

Planifier et gérer les ressources en alignant objectif et impact

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans l'univers dynamique des organismes de soutien aux individus, la planification et la gestion des ressources ne sont pas une simple question administrative : il s'agit d'un avantage stratégique. La gestion réfléchie des ressources constitue la clé de la réussite de la mission, permettant d'aligner le temps, les talents et le financement pour générer un impact concret dans les communautés.

Cette compétence donne aux gestionnaires les moyens de transformer la vision en action : définir des priorités inspirantes, affecter les ressources là où elles ont le plus d'impact et suivre les progrès à l'aide d'indicateurs pertinents. Cette approche allie une planification réaliste, une conscience des risques et une faculté d'adaptation à l'évolution des besoins, tout en favorisant la confiance et la transparence.

Le rôle des gestionnaires dans la planification et la gestion des ressources

Les gestionnaires doivent concilier ambition et pragmatisme en fixant des objectifs atteignables, en déterminant les activités qui permettent de concrétiser ces objectifs et en harmonisant les actions avec les visées et les capacités de leurs équipes. Pour ce faire, les gestionnaires doivent établir des critères de rendement, simplifier les systèmes et optimiser les processus afin que les ressources ne soient pas simplement dépensées, mais investies judicieusement.

Une approche agile et éclairée de la planification permet de détecter quand les systèmes sont sous pression, de déterminer quand des ajustements sont nécessaires et de savoir comment consigner les décisions pour favoriser la clarté et la collaboration. En accordant une attention particulière à la fois à la mise en œuvre immédiate et à la viabilité à long terme, les gestionnaires évaluent les contraintes, redéfinissent les priorités et prennent les mesures nécessaires pour atteindre des résultats concrets.

La dimension humaine reste au cœur de ce travail. Une vision inspirante, des rôles clairement définis, des réunions inclusives et une réflexion collective constructive créent un environnement où chaque membre de l'équipe se sent capable d'agir et d'évoluer. Qu'il s'agisse de préparer une nouvelle demande de financement ou d'examiner les étapes clés d'un projet, la gestion des ressources permet de transformer un objectif stratégique en un impact mesurable.

En gérant les ressources avec précision et clairvoyance, les gestionnaires créent les conditions propices à un travail réfléchi, à des systèmes résilients et à des résultats qui reflètent la profondeur et la valeur de leur mission.



Cette exploration approfondie présente trois exercices utiles qui vous aideront à planifier et à gérer les ressources :

1. Modèle de planification opérationnelle
2. Tableau de bord des risques et des indicateurs
3. Cycle de responsabilisation et d'évaluation

Vous pouvez réaliser ces exercices seul·e ou avec votre équipe. Une fois ces exercices terminés, vous serez en mesure d'aider votre équipe à planifier et à mettre en œuvre le travail et les initiatives nécessaires pour atteindre vos objectifs.



Exercice 1: Modèle de planification opérationnelle



De quoi s'agit-il?

Le modèle de planification opérationnelle est un outil pratique qui aide à décliner les objectifs stratégiques en un ensemble structuré d'activités, d'échéanciers et de responsabilités. L'outil favorise la clarté, la responsabilisation et l'alignement des ressources, ce qui facilite le suivi des progrès, la gestion des risques et l'obtention de résultats.

Que ce soit pour lancer une nouvelle initiative, gérer un cycle de programme ou optimiser les opérations quotidiennes, ce modèle propose une structure propice à une mise en œuvre réfléchie.



Pourquoi c'est important?

Cet exercice permettra aux gestionnaires de :

- transformer les priorités stratégiques en actions quotidiennes;
- clarifier qui fait quoi, d'ici quand, et avec quel soutien;
- cerner les obstacles, risques et dépendances possibles;
- s'ajuster rapidement pour assurer le bon déroulement du plan;
- renforcer la transparence entre équipes et parties prenantes.



Comment l'utiliser?

