



Congrès d'orientation 2018/2019  
*Formation pour Directeurs régionaux*

Définition de  
résultats mesurables et  
objectifs...

**S** **M** **A** **R** **T**

**B  
i  
e  
n  
v  
e  
n  
u  
e**

## ***Fraternelle bienvenue au congrès d'orientation 2018/2019 !***

Nous sommes certainement tous d'accord pour dire que nous vivons dans un monde en changement. Comme nous l'avons appris au congrès de mi-année, en décembre dernier, tout changement désiré ou non, amène sa résistance.

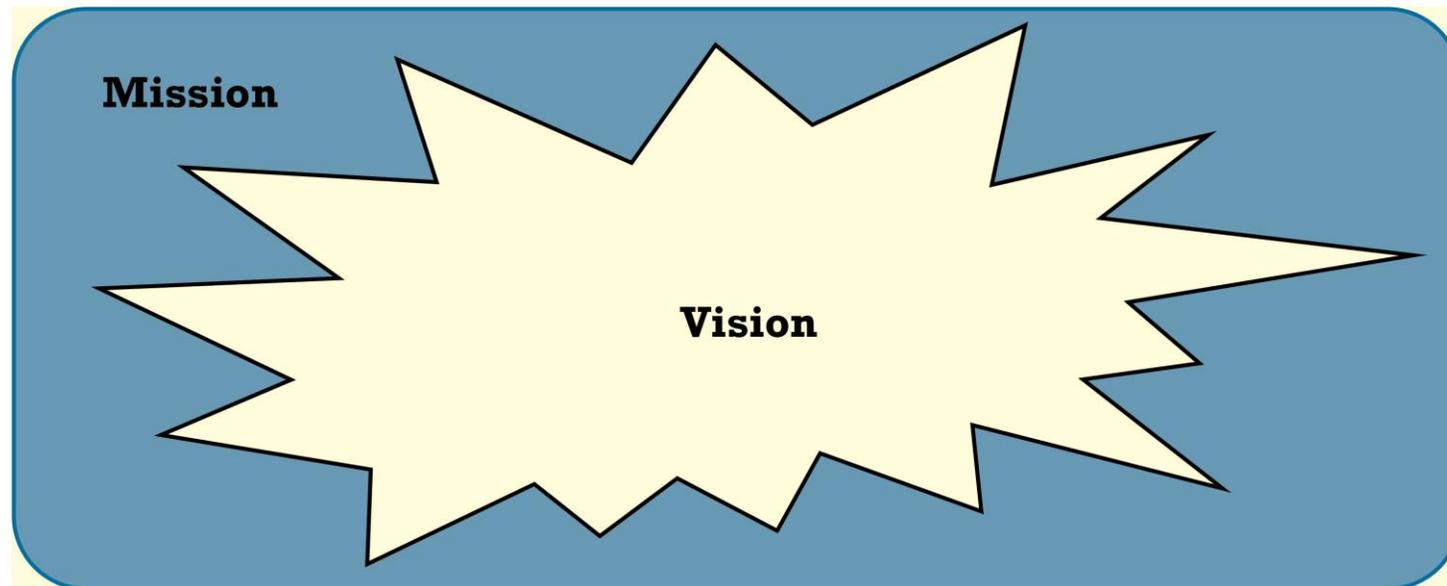
En novembre 2015, au moment de lancer l'initiative « Bâtir l'Église domestique pour renforcer nos paroisses, notre Vénérable Chevalier Suprême nous avait donné cette phrase comme guide : « *La clé d'une gestion efficace, c'est de diriger le changement et non d'être mené par lui.* »

Aujourd'hui, nous verrons ensemble deux outils pour nous aider dans notre leadership : la définition de résultats mesurables et les objectifs SMART. Des exercices pratiques viendront compléter cette session de travail.

Bon atelier !

