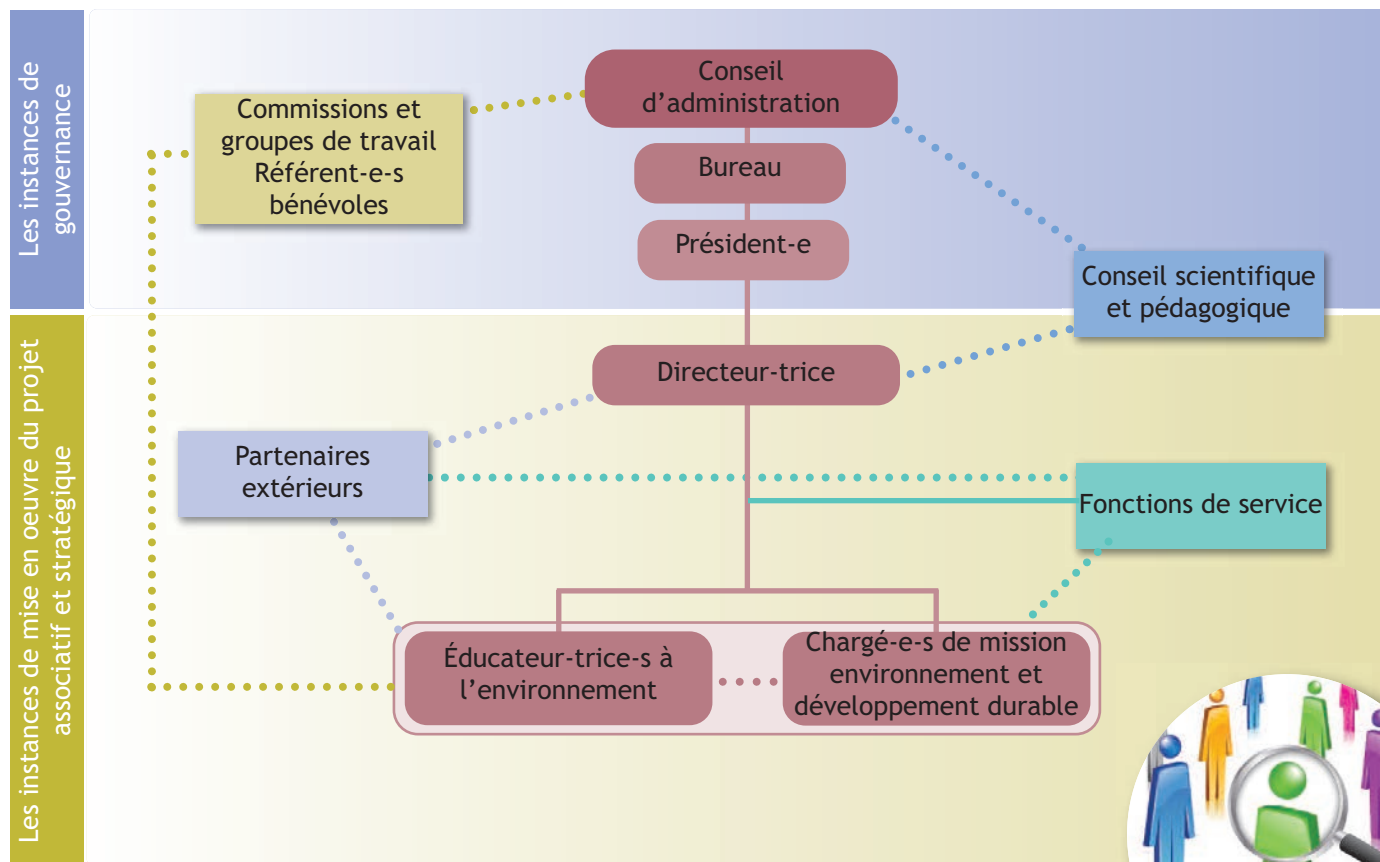


Organisation hiérarchique classique

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

———— liens hiérarchiques

► Les principes

Dans cette organisation, le-la directeur-trice gère en direct l'ensemble de l'équipe salariée. Il n'y a pas d'échelon hiérarchique intermédiaire (responsable de secteur, directeur-trice adjoint-e...). Du fait de sa petite taille, le CPIE n'est pas encore organisé en secteurs.

Il peut toutefois fonctionner en mode projet si son contexte le nécessite et le permet. La recherche-développement peut également exister dans cette configuration qui favorise la transversalité.

► Les avantages de cette organisation

Dans cette organisation, le-la directeur-trice est clairement identifié-e comme le-la supérieur-e hiérarchique de l'équipe salariée. Dans les petites structures, cette organisation permet de favoriser la transversalité entre les projets. En effet, si une sectorisation est possible, elle n'est toutefois pas indispensable compte tenu du faible effectif.