Étape 1 : Définir votre objectif

Commencer par établir un objectif clair et mesurable. Posez-vous les questions suivantes :

- Que voulons-nous accomplir?
- Pourquoi est-ce important maintenant?
- Comment saurons-nous que nous avons atteint notre objectif?

Remplir la rubrique **Objectif** en décrivant brièvement vos visées ainsi que la concordance de cet objectif avec les priorités de l'organisation.

Étape 2 : Dresser la liste des activités clés

Diviser chaque objectif en étapes précises et réalisables. Pour chaque activité :

- Décrire l'action.
- Estimer ce qui doit être fait en premier (ex. les validations, les recherches).
- Noter les interdépendances avec d'autres tâches ou équipes.



Utiliser les colonnes **Activités principales** et **Étapes à suivre** pour structurer votre planification.

Étape 3 : Fixer les échéances et définir les responsabilités

Déterminer les éléments suivants :

- Quand chaque tâche doit-elle être achevée?
- Qui en est responsable?
- Quelles sont les ressources requises ou quel est le budget nécessaire?

Remplir les colonnes **Échéances**, **Assigné à** et **Ressources requises**. Soyez réaliste en ce qui a trait aux échéances, en tenant compte de la charge et des capacités de travail.

Étape 4 : Définir la portée et les contraintes du projet

Consigner les contraintes en matière de délais, de coûts ou de livrables. Indiquer clairement ce qui est **inclus dans la portée** du projet et ce qui en est **exclu**, en précisant si ces contraintes exigeront des compromis ou une mise en œuvre graduelle.

Étape 5 : Identifier les risques et les contraintes

Identifier les facteurs qui pourraient influencer la réussite du projet, qu'ils soient internes ou externes :

- Manque de capacités
- Obstacles technologiques
- Problèmes réglementaires ou de financement

Utiliser la colonne **Dépendances/Risques** pour les signaler dès le début et commencer à réfléchir à des mesures d'atténuation.

Étape 6 : Mettre à jour le document au besoin

Réviser le document et le mettre à jour régulièrement. Faire le point avec votre équipe ou votre gestionnaire :

- Respectons-nous l'échéancier?
- Y a-t-il eu des changements?
- Devons-nous revoir les livrables ou réaffecter les ressources?

Vous pourrez ainsi intégrer la flexibilité et l'amélioration continue dans votre style de gestion.



Conseils de pro

- Utilisez les outils que votre organisation connaît le mieux : vous pouvez utiliser le planificateur de Microsoft Teams ou des applications comme Trello. Organisez l'information de façon à en faciliter la compréhension, selon les préférences de l'équipe. Si celle-ci est plus familière avec un diagramme de Gantt, privilégiez cette approche.
- Faire preuve de précision sans surcharger le document : veillez à ce que les activités restent concises et ciblées.
- Utilisez un code de couleurs ou des indicateurs de statut si vous travaillez en mode numérique.
- Intégrez ce document à vos indicateurs de rendement ou à votre tableau de bord pour un suivi global.
- Pensez à intégrer votre plan à une matrice RACI (*voir la fiche de travail 3*) pour clarifier davantage les rôles.



Fiche de travail 1: Modèle de planification opérationnelle

Objectif

Traduire les objectifs en plans structurés comprenant des précisions claires sur les échéances, les ressources requises et les rôles.

Objectif	Description

Objectif no. 1

Activités clés	Étapes à suivre	Échéance	Assigné à	Ressources requises	Dépendances / Risques

Portée	Risques et contraintes (temps, budget, capacité)	Ajustements requis





Objectif no. 2

Activités clés	Étapes à suivre	Échéance	Assigné à	Ressources requises	Dépendances / Risques

Portée	Risques et contraintes (temps, budget, capacité)	Ajustements requis

Objectif no. 3

Activités clés	Étapes à suivre	Échéance	Assigné à	Ressources requises	Dépendances / Risques

Portée	Risques et contraintes (temps, budget, capacité)	Ajustements requis





Fiche de travail 1: Modèle de planification opérationnelle (Exemple)

Objectif

Mettre en place un protocole d'accueil tenant compte des traumatismes dans l'ensemble des unités de service, au cours des six prochains mois, afin d'améliorer l'engagement de la clientèle et la cohésion du personnel.

