



Fédération québécoise  
des centres communautaires  
de loisir

# **PROCESSUS GÉNÉRAL D'UNE PLANIFICATION**

**Formation donnée  
par  
Achille Fortin**

Jun 2001  
Mise à jour Avril 2004

## LE PROCESSUS

**Phase 1 :** Rédaction des orientations triennales par la direction du centre.

- Étape 1 : Réflexion sur la mission du centre.
- Étape 2 : Réflexion sur nos ambitions face à l'avenir de notre centre.
- Étape 3 : Réflexion sur les valeurs et les règles du jeu préconisées au sein de l'organisation.
- Étape 4 : Formulation des orientations pour les prochaines années :
  - Identification des situations à modifier.
  - Identification des situations désirées.
  - Formulation des orientations, validation, diffusion.
- Étape 5 : Choix des priorités annuelles.

**Phase 2 :** Au niveau de chaque secteur, rédaction des orientations annuelles à partir des orientations générales formulées par la direction :

- Identification des situations à modifier.
- Identification des situations désirées.
- Formulation des orientations, validation et diffusion.

**Phase 3 :** Rédaction des objectifs annuels par chaque responsable.

- Étape 1 : Formulation des objectifs à partir des orientations et des priorités.
- Étape 2 : Validation de chaque objectif auprès du supérieur immédiat.
- Étape 3 : Rédaction d'un plan d'action pour chaque objectif.

**Phase 4 :** Rencontres périodiques.

- Étape 1 : Observations et notes sur la réalisation de chaque objectif.
- Étape 2 : Rencontre d'étape aux dates prévues.
- Étape 3 : Décision sur les ajustements à effectuer, s'il y a lieu.

**Phase 5 :** Bilan annuel.

- Étape 1 : Évaluation de l'atteinte de chaque objectif.
- Étape 2 : Rencontre de validation de l'évaluation.

## **PHASE 1**

**Rédaction des orientations triennales  
par la direction du centre**

## Étape 1 : Réflexion sur la mission du centre

### La MISSION de l'oeuvre est-elle clairement définie ?

Toute organisation se caractérise d'abord par la MISSION qu'elle entend accomplir au sein d'une communauté. Cette MISSION désigne l'ensemble des attentes et des besoins que l'organisation entend satisfaire à moyen et à long terme auprès de la population visée. La MISSION n'est jamais définie une fois pour toutes et elle se doit d'être précise sans être restrictive.

Pour définir la MISSION de mon organisation, répondre à trois questions.

Quelle est la raison d'être de mon organisation ?

---

---

---

---

Pour qui l'organisation veut-elle produire des services, des résultats ?

---

---

---

---

Quels services, quels résultats l'organisation veut-elle produire ?

---

---

---

---

Énoncé de la MISSION :

---

---

---

---

---

---

---

---

La mission de l'organisation est connue et partagée par l'ensemble du personnel. Si ce n'est le cas, ce point fera l'objet d'un objectif et d'un plan d'action.

## Étape 2 : Réflexion sur nos ambitions face à l'avenir de notre centre

Ce que, comme personne à l'emploi de l'organisation, je veux apporter...
À la population de mon secteur
À l'ensemble de la population
Aux intervenants(es) de mon équipe
À l'organisation
Ce que, comme membre de l'équipe (comme direction) j'attends de la direction (j'attends de chaque membre de l'équipe)





## Étape 4 : Formulation des orientations pour les prochaines années

Des ORIENTATIONS qui précisent certaines situations à modifier	
<p><b>Donner une ORIENTATION, c'est dire clairement ce que l'on veut par rapport à un point, à une situation donnée. Une ORIENTATION peut varier dans le temps : court terme (moins de 1 an), moyen terme (1 à 2 ans) et long terme (plus de 2 ans)</b></p>	
Brève description des situations actuelles que l'on veut voir changer	Brève description des situations telles que l'on veut qu'elles soient
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Énoncé des ORIENTATIONS</b>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Les ORIENTATIONS telles que définies sont connues et partagées par l'ensemble du personnel de mon secteur. Si ce n'est le cas, ce point fera l'objet d'un objectif et d'un plan d'action.</p>	



## Étape 5 : Choix des priorités annuelles

Des PRIORITÉS qui précisent les actions à poser au cours de l'année	
Les priorités par ordre d'importance	Les principales actions à poser pour chaque priorité
1.	
2.	
3.	
4.	

