

# 1ères Rencontres richesses humaines associatives

## *Organisation des fonctions*

Paris, 2 et 3 décembre 2014



En partenariat avec :



GRUPE



Cette action  
est cofinancée par  
l'Union européenne



## Enjeux : besoin de professionnalisation de la GRH au sein des réseaux associatifs environnementaux et d'une montée en compétences sur la fonction employeur

### Une démarche sur mesure

- Programme GPEC du CRDLA Environnement
- 5 réseaux associatifs environnementaux concernés, dont 4 employeurs : CLER - REN - FNE - CPIE - TEE
- Un consultant RH accompagnateur du programme (Jean-Michel Anot du réseau Personnalité et Relations Humaines)

### Une démarche de co-construction

- 2011-début 2012 : phase de mobilisation des réseaux et d'élaboration des programmes GPEC, fonction des besoins identifiés par les réseaux
- 2012-2014 : Elaboration des outils GPEC par des groupes de travail constitués au sein de chaque réseau
- 2015-...: GPEC dynamique (organisation de la mobilité, charte employeur...)



## Objectif principal : clarification des rôles et missions de chacun

### → Quelques recommandations préalables :

- Chaque fonction doit avoir une raison d'être spécifique.
- Chaque titulaire de fonction doit avoir des missions et des moyens clairs.
- Il ne doit pas y avoir des missions constituant davantage un regroupement de tâches, sans cohérence globale dans l'organisation.
- Les rattachements hiérarchiques doivent être clairs, éviter les rattachements hiérarchiques multiples.
- L'organigramme est construit selon la logique de postes. Un-e titulaire peut toutefois occuper plusieurs fonctions/postes (polyvalence possible)
- 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.
- 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.
- Le nombre maximal de personnes rattachées à un même niveau hiérarchique ne doit pas dépasser pas 10 à 12 personnes.



➔ Importance de la cohérence entre les outils de GRH et notamment des outils de description des rôles

- Articulation entre organigrammes et fiches de postes.
- Les fiches de postes venant préciser les missions et responsabilités de chacun, dans le prolongement de l'organigramme.

➔ Exemples de fiches de postes



## Format générique des fiches emplois-types

Rubriques	Contenu
Identification de l'emploi-type	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intitulé de l'emploi-type</li> <li>-Autres appellations possibles</li> <li>-Date de création/mise à jour</li> </ul>
Positionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Groupe de la convention collective</li> <li>-Qualification</li> <li>-Niveaux distingués dans l'emploi</li> </ul>
Rattachements	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiérarchiques</li> <li>-Fonctionnels</li> </ul>
Mission(s) principale(s)	1 ou 2 missions principales maxi (finalités de l'emploi-type)
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activités communes à l'ensemble des salariés</li> <li>-Activités principales</li> <li>-Activités connexes</li> </ul>



## Format générique des fiches emplois-types

Rubriques	Contenu
Compétences-clés	-Savoirs -Savoir-faire -Savoir-être
Compétences spécifiques au poste ou au CPIE	Diplômes, permis requis...
Responsabilités	Publics, matériels, budgets, règles de sécurité...
Critères de réussite dans la fonction	Critères sur lesquels on peut s'appuyer pour considérer qu'une personne est compétente dans sa fonction



## Focus sur les deux emplois-types dominants du réseau

→ Educateur à l'environnement

→ Chargé de mission environnement et développement durable



## Educateur à l'environnement - description actuelle

### 3 niveaux distingués:

Cumulatifs non en terme de contenu mais en terme de compétences

Niveau	Intitulé	Contenu
1	Chargé d'animation	L'organisation du travail et le choix des méthodes incombent au responsable
2	Conseiller pédagogique	Le titulaire organise son travail et choisit ses méthodes conjointement avec son responsable
3	Chargé de développement	Le titulaire est entièrement autonome dans l'organisation de son travail et le choix