Description

Cette initiative s'inscrit dans notre priorité stratégique visant à améliorer la qualité du premier contact avec la clientèle. Elle a pour objectif de réduire le taux d'abandon des services, de bâtir un lien de confiance dès la première rencontre et de veiller à ce que le personnel dispose des outils nécessaires pour intervenir de manière cohérente.

Aperçu du plan de travail

Activités clés	Étapes à suivre	Échéance	Assigné à	Ressources requises	Dépendances / Risques
Créer du contenu de formation destiné au personnel	Effectuer une revue de la littérature, consulter des spécialistes	15 mai	Responsable du programme	Consultant-e, fonds internes alloués à la formation	Priorités concurrentes de l'équipe de formation
Mettre à l'essai le protocole d'accueil dans deux unités	Identifier les bureaux pilotes, planifier des séances d'observation	1er juin	Personne coordonnatrice du projet	Disponibilité du personnel, formulaires de rétroaction	Adhésion du personnel, conflit d'horaire
Former le personnel	Planifier des séances, présenter le contenu	15 juin	Personne formatrice	Espace, configuration technologique, formateur·trice	Disponibilité du personnel, conventions collectives
Évaluer les résultats du projet pilote	Recueillir des données, analyser la rétroaction	15 juillet	Gestionnaire d'évaluation	Analyste des données, plateforme de sondage	Faible taux de réponse, manque de temps





Activités clés	Étapes à suivre	Échéance	Assigné à	Ressources requises	Dépendances / Risques
Ajuster et déployer le protocole à l'échelle de l'organisation	Ajuster le protocole en fonction de la rétroaction, distribuer les outils connexes	30 août	Direction	Budget, soutien de l'équipe des communications	Lassitude à l'égard du changement, délais d'approbation
Créer du contenu de formation destiné au personnel	Effectuer une revue de la littérature, consulter des spécialistes	15 mai	Responsable du programme	Consultant-e, fonds internes alloués à la formation	Priorités concurrentes de l'équipe de formation

Portée	Risques et contraintes (temps, budget, capacité)	Ajustements requis
Inclus : Nouvelle conception de l'accueil, mise à l'essai, formation du personnel, réception des commentaires Exclus : Évaluation à long terme, analyse systémique des résultats des clients	Budget limité pour la formation	Partenariat avec un autre organisme pour réduire les coûts de formation



Exercice 2: Tableau de bord des risques et des indicateurs



De quoi s'agit-il?

Le **tableau de bord des risques et des indicateurs** est un outil qui aide les gestionnaires à gérer l'incertitude tout en maintenant les objectifs de rendement. En combinant l'identification des risques au suivi des résultats, le tableau de bord favorise une gestion adaptative qui permet aux gestionnaires de réagir rapidement lorsque le projet dévie de sa trajectoire et de renforcer ce qui fonctionne.

Ce tableau de bord rassemble deux perspectives essentielles :

- L'analyse des **risques** pour cerner les risques et les contraintes possibles.
- Les **indicateurs de rendement** pour mesurer les progrès et les résultats.

S'il est utilisé régulièrement, cet outil favorisera une meilleure planification, une communication plus claire et une prise de décision plus éclairée à tous les niveaux de votre organisation.



Pourquoi c'est important?

En utilisant cet outil, les gestionnaires pourront :

- identifier de manière proactive les risques susceptibles d'avoir un impact sur les activités, le financement, la conformité ou la qualité;
- suivre les indicateurs organisationnels et de projet en fonction des objectifs stratégiques;
- évaluer les lacunes sur le plan du rendement et prendre rapidement des mesures correctives;
- communiquer l'état d'avancement en toute transparence à l'ensemble des équipes et des parties prenantes;
- faire preuve de souplesse lors d'initiatives complexes ou de périodes de changement.



Comment l'utiliser?