## **PHASE 2**

**Au niveau de chaque secteur,  
rédaction des orientations annuelles  
à partir des orientations générales  
formulées par la direction**



## **PHASE 3**

### **Rédaction des objectifs**

## Étape 1 : Formulation des objectifs

Outil : Rédaction des objectifs (Étape I)																	
<p>Objectif : (En terme de résultat)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																	
<p style="text-align: center;"><b>Critères de reconnaissance</b></p> <p>Un signe observable qui indique qu'un résultat est atteint</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																
<p style="text-align: center;"><b>Critères de rendement</b></p> <p>Une donnée qui précise la façon de faire d'une réalisation et qui ajoute une qualité à un rendement</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																
<p style="text-align: center;"><b>Critères de validation</b></p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Spécifique et mesurable</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Un client nommé</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Une échéance</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Motivant</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Réalizable</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contrôlable</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Spécifique et mesurable	<input type="checkbox"/>	Un client nommé	<input type="checkbox"/>	Une échéance	<input type="checkbox"/>	Motivant	<input type="checkbox"/>	Réalizable	<input type="checkbox"/>	Contrôlable	<input type="checkbox"/>			
Spécifique et mesurable	<input type="checkbox"/>	Un client nommé	<input type="checkbox"/>														
Une échéance	<input type="checkbox"/>	Motivant	<input type="checkbox"/>														
Réalizable	<input type="checkbox"/>	Contrôlable	<input type="checkbox"/>														
<p style="text-align: center;"><b>Critères de priorisation</b></p>	<p>Maintiendra ou augmentera la qualité.....</p> <p>Facilitera la tâche.....</p> <p>Urgence.....</p> <p>Importance stratégique.....</p>	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1 (-)</td> <td style="text-align: center;">à</td> <td style="text-align: center;">4 (+)</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">_____</td> </tr> </table>	1 (-)	à	4 (+)	_____			_____			_____			_____		
1 (-)	à	4 (+)															
_____																	
_____																	
_____																	
_____																	

## **Étape 2 : Validation de chaque objectif auprès du supérieur immédiat**

Le supervisé présente à son superviseur les objectifs qu'il s'est fixé pour l'année. Chaque objectif est explicité par des critères de reconnaissance et des critères de rendement.

Décision sur la pertinence des objectifs, des critères de reconnaissance et des critères de rendement à retenir. S'il y a lieu, faire les corrections.

Décision sur la validation de chaque objectif et, s'il y a lieu, de leur priorisation.

### Étape 3 : Rédaction d'un plan d'action pour chaque objectif

#### Outil : Plan d'action (Étape II)

Objectif : (En terme de résultat)

---

---

---

---

Activités par ordre chronologique	Personne(s) responsable(s)	Ressources nécessaires	Dates de suivi	Date Du début et fin
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Commentaires

---

---

---

---

---

---

---

---

**MODÈLE – CONTRAT DE SUPERVISION (Étape II)**

**Supervisé:** \_\_\_\_\_

**Superviseur :** \_\_\_\_\_

**Date :** \_\_\_\_\_

		<b>Commentaires</b>
<b>Ententes</b>	Formulation de chaque objectif	<input type="checkbox"/>
	Formulation des critères de reconnaissance	<input type="checkbox"/>
	Formulation des critères de rendement	<input type="checkbox"/>
	Validation (s'il y a lieu)	<input type="checkbox"/>
	Priorisation (s'il y a lieu)	<input type="checkbox"/>
	Formulation des plans d'action	<input type="checkbox"/>

<b>Les rencontres de suivi</b>	Le contenu
	Le déroulement
	La fréquence
	La durée

**Observations** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Signature :** \_\_\_\_\_  
Supervisé

\_\_\_\_\_  
Superviseur



## **PHASE 4**

### **Rencontres périodiques**

### **Étape 1 : Observations et notes sur la réalisation de chaque objectif**

Au fil des semaines le supervisé et le superviseur prennent note des faits et des événements qui surviennent pendant la démarche qui conduit à l'atteinte de chaque objectif.

### **Étape 2 : Rencontre d'étape aux dates prévues**

Les plans d'action et les échéanciers sont les outils à privilégier pour réaliser cette activité. Les commentaires et le pourcentage (%) de la réalisation de chaque objectif sont notés sur le formulaire Outil : Rencontres périodiques.

### **Étape 3 : Décision sur des ajustements à effectuer, s'il y a lieu.**

Pour l'un ou l'autre des objectifs, des ajustements peuvent être nécessaires. Il peut s'agir de la révision de l'échéancier, de la révision de la pondération ou encore de la révision de l'objectif lui-même. Dans un tel cas, inscrire les modifications au formulaire.

Suivi entre chaque rencontre périodique.