## Educateur à l'environnement - description actuelle

Missions principales	Activités
<ul style="list-style-type: none"><li>-Assurer des missions d'éducation de tout public aux préoccupations environnementales et aux enjeux du DD dans le respect de la culture du réseau</li><li>-Créer des outils pédagogiques</li></ul>	<p><u>2 grands domaines d'activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Animation</li><li>-Formation</li></ul> <p><u>Activités principales et logiques d'actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Conception, réalisation, coordination, évaluation</li><li>→ Communication</li><li>→ Recherche, développement</li><li>→ Expertise</li></ul>



## Educateur à l'environnement - prospective

### Principales tendances identifiées :

- Evolution du public visé (scolaire/grand public vs élus, décideurs, managers/cadres de production...)
- Changement de posture: être davantage dans l'accompagnement du changement, l'apport de connaissances/conseils pour favoriser les prises de conscience et éclairer les décisions, la formation des acteurs, le « faire faire » et moins dans le « faire ».
- Projets pédagogiques de plus en plus multi-acteurs, multi-partenariaux et transdisciplinaires
- Développement des pratiques de concertation/médiation
- Développement de la recherche, l'innovation, l'expérimentation de nouvelles formes de SETE
- Renforcement du développement (partenariats, réseaux, recherche de financeurs, veille...)



## Chargé de mission EDD - description actuelle

### 2 niveaux distingués:

La distinction entre les niveaux est essentiellement liée à l'expérience, à l'autonomie dans le poste et à la complexité des projets menés (étendue des partenaires, volume financier géré, enjeux par rapport au territoire du CPIE...)

- Niveau « junior »
- Niveau « expérimenté »



## Chargé de mission EDD - description actuelle

Missions principales	Activités
<p>-Assurer des missions d'étude, de conseil ou de conduite de projets en lien avec la promotion de l'environnement ou le développement durable du territoire du CPIE, de manière générale ou sur des thématiques particulières à l'initiative du CPIE ou pour répondre à des porteurs de projets</p> <p>-Accompagner les adhérents, les acteurs du territoire, les particuliers, les structures, les collectivités locales dans le cadre de leurs projets ou des politiques territoriales</p>	<p><u>4 grands domaines d'activités:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conduite de projets</li> <li>-Etude/expertise</li> <li>-Réseau d'acteurs</li> <li>-Recherche-développement</li> </ul> <p><u>Activités principales et logiques d'actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Conception, réalisation, coordination, évaluation</li> <li>➔ Entretien, développement, organisation, structuration, animation, participation</li> <li>➔ Innovation, veille</li> </ul>



## Chargé de mission EDD - prospective

### Principales tendances identifiées :

- Changement de posture: être davantage dans l'accompagnement du changement, dans une posture d'animateur de la concertation des acteurs et décideurs pour favoriser la prise en compte des enjeux de l'environnement et du DD dans les politiques et projets de territoire
- Développement des projets multi-acteurs et multi-partenariaux
- Développement de la recherche scientifique multi-partenariale, multi-objets et transdisciplinaires
- Développement de l'innovation, l'expérimentation dans les thèmes et projets
- Interface entre professionnels de terrain et scientifiques
- Approche holistique des phénomènes
- Renforcement de la veille



→ Importance des fonctions de management et d'encadrement

- Un-e directeur-trice de structure (≠ coordinateur-trice de structure)
- Un-e directeur-trice adjoint-e, le cas échéant
- Des responsables de secteur



## → Un contexte organisationnel et des fonctions spécifiques au sein des associations

- Des instances de gouvernance (Bureau, CA, AG, commissions, groupes de travail...)
- Des organes de consultation (conseil scientifique et pédagogique, autres parties prenantes au projet tels que les partenaires, usagers/bénéficiaires...)
- Une articulation entre des équipes bénévoles et des équipes salariées (dirigeants bénévoles et dirigeants salariés, dirigeants bénévoles et salariés, bénévoles de terrain et salariés...)
- Beaucoup de petites structures (effectif moyen: 11 salariés)
- Une forte polyvalence



→ Des fonctions émergentes qui tendent à se développer dans les associations, en lien avec de nouveaux besoins en compétences identifiés, mais dont la structuration est à accompagner

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

→ Peu de moyens pour les associations de disposer en leur sein de ces fonctions et d'en assumer la charge seules (orientation vers des possibilités de mutualisation)