► Les risques et limites de cette organisation

Dans cette configuration, le-la directeur-trice doit gérer seul-e, en lien avec les instances statutaires, l'ensemble des missions qui incombent à la fonction de direction

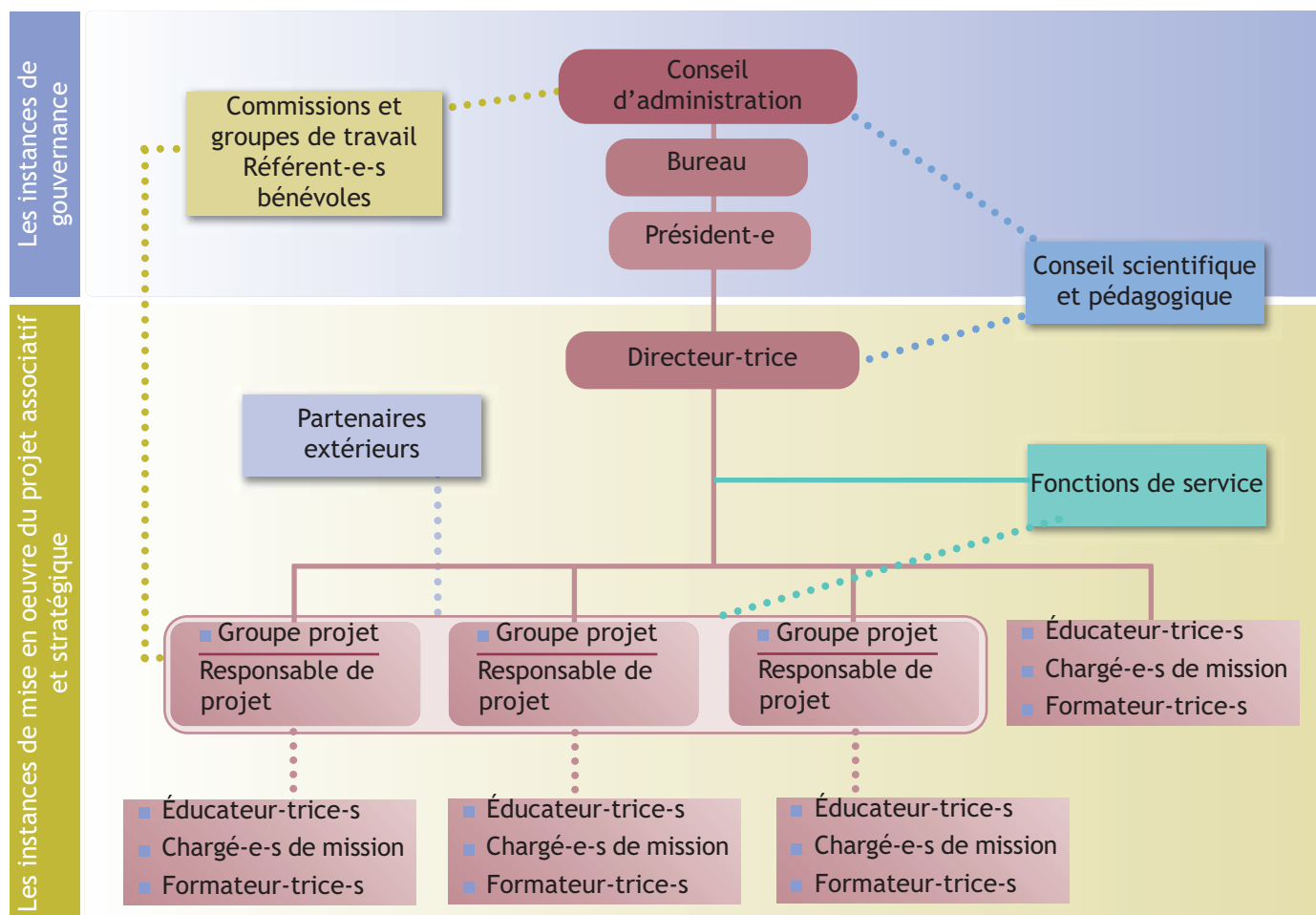
(gestion des ressources humaines, développement, gestion financière, gestion d'équipe, stratégie, partenariats...). Il ne peut déléguer un certain nombre de responsabilités à d'autres membres de l'équipe salariée, ce qui peut engendrer une charge de travail importante avec le risque de ne pouvoir assumer l'entièreté de ses missions.

Cette organisation peut fonctionner tout pendant que le CPIE n'atteint pas une taille plus importante. En effet, une augmentation importante de l'effectif nécessiterait que le-la directeur-trice puisse confier un certain nombre de tâches à une autre personne (gestion d'une partie de l'équipe à un-e responsable de secteur ou un-e directeur-trice adjoint-e par exemple).

avec le soutien de :

Organisation en mode projet

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

_____ liens hiérarchiques

► Les principes

Cette variante de l'organisation hiérarchique classique avec une gestion d'équipe réalisée directement par le-la directeur-trice (voir la proposition n°2) consiste à mettre en place un mode managerial différent, le pilotage ou fonctionnement en mode projet.

La différence peut également se retrouver dans l'organisation stratégique et économique du CPIE, avec des conséquences dans l'approche comptable (comptabilité analytique notamment). Dans le premier cas, l'organisation générale et la comptabilité analytique sont dissociées en deux domaines d'activité (sensibilisation et

éducation de tous à l'environnement et accompagnement des territoires au développement durable), même si les secteurs ne sont pas encore structurés avec la mise en place de postes de responsables de secteur, tandis que dans le second cas, elles sont davantage dissociées par projets/dossiers/actions.

Il est également possible de se situer entre les deux propositions n°2 et n°3 avec toutes les variantes que cela peut comporter.

Dans les petites structures, le mode projet peut être structuré mais rarement aussi fortement que dans de plus grosses structures (où l'on

peut retrouver des comités de pilotage, des responsables de projet, des réunions spécifiques pour chaque groupe projet). Il peut aussi fonctionner de manière plus informelle.

Les groupes projets doivent être représentés sur l'organigramme pour clarifier le mode de fonctionnement de la structure à l'égard de ses salarié-e-s mais aussi de ses partenaires. Il n'est cependant pas nécessaire qu'ils soient formellement définis, du fait de leur caractère temporaire.

