du label, ressources humaines, métiers, finances, bénévoles, communication...).

-Des groupes de travail thématiques mixtes (bénévoles/salariés) peuvent également être constitués pour travailler sur des thématiques environnementales particulières (eau, biodiversité...).

-Enfin, des administrateur-trice-s référent-e-s peuvent être identifié-e-s pour accompagner la mise en place d'un projet structurant (ex : GPEC) ou le développement et l'animation de thématiques et d'activités au sein du CPIE (eau, biodiversité, éducation à l'environnement...).

Les référent-e-s et membres des commissions ou groupes n'ont pas de liens hiérarchiques avec les groupes ou secteurs dans lesquels ils-elles interviennent, seulement des liens fonctionnels. Ils-elles sont des personnes-ressources qui viennent enrichir le travail des équipes salariées sur des thèmes précis. Ce rôle doit être clairement formalisé et partagé par tous.

Les groupes réfèrent au-à la directeur-trice, tandis que les référent-e-s des commissions réfèrent au conseil d'administration et les décisions redescendent hiérarchiquement.

¹ Subordination : Etat d'une personne qui est soumise à l'autorité de quelqu'un à qui elle doit rendre compte de ses actes, notamment dans une organisation hiérarchisée.

L'identification d'administrateur-trice ou de binôme salarié-e/administrateur-trice référent-e sur une thématique, un projet, un secteur et/ou la mise en place de commissions ou groupes thématiques mixtes permettent, au-delà de leurs dimensions techniques et politiques, d'optimiser le fonctionnement interne, de favoriser et de développer les liens et la communication entre l'équipe salariée et l'équipe bénévole.

En effet, en l'absence de ces organes complémentaires, les liens entre salarié-e-s et bénévoles peuvent être très limités voire inexistant (interface assurée par le-la directeur-trice lorsqu'il-elle participe aux instances).

Il importe dans ces situations de respecter le cadre hiérarchique que constitue l'équipe de direction et de ne pas interférer dans les pouvoirs du-de la directeur-trice ou des responsables de pôle. Référent-e-s, commissions ou groupes thématiques sont des lieux de réflexion ou de proposition qui doivent soumettre les décisions à prendre à l'équipe de direction.

Le conseil scientifique et pédagogique

Le conseil scientifique et pédagogique permet de réunir des personnes ayant des compétences scientifiques ou pédagogiques pour travailler sur un projet ou des perspectives (ex : prospective, renouvellement du label...). C'est une instance consultative auprès du conseil d'administration.

Des fonctions de management et d'encadrement

Un-e directeur-trice

Dans chaque CPIE, quelle que soit sa taille, la fonction de direction doit nécessairement être structurée et identifiée. Ses missions et responsabilités (management, développement...) doivent être clairement définies, notamment par rapport à celles du-de la président-e, du bureau et du conseil d'administration. C'est une fonction de service au même titre que les fonctions administratives et les fonctions émergentes (communication...) qui permettent la mise en oeuvre des actions et des activités.

Pour optimiser le management de l'équipe et le fonctionnement de la structure, il est préférable que cette fonction soit assurée par une seule personne, la co-direction est plutôt à proscrire. En effet, la co-direction pourrait engendrer un manque de clarté, des chevauchements, une ambiguïté dans le rôle et les responsabilités de chacun. Dans le même esprit, la fonction hiérarchique n'est pas confiée normalement au-à la Président-e du Conseil d'Administration mais à un-e directeur-trice ou un-e coordinateur-trice.

Un-e directeur-trice adjoint-e

La création de ce poste permet le partage des rôles et des responsabilités avec le-la directeur-trice. Elle dépend de la taille de la structure mais également de la façon dont sont réparties les missions (avec le-la directeur-trice et les responsables de secteur), des responsabilités qui lui sont attribuées et du nombre et du volume des projets et partenariats développés et gérés par le CPIE. Elle peut répondre à des besoins particuliers mais ne doit pas se faire dans un contexte de départ du-de la directeur-trice (privilégier plutôt la mise en place d'un-e directeur-trice par intérim dans ce cas). La création de ce poste n'est pas nécessaire dans les petites structures et en particulier lorsqu'il y a déjà des responsables de secteur. Il est préférable que le-la directeur-trice adjoint-e n'ait pas de lien hiérarchique avec l'équipe mais plutôt une fonction de soutien au-à la directeur-trice sur certains aspects (GRH, gestion financière...). La clarté de la délégation du-de la directeur-trice à l'égard du-de la directeur-trice adjoint-e est alors essentielle.

Il-elle peut toutefois avoir un lien hiérarchique avec une partie de l'équipe, notamment dans le cas où il-elle a en charge la gestion d'un secteur. Dans ce cadre, il est important que les responsabilités des secteurs soient clairement réparties entre directeur-trice et directeur-trice adjoint-e.

