

Schéma organisationnel

Fonction

On esquisse déjà un schéma organisationnel dans la phase d'esquisse ou de planification générale. Dans les phases suivantes le schéma organisationnel sera continuellement repris et modifié. Son but est de:

- montrer l'insertion institutionnelle et la mise en réseau du projet
- déterminer les conditions structurelles optimales pour le projet
- clarifier, quelles personnes sont impliquées dans le projet, et lesquelles peuvent avoir une influence quelconque sur son succès ou insuccès
- clarifier les fonctions et les rôles de toutes les personnes impliquées
- localiser les conflits réels et potentiels
- prendre conscience des changements structurels et les utiliser, si possible, pour servir les intérêts du projet
- identifier des sources de problème risquant de passer inaperçues

Eléments structurels

Eléments faisant typiquement partie de la structure d'un projet:

A. Mandataire

Groupe de projet (y compris direction de projet)	Le groupe de projet (ou équipe de projet) est constitué des personnes qui travaillent directement à la planification, la réalisation et l'auto-évaluation du projet (en général chef(fe) de projet et collaborateurs). Le groupe de projet est généralement représenté au centre du schéma organisationnel et les noms des personnes qui en font partie y sont indiqués.
Organisation responsable	En règle générale, la responsabilité du projet est portée par un organisme, qui recrute la direction de projet (parfois également les autres collaborateurs) et la mandate pour gérer le projet. Le nom de la "personne-clé" devrait apparaître sur le schéma; il s'agit souvent de la direction de l'organisme ou la personne signataire du contrat de projet conclu avec des mandants externes.
Section ou programme	Au sein de l'institution responsable, une section spécifique est en règle générale en charge du projet. Il est également possible qu'un projet soit intégré dans un programme. Les personnes qui dirigent la section et/ou le programme doivent être indiquées dans le schéma organisationnel.

B. Mandant(s)

Bailleurs de fonds (mandants)	Institutions qui financent tout ou partiellement le projet et ont par là des exigences à faire valoir, lesquelles sont en principe fixées par contrat. Indiquer le nom de la "personne-clé" (qui est souvent la personne signataire du contrat).
--------------------------------------	--

C. Groupes-cible/Settings

Groupes-cible/Settings	Les différents groupes-cibles et/ou settings sont définis précisément dans le concept du projet, et plus tard dans les objectifs de projet. Chacun d'eux doit apparaître clairement sur le schéma organisationnel, ainsi que le nom de la personne-clé (personne de contact pour le projet) de chaque groupe-cible et/ou setting.
-------------------------------	---

D. Autres éléments

Groupe de pilotage	Un groupe de pilotage est souvent instauré lorsqu'un projet est réalisé par plusieurs institutions responsables et/ou bailleurs de fonds. Dans ce groupe, les représentants de ces organisations définissent ensemble l'orientation du projet ou du programme et prennent des décisions d'ordre stratégique. La direction du projet doit rendre des comptes au groupe de pilotage. Toutes les organisations et les personnes qui les représentent dans ce groupe doivent figurer dans le schéma organisationnel.
Groupe d'accompagnement d'experts	En règle générale, un groupe d'accompagnement d'experts a pour fonction de soutenir par ses conseils la direction et l'équipe du projet pendant les étapes de planification, de réalisation et d'évaluation de celui-ci. Ces experts ont également pour fonction de relever et d'aborder toutes les questions pertinentes ayant trait au projet. Ce groupe est composé d'experts reconnus dans le domaine d'intervention spécifique du projet. En général, le groupe d'experts n'a pas de compétences décisionnelles. Les membres du groupe sont nommés dans le schéma organisationnel du projet, éventuellement avec indication de l'organisation à laquelle ils appartiennent.
Départements, services cantonaux (voire municipaux ou fédéraux)	Il arrive souvent que des instances politiques ou des décideurs jouent un rôle important dans le succès du projet, que ce soit en assurant de bonnes conditions financières ou légales, ou en tant qu'intermédiaire entre différents éléments structurels. Ici aussi, il est important d'indiquer clairement les noms des personnes-clé.
Projets en réseau	La collaboration avec d'autres projets, par exemple des projets similaires dans d'autres régions, peut créer des synergies profitables à tous. Lorsqu'un contact régulier est entretenu avec d'autres projets, ces derniers doivent apparaître sur le schéma. Les personnes-clé sont en principe les chef(fe)s de ces projets.

Les éléments cités sous D ne font pas obligatoirement partie de la structure de tout projet. D'un autre côté, d'autres éléments (par exemple un programme de promotion de la santé ou de prévention, des associations, ou des groupes politiques) peuvent avoir un rôle important dans la structure d'un projet. Ils doivent dans ce cas-là également apparaître clairement sur le schéma organisationnel.

En principe, toutes les personnes, groupes et organisations qui sont mentionnés dans les tableaux de planification et d'évaluation devraient apparaître sur le schéma organisationnel.

Remarques

Éléments et liaisons entre les éléments

Utilisez une forme/couleur/taille différente pour chaque type d'élément. Vous êtes libre de représenter votre schéma de la manière qui vous semble appropriée. L'important est que vous obteniez un schéma qui vous aide véritablement à avoir une vision claire de la structure et de la mise en réseau de votre projet. Disposez et reliez les différents éléments en fonction de leurs rapports entre eux et avec le projet. Les éléments situés à différents niveaux hiérarchiques au sein de la même organisation se chevauchent. N'oubliez pas d'indiquer les liaisons entre éléments "secondaires" et pas uniquement les liaisons directes avec le groupe de projet.

Importance relative des éléments et liaisons

Vous pouvez utiliser des lignes d'épaisseur différente pour représenter l'importance relative des différents éléments et liaisons. Par exemple, les contacts importants qui demandent un soin particulier peuvent être représentés par des lignes épaisses, et les relations souhaitées mais pas encore établies par des lignes en traitillé.

Différentes variantes du schéma organisationnel

Prenez garde à ce que votre schéma prenne en compte tous les aspects importants dans la structure du projet, comme par exemple:

- base théorique et professionnelle
- aspects financiers
- influences politiques
- etc.

Si le schéma devient trop compliqué lorsque vous prenez en compte tous ces aspects, vous pouvez décider de faire plusieurs schémas représentant chacun un ou des aspects différents (par exemple un schéma qui ne montre que les relations financières et contractuelles).

Résistances et conflits

Vous pouvez symboliser les conflits existants ou potentiels par des éclairs. Sur le même principe, vous pouvez utiliser d'autres symboles pour indiquer d'autres relations ou éléments particuliers.

Evolution du schéma organisationnel

Un schéma organisationnel évolue au cours du projet. Les personnes impliquées, mais aussi les contacts et leur importance relative peuvent changer. Des éléments peuvent s'ajouter et d'autres disparaître. Afin de faciliter les modifications régulières du schéma, vous pouvez le représenter à l'aide d'un programme informatique qui permet d'utiliser des lignes de connexion entre éléments: par exemple ConceptDraw (Mac/Win), Microsoft Powerpoint (Mac/Win), Microsoft Visio (Win), OmniGraffle (Mac).

Modèle

Sous <http://www.quint-essenz.ch/fr/tools/1001>, vous pouvez télécharger un document PowerPoint qui contient un schéma avec tous les éléments cités ci-dessus. A partir de ce modèle, vous pouvez ajouter les noms spécifiques à votre projet et supprimer, ajouter ou déplacer des éléments et des liaisons, afin de créer votre propre schéma organisationnel.

Exemple

Projet d'accompagnement "Quint"/Version 1.1.1998