Afin de ne pas multiplier les réunions, il est possible d'instaurer des réunions de groupe projet ou des réunions d'équipe complète avec des

avec le soutien de :

points plus spécifiques avec les responsables de projets.

▣ Les avantages de cette organisation

Le mode projet permet de développer des projets transversaux au sein de la structure en y associant des compétences générales en termes de gestion de projet et des compétences thématiques spécifiques.

La différence par rapport à la proposition n°2 est que dans cette proposition n°3 le mode projet est clairement affirmé sur le plan structurel et sur le plan managerial (la hiérarchie est moins pregnante, on recherche le maximum d'autonomie de la part des salarié-e-s).

Mais cela ne signifie pas pour autant que le mode projet et/ou la recherche-développement n'existent pas du tout dans la proposition n°2.

▣ Les risques et limites de cette organisation

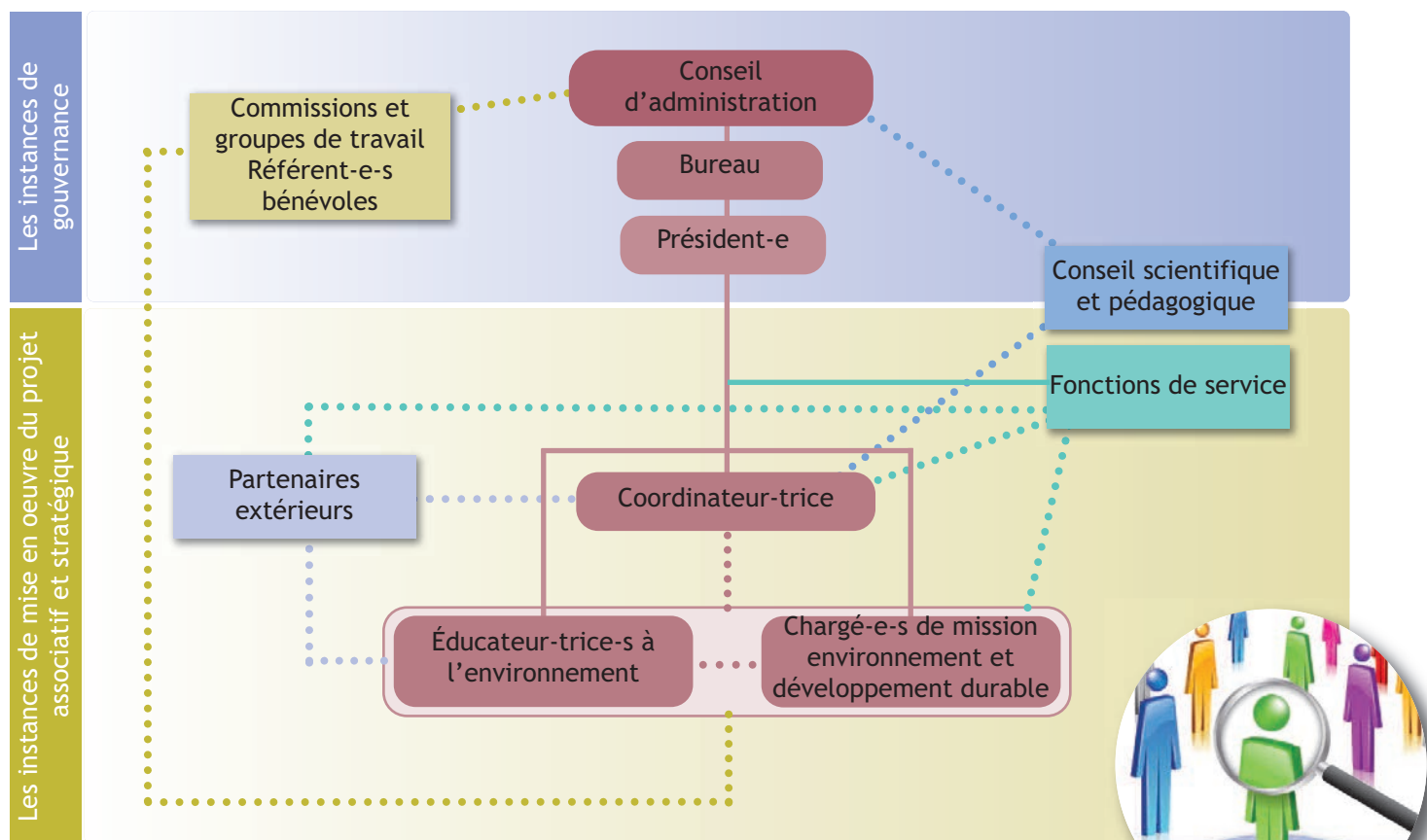
Il convient de préciser que cette proposition n'est pas plus optimale que la proposition n°2 dans l'absolu. Tout dépend de la maturité de l'équipe, mais également de la façon dont la direction envisage le management et est à l'aise avec la transversalité.



avec le soutien de :

Organisation de transition

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

————— liens hiérarchiques

► Les principes

La fonction de coordinateur-trice est généralement caractéristique des associations nouvellement labellisées, à faible effectif mais en phase de montée en puissance qui nécessite d'avoir une personne avec une responsabilité un peu plus importante que les autres. Elle est caractéristique d'une période de transition, dans le passage d'une gestion bénévole des salarié-e-s à une structure plus fonctionnelle et une gestion plus professionnalisée.