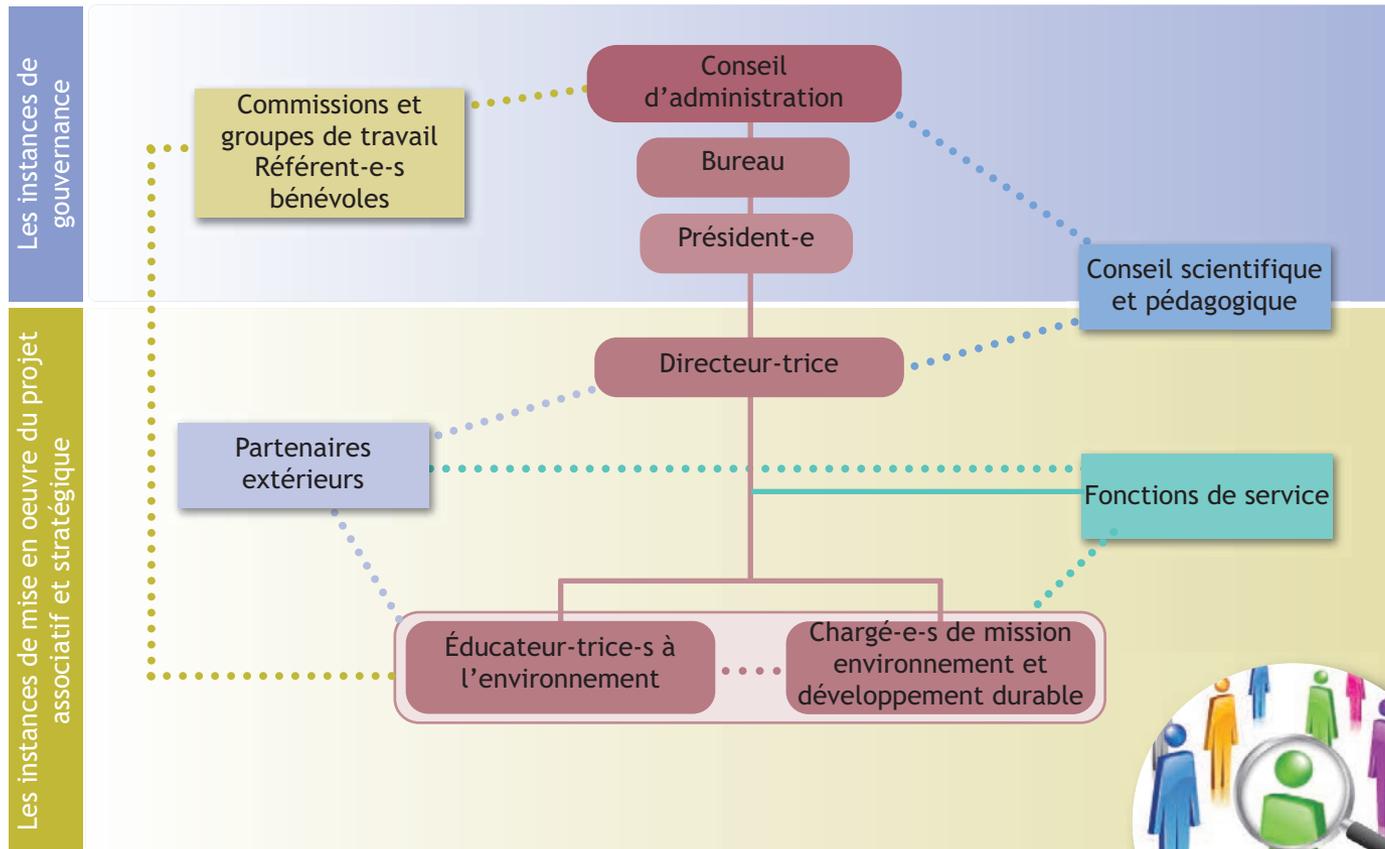


## → 2 modes d'organisation

- **Une organisation sectorielle classique** (2 ou 3 secteurs) selon les activités dominantes de l'association (éducation à l'environnement, accompagnement des territoires au développement durable, formation...)
- **Une organisation en mode projet** qui tend à se développer au sein des associations, en lien avec l'évolution du contexte dans lequel elles s'insèrent (logiques de fonctionnement des financeurs notamment...)