# 1<sup>ère</sup> partie

## Définition de résultats mesurables



# Rappel de certains éléments liés au changement

- **Tout changement bouscule.**
- **Principaux freins au changement :**
  - **Intérêts :**
    - personnels, particuliers;
  - **Inertie :**
    - Force immense mais non infinie;
    - Incite à revenir à ses anciennes habitudes.
- **Pour réussir un changement :**
  - Agir sur les éléments cardinaux;
  - Travailler sur les « nœuds »;
  - Diffuser les bons coups, les bonnes pratiques;
  - Assumer un leadership.

# Composantes clés d'une organisation qui fonctionne bien

Composantes	Applications
Climat de travail	Le climat de travail fait référence à l'ambiance dominante ou à ce qu'on ressent quand on travaille. Le climat regroupe l'ensemble des conditions ayant trait à la motivation de nos bénévoles.
Gestion	Les structures et les processus développés pour faciliter le travail, pour organiser les tâches et suivre les progrès de leur réalisation.
Capacité à répondre aux changements	Augmenter notre capacité à répondre aux changements signifie que notre organisation a augmenté son potentiel d'adaptation et même d'anticipation aux conditions changeantes de notre environnement.

# Différences entre leadership et gérance

*Le leadership est différent de la gérance. Il s'agit de deux systèmes d'actions distincts et complémentaires. Chacun a sa propre fonction et ses activités caractéristiques. Les deux sont nécessaires au succès.*

Leadership	Gérance
Quand vous <b>menez</b> bien – c'est-à-dire quand vous êtes un bon leader – vous permettez à d'autres de relever des défis pour créer l'avenir que vous avez en vue. Vous les aidez à surmonter les obstacles qui se dressent et les encouragez à s'adapter à des conditions changeantes.	Quand vous <b>gérez</b> bien, vous vous assurez que les procédés et procédures, les bénévoles et les autres ressources sont utilisés de manière efficace et rentable.
Mener est particulièrement important en période de mouvance dans la mesure où cela responsabilise les personnes à aller de l'avant en dépit des difficultés rencontrées.	La gérance permet de développer, dans l'organisation, des opérations fiables compte-tenu des efforts déployés pour atteindre ses objectifs.

# Exercice du leadership

Exercer un leadership signifie de permettre aux autres de relever des défis et d'obtenir des résultats, dans des situations (parfois) complexes.

Nourrir les rêves des autres libèrent leurs énergies.

# Compétences en leadership

Compétences	Applications
Être maître de vous-même	Réfléchissez sur vous-même et ayez conscience de votre impact sur les autres, gérez efficacement vos émotions, utilisez vos forces et travaillez sur vos points faibles.
Élargir votre vision	Regardez au-delà d'un domaine étroit pour prendre en compte les conditions extérieures à votre domaine immédiat.
Créer une vision partagée	Travaillez avec les autres pour envisager un avenir meilleur et utiliser cette vision pour focaliser tous vos efforts.
Clarifier l'objectif et ses priorités	Connaissez vos propres valeurs et ce qui doit être accompli en priorité.
Communiquer efficacement	Tenez des conversations focalisées sur les résultats, clarifiez les présomptions, les convictions et les sentiments chez-vous et chez l'autre.
Motiver des équipes à s'engager	Faites régner la clarté, la confiance et la reconnaissance nécessaires pour mener vos équipes à des niveaux de performance plus élevés et pouvant être maintenu au fil du temps.
Résoudre les conflits	Obtenez des accords qui avantagent les deux parties.
Mener le changement	Permettez à votre groupe de s'approprier les défis propres à leur milieu, à leur communauté, à leur paroisse.