Contrairement au poste de directeur-trice, le poste de coordinateur-trice n'est pas une fonction hiérarchique, il s'agit plutôt d'un-e animateur-trice fonctionnel-le de l'équipe du CPIE. Il-elle n'assume pas les mêmes responsabilités que le-la directeur-trice en termes de responsabilités financières et humaines.

► Les avantages de cette organisation

Cette forme d'organisation transitoire permet de faire émerger progressivement la fonction de directeur-trice salarié-e, avant de la formaliser, sans brusquer les choses et de préparer la personne qui sera chargée d'assumer cette fonction, si c'est une personne qui a été identifiée en interne.

► Les risques et limites de cette organisation

Ce mode d'organisation peut fonctionner avec quelques salarié-e-s et en fonction de l'ambition du CPIE, mais la fonction de coordination n'est plus suffisante à partir d'une certaine taille. En effet, l'absence d'une fonction de direction légitime pour aller rencontrer les acteurs, les pouvoirs publics, les parties prenantes et monter les dossiers peut

peser et bloquer la stratégie de développement de la structure.

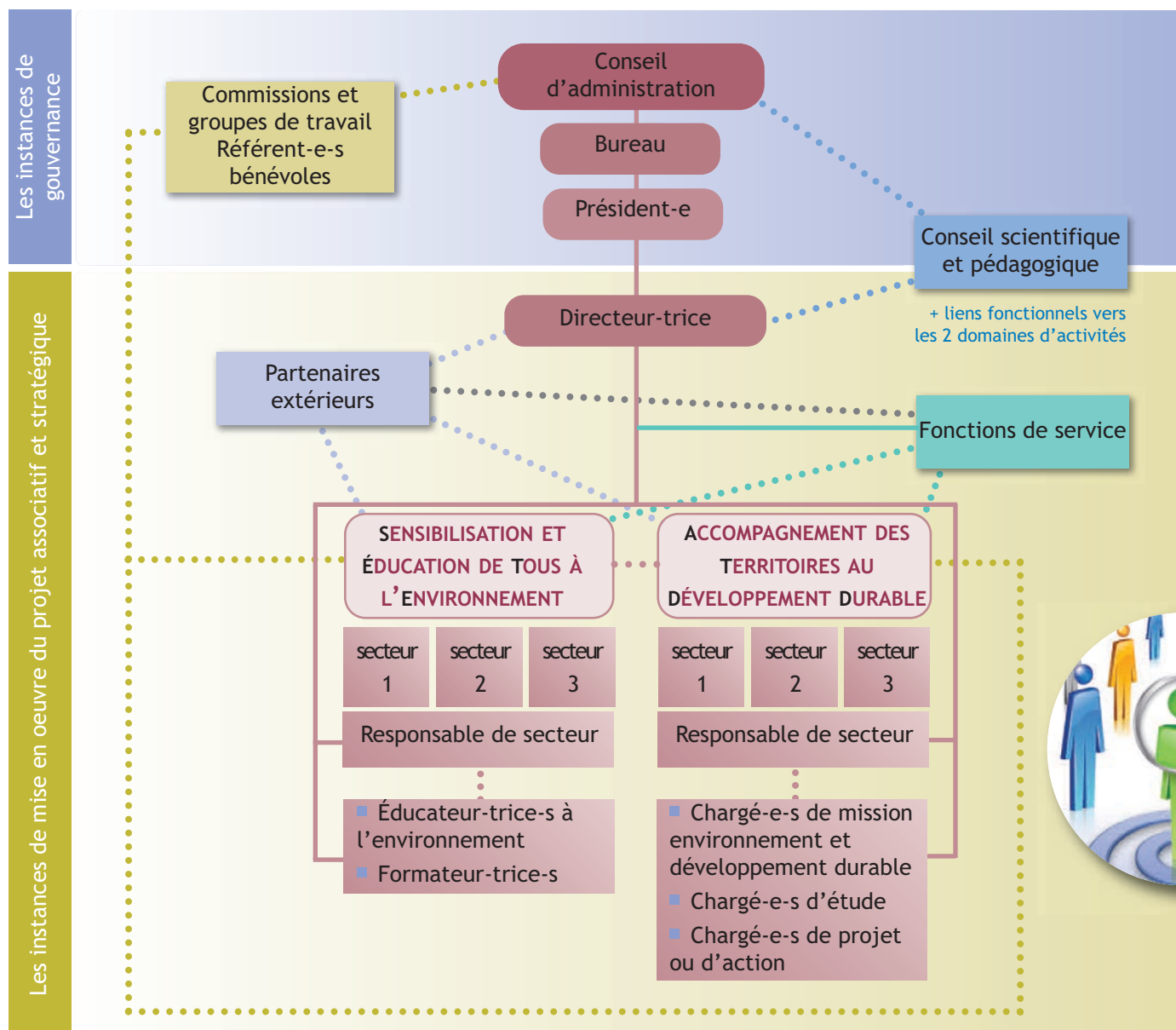
Il est donc préférable que ce mode d'organisation corresponde à une période de transition durant laquelle le CPIE structure une véritable fonction de direction.