Des responsables de secteur

Cet échelon intermédiaire peut s'avérer nécessaire dans les moyennes et grandes structures composées de plus de dix salarié-e-s et organisées en secteurs, surtout lorsqu'il y a plusieurs personnes au sein de chacun des secteurs. Pour créer cette fonction, il est toutefois préférable qu'il y ait au moins trois personnes par secteur.

Dans les petites structures, l'identification d'un-e responsable de projet variable selon les projets peut suffire. Il importe en effet de ne pas avoir un taux d'encadrement hors norme dans les structures.

La création des fonctions d'encadrement intermédiaire ne se justifie pas toujours, elle dépend de la taille de la structure, de la répartition des missions et de l'attribution des responsabilités. Une vigilance particulière doit être apportée pour éviter les chevauchements.

En fonction de l'organisation des structures, de la compétence et du potentiel de certain-e-s responsables de secteur, les responsabilités confiées au-à la responsable de secteur peuvent être proches de celles confiées à un-e directeur-trice adjoint-e.

Le-la directeur-trice, les responsables de secteur et les responsables des fonctions de service quand elles existent, constituent l'équipe de direction qui se réunit régulièrement pour assurer le pilotage global de la structure. C'est l'instance de direction de référence à partir de laquelle l'information descendante peut circuler dans la structure.

Les fonctions classiques au sein d'un CPIE

Au sein de l'équipe salariée

- Directeur-trice
- Directeur-trice adjoint-e
- Responsables de secteur
- Chargé-e-s de mission/chargé-e-s de projet/chargé-e-s d'étude
- Éducateur-trice-s/formateur-trice-s
- Fonctions de service dites « support » (assistant-e de gestion administrative et comptable) et fonctions émergentes (communication, développement, analyse de gestion, informatique...)

Au sein de l'équipe bénévole

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Bureau (président-e, vice-président-e, secrétaire général-e, secrétaire général-e adjoint-e et membres et invité-e-s permanent-e-s)
- Administrateur-trice-s : garant-e-s de la ligne politique
- Bénévoles : référent-e-s thématiques

Les fonctions de service possibles (dont fonctions émergentes)

Dans chaque CPIE, quelle que soit sa taille, les fonctions de service ou « support » doivent nécessairement être identifiées et structurées. Dans les fonctions de service, peuvent être incluses les fonctions de service classiques (assistant-e de gestion administrative et comptable, responsable administratif et financier...), les fonctions émergentes et d'aide à la décision (communication, développement analyse de gestion, ressources humaines...), ou encore les fonctions liés à la maintenance et l'entretien des locaux, à la restauration et l'hébergement (spécifiques à certains CPIE).

Fiche assistant-e de gestion administrative et comptable

Ces fonctions peuvent être à partager dans l'organisation et certaines sont en général intégrées dans la responsabilité du-de la directeur-trice s'agissant de petites structures. Toutefois, dans des structures plus importantes, elles peuvent être confiées à des personnes placées sous l'autorité du-de la directeur-trice mais ces fonctions interviennent de manière transversale en soutien des missions de l'ensemble de l'équipe, des secteurs ou des projets du CPIE.

Les fonctions d'aide à la décision deviennent de plus en plus nécessaires pour appuyer le-la directeur-trice dans ses missions car il-elle ne peut préparer et prendre toutes les décisions seul-e, ayant besoin de ces compétences complémentaires. Dans les petites structures, elles peuvent être préférables à un poste de directeur-trice adjoint-e.

Ces fonctions ne correspondent pas forcément à un temps plein. Aussi, pour des structures de petite taille, qui ont des difficultés à assumer à elles seules les charges de ces fonctions, d'autres solutions sont possibles, notamment la mutualisation ou l'externalisation.

Certaines de ces fonctions sont d'ores et déjà formellement identifiées et structurées au sein des CPIE, d'autres sont à l'heure actuelle encore émergentes.

Ainsi, dans le cadre du programme GPEC mené au sein du réseau des CPIE, cinq fonctions de service émergentes ont été identifiées et décrites, à savoir les fonctions de :

- Direction adjointe
- Communication
- Développement
- Analyse de gestion
- Informatique

L'organisation sectorielle

Les principes

Avoir une vision par secteurs est nécessaire pour pouvoir présenter clairement la structure (intégration de nouveaux arrivants, communication externe...) et optimiser son efficacité.