## Définir des résultats mesurables

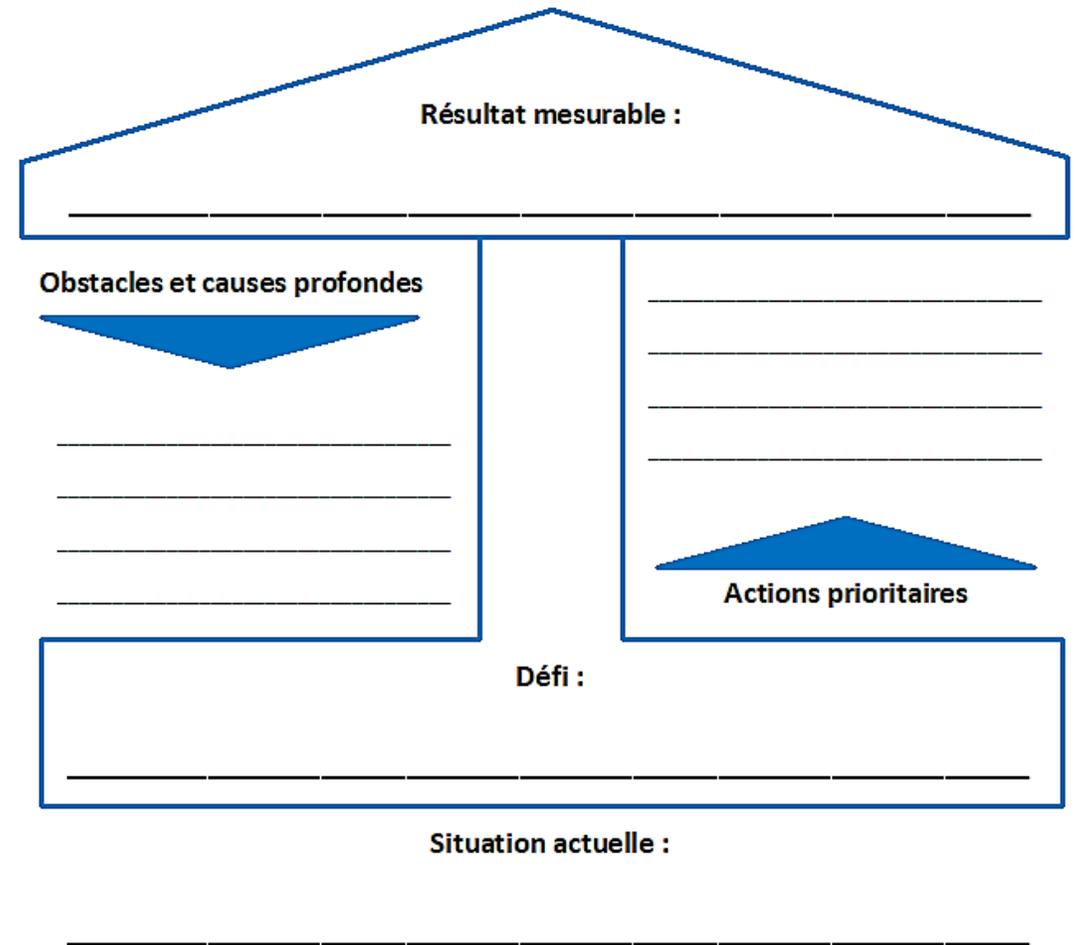
- Sélectionner un aspect de la vision que vous voulez mettre en œuvre;
- Définir la situation actuelle;
- Identifier quel est le défi principal pour parvenir au résultat espéré;
- Déterminer quel serait le résultat mesurable et convaincant qui se rapprocherait de la vision;