Dans ce mode d'organisation, jusqu'à ce que la fonction de direction soit structurée, c'est le-la président-e qui détient un rôle hiérarchique auprès de l'équipe salariée. Une vigilance particulière doit être apportée dans la phase de structuration de la fonction de direction, sur la clarification des nouveaux rôles du-de la président-e et du-de la directeur-trice, de sorte qu'il n'y ait pas d'interférence entre leurs rôles respectifs et que les salarié-e-s puissent avoir une vision claire de l'organisation et de leur rattachement hiérarchique.

avec le soutien de :

Organisation sectorielle classique (2 secteurs)

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

_____ liens hiérarchiques

Les principes

Dans ce premier niveau de sectorisation :

- Plusieurs secteurs peuvent s'inscrire dans les deux domaines d'activité principaux (ex : animation, accueil, hébergement-restauration, insertion...). Ces secteurs sont propres à chaque CPIE, ils dépendent des actions menées et du volume que peuvent représenter ces actions au sein de

la structure.

- Les responsables de secteur et pédagogiques n'ont pas encore de liens hiérarchiques avec leur équipe, ils-elles ont plutôt un rôle d'animateur-trice d'équipe et de coordinateur-trice des projets et du fonctionnement du secteur. La responsabilité hiérarchique incombe au-à la directeur-trice et sa délégation est donc limitée.

Lorsqu'un secteur est dépourvu d'un-

e responsable pour l'animer, la responsabilité de ce secteur revient au-à la directeur-trice et cela doit être clairement formalisé sur l'organigramme.

- Le mode projet n'est pas encore formalisé. Il peut ne pas exister ou exister ponctuellement, sans être affirmé de manière claire (notamment à travers les groupes de travail associant des membres du conseil d'administration). Ce

avec le soutien de :

choix d'organisation (avec ou sans mode projet) exprime également des principes différents en termes de management d'équipe. L'affirmation du mode projet correspond à une logique d'interdépendance, d'autonomie, d'intelligence collective qu'il faut probablement valoriser au sein des structures de demain.

■ Les éducateur-trice-s à l'environnement et formateur-trice-s sont regroupé-e-s au sein du même secteur (à la différence de la proposition n° 7).

▣ Les avantages de cette organisation

Dans cette configuration, les deux métiers ou domaines d'activité dominants du réseau sont clairement affichés. Cet affichage permet de gagner en lisibilité interne et externe, il participe d'une meilleure identification et reconnaissance du réseau, notamment auprès des partenaires externes.

▣ Les risques et limites de cette organisation

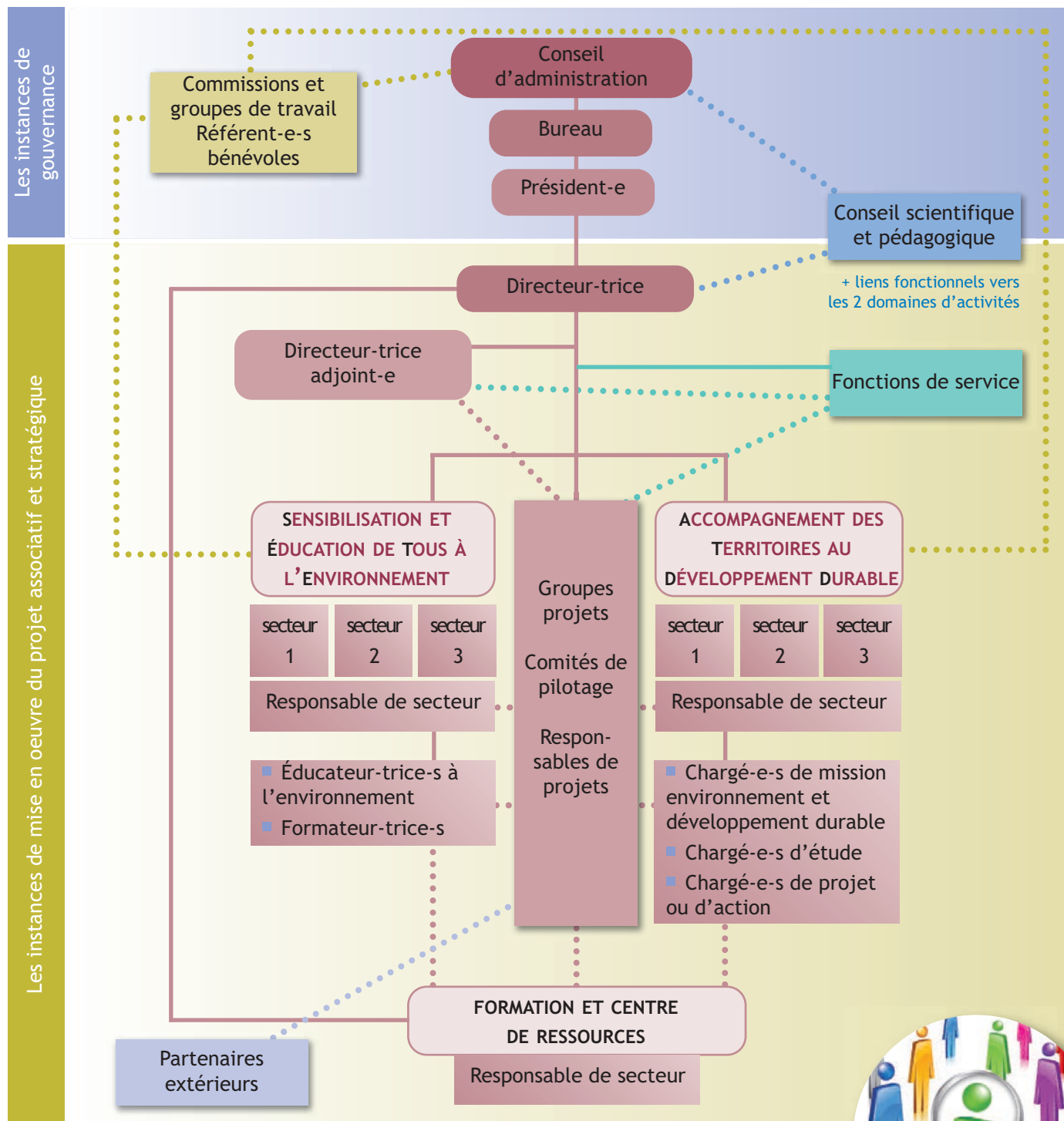
Ce mode d'organisation peut fonctionner avec de petites équipes, mais lorsque les équipes deviennent plus importantes au sein des secteurs, en particulier au sein du secteur éducation à l'environnement et au développement durable, le-la directeur-trice n'est plus en capacité de manager en direct des effectifs de 15, 20 ou 30 personnes, il devient alors souhaitable que le-la responsable de secteur puisse avoir un rôle hiérarchique.