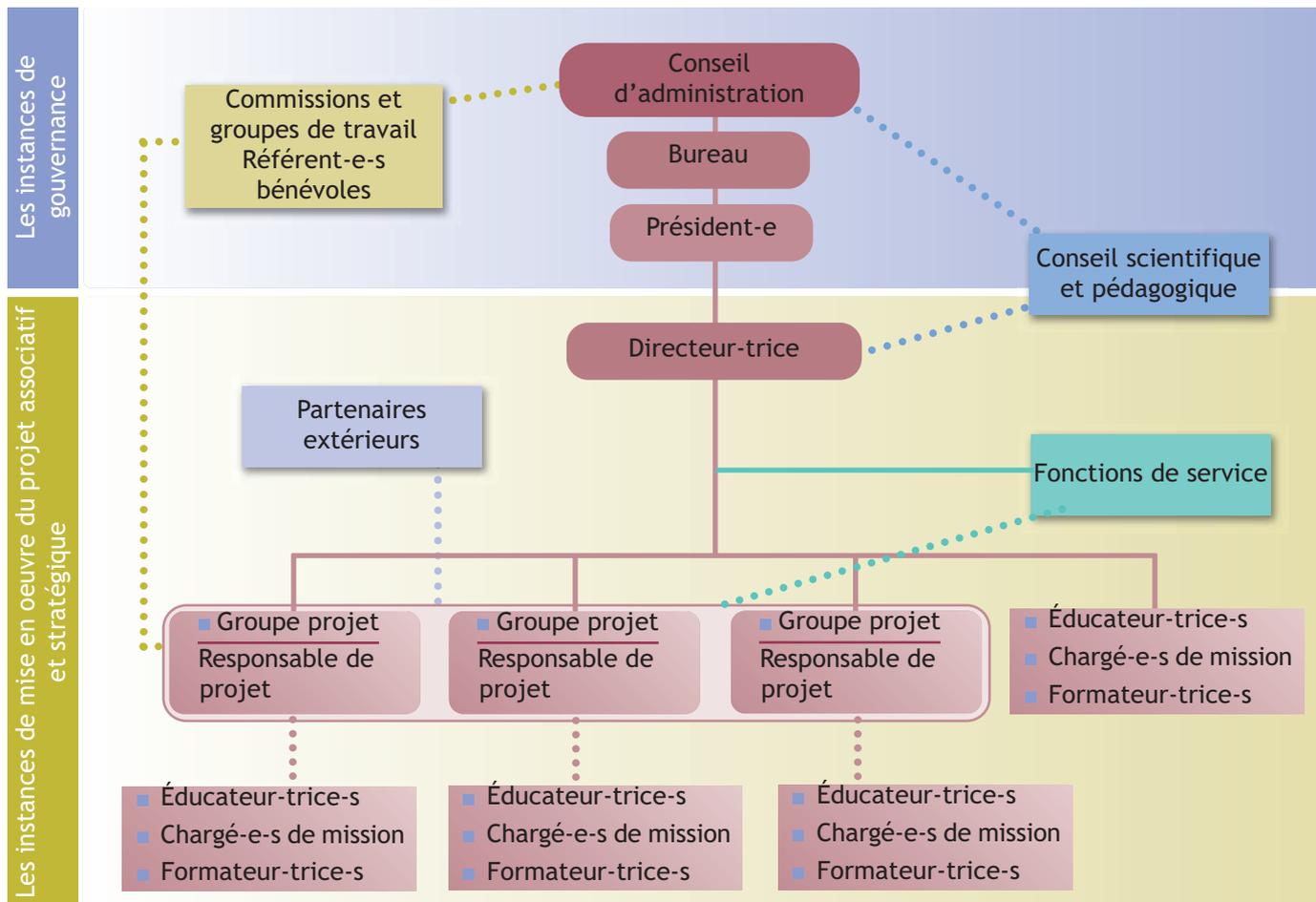
## Organisation hiérarchique classique : petites structures