# Le modèle du défi

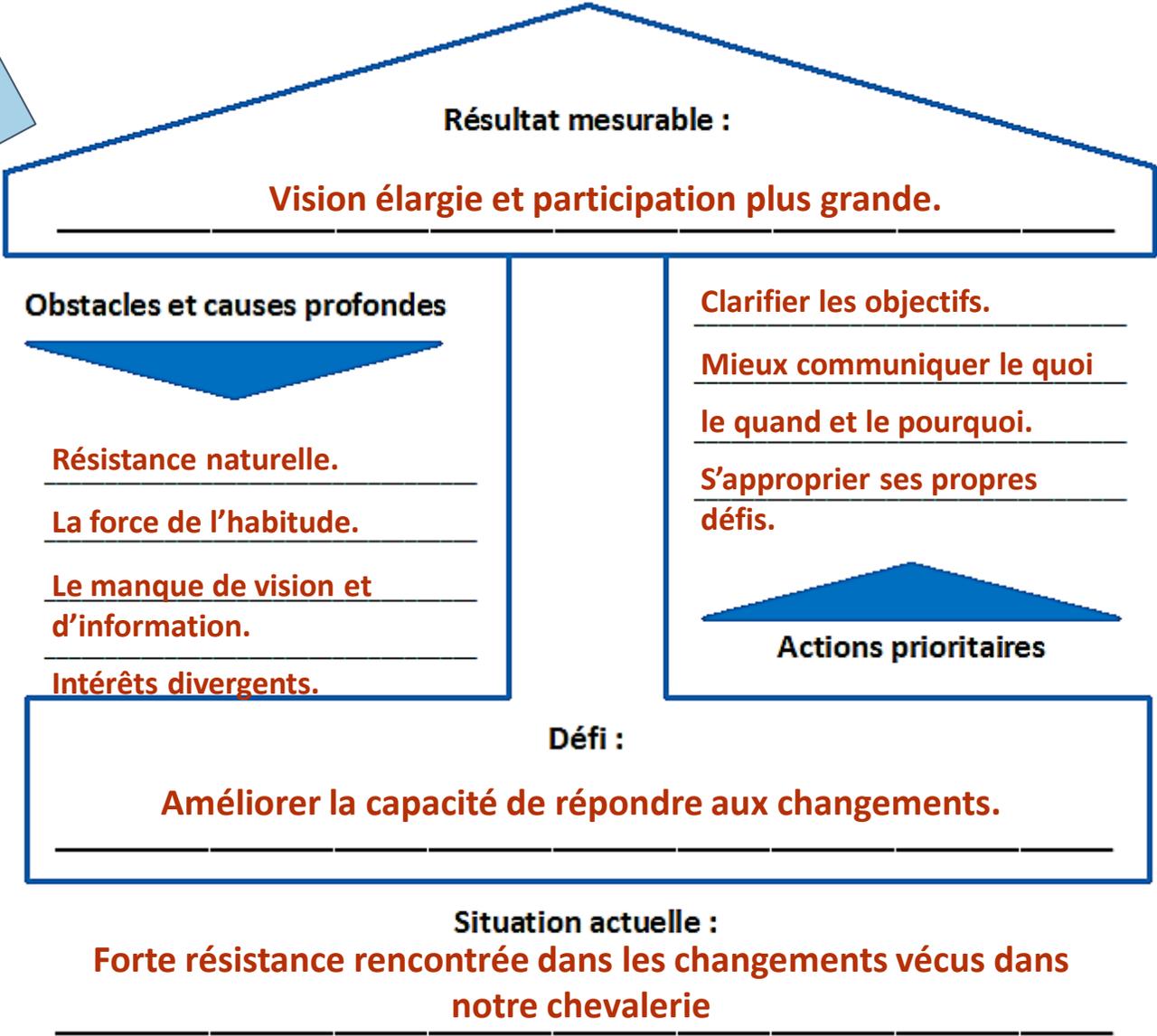
Le modèle du défi propose une approche pour travailler (d'abord seul) et ensuite avec les membres de votre équipe afin d'identifier un à un les défis et parvenir à des résultats.

Ce modèle indique la méthode à suivre pour construire un engagement commun en faveur d'une vision partagée qui participe à la mission de votre organisation, pour identifier et vous approprier un défi, pour sélectionner les actions prioritaires et enfin mettre en œuvre le plan d'action qui aboutira aux résultats que vous cherchez.