avec le soutien de :

Organisation avec une fonction de direction adjointe

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

_____ liens hiérarchiques



avec le soutien de :

▣ Les principes

Dans cette configuration, un poste de directeur-trice adjoint-e est créé en support du poste de directeur-trice (le titre de la fonction peut être différent). Il-elle n'a pas de responsabilité hiérarchique sur les membres de la structure et en particulier les responsables de secteur. Un tel poste est plutôt concevable dans des grosses structures où il est nécessaire de répartir les missions de direction sur deux têtes (ainsi par exemple la responsabilité administrative et financière peut être confiée à un-e directeur-trice adjoint-e). Il importe dans ce cas d'éviter toute ambiguïté en termes de rattachement hiérarchique.

Les deux postes complémentaires forment ainsi, avec les responsables de secteur, une équipe de direction. Les responsables de secteur ont la responsabilité hiérarchique de l'équipe du secteur qu'ils-elles gèrent, la responsabilité des responsables de projet étant limitée à la seule animation de leur groupe projet.

▣ Les avantages de cette organisation

Cette organisation peut permettre :

- À partir d'un certain seuil d'effectif dans la structure, une décharge du-de la directeur-trice d'un certain nombre de responsabilités, pour lui permettre de se concentrer sur le développement, la prospective les relations externes et le modèle économique.
- Un appui à la réflexion stratégique aux côtés du-de la directeur-trice auprès des instances dirigeantes.
- Une continuité dans la prise de décisions en l'absence du-de la directeur-trice.
- Dans certains cas, au-delà d'une simple décharge de travail, une amplification de la capacité de travail (1+1=3)

▣ Les risques et limites de cette organisation

- La mise en place d'un poste de directeur-trice adjoint-e peut générer un échelon hiérarchique supplémentaire. C'est pourquoi, il est nécessaire de bien définir son rôle et les limites de ses responsabilités en fonction du contexte et des particularités de la structure.
- Des doublons, des chevauchements et une ambiguïté dans les responsabilités du-de la directeur-trice adjoint-e vis à vis du-de la directeur-trice ou, le cas échéant, vis à vis des responsables de secteur, peuvent émerger si les rôles de chacun-e et la répartition des missions ne sont pas clairement définis au préalable.
- La création de ce type de poste génère une charge supplémentaire non négligeable au niveau de la masse salariale, qui peut être très coûteuse si elle ne se justifie pas. La structure doit donc avoir une capacité financière suffisante pour assumer la mise en place de cette fonction.

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 :