Étape 1 : Identifier les principaux risques

Commencer par recenser les risques susceptibles de nuire à votre travail. Ils peuvent concerner le budget, le personnel, les délais, la réglementation ou les partenaires externes.

Utiliser un tableau pour catégoriser ces risques :

- **Probabilité** (faible/moyenne/élevée)
- **Impact** (mineur/modéré/grave)
- **Stratégie d'atténuation** (mesures préventives ou adaptatives à prendre)

Conseil : Inclure dans le tableau les risques organisationnels et les préoccupations propres aux projets.

Étape 2 : Définir des indicateurs de rendement

Choisir de 3 à 5 indicateurs pertinents pour votre objectif ou votre initiative. Pour chaque indicateur :

- Décrire ce que vous mesurez (ex. accueil de la clientèle en 5 jours ou moins).
- Fixer une cible réaliste.
- Consigner le rendement **réel**.
- Calculer l'**écart** (différence par rapport à l'objectif).

Les indicateurs peuvent mesurer :

- l'efficacité (ex. délais d'exécution, heures de travail du personnel);
- l'efficacité (ex. résultats pour la clientèle, satisfaction);
- la qualité (ex. taux d'erreur, notes de conformité);
- les données financières (ex. coût par service, utilisation des fonds).

Étape 3 : Assurer le suivi et la mise à jour

Planifier des examens réguliers pour :

- réévaluer les risques et les plans d'atténuation;
- mettre à jour les indicateurs en tenant compte des données récentes;
- analyser les écarts et repérer les tendances;
- signaler les mesures correctives nécessaires.

Utiliser un code de couleurs ou des indicateurs de statut (● En bonne voie, ● Attention, ● À risque) pour plus de clarté visuelle.



Étape 4 : Agir et communiquer

Présenter les informations du tableau de bord lors des réunions d'équipe, des séances stratégiques ou des réunions d'information destinées aux parties prenantes :

- Souligner les réussites et les gains d'efficacité.
- Expliquer les variations de rendement ou les risques émergents.
- Consigner les ajustements effectués et les leçons tirées.

Faire en sorte que le tableau de bord reste un **outil évolutif**, et non un rapport statique. Solliciter des commentaires et l'affiner au fil du temps.



Conseils de pro

- Ne surchargez pas le tableau de bord : privilégiez les indicateurs qui influencent les décisions et qui reflètent l'impact du travail.
- Utilisez des supports visuels, tels que des graphiques ou des tableaux de bord, pour faciliter l'analyse.
- Faites coïncider l'examen du tableau de bord avec les cycles de suivi des projets ou des opérations.
- S'appuyer sur les tendances du tableau de bord pour éclairer les décisions budgétaires, les besoins en personnel et les réorientations stratégiques



Fiche de travail 2: Tableau de bord des risques et des indicateurs

Section A : Grille d'analyse des risques

Zone de risque	Probabilité	Impact	Stratégie d'atténuation

Section B : Outil de suivi des indicateurs de rendement

Indicateur	Définition	Cible	Réel	Écart	Mesures requises

Plan de surveillance

Fréquence de suivi	Responsable	Format du rapport





Fiche de travail 2: Tableau de bord des risques et des indicateurs (exemple)

Section A : Grille d'analyse des risques

Zone de risque	Probabilité	Impact	Stratégie d'atténuation
Résistance face à un nouveau système	Moyenne	Élevé	Organiser une formation avant le lancement et tenir des séances de rétroaction.
Conformité en matière de protection des données	Faible	Élevé	Procéder à un examen juridique et mettre à jour les protocoles de confidentialité.
Retards techniques imputables au fournisseur	Élevée	Modéré	Établir des étapes clés et prévoir des ressources de secours.
Dépassement budgétaire	Moyenne	Élevé	Suivre les dépenses chaque semaine. Prévoir une marge de 5 % dans le budget.
Faible adoption par les clientèles	Moyenne	Modéré	Lancer une campagne de sensibilisation et assurer un soutien sur place.