Quel que soit le mode d'organisation choisi, les CPIE veilleront à respecter au préalable une macro organisation selon les deux grands métiers du réseau :

- Sensibilisation et éducation de tous à l'environnement
- Accompagnement des territoires au développement durable

L'organisation par secteurs est plutôt préconisée pour les structures de moyenne et grande taille (à partir de 10-12 personnes). Une telle organisation n'est pas forcément possible ni nécessaire au sein des structures à plus faible effectif, du fait notamment de la forte polyvalence (les postes créés se situent fréquemment au carrefour de différents domaines d'activité).

Dans les moyennes et grandes structures, plusieurs modalités d'organisation en secteurs d'activité sont possibles :

-Une sectorisation par thématiques, selon les deux métiers du réseau et les activités spécifiques des structures : sensibilisation et éducation de tous à l'environnement, accompagnement des territoires au développement durable, hébergement/restauration, insertion, etc.

-Une sectorisation selon les méthodes et types d'intervention : animation pédagogique, étude, développement, formation, etc.

Les secteurs créés peuvent être de taille très différente pour autant que la subdivision se justifie.

Les avantages de l'organisation par secteurs

Cette organisation permet :

-de gagner en lisibilité sur la structuration du CPIE et ses domaines d'activité vis à vis de ses salarié-e-s et de ses partenaires.

-d'assurer la mise en oeuvre opérationnelle des projets grâce à la mise en place d'un échelon intermédiaire (création de poste de responsable de secteur), indispensable au-delà d'une certaine taille.

Les conditions de réussite de ce mode d'organisation

-Les secteurs ont vocation à fonctionner de manière autonome dans la gestion de leurs projets (définition d'orientations stratégiques qui découlent du projet stratégique de l'association, recherche de financements pour les actions du secteur...). Cela ne signifie pas pour autant qu'ils fonctionnent de manière indépendante vis à vis des autres secteurs. Il est en effet indispensable que la transversalité entre les secteurs soit assurée, que la communication, les collaborations entre les secteurs sur des projets soient encouragées.

-La mise en place de réunions d'équipe régulières, hebdomadaires dans l'idéal, au sein de l'association, est indispensable pour favoriser la transversalité entre les secteurs et la communication interne sur les différents projets.

-Pour un bon fonctionnement du secteur, il est important de mettre en place des réunions de secteur.

Les risques liés à ce mode d'organisation

-Le-la directeur-trice doit veiller à ce que le mode de gestion et de management mis en place ne favorise pas la compétition, les comparaisons et les jugements inter-secteurs.

-Cette organisation peut faire émerger des « petits chefs ». Elle nécessite donc de mettre en place un vrai dispositif de management (fonctionnement en équipe de direction), une maturité du-de la directeur-trice dans la gestion d'une équipe de direction et un accompagnement des responsables de secteur sur le management.

Le fonctionnement en mode projet

Les principes

L'enjeu du fonctionnement en mode projet est de faire coexister le travail au quotidien, indispensable à la pérennité de la structure et la réalisation de nouveaux projets, vitale pour son évolution, sans remettre en cause ses fondements et ses valeurs.

Le mode projet est un mode de travail transversal. Le cœur du fonctionnement n'est plus la dimension sectorielle et hiérarchique mais la notion de groupe projet transversal aux différents secteurs, composé de salarié-e-s permanent-e-s (CDI) et constitué spécifiquement pour la durée du projet.

L'objectif est de réunir les meilleur-e-s expert-e-s et les meilleures conditions pour mener à bien le projet.

Ce mode d'organisation et de management apparaît de plus en plus indispensable dans un contexte de complexité croissante, pour pouvoir répondre aux enjeux de réactivité, à la nécessité de rassembler et d'orchestrer des ressources multiples et renforcer son rôle d'initiateur-acteur de la transformation sociale...

De plus en plus d'activités et de projets développés sont multi-partenariaux et multi-financeurs, ce qui fait que l'on ne peut échapper à la mise en place de ce mode de fonctionnement.

Cependant tous les projets de la structure n'engendrent pas forcément la mise en place systématique d'un groupe et d'un fonctionnement en mode projet, cela concerne essentiellement les projets nouveaux, ambitieux, importants en terme financier ou de partenariat, etc.

Tous les secteurs de la structure peuvent être concernés par ce mode de fonctionnement et toutes les personnes peuvent être impliquées mais elles ne le sont pas nécessairement. En effet, le travail en mode projet ne convient pas à toutes les personnes. Il est donc possible qu'une seule partie des salarié-e-s de la structure soit sollicitée dans les groupes projets.

Ce n'est pas la taille de la structure qui détermine sa mise en place mais sa culture et ses méthodes de travail.

Les avantages du fonctionnement en mode projet

-L'implication des collaborateur-trice-s dans le projet associatif.