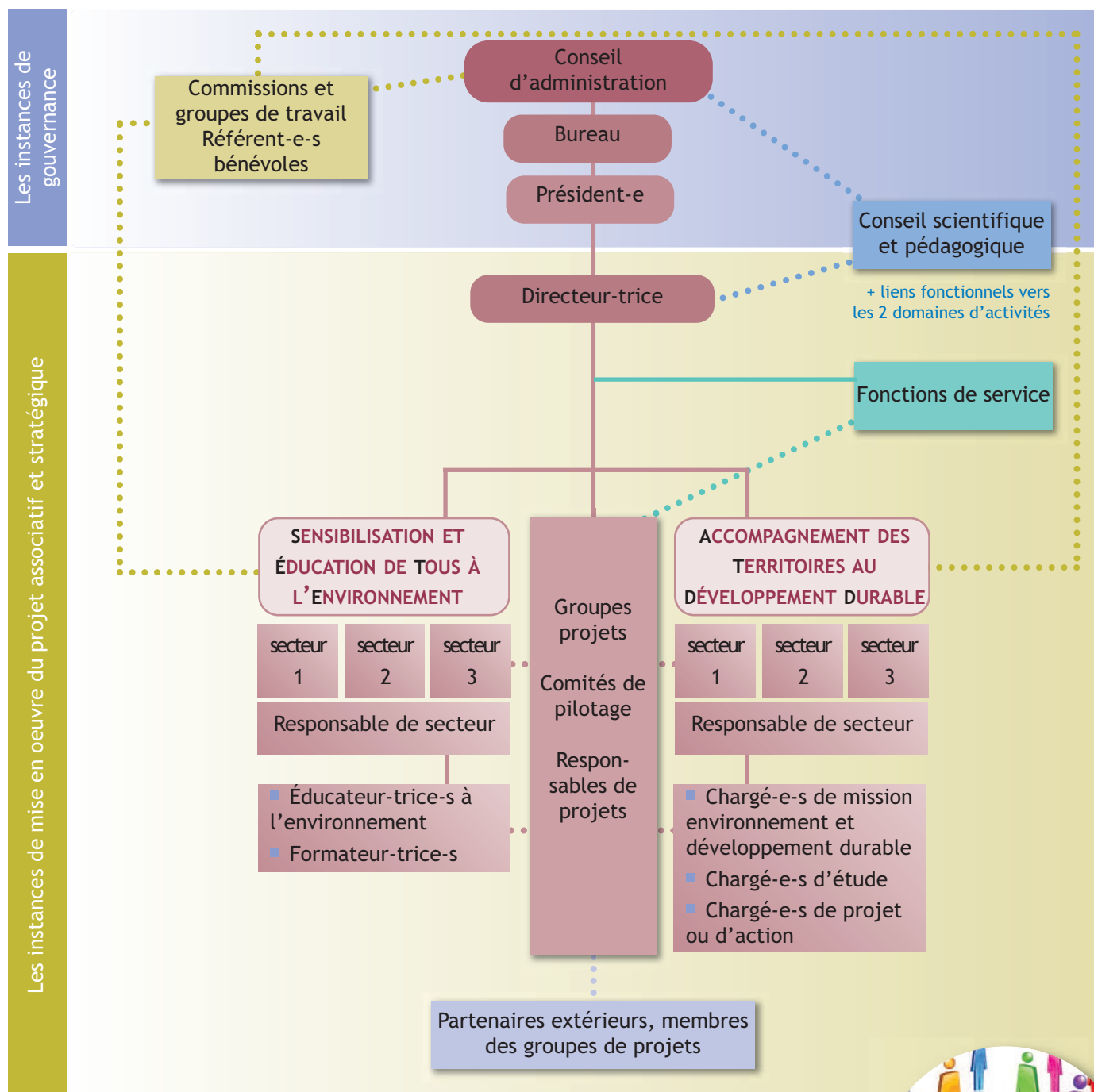
- La responsabilité hiérarchique incombe uniquement au-de la directeur-trice. Cela n'empêche pas que dans la gestion quotidienne du CPIE, directeur-trice et directeur-trice-e adjoint puissent travailler en étroite collaboration.
- Les délégations du-de la directeur-trice et du-de la directeur-trice adjoint-e soient actées par le conseil d'administration voire l'assemblée générale suivant les statuts en vigueur.



avec le soutien de :

Organisation en mode projet

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

► Les principes

Comme dans la proposition n° 4, il est possible que les secteurs « Sensibilisation et éducation de tous à l'environnement » et « Accompagnement des territoires au développement durable » comprennent plusieurs secteurs

spécifiques. Pour des raisons de simplification des organigrammes, nous n'avons pas représenté les différents secteurs possibles.

Le fonctionnement en mode projet correspond à la nécessité de créer des groupes projets dont les membres sont issu-e-s des autres secteurs.

Dans les moyennes et grandes structures, il peut y avoir plusieurs groupes projets constitués en lien avec plusieurs secteurs, la composition de ces groupes pouvant



avec le soutien de :

varier selon-la directeur-trice de la structure ou l'un-e des responsables de secteur et n'a pas de responsabilité hiérarchique sur le groupe projet qu'il-elle est chargé d'animer. Ce mode projet peut être plus ou moins structuré avec des règles précises de fonctionnement (comité technique de projet ou comité de pilotage se réunissant régulièrement pour le choix, l'attribution et le suivi des projets, des responsables de projet, des méthodologies et des outils de conduite de projet, etc.).

Les projets multipartenariaux peuvent également impliquer des partenaires extérieurs qui peuvent être ou non pilotes des projets.

▣ Les avantages de cette organisation

Dans cette organisation, le niveau hiérarchique des responsables de secteur est clarifié et formalisé. Le-la directeur-trice a ainsi moins de personnes sous sa responsabilité directe et partage la gestion des ressources humaines avec les responsables de secteur (les entretiens annuels professionnels et l'animation des réunions de secteur sont notamment assurés par les responsables de secteur). Le-la directeur-trice anime en direct une « équipe de direction » qui comprend les responsables de secteurs et éventuellement certaines fonctions de service.

C'est une organisation sectorisée mais la transversalité est assurée par le fonctionnement en mode projet.