Section B : Outil de suivi des indicateurs de rendement

Indicateur	Définition	Cible	Réel	Écart	Mesures requises
% du personnel formé avant le lancement	% du nombre total d'employé-es ayant suivi la formation	100 %	85 %	-15 %	Prévoir deux séances supplémentaires et proposer des modules en ligne.
Durée moyenne de l'accueil des client-es (en minutes)	Délai entre l'arrivée et la fin du processus d'accueil	≤ 30	28	+2	Poursuivre le suivi : les délais fixés sont actuellement respectés.
% de connexions réussies au système	Stabilité du système au cours des trois premières semaines	95 %	90 %	-5 %	Contacteur le fournisseur pour résoudre les problèmes d'accès.





Indicateur	Définition	Cible	Réel	Écart	Mesures requises
Satisfaction à l'égard de la formation	Note attribuée par le personnel (sur 5)	$\geq 4,0$	3,6	-0,4	Adapter le contenu en fonction des thèmes soulevés dans les commentaires.
Coût de mise en œuvre	Coût final par rapport au budget approuvé	$\leq 50\,000$	51 500	+1 500	Signaler un léger dépassement : à surveiller de près.

Plan de surveillance

Fréquence de suivi	Responsable	Format du rapport
Hebdomadaire	Personne coordonnatrice du projet	Résumé du tableau de bord dans le rapport d'équipe
Bimensuel	Direction des services	Présentation destinée à la direction



Exercice 3: Cycle de responsabilisation et d'évaluation



De quoi s'agit-il?

Le **cycle de responsabilisation et d'évaluation** est une approche structurée visant à définir clairement les rôles, les responsabilités et les procédures de rétroaction au sein des équipes.

Il aide les gestionnaires à s'assurer que chaque membre de l'équipe sait ce qu'on attend d'elle ou de lui, comment les progrès seront mesurés, et à quel moment auront lieu la réflexion et les ajustements nécessaires.

Loin d'être un simple exercice de planification ponctuel, ce cycle instaure un rythme et favorise la responsabilisation, renforçant ainsi la confiance, l'engagement et une culture d'amélioration au sein de votre organisation.



Pourquoi c'est important?

En faisant cet exercice, les gestionnaires pourront :

- clarifier les responsabilités, l'appropriation des tâches et le pouvoir de décision;
- suivre les progrès par rapport aux objectifs et aux échéances;
- identifier rapidement les obstacles ou les lacunes et ajuster les priorités;
- créer un espace propice à une réflexion et à un apprentissage constructifs;
- améliorer la coordination, la communication et la motivation au sein de l'équipe.



Comment l'utiliser?

Étape 1 : Définir les rôles et les responsabilités à l'aide du modèle RACI

Utiliser une **matrice RACI** pour cartographier l'implication de l'équipe dans les activités principales :

- R = Responsabilité (qui fait le travail)
- A = Approbation (qui approuve les livrables)
- C = Consultation (qui donne son avis)
- I = Information (qui a besoin de mises à jour)

Faire correspondre chaque tâche ou décision à une personne responsable au sein de l'équipe pour préciser les attentes et éviter toute confusion.



Étape 2 : Déterminer la fréquence et le format des évaluations

Choisir une fréquence adaptée à votre organisme (ex. hebdomadaire, bihebdomadaire, mensuelle) et définir comment les progrès seront évalués :

- Brèves réunions d'équipe
- Rencontres de contrôle structurées
- Rapports d'état ou tableaux de bord

Inclure une combinaison de mises à jour quantitatives (indicateurs) et de réflexions qualitatives (défis, leçons, réussites).

Étape 3 : Faciliter la réflexion d'équipe

- Qu'est-ce qui nous a fait avancer cette semaine?
- Qu'est-ce qui a freiné notre progression ?
- Sommes-nous toujours en cohérence avec nos objectifs?

Encourager l'honnêteté et le partage.

Étape 4 : Consigner les décisions et les actions

Noter ce qui a été convenu, qui se charge de la mise en œuvre et quand un suivi est prévu. Utiliser un **registre des décisions** ou un registre des actions pour assurer la transparence et la responsabilisation.