..... liens fonctionnels (liens de rattachement par projet, non hiérarchiques)  
 ——— liens hiérarchiques



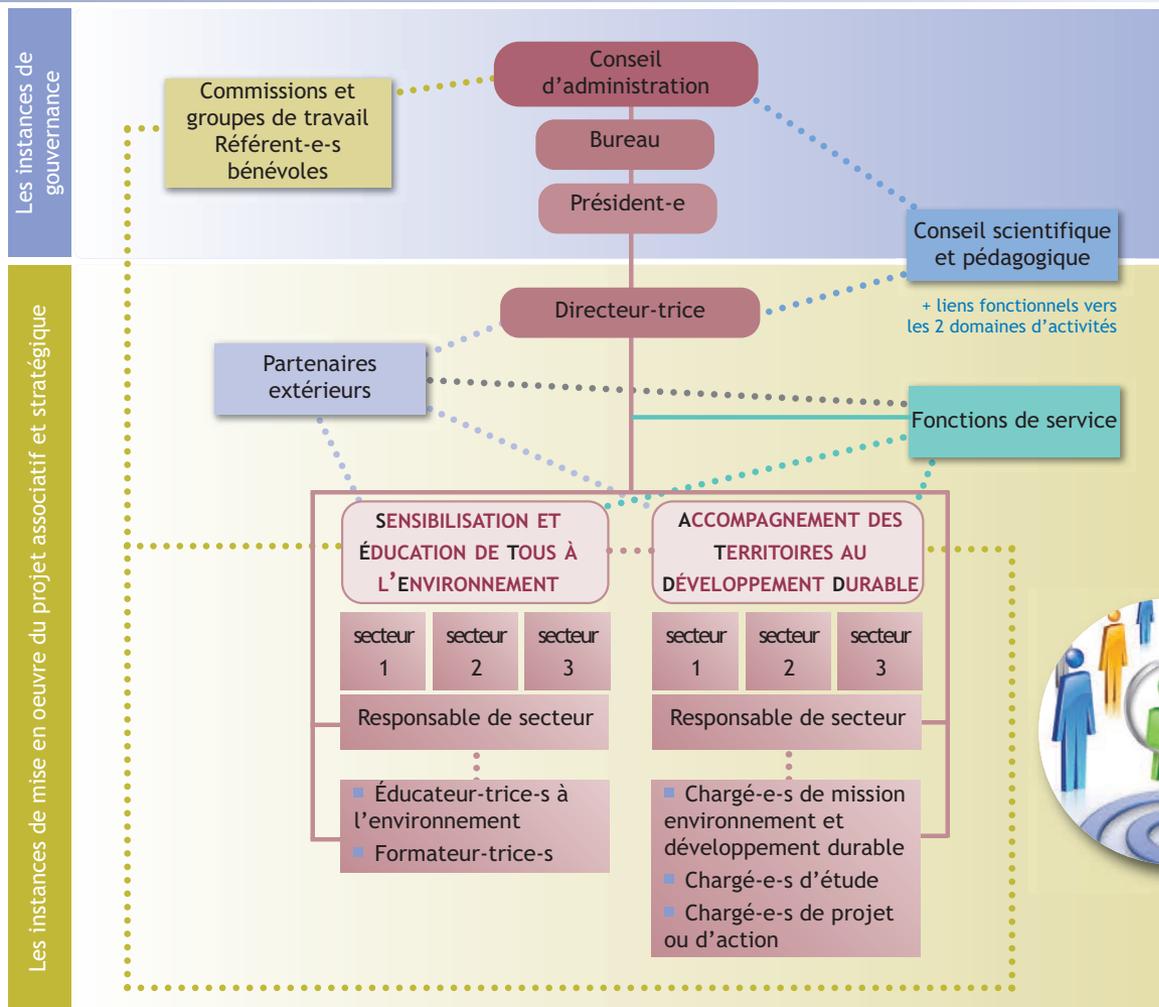
### Organisation en mode projet : petites structures



..... liens fonctionnels (liens de rattachement par projet, non hiérarchiques)  
 ——— liens hiérarchiques



