



ASSOCIATION DES ARCHITECTES PAYSAGISTES DU CANADA

Guide d'utilisation des objectifs SMART

Par le Comité national Justice, équité, diversité et inclusion de l'AAPC

Approuvé par le Conseil de l'AAPC (mars 2024)

Image: Archipel Belcher, avec l'aimable autorisation de NuALA depuis le Portfolio des paysages de l'AAPC



Introduction

Les objectifs SMART sont un outil fondamental dans la gestion organisationnelle et la définition des objectifs. L'acronyme SMART signifie :

- Spécifiques,
- Mesurables,
- Atteignables,
- (R) Pertinents, et
- (T) Limités dans le temps.

Lorsqu'ils sont utilisés efficacement, les objectifs SMART aident les organisations à clarifier leurs objectifs, à concentrer leurs efforts et à suivre les progrès accomplis vers la réussite. Ce guide vous accompagnera dans le processus de création et de mise en œuvre des objectifs SMART au sein de votre organisation.

Cet outil doit être utilisé à chaque fois que l'occasion se présente, en particulier lors de la définition des objectifs. Par exemple :

- la planification stratégique
- l'évaluation des performances du personnel
- les évaluations des comités ou des conseils d'administration ; et/ou
- la mise en œuvre des objectifs d'un comité ou d'un projet.

En mars 2024, l'AAPC, en approuvant ce guide, a également approuvé une motion qui s'engage à utiliser les objectifs SMART dans tous les aspects de ses activités, dans la mesure du possible, comme le plan stratégique, l'établissement d'objectifs de rendement pour le personnel et les plans d'action des comités de travail. De plus, l'AAPC encouragera l'utilisation des objectifs SMART auprès de la Fondation d'architecture de paysage du Canada (FAPC) et des associations constituantes provinciales, territoriales et régionales.

Pourquoi l'utilisation d'objectifs SMART est-elle importante pour atteindre les objectifs de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion pour l'AAPC, la FAPC et les associations constituantes ?

L'application des objectifs SMART renforce leur efficacité en fournissant une approche claire et systématique de la définition, de la mise en œuvre et de l'évaluation des objectifs. Ce cadre structuré contribue au succès et à la durabilité des efforts visant à promouvoir la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion au sein d'une organisation.

Comprendre les principes de base

Spécifiques

Les objectifs doivent être clairs et bien définis. Évitez les formulations vagues ou ambiguës. Posez la question suivante : Que voulons-nous atteindre ?

Mesurables

Les objectifs doivent comporter des critères quantifiables qui permettent de suivre les progrès réalisés et de déterminer si l'objectif a été atteint. Posez la question suivante : Comment allons-nous mesurer le succès ?

Réalisables

Les objectifs doivent être réalistes et réalisables dans le cadre des ressources et des contraintes de l'organisation. Posez la question suivante : Cet objectif est-il réalisable ?

Pertinents

Les objectifs doivent s'aligner sur la mission et les priorités stratégiques de l'organisation. Posez la question suivante : Ce but est-il utile et conforme à notre mission ?

Limité dans le temps

Les objectifs doivent être assortis d'un calendrier (ou d'une date limite) de réalisation. Posez la question suivante : Quand atteindrons-nous cet objectif ?

Impliquer les collaborateurs

Engagez-vous avec les principaux collaborateurs et partenaires pour définir et affiner les objectifs. Leur contribution garantit l'alignement sur les objectifs généraux de l'organisation et permet d'identifier les défis potentiels. Posez des questions : Qui sera impliqué dans cet objectif, qui sera affecté par les décisions prises, qui peut influencer la manière dont les décisions sont prises, et quel est leur point de vue ?

Diviser les objectifs plus importants

Si un objectif est important, divisez-le en objectifs plus petits et plus faciles à gérer. Il est ainsi plus facile de suivre les progrès accomplis et de maintenir le cap.

Rédiger des objectifs SMART

Combinez les cinq critères SMART pour formuler des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. En voici un exemple :

Objectif médiocre : "Promouvoir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail".

Objectif SMART : "Augmenter la représentation des groupes sous-représentés dans notre profession de 20 % au cours des deux prochaines années grâce à des efforts de recrutement ciblés, à des programmes de mentorat et à des formations régulières sur la diversité et l'inclusion pour les membres existants".

Lorsque vous rédigez des objectifs, réfléchissez à la manière dont ils peuvent être mesurés. D'où viennent les données, comment seront-elles collectées, sont-elles quantitatives ou qualitatives ? Les réponses à ces questions permettront de déterminer si l'objectif est réalisable.

Communiquer les objectifs

Partagez les objectifs SMART avec tous les membres de l'équipe et les services concernés. Veillez à ce que chacun comprenne son rôle dans la réalisation des objectifs et la manière dont il contribue au succès de l'organisation. Par exemple, les plans stratégiques, les plans d'action, les plans opérationnels et les évaluations des performances devraient tous utiliser des objectifs SMART. L'utilisation de cette méthode garantit également que les résultats peuvent être communiqués aux partenaires, aux membres et aux collaborateurs, et contribue à la transparence en clarifiant les objectifs et en gérant les attentes.

Élaborer un plan d'action

Créez un plan détaillé décrivant les étapes, les ressources et les responsabilités nécessaires pour atteindre chaque objectif SMART. Inclure des jalons, des mesures et des échéances.

Suivre les progrès

Suivez régulièrement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs SMART. Utilisez des mesures et des indicateurs clés de performance (ICP) pour mesurer le succès.

Ajuster si nécessaire

S'il apparaît qu'un objectif n'est pas réaliste ou si les circonstances changent, soyez prêt à adapter et à ajuster les objectifs en conséquence.

Célébrer les succès

Lorsque les objectifs sont atteints, célébrez les réalisations et reconnaissez les contributions de l'équipe. Cela favorise une culture d'accomplissement et de motivation.

Apprendre et réitérer

Après chaque cycle d'objectifs, évaluez ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Utilisez ces connaissances pour améliorer le processus de définition et de réalisation des objectifs SMART à l'avenir.

Exemples

Objectif : Accroître la diversité dans le recrutement.

- Objectif SMART : Augmenter la représentation des groupes sous-représentés dans la main-d'œuvre de 15 % au cours des 12 prochains mois grâce à des efforts de recrutement ciblés, à des partenariats avec des organisations diverses et à des pratiques d'embauche inclusives.

Objectif : Favoriser un leadership inclusif.

- Objectif SMART : Augmenter de 20 % le nombre de personnes sous-représentées occupant des postes de direction au cours des trois prochaines années. Proposer des programmes de formation au leadership axés sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et mettre en place des initiatives de mentorat pour soutenir l'avancement professionnel.

Objectif : Améliorer la formation des membres sur la diversité et l'inclusion.

- Objectif SMART : Mettre en œuvre une formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion pour tous les membres, avec une augmentation mesurable des connaissances et de la sensibilisation évaluée au moyen d'évaluations avant et après la formation. Obtenir une amélioration d'au moins 15 % de la compréhension de la diversité et de l'inclusion par les membres au cours des six prochains mois.

Objectif : Créer des politiques et des procédures inclusives

- Objectif SMART : Examiner et réviser les politiques existantes pour s'assurer qu'elles sont inclusives et impartiales. Élaborer et communiquer un ensemble de politiques actualisées et inclusives, et mesurer la conformité au moyen d'audits réguliers. Atteindre un taux de conformité de 100 % au cours de l'année prochaine.

Enracinez l'utilisation des objectifs SMART dans votre organisation

- Veillez à ce que le personnel, les comités, les groupes de travail et votre conseil d'administration établissent des objectifs SMART dans les plans stratégiques, d'action et opérationnels, ainsi que dans les évaluations des performances.
- Demandez à votre conseil d'administration d'approuver une motion qui s'engage à utiliser des objectifs SMART dans l'ensemble de l'organisation.
- Communiquez sur l'utilisation des objectifs SMART en utilisant un langage simple, positif et non technique.

Les objectifs SMART constituent un outil puissant pour guider une organisation vers ses objectifs. En suivant ce guide et en appliquant systématiquement les critères SMART, votre organisation peut accroître son efficacité, sa responsabilité et sa réussite globale. N'oubliez pas que la clé du succès réside dans la définition d'objectifs clairs, mesurables et réalisables, conformes à la mission et aux priorités de votre organisation.

Autres ressources

Voici une liste de sites Web et ressources en ligne qui expliquent l'usage des objectifs SMART :

- Asana (en français): <https://asana.com/fr/resources/smart-goals>
- Safety Culture (en français): <https://safetyculture.com/fr/themes/objectifs-smart/>
- Mind Tools - SMART Goals: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
- Indeed Career Guide - Setting SMART Goals: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goal>
- The Ultimate Guide to SMART Goals, Forbes: [The Ultimate Guide to S.M.A.R.T. Goals – Forbes Advisor](#)
- SMART Goals: A How-To Guide, Stanford University: <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/spire/documents/How-to-write-SMART-Goals-v2.pdf>