#### **Le superviseur:**

- Donne de l'encadrement et du soutien au supervisé en tenant compte du degré de maturité identifié.
- Accompagne le supervisé sur les projets particuliers, la réalisation de ses objectifs et l'aide dans l'analyse et la solution des problèmes rencontrés.
- Donne régulièrement du feed-back et reconnaît les succès.
- Recueille des faits en lien avec les critères de reconnaissance établis.

#### **Le supervisé:**

- Travaille à la réalisation des ententes établies.
- Suit l'évolution de la réalisation de chaque objectif.
- Vérifie la satisfaction de chaque membre de son équipe.
- Analyse les succès et les difficultés rencontrés et met en œuvre les solutions.
- Demande de l'aide au besoin.

**Outil : Rencontres périodiques (Étape III)**

Nom du superviseur \_\_\_\_\_

Nom du supervisé \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Description des objectifs fixés	Observation(s) sur la réalisation	Ajustement(s) s'il y a lieu	Commentaire(s)

## **PHASE 5**

### **Bilan annuel**

## **Étape 1 : Évaluation de l'atteinte de chaque objectif**

Individuellement, le superviseur apprécie le rendement du supervisé et le supervisé effectue son auto-évaluation par rapport à l'atteinte des objectifs fixés et au rendement donné au cours de l'année.

Cette activité prépare la rencontre du superviseur et du supervisé où ils partageront chacun leur perception. La qualité de cet exercice aura un impact déterminant sur le déroulement de la prochaine activité.

## **Étape 2 : Rencontre de validation de l'évaluation**

Le supervisé et le superviseur partagent leur perception du rendement du supervisé. Cette rencontre est convoquée par le superviseur. Afin d'éviter une trop grande subjectivité dans l'exercice de l'évaluation, les parties baseront leur perception sur les critères de rendement et de reconnaissance établis pour chaque objectif.

À partir des critères de reconnaissance, le superviseur et le supervisé décident du pourcentage (%) de réalisation de chaque objectif relié à la contribution. Cette évaluation est faite à partir des critères de reconnaissance.

À partir des critères de rendement, le superviseur et le supervisé cotent l'atteinte de chaque objectif relié au rendement. (1 désigne un rendement insatisfaisant et 4 un rendement supérieur). Cette évaluation est faite à partir des critères de rendement.

Détermination des causes de la non-atteinte, de l'atteinte ou du dépassement de chaque objectif. Ces causes sont nommées en termes de forces qui favorisent ou de faiblesses qui empêchent l'atteinte d'un objectif.

Évaluation de la contribution reliée à chaque objectif. Le supervisé et le superviseur cotent chaque critère établi (1 désigne aucune contribution particulière et 4 une contribution exceptionnelle).

Décision du niveau de rendement général du supervisé. À cette fin, le supervisé et le superviseur se servent de l'outil : Rendement annuel.

## Outil : Bilan annuel : Évaluation des objectifs (Étape IV)

Nom du supervisé \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom du superviseur \_\_\_\_\_

Description de l'objectif	Critères de reconnaissance	% de réalisation	Critères de contribution
	1. 2. 3. 4.		Innovation Cohérence & priorités Étendue de l'impact
	Critères de rendement	1 à 4 (-) (+)	Portée temporelle Valeur de modèle Valeur économique
<b>Critère de reconnaissance :</b>	Un signe observable qui démontre qu'un résultat est atteint		
<b>Critère de rendement</b>	Une donnée qui précise la façon de faire d'une réalisation et qui ajoute une qualité à un rendement		
<b>Critère de contribution</b>	Un élément qui permet d'évaluer la contribution spécifique d'un employé envers l'organisation. Les critères suivants sont retenus.		
	<p><b>1. L'innovation</b> La contribution est novatrice quand elle comprend des éléments de créativité, d'invention, de nouveauté et de changements favorables.</p> <p><b>2. La cohérence avec les priorités et les orientations</b> cohérente avec les priorités quand elle s'inscrit dans les orientations et les priorités du milieu. Elle apporte une réponse aux besoins identifiés comme prioritaires</p> <p><b>3. L'étendue de l'impact</b> L'étendue de l'impact fait référence à l'amplitude et à l'importance de l'effet et de l'influence produits par la contribution au sein de l'équipe, du service, de l'organisation et même au-delà de celle-ci. L'impact produit peut être de l'ordre technique (économie d'énergie), monétaire (budget), professionnel (modèle organisationnel), psychologique (sur les personnes)...</p> <p><b>4. La portée temporelle</b> La portée temporelle est reliée à la durée dans le temps des effets produits par une réalisation au sein et même au-delà de l'organisation (Une réalisation qui facilitera le travail avec les parents au cours des années à venir).</p> <p><b>5. La valeur de modèle</b> Il y a valeur de modèle quand une contribution répond aux normes idéales de l'organisation et quand elle répond à une ou plusieurs qualités reconnues comme telles au sein de cette même organisation., quand son utilité est immédiate et que l'on lui apporte une grande importance et quand elle est généralisable à d'autre secteur de l'organisation.</p> <p><b>6. La valeur économique</b> La valeur économique fait appel à la qualité d'une contribution fondée sur son utilité objective ou subjective, ou encore, fondée sur le rapport de l'offre à la demande et fait également appel à la quantité de travail nécessaire pour la réalisation de cette contribution</p>		
Causes de la non-atteinte, de l'atteinte ou du dépassement de l'objectif (s'il y a lieu)			