**Organisation sectorielle classique: grandes structures**

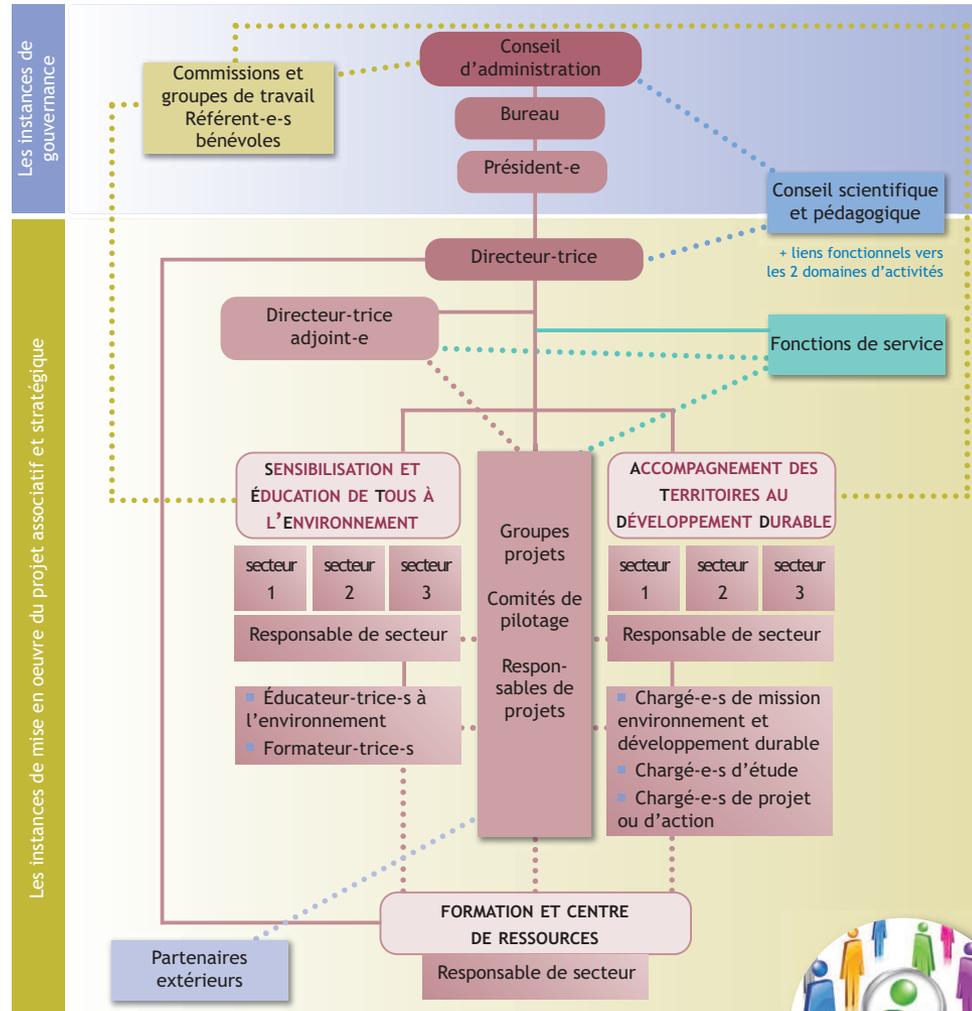


..... liens fonctionnels (liens de rattachement par projet, non hiérarchiques)  
 ——— liens hiérarchiques



**Organisation en mode projet : grande structures**

- Options possibles:
- Une direction adjointe
  - Une 3<sup>ème</sup> secteur



..... liens fonctionnels (liens de rattachement par projet, non hiérarchiques)  
 ——— liens hiérarchiques



- ➔ Importance de l'anticipation des besoins RH (emplois, compétences), en termes quantitatifs (effectif prévisionnel) et qualitatif (évolution concrète des activités et compétences) à moyens termes (3-5 ans)
  
- ➔ Pratiques existantes :
  - Mise en place de commission ou mission prospective
  - Fiches prospectives
  - Organigrammes prévisionnels
  
- ➔ Exemples de fiches prospectives