-L'augmentation de la motivation individuelle et collective du fait de l'enjeu, d'un regain de sens au travail, du renforcement de l'identité et de l'appartenance sociale, et du sentiment de reconnaissance mutuelle entre métiers et niveaux hiérarchiques, qui dynamisent les personnels impliqués dans la démarche.

-L'intégration de divers groupes projets peut constituer une alternative au changement de structure lorsqu'il y a peu de perspectives d'évolution au sein de la structure, cela permet aux salarié-e-s de ne pas subir la routine d'un même poste et de développer leur employabilité à travers l'acquisition de nouvelles compétences. Ceci peut également être facteur de motivation et de fidélisation.

-L'utilisation de compétences individuelles peu sollicitées et le développement de l'intelligence collective (partage des expériences, échanges de méthodes, confrontations des points de vue...).

-Le développement de la transversalité, des collaborations mais aussi de la polyvalence dans la structure.

-Le décloisonnement des métiers et de l'organisation, le développement des coopérations transverses.

-Le développement de la relation d'équipe et parfois du lien entre salarié-e-s et bénévoles.

-L'augmentation des savoir-faire en interne, du professionnalisme dans le pilotage des projets, la tenue des délais, des résultats et des coûts.

-L'augmentation de la souplesse pour compenser des diminutions temporaires d'activité dans certains secteurs ou domaines.

Les conditions de réussite de ce mode d'organisation

-Une volonté forte de la direction d'instaurer ce mode de fonctionnement et une rigueur dans sa mise en oeuvre sont indispensables pour implanter la démarche de manière efficace et durable, sans quoi cette démarche risque de retomber rapidement dans l'oubli.

- La prise en compte de la culture et du fonctionnement de la structure et une certaine maturité dans l'équipe (climat de confiance, de communication et de dialogue).
- Une évolution des pratiques managériales, un passage vers un management par projet pour pouvoir mener à bien la réalisation de projets transversaux. Ces nouvelles règles organisationnelles doivent être incarnées par la direction et l'encadrement et comprises et acceptées par les salarié-e-s.
- Avoir en interne des personnes capables d'assumer une fonction de responsable de projet (responsable de secteur ou autre responsable de projet identifié-e dans le secteur selon son expertise), de développer les compétences en gestion de projet (méthodes, outils pour le pilotage des collaborateur-trice-s et des projets...) et d'instaurer des réunions de projet régulières spécifiques pour les différents groupes projets de la structure (par exemple, suite à chaque réunion d'équipe).

Les risques liés à ce mode d'organisation

- Ce mode d'organisation peut aussi bien fonctionner dans les moyennes ou grandes structures que dans les petites, mais il est à proscrire lorsqu'il y a un fort turn-over dans la structure.
- Mal ou partiellement appliqué, ce mode d'organisation peut entraîner un surcroît de travail pour les membres du groupe projet (chargé-e-s de mission et responsables de projet), le projet venant s'ajouter à leurs missions habituelle.
- Pour optimiser le fonctionnement de l'équipe dans le cadre d'un management en mode projet et prévenir les conflits éventuels, il est conseillé de bien définir en amont le temps alloué à chacun des projets par chacun des membres des groupes projets et de mettre en place des instances de régulation (ex : comité de pilotage, composé de responsables de secteurs, de fonctions de service, du-de la directeur-trice et du-de la directeur-trice adjoint-e le cas échéant) qui permettront d'arbitrer les urgences lorsque les sollicitations des membres des groupes projets deviendront trop importantes.
- L'absence de statut hiérarchique des responsables de projets peut engendrer des difficultés pour eux-elles à s'imposer auprès des membres de leur groupe projet (c'est pourquoi il est nécessaire qu'ils-elles disposent, lors de leur recrutement, de compétences en gestion d'équipe et de projets ou qu'ils-elles soient formé-e-s à cela).

Les contours de la responsabilité du-de la responsable de projet

Le-la responsable de projet se voit confier une délégation de l'animation de l'équipe dans le cadre du projet dont il-elle a la charge. Ses responsabilités se limitent à la coordination technique et fonctionnelle de l'équipe en lien direct avec le projet (planning de l'équipe, répartition du travail, recadrage éventuel). Il-elle n'a pas de responsabilité hiérarchique vis à vis des membres de son groupe projet. La responsabilité hiérarchique incombe au-à la directeur-trice ou au-à la responsable de secteur. Par exemple, l'entretien annuel professionnel est effectué par le-la directeur-trice ou le-la responsable de secteur et si des sanctions plus importantes qu'un recadrage doivent être prises à l'encontre d'un-e membre du groupe projet, le-la responsable de projet doit en référer au-à la responsable du secteur auquel le-la membre en question est rattaché-e, ou au-à la directeur-trice.