

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Théorie et pratique

www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique

Outil de référence
conçu par le
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques
du ministère du Conseil exécutif

Octobre 2008

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	2
La planification stratégique au gouvernement du Québec : Théorie et pratique	3
La planification stratégique en bref	4
Notions de base	4
Les principales fonctions de la planification stratégique	6
Les fonctions qui alimentent le cycle de gestion	6
L'expérience québécoise	8
L'historique au sein de l'administration publique québécoise	8
Le cadre légal	9
Le rôle des organismes centraux	10
Les étapes de validation	11
Les quatre phases de la planification stratégique	13
Phase I : Préparation de l'exercice	13
Phase II : Réflexion et diagnostic	14
Phase III : Choix stratégiques	17
Phase IV : Mise en œuvre du plan stratégique et reddition de comptes	22
Les éléments du plan stratégique	27
La vision	28
La mission	30
Le contexte	32
Les enjeux	32
Les orientations stratégiques	33
Les axes d'intervention	34
Les objectifs de résultats	35
Les indicateurs de performance	36
Le tableau synoptique	38
La contribution aux priorités et orientations gouvernementales	38
Documentation	40
Ressources et publications	40
Autres références	42

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : THÉORIE ET PRATIQUE

Ce document se veut un outil de référence qui traite à la fois des aspects théoriques et pratiques de la planification stratégique. Il est destiné en premier lieu aux personnes responsables d'élaborer le plan stratégique de leur organisation et donne un aperçu général de ce qu'est la planification stratégique dans le secteur public. Afin de bien situer la place de la planification stratégique à l'intérieur de la gestion axée sur les résultats, les autres phases de ce cycle de gestion y sont également abordées.

La partie théorique de ce document provient en partie du *Guide sur la planification stratégique*, produit en 2004 par le ministère du Conseil exécutif en collaboration avec un comité interministériel constitué de répondants en planification stratégique.

La partie davantage pratique est tirée de l'expérience acquise au fil des ans par le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (SPPS) du ministère du Conseil exécutif, dans le cadre de son mandat d'appuyer le Comité des priorités dans l'encadrement de la planification stratégique des ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Ce document est une version abrégée du site thématique **LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC**, qui a été développé par le SPPS. Il est accessible à partir du site Internet du ministère du Conseil exécutif à l'adresse suivante : www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique.

Pour contacter le SPPS :

Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques
Édifice Honoré-Mercier, 1^{er} étage
835, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1B4
418-643-5080 ☎
418-643-2570 📠
site.planification@mce.gouv.qc.ca