Étape 5 : Adapter et améliorer les systèmes

Tirer parti des enseignements du cycle d'évaluation pour :

- redéfinir les priorités;
- réviser les calendriers;
- améliorer les procédures ou les politiques;
- recommander des changements au niveau des systèmes ou de nouveaux outils.



Conseils de pro

- Prévoyez des séances courtes, mais régulières : la régularité renforce la fiabilité.
- Célébrez les réussites pour renforcer la motivation et maintenir l'élan de l'équipe.
- Traitez les problèmes rapidement et de manière constructive : la responsabilité n'est pas synonyme de reproche.
- Tenez compte des commentaires de la clientèle ou des parties prenantes lorsque possible.



Fiche de travail 3: Cycle de responsabilisation et d'évaluation

Section A : Rôles et responsabilités — matrice RACI

Activité	Responsabilité (R)	Approbation (A)	Consultation (C)	Information (I)

Section B : Registre d'évaluation de l'équipe et réflexion

Semaine / Date	Faits saillants	Défis	Ajustements apportés	Prochaines étapes

Questions de réflexion pour l'équipe :

- Qu'avons-nous accompli qui nous a permis d'avancer?
- Où avons-nous rencontré des obstacles?
- Que devons-nous changer ou prioriser la semaine prochaine?
- Y a-t-il des leçons à tirer de cette expérience pour nos prochaines initiatives?





Section C : Registre des décisions

Décision / Action	Responsable	Date d'échéance	État	Notes



Fiche de travail 3: Cycle de responsabilisation et d'évaluation (exemple)

Section A : Rôles et responsabilités — matrice RACI

Activité	Responsabilité (R)	Approbation (A)	Consultation (C)	Information (I)
Créer du contenu de formation	Responsable de la formation	Responsable du programme	Consultant·e	Direction des services
Mener le projet pilote dans deux unités	Personne coordonnatrice du projet	Direction des services	Gestionnaire d'unité	Spécialiste des communications
Offrir des séances de formation	Personne formatrice	Responsable du programme	Responsable de la coordination des RH	Personnel de première ligne
Recueillir et analyser les commentaires	Gestionnaire de l'évaluation	Responsable du programme	Responsable de la coordination du projet	Ensemble du personnel
Finaliser le protocole d'accueil	Responsable du programme	Direction des services	Gestionnaire de l'évaluation	Bailleurs de fonds, partenaires communautaires

Section B : Registre d'évaluation de l'équipe et réflexion

Semaine / Date	Faits saillants	Défis	Ajustements apportés	Prochaines étapes
5 avril	Sites pilotes confirmés; personne formatrice recrutée	Le personnel disponible est limité dans l'unité A	Mise en place d'un horaire tournant	Finaliser le contenu de la formation avant le 12 avril
12 avril	Module de formation approuvé	Retards causés par la configuration technique pour les sessions hybrides	Passage au travail en présentiel sur un seul site	Commencer la formation du personnel le 15 avril
19 avril	Première séance de formation; bonne participation	Faible taux de réponse aux évaluations	Ajout de mesures incitatives pour répondre au sondage	Analyser les commentaires sur le projet pilote avant le 26 avril



**Questions de réflexion pour l'équipe :**

- Qu'avons-nous accompli qui nous a permis d'avancer?
- Où avons-nous rencontré des obstacles?
- Que devons-nous changer ou prioriser la semaine prochaine?
- Y a-t-il des leçons à tirer de cette expérience pour nos prochaines initiatives?

Section C : Registre des décisions

Décision / Action	Responsable	Date d'échéance	État	Notes
Organiser la phase pilote en présentiel	Direction des services	10 avril	Terminé	Le personnel a clairement exprimé sa préférence
Ajouter un questionnaire de satisfaction après la formation	Responsable du programme	14 avril	À venir	L'équipe d'évaluation rédige les questions
Étendre la phase pilote à une troisième unité	Personne coordonnatrice du projet	20 avril	En évaluation	En attente de l'accord de la direction