**OUTIL : RENDEMENT ANNUEL (Étape IV)**

**La réalisation des objectifs:** Pourcentage (%) moyen de la réalisation des objectifs – niveau de rendement

Remarque : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Le rendement :** Pour l'ensemble des objectifs, cotation moyenne des critères de rendement établis (1 à 4)

Remarque : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**La contribution :** Pour l'ensemble des objectifs, cotation moyenne des critères de Contribution (1 à 4)

Remarque : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Le niveau de rendement général**

À la lumière des résultats ci-haut mentionnés, décision du niveau de rendement de l'employé pour l'année (Voir : définition de chaque niveau de rendement) \_\_\_\_\_

Rendement supérieur

Rendement satisfaisant

Rendement à améliorer

Rendement insatisfaisant

**Commentaires**

Du supervisé

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Du superviseur

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## **OUTIL : RENDEMENT ANNUEL**

### **DÉFINITION DES NIVEAUX DE RENDEMENT**

#### **RENDEMENT SUPÉRIEUR**

L'individu qui obtient cette reconnaissance dépasse généralement les résultats attendus tant au niveau de ses objectifs que dans l'exercice de sa tâche. Il fait preuve d'un rendement dépassant les attentes dans la plupart des tâches importantes qui lui sont confiées. La production de l'individu en témoigne, tant pour ce qui est de la quantité que de la qualité. Il fait preuve de qualités d'encadrement exemplaires, ou dans le cas d'un individu exerçant une fonction conseil, d'une capacité de gestion supérieure de son travail. Les tâches qui sont confiées à l'individu sont exécutées avec précision dans un temps raisonnable; et, les décisions sont prises avec discernement. L'individu qui se trouve à ce niveau se distingue nettement de ses collègues de travail tant au niveau de son rendement qu'au niveau de son éthique professionnelle.

#### **RENDEMENT SATISFAISANT**

L'individu qui obtient cette reconnaissance atteint régulièrement les résultats désirés dans l'exercice de sa tâche ou dans la réalisation de ses objectifs. Il fait preuve d'un rendement constant et suffisant dans toutes les tâches importantes qui lui sont confiées. Il démontre des qualités de chef ou, dans le cas d'un individu exerçant une fonction conseil, une capacité d'intervention appropriée dans son travail. Les tâches qui lui sont confiées sont régulièrement effectuées dans les délais prévus, avec un minimum d'erreur. L'individu possède un bon jugement et a le sens des responsabilités. Sous l'initiative du supervisé, un programme de perfectionnement peut être établi pour l'aider à atteindre l'échelon supérieur.

#### **RENDEMENT A AMÉLIORER**

Dans cette situation, l'individu n'atteint pas les résultats prévus dans un ou plusieurs secteurs importants de sa tâche et dans la réalisation de ses objectifs. L'exécution des tâches qui lui sont confiées nécessite parfois une aide et une surveillance attentives. Dans l'ensemble, le travail est de qualité et de quantité variables et légèrement inférieur aux attentes. Dans ce contexte, il importe de déterminer le motif de ces insuffisances et d'établir un programme précis d'amélioration du rendement qui doit être décrit sur la fiche d'évaluation. L'individu doit pouvoir se classer dans la zone d'un rendement satisfaisant après une période déterminée.

#### **RENDEMENT INSATISFAISANT**

Ici, l'individu produit des résultats nettement insuffisants. Il n'atteint pas les résultats minimaux attendus dans la plupart des tâches importantes qui lui sont confiées. L'exécution de ces tâches nécessite fréquemment une aide et une surveillance régulière. Les essais précédents d'amélioration du rendement n'ont pas donné de résultats marquants. Après assistance et examen appropriés, si aucune amélioration importante ne se manifeste dans un délai prescrit, des mesures particulières seront prises.