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN BREF

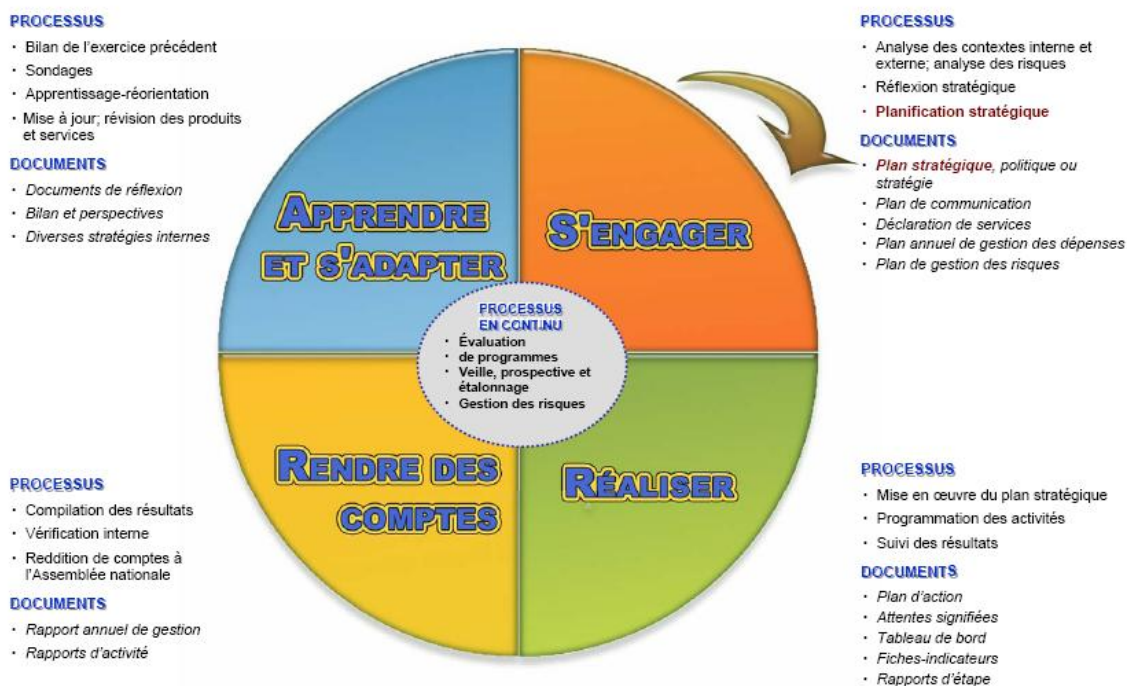
Notions de base

La planification stratégique est le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats et l'une de ses composantes majeures.

Le cycle de gestion axée sur les résultats est un processus continu qu'une organisation utilise pour :

- **planifier** les objectifs à atteindre;
- **réaliser** ses objectifs par la mise en œuvre du plan stratégique;
- **rendre compte** de l'atteinte des résultats;
- **s'améliorer** en vue d'assurer l'adéquation entre les priorités établies et les attentes de la clientèle.

LE CYCLE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS : UN PROCESSUS CONTINU



La raison de la planification

Planifier permet :

- d'obtenir une vue complète et détaillée de la situation;
- de disposer d'une liste des activités à réaliser avec leur enchaînement précis;
- de distribuer la charge des ressources ou des moyens alloués;
- de décomposer les projets en sous-ensembles plus simples.

Planifier demande du temps, de la rigueur et de la volonté, mais il s'agit d'un facteur de succès. La planification sert notamment à :

- asseoir le projet sur une base solide;
- organiser les activités afin qu'elles soient conformes aux priorités;
- établir les points de référence permettant de mesurer les progrès;
- tirer le meilleur profit des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles;
- gérer les changements avec plus de souplesse.

La définition

La planification stratégique est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

Le rôle dans le secteur public

Au gouvernement du Québec, la planification stratégique contribue à la concrétisation de la vision exprimée dans l'énoncé des priorités gouvernementales. Elle représente un processus continu et intégré de réflexion, d'action, de contrôle et d'ajustement. Elle est orchestrée par des gestionnaires responsables qui disposent d'une marge de manœuvre appréciable en vue d'offrir aux citoyens et aux citoyennes les meilleurs services, en fonction des ressources disponibles.

La planification stratégique est au cœur de la gouverne. Elle a pour objectifs :

- de déterminer un plan d'ensemble fixant les orientations qui découlent des priorités gouvernementales;
- de donner vie à la vision de chaque ministère, organisme et société d'État;
- d'accroître la coordination et la cohérence des politiques publiques;
- de déterminer les résultats visés et d'encadrer les initiatives mises en œuvre pour y arriver;
- de favoriser une meilleure appréciation des résultats et de faciliter la reddition de comptes.

Les principales fonctions de la planification stratégique

Un instrument au service de la vision de l'organisation

La planification stratégique détermine les éléments essentiels à la réalisation de la vision de l'organisation. Un plan stratégique articulé autour d'une vision de l'avenir réaliste, crédible et mobilisatrice inscrit le ministère, l'organisme ou la société d'État dans une logique proactive, ce qui est la marque des organisations reconnues comme chefs de file.

Un engagement public envers les citoyennes et les citoyens

Grâce au plan qui en découle, la planification stratégique présente une lecture aussi précise que prospective des besoins et des attentes de la population ainsi que du contexte dans lequel l'organisation intervient. Elle permet de cerner les problèmes et les solutions jugées les plus adéquates. Les orientations et les objectifs du plan deviennent alors des engagements publics des dirigeants envers les citoyens et les citoyennes, et envers leurs représentants élus.