▣ Les risques et limites de cette organisation

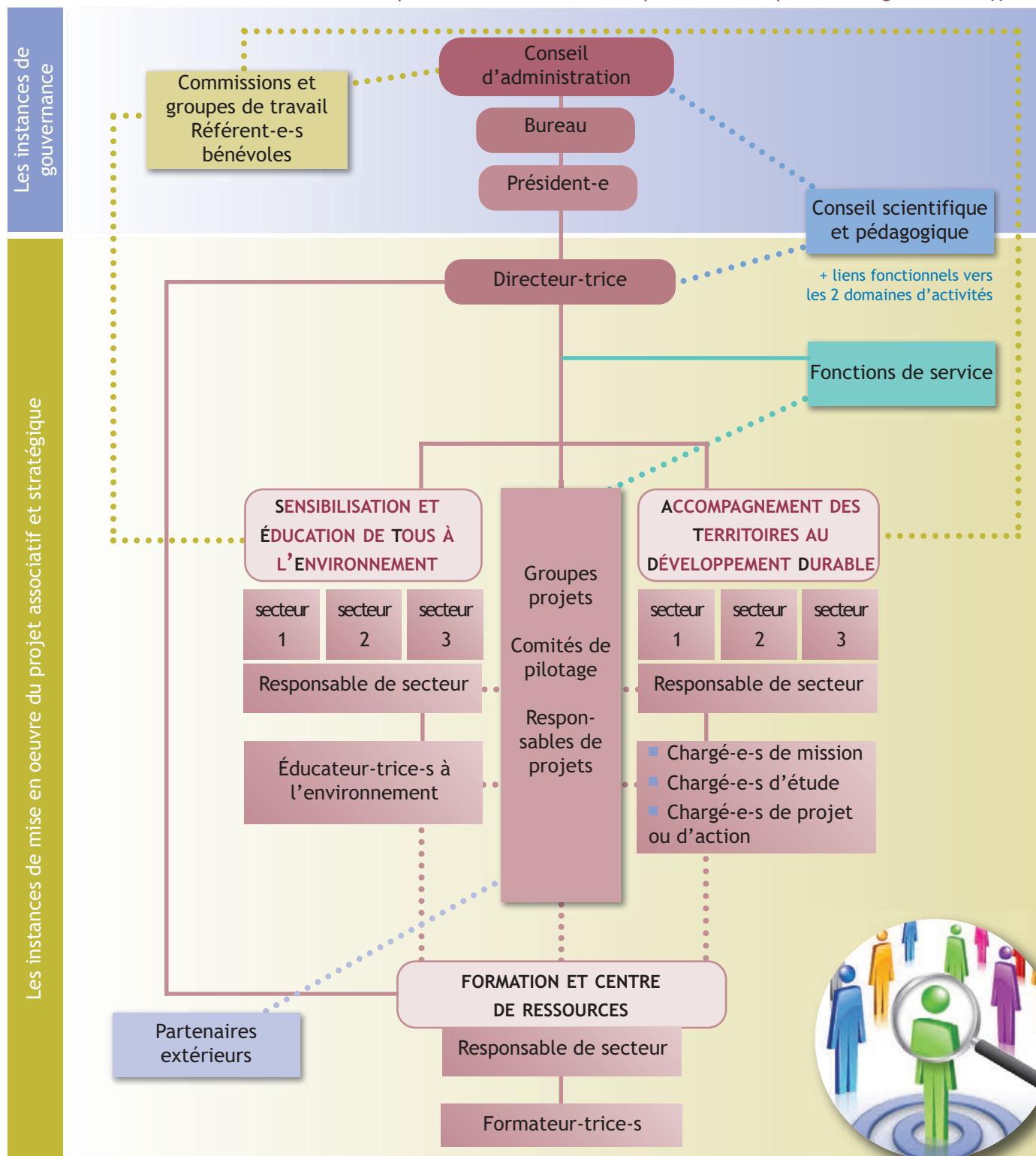
Cette organisation nécessite d'avoir des compétences manageriales en interne, des personnes en capacité d'assumer une fonction de responsable de secteur notamment, et d'avoir de vraies compétences de pilotage de projet au sein de l'équipe.



avec le soutien de :

Organisation avec 3 grands secteurs

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



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

avec le soutien de :

▣ Les principes

Dans ce mode d'organisation, deux singularités :

- Apparition de trois secteurs car distinction entre les éducateur-trice-s à l'environnement et les formateur-trice-s.
- Possibilité d'avoir un-e responsable/référent-e pédagogique, une personne responsable d'une équipe ou non, référente sur la pédagogie, qui intervient de manière transverse sur l'ensemble des secteurs sans aucun lien hiérarchique (cf. fonctions de service).

Cette disposition des secteurs n'implique pas une importance particulière de tel ou tel secteur, ni une hiérarchisation avec un lien de subordination, elle signifie simplement que le secteur «formation et centre de ressources» est transversal à l'ensemble des secteurs du CPIE.

Le centre de ressources se différencie d'un centre de documentation interne. Il permet de mettre les ressources et les productions de la structure à disposition de tout public

extérieur, il n'est pas exclusivement réservé à l'usage de l'équipe interne.

Le fonctionnement en mode projet correspond à la nécessité de créer des groupes projets dont les membres sont issu-e-s des autres secteurs.

Dans les moyennes et grandes structures, il peut y avoir plusieurs groupes projets constitués en lien avec plusieurs secteurs, la composition de ces groupes pouvant varier selon la direction de la structure ou l'un-e des responsables de secteur et n'a pas de responsabilité hiérarchique sur le groupe projet qu'il-elle est chargé d'animer. Ce mode projet peut être plus ou moins structuré avec des règles précises de fonctionnement (comité technique de projet ou comité de pilotage se réunissant régulièrement pour le choix, l'attribution et le suivi des projets, des responsables de projet, des méthodologies et des outils de conduite de projet, etc.).

Les projets multipartenariaux peuvent également impliquer des partenaires extérieurs qui peuvent être ou non pilotes des projets.

▣ Les avantages de cette organisation

Les compétences en formation sont affirmées à travers la création d'un secteur dédié et mises au service de l'ensemble de la structure puisque c'est un fonctionnement en mode transverse.

▣ Les risques et limites de cette organisation

Du fait de la création d'un secteur formation spécifique, il peut y avoir moins de porosité entre les fonctions d'éducateur-trice à l'environnement et de formateur-trice et donc moins de polyvalence à ce niveau.

Une petite structure peut s'organiser avec un poste de directeur-trice, de directeur-trice adjoint-e et des fonctions de service (ex : communication) mais dans ce cas, ces fonctions sont associées à d'autres activités (polyvalence indispensable). En effet, une structure de cette taille n'a pas les moyens de financer des postes non opérationnels à plein temps.



avec le soutien de :