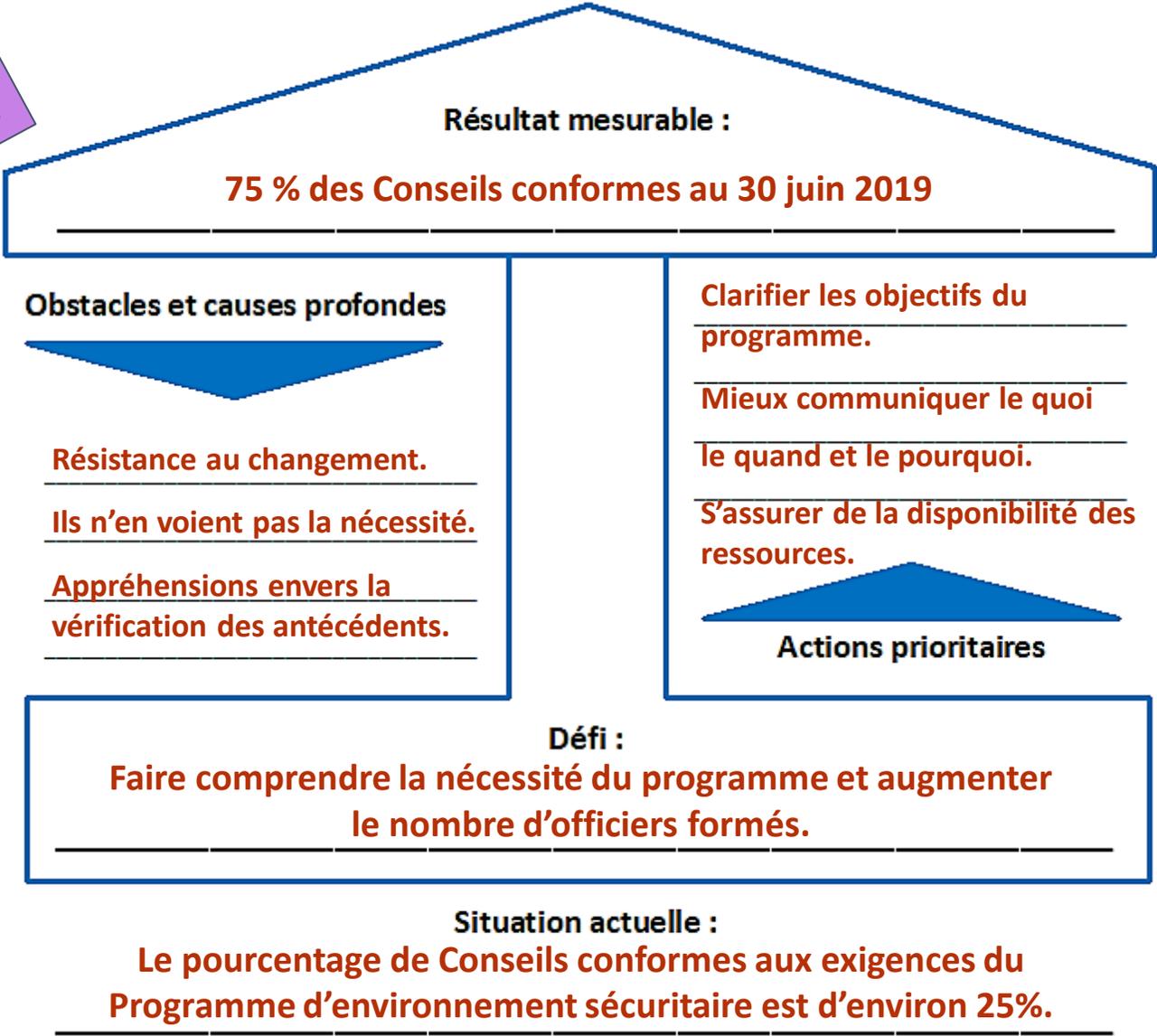
Le modèle du défi vous ouvre la voie vers le résultat en vous encourageant à focaliser sur un seul défi à la fois.