Un levier de mobilisation

Dans une organisation, la planification est un moment privilégié pour faire valoir la vision et amorcer une réflexion sur les résultats visés. La concertation que nécessite cet exercice facilite la compréhension d'une vision commune, tout en précisant la contribution du personnel et des partenaires à l'atteinte des résultats.

Les fonctions qui alimentent le cycle de gestion

Tandis que la planification stratégique est le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats, d'autres fonctions alimentent ce cycle et sont indispensables au processus d'amélioration continue :

- la veille stratégique;
- l'évaluation de programmes;
- la vérification interne;
- la gestion des risques.

Ces mécanismes se déroulent de façon continue pendant le cycle de gestion, accompagnés d'opérations ponctuelles, selon l'évolution du contexte.

La veille stratégique

Les activités de veille, de prospective et d'étalonnage sont essentielles au processus de planification stratégique. Alors que la fonction de veille prend une importance décisive au moment du diagnostic, la prospective, de son côté, aide l'organisation à se projeter dans l'avenir. Ce faisant, meilleures sont les chances que le plan stratégique ne devienne prématurément désuet. Quant à l'étalonnage, l'exercice de comparaison demeure utile pour une amélioration continue de la performance de l'organisation aussi bien que de la qualité des services offerts.

L'évaluation de programmes

L'évaluation de programmes ou de politiques permet de revoir le bien-fondé des choix de l'organisation, de façon à y apporter les ajustements nécessaires. Cette fonction peut ainsi avoir un impact sur le plan stratégique et sur le plan d'action, et mener à une nouvelle programmation. Le plan de modernisation du gouvernement du Québec encourage les ministères et organismes à une évaluation systématique de leurs programmes.

La vérification interne

La vérification interne s'avère indispensable pour assurer la fiabilité des données présentées dans le plan stratégique. Elle peut intervenir au regard de l'évaluation des risques et des contrôles nécessaires à leur gestion.

La *Loi sur l'administration publique*, adoptée en l'an 2000 par l'Assemblée nationale, a donné une nouvelle dimension à la vérification interne en insistant sur la qualité des services offerts aux citoyens, l'atteinte des résultats, le respect du principe de transparence et la responsabilité devant les élus. Avec son plan de modernisation, le gouvernement du Québec a renforcé les activités de vérification interne de la part des ministères et organismes.

La gestion des risques

Les organisations peuvent s'appuyer sur une stratégie efficace de gestion des risques pour se fixer des objectifs réalistes :

- Le risque est le produit de la probabilité et de l'ampleur d'une perte.
- Le risque est la valeur potentielle d'une conséquence négative non désirée d'une situation ou d'une activité.
- Le risque est la somme des pertes multipliée par leurs probabilités.

Par ailleurs, l'analyse du contexte externe et des capacités organisationnelles peut permettre de dégager certains risques dont on devra tenir compte.

L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE

Depuis l'implantation de la gestion axée sur les résultats, la planification stratégique est passée par différentes phases qui ont contribué à sa maturation et ont favorisé son ancrage dans les pratiques. Dans le secteur public québécois, elle constitue désormais une étape incontournable du cycle de gestion.

Le contexte exigeant auquel fait face le secteur public québécois commande une gestion rigoureuse : un suivi systématique des activités et des ressources, de même qu'une reddition de comptes transparente. Le plan stratégique constitue une excellente réponse à ces exigences. Il permet aux organisations d'annoncer leurs engagements et de déterminer des objectifs de résultats réalistes et mesurables, afin d'en rendre compte éventuellement.

L'historique au sein de l'administration publique québécoise

Dès 1996, avant même de devenir une obligation légale, la planification stratégique a été utilisée au Québec dans le cadre de la modernisation de l'administration publique. En effet, la situation budgétaire exigeait des ministères et organismes un recentrage sur les priorités gouvernementales et un renforcement de la gouvernance. C'est ainsi que la majorité des ministères se sont dotés de plans stratégiques traduisant leurs objectifs et leurs priorités, sans toutefois les rendre publics.