**Exemple #1:  
Vivre le changement**



**Exemple #2:  
La formation Armatus**



**Résultat mesurable :**

**Obstacles et causes profondes**

**Actions prioritaires**

**Défi :**

**Situation actuelle :**

À partir du cahier d'exercices pratiques, une fois que vous avez identifié :

- la situation actuelle;
- votre défi,
- les obstacles et les actions à prioriser;
- le résultat escompté à la fin de l'année,

refaites l'exercice avec votre équipe dès votre première rencontre régionale; « revisitez » votre défi en milieu d'année et faites une évaluation en fin d'année.

# 2<sup>e</sup> partie

**Objectifs...**

**S M A R T**

# Définitions

*SMART est une technique permettant de décrire les objectifs que l'on veut exprimer de façon claire, simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables.*

**S**

**SIMPLE**

- Objectifs faciles à comprendre

**M**

**MESURABLE**

- Fixer des étapes, des quantités

**A**

**ATTEIGNABLE**

- Ambitieux tout en demeurant accessible

**R**

**RÉALISTE**

- S'assurer d'avoir les ressources nécessaires

**T**

**TEMPS PRÉCIS**

- Se donner du temps et une échéance précise

**Simple\***



**S**

L'objectif doit être énoncé clairement pour éviter différentes interprétations. Il doit être simple à comprendre, clair et précis.

De plus, l'objectif doit être compréhensible par tous pour qu'il ait une légitimité aux yeux de tous.

\* et spécifique

# Mesurable



M

Un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié.

Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer.

## Atteignable



L'objectif doit également être partagé par les participants et orienté vers l'action.

On emploie parfois les qualificatifs « acceptable » et « ambitieux » : un objectif acceptable en est un qui est suffisamment grand et ambitieux pour représenter un défi motivant.

Par contre, en demeurant raisonnable, il favorise l'adhésion des participants.

## Réaliste



R

Un objectif réaliste détermine un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants.

En étant réaliste, on évitera l'abandon de certains participants au fur et à mesure de leur progression vers l'atteinte de l'objectif.

## Temps précis



L'objectif défini est, par définition, délimité dans le temps : une date butoir avec au besoin, des dates pour chaque étape de réalisation.

L'objectif doit être défini dans le temps par des termes précis comme « *d'ici 3 mois* » ou « *avant le 1<sup>er</sup> décembre* ».

# Un exemple de planification (page 1 de 3)

**Comme Directeur régional, cette année mon objectif (ou projet) principal est :**

**Objectif /Projet principal:**

Augmenter de 25 % à 75 % le nombre de Conseils qui se conforment aux exigences du Programme d'environnement sécuritaire (Armatus).

## **S**IMPLE

Quelles actions? Qui doit être impliqué ? Qui en bénéficiera ? Pourquoi est-ce important pour LE Conseil ? Comment l'objectif spécifique (projet) peut-il être réalisé ? Comment l'objectif (le projet) sera-t-il atteint ?

Quoi : Formation Armatus

Qui : Officiers requis selon les exigences du programme

Pourquoi : Pour maintenir sinon augmenter le nombre de Conseils lauréats d'un prix du Suprême

Comment : Mieux communiquer le pourquoi du programme et obtenir l'aide des CEP pour la formation

# Un exemple de planification (page 2 de 3)

## MESURABLE

Quelle mesure nous indiquera que nous avons atteint le succès projeté ? Quelles sont les réalisations à court terme sur le chemin de l'achèvement de l'objectif (projet) ?

Réception, par les Grands Chevaliers et officiers des lettres du Suprême et rapports ponctuels du Directeur d'État des programmes.

S'assurer que tous les nouveaux GC et officiers requis se sont inscrits.

Le succès sera atteint quand :

75 % des Conseils

## ATTEIGNABLE

L'objectif ou projet est-il réalisable par votre Conseil, aujourd'hui? Si oui, Super ! Si non, quelles sont les ressources nécessaires pour réussir ? Qui doit être impliqué ? Que devons-nous apprendre ?

Action: Inscription et suivi de la formation

Responsable: Chaque GC et officier requis

Aides : Consultants aux effectifs et aux programmes  
<https://armatus2.praesidiuminc.com/armatusUse>

Ressources: [r/login](#)

# Un exemple de planification (page 3 de 3)

## **R** ÉALISTE

Est-ce un objectif réaliste? Pourrons-nous vraiment atteindre cet objectif (projet) ? Est-il pertinent à notre mission fraternelle ? Est-il en harmonie avec les objectifs à long terme ?

L'objectif de 75 % est réalisable puisque 25 % des Conseils se sont conformé en 2017/2018 et que la formation est valide pour 2 ans. Le Suprême avait fixé l'objectif à 100 %.  
Complètement pertinent avec la mission fraternelle et les objectifs à long terme.

## **T** EMPS PRÉCIS

Qu'est-ce qui doit être fait et pour quand? Un objectif ou projet de grande envergure peut être réparti en plusieurs, chacune conduisant à la réalisation de l'objectif / du projet global.

Début : Dès la réception des lettres du Suprême  
Mise en œuvre : Début septembre 2018  
Promotion : Au congrès régional & réunions Districts  
Étape \_\_\_\_\_ : Rapport au congrès de mi-année (DEP)  
Achèvement : 30 juin 2019  
Rapport dû le : Voir console d'administration Armatus

# Bibliographie et sources

**Conseil Suprême :**  
**SMART Fraternal Planning Webinar**  
<http://www.kofc.org/webinar>

**Management Sciences for Health :**  
**Transformer les managers en leaders**  
[https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mwl\\_french\\_final\\_pdf.pdf](https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mwl_french_final_pdf.pdf)

# 3<sup>e</sup> partie

## Exercices pratiques

Étape 2. Formuler les résultats mesurables qui correspondent aux critères SMART

**PLANIFICATION RÉGIONALE AVEC OBJECTIFS SMART**

Comme Directeur régional, cette année mon objectif (ou projet) principal est :	Objectif /Projet principal: _____ _____ _____
<b>S</b> IMPLE Quelles actions? Qui doit être impliqué? Qui en bénéficiera? Pourquoi est-ce important pour LE Conseil? Comment l'objectif spécifique (projet) peut-il être réalisé? Comment l'objectif (le projet) sera-t-il atteint?	Quoi : _____ Qui : _____ Pourquoi : _____ Comment : _____
<b>M</b> ESURABLE Quelle mesure nous indiquera que nous avons atteint le succès projeté? Quelles sont les réalisations à court terme sur le chemin de l'achèvement de l'objectif (projet)?	_____ _____ _____ Le succès sera atteint quand : _____ _____
<b>A</b> TTEIGNABLE L'objectif ou projet est-il réalisable par votre Conseil, aujourd'hui? Si oui, Super! Si non, quelles sont les ressources nécessaires pour réussir? Qui doit être impliqué? Que devons-nous apprendre?	Action: _____ Responsable: _____ Aides : _____ Ressources: _____
<b>R</b> ÉALISTE Est-ce un objectif réaliste? Pourrons-nous vraiment atteindre cet objectif (projet)? Est-il pertinent à notre mission fraternelle? Est-il en harmonie avec les objectifs à long terme?	_____ _____ _____ _____
<b>T</b> EMPS PRÉCIS Qu'est-ce qui doit être fait et pour quand? Un objectif ou projet de grande envergure peut être réparti en plusieurs, chacune conduisant à la réalisation de l'objectif / du projet global.	Début : _____/_____/_____ Mise en œuvre : _____/_____/_____ Promotion : _____/_____/_____ Étape : _____/_____/_____ Achèvement : _____/_____/_____ Rapport dû le : _____/_____/_____

Ce diaporama est également disponible en ligne, à l'adresse suivante :  
<http://chevaliersdecolomb.com/documentation.html>

# Définition de résultats mesurables et objectifs...



Pierre Pelchat

Directeur d'État des programmes

Téléphone : (418) 821-4931

Courriel : [pierre.pelchat@videotron.ca](mailto:pierre.pelchat@videotron.ca)