L'adoption de la Loi sur l'administration publique

C'est l'adoption de la *Loi sur l'administration publique* (LAP), en 2000, qui a amorcé véritablement une généralisation et une large diffusion de la planification stratégique dans le contexte public québécois. Accordant la priorité à la qualité du service aux citoyens et dressant un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, cette loi a défini et formalisé le processus d'élaboration et de présentation des plans stratégiques. La planification stratégique s'est retrouvée au cœur de l'approche client, devenant un instrument efficace pour articuler la vision et pour assurer la transparence ainsi que la responsabilisation.

Les deux premiers cycles de planification (2001 et 2005)

Les premiers plans stratégiques ont été déposés en 2001. Bien que conformes à la Loi, ces documents étaient plutôt volumineux. En juin 2003, le gouvernement a entamé une réflexion dans le but de les alléger et de les simplifier, tout en prescrivant l'obligation d'y inclure des objectifs clairs.

La seconde génération de plans stratégiques, déposés en mai 2005, se caractérise par des objectifs liés à la vision et aux priorités gouvernementales énoncées dans le programme *Briller parmi les meilleurs*. Tenant compte des lacunes observées dans le passé, leurs concepteurs ont produit des documents plus concis et rédigés dans un langage plus accessible. Ces plans se conformes davantage aux recommandations de

la Commission de l'administration publique (CAP) qui appellent, de façon générale, à une meilleure appropriation de la gestion axée sur les résultats dans le secteur public. Plus précisément, la Commission a souligné l'importance d'avoir des indicateurs rattachés aux résultats et pas seulement aux activités courantes.

Depuis 2005, les plans sont accompagnés d'une synthèse présentée sous la forme d'un tableau synoptique tenant sur une page. Ils comprennent un énoncé de vision ministérielle et expliquent concrètement leur contribution à la vision de même qu'aux priorités d'action du gouvernement.

Le troisième cycle (2007-2008)

Le troisième exercice de planification stratégique a débuté en 2007, puisque les plans de la plupart des ministères arrivent à échéance en 2008. Cet exercice devrait consolider encore davantage le rôle de la planification à l'intérieur du cycle de gestion axée sur les résultats.

Le cadre légal

Dans le secteur public québécois, la plupart des organisations tenues de produire un plan stratégique le sont en vertu de la *Loi sur l'administration publique*. Pour certains organismes, cette obligation découle plutôt de leur loi constitutive. Enfin, depuis la fin de l'année 2006, plusieurs sociétés d'État doivent produire un plan stratégique en vertu de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

La Loi sur l'administration publique

La *Loi sur l'administration publique* oblige l'ensemble des ministères et organismes budgétaires à produire un plan stratégique. Certains autres organismes y sont aussi assujettis, soit :

- ceux désignés par le ministre dont ils relèvent et dans la mesure que celui-ci détermine;
- ceux dont le gouvernement ou un ministre nomme la majorité des membres ou des administrateurs et dont au moins la moitié des dépenses sont assumées directement ou indirectement par le fonds consolidé du revenu.

Les lois constitutives des organismes

Certains organismes et certaines sociétés d'État sont tenus de produire un plan stratégique en vertu de leur loi constitutive. C'est le cas d'Hydro-Québec. D'autres choisissent d'en produire un même s'ils n'ont pas l'obligation légale de le faire. C'est le cas de la Caisse de dépôt et placement du Québec et de la Régie du bâtiment du Québec.

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et l'énoncé de politique

L'énoncé de politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État* vise 24 sociétés d'État et organismes qui doivent désormais se doter d'un plan stratégique et le faire approuver par le gouvernement.

Le gouvernement a donné suite à l'énoncé de politique en adoptant la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* à la fin de 2006. Les articles traitant du plan stratégique ne s'appliquent pas aux sociétés qui ont déjà l'obligation de faire un plan stratégique en vertu de la *Loi sur l'administration publique*.

Les lois concernant la planification stratégique dans le secteur parapublic

Plusieurs organisations dans le secteur parapublic québécois ont également l'obligation de produire un plan stratégique. C'est le cas des commissions scolaires, en vertu de la *Loi sur l'instruction publique* (art. 209.1), et aussi des cégeps, en vertu de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (art. 16.1).

Les exigences légales n'étant pas les mêmes, le format et le contenu des plans stratégiques du secteur parapublic diffèrent par rapport aux documents produits dans le secteur public.

Le rôle des organismes centraux

Afin de soutenir les ministères et organismes dans leur processus de planification, le ministère du Conseil exécutif, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, précise les attentes du gouvernement en matière de planification stratégique. Ces attentes spécifient le contexte et fixent les paramètres de la concertation et de la coordination interministérielles dans ce domaine. Ces directives traduisent les réflexions continues pour accroître la pertinence et la cohérence du processus de planification et des plans qui en sont issus.

Le ministère du Conseil exécutif

C'est au Comité des priorités que revient la responsabilité politique de définir l'encadrement général de la planification stratégique des ministères et organismes. Son rôle s'inscrit dans la volonté d'intégrer la planification stratégique à l'action gouvernementale. C'est le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques du ministère du Conseil exécutif qui lui assure le soutien administratif relatif à cette fonction.

Le Secrétariat du Conseil du trésor

La *Loi sur l'administration publique* précise que le Conseil du trésor :

« peut déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période couverte par le plan, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet (article 9);
donne au gouvernement des avis quant aux impacts, sur l'allocation et la gestion des ressources, des plans stratégiques des ministères et organismes (article 71);
assiste, à leur demande, les ministères et organismes dans l'élaboration de leur plan stratégique (article 77, paragraphe 11°) ».

Le Sous-secrétariat à la modernisation de l'État soutient notamment le Conseil du trésor dans l'exercice des responsabilités prévues à l'article 9 et au paragraphe 11° de l'article 77 de la *Loi*, tel que précisé ci-dessus. Par ailleurs, les avis du Sous-secrétariat prennent compte de l'arrimage des plans stratégiques avec les orientations du gouvernement qui touchent l'ensemble des ministères et organismes.

Le ministère des Finances

La ministre des Finances est responsable de l'application de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. La Direction des équilibres financiers et de l'encadrement des sociétés d'État assure le soutien administratif relatif à ce mandat.

Les étapes de validation

L'examen des plans stratégiques

Avant leur dépôt à l'Assemblée nationale, les plans sont soumis au gouvernement pour approbation. C'est le ministre responsable qui transmet le plan stratégique au Secrétaire général du gouvernement. Pour les ministères et organismes assujettis à la LAP, le document doit être transmis au moins 60 jours avant la date retenue pour le dépôt à l'Assemblée nationale.

Le document fait d'abord l'objet d'une analyse par le ministère du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du trésor, qui donnent au gouvernement un avis sur :

- la cohérence du projet de plan stratégique avec les orientations gouvernementales;
- la contribution aux résultats visés par le gouvernement;
- les impacts;
- l'allocation et la gestion des ressources;
- l'apport du plan à la modernisation de l'État.

L'analyse des plans stratégiques par les organismes centraux vise également à vérifier la prise en compte des recommandations :

- des rapports d'examen des organismes publics;
- de la Commission de l'administration publique;
- du Vérificateur général.

Au besoin, selon le contenu des plans, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques consulte le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, le Secrétariat aux affaires autochtones et le Secrétariat à la jeunesse. Ces derniers sont également analysés sous l'angle des exigences relatives à l'allègement réglementaire.

Le ministère des Finances, étant responsable de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, donne un avis sur les plans soumis par les sociétés d'État et vérifie leur conformité par rapport à la forme, la teneur et la périodicité, telles que déterminées par le gouvernement. Le ministère vérifie également la cohérence des plans avec les décisions du gouvernement en matière économique, fiscale, budgétaire et financière, ainsi qu'avec les orientations en matière de revenus et d'investissements.

Le dépôt du document à l'Assemblée nationale

L'examen des plans peut donner lieu à des demandes de modifications. Lorsque celles-ci ont été effectuées, le Secrétaire général fait une recommandation au Conseil des ministres pour la validation du plan. Une fois celle-ci obtenue, le plan est déposé à l'Assemblée nationale par le ministre responsable. Il devient alors un document public et, normalement, les ministères et organismes le rendent disponible en ligne.

LES QUATRE PHASES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

De la planification stratégique au plan stratégique, le processus comporte plusieurs étapes :

- Phase I : Préparation de l'exercice
- Phase II : Réflexion et diagnostic
- Phase III : Choix stratégiques
- Phase IV : Mise en œuvre et suivi des résultats

Puisqu'un plan stratégique est pluriannuel, le même document traversera plus d'une fois le cycle de gestion et servira à la reddition de comptes pour la durée du plan. Le moment de produire un nouveau plan stratégique sera déterminé par un certain nombre de facteurs internes et externes.

Phase I : Préparation de l'exercice

Le choix de la démarche

Le choix de la démarche, qui peut être centralisée, participative ou mixte, est fonction des facteurs suivants :

- la vision et l'ampleur des changements anticipés pour la concrétiser;
- la culture organisationnelle;
- la taille de l'organisation et les ressources disponibles;
- le temps alloué pour réaliser l'exercice;
- le degré souhaité de participation du personnel;
- l'existence ou non d'un plan stratégique antérieur.

L'étape suivante consiste à structurer l'exercice :

- déterminer les responsables du processus et définir le rôle des participants;
- fixer l'étendue de la consultation : gestionnaires, personnel, comités, etc.;
- établir le calendrier de réalisation.

Les facteurs de réussite

Quelle que soit la démarche retenue, le succès de l'exercice de planification est tributaire des conditions suivantes :

- l'énoncé d'une **vision claire** par les dirigeants;
- l'**engagement** constant des dirigeants;
- le choix judicieux des **acteurs**;
- l'attribution de **responsabilités claires** aux acteurs et la précision des **contributions attendues**;

- le choix d'une **démarche adaptée** à la culture et à la taille de l'organisation;
- l'adoption d'un **calendrier réaliste**;
- une **instrumentation** facilitant l'exercice : connaissance des besoins et attentes de la collectivité ou des diverses clientèles, grilles d'analyse, produits de veille, de prospective et d'étalonnage, évaluation de programmes ou de politiques, vérification interne;
- la **collaboration et la concertation** de tous les **gestionnaires** et des **secteurs clés** de l'organisation.

Une fois cette étape franchie, le moment est venu de lancer la réflexion stratégique.

Phase II : Réflexion et diagnostic

Lancer la réflexion stratégique

Les démarches proposées

La façon de lancer la réflexion stratégique dépend en partie du type de démarche retenue.

Dans le cas d'une **démarche centralisée**, la haute direction pourra se réunir dans le contexte d'un lac-à-l'épaule ou, encore, prévoir quelques rencontres réservées exclusivement à la réflexion stratégique.

Dans le cas d'une **démarche participative** et comme point de départ de la réflexion, tout le personnel pourra être invité à formuler des suggestions ou commentaires sur ce que devraient être la vision et les valeurs de l'organisation.

Enfin, dans le cas d'une **démarche dite « mixte »**, un comité pourra être formé regroupant des représentants de chaque secteur de l'organisation. Au fil de rencontres régulières, les représentants du comité pourront consulter leur secteur respectif et valider les orientations retenues.

Des questions pour guider la démarche

Alors que la mission d'une organisation est habituellement inscrite dans sa loi constitutive, l'énoncé de la vision représente une occasion pour le dirigeant d'annoncer ce à quoi il aspire pour son organisation. Cette étape constitue un moment clé du processus de planification.

Les questions suivantes peuvent être utiles à la démarche :

- Qui sommes-nous?
- Où en sommes-nous actuellement?
- Quel but voulons-nous atteindre?
- Comment allons-nous le faire?

Des valeurs organisationnelles à établir

Un autre exercice utile pour lancer la réflexion stratégique consiste à définir l'ensemble des valeurs que représente l'organisation, afin que tous puissent se fixer un but commun. **Professionalisme, respect, intégrité, reconnaissance** sont des valeurs que les organisations retiennent tant sous l'aspect de la gestion des ressources humaines que du service à la clientèle. Plusieurs inscrivent leurs valeurs dans leur plan stratégique, quoique ce ne soit pas obligatoire.

Une fois cette étape franchie, le moment est venu d'établir le diagnostic stratégique.

Établir le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique constitue l'élément central de l'exercice de planification. Il repose sur trois analyses : le bilan stratégique, l'analyse du contexte et l'évaluation de la capacité organisationnelle. Ce travail d'analyse est soutenu par un processus continu de veille, de prospective et d'étalonnage.

Le bilan stratégique

Le bilan stratégique est d'abord établi à partir de l'examen du plan précédent et des rapports annuels de gestion couvrant le terme du plan. Cet examen mesure le degré d'atteinte des orientations et des objectifs. On doit également vérifier si les objectifs font toujours écho au bien commun et aux attentes de la population, des clientèles, voire des partenaires. À l'issue de cette analyse, on retiendra les orientations et les objectifs qui seront à reporter, à reformuler ou à modifier. On tiendra également compte des recommandations de la Commission de l'administration publique concernant la reddition de comptes.

L'analyse du contexte externe

Le contexte externe porte sur les facteurs environnementaux (les tendances) qui peuvent affecter l'organisation et les attentes de la population et des principaux acteurs qui peuvent influencer l'avenir de l'organisation. En ce qui a trait à la méthode, on distingue souvent les éléments de contexte selon deux catégories :

- les phénomènes sociétaux : changements démographiques, situation économique et culturelle, développement de nouvelles technologies, etc.;
- les facteurs d'importance pour le secteur : main-d'œuvre, modifications législatives, restructuration de services, interactions entre partenaires, conscientisation, etc.

En ce qui concerne la collecte d'information des phénomènes sociétaux, les principaux outils en sont la veille, la prospective et l'étalonnage, ainsi que les enquêtes et sondages réalisés par l'organisation de même que son expérience propre. **À noter : on ne retiendra que les éléments du contexte dont les effets sont significatifs pour l'organisation.**

Des questions à se poser :

- Quels sont les facteurs externes qui influent sur l'organisation?
- Quelles sont les contraintes et les occasions favorables pour l'organisation?
- Qu'est-ce qui détermine les tendances de son secteur d'activité?

L'évaluation de la capacité organisationnelle

L'évaluation de la capacité organisationnelle consiste à jauger les forces et les faiblesses de l'organisation, ses possibilités et les contraintes qui pèsent sur ses activités. Cet exercice s'effectue en passant en revue, en fonction de la vision et des objectifs à atteindre, les trois éléments suivants :

1. l'ensemble des ressources de l'organisation et leur utilisation;
2. sa capacité organisationnelle;
3. les obstacles à surmonter pour permettre à l'organisation d'honorer ses priorités et ses engagements.

Les questions pouvant fournir un éclairage à ce sujet sont les suivantes :

- Que fait de mieux l'organisation?
- Quelles sont ses lacunes?
- Quelles sont ses ressources (techniques, humaines, etc.)?
- Quelles sont ses capacités et ses limites?

L'analyse des contextes externe et interne devrait également comprendre une évaluation des éléments pouvant compromettre la mission de l'organisation ou mettre en cause la poursuite de certains objectifs. Une fois les risques circonscrits, il est souhaitable d'élaborer un plan de gestion intégrée des risques.

Les activités de veille, de prospective et d'étalonnage

La **veille** constitue une observation continue de l'environnement d'une organisation. Elle lui permet de détecter et d'analyser les faits susceptibles de l'influencer, ainsi que les tendances à moyen et à long terme sur divers plans : social, économique, culturel, démographique, technologique ou autre.

Tous les phénomènes qui risquent d'affecter l'organisation sont à documenter. Cela inclut les phénomènes de rupture ou de discontinuité, de même que les mutations de société. La veille rend donc possible l'anticipation des changements, dans un contexte externe de plus en plus complexe. Cette observation permanente est favorisée par la mise en œuvre de mécanismes de veille structurés. Ainsi, toute organisation doit informer les décideurs des tendances les plus susceptibles d'avoir une incidence sur leur action.

La **prospective** est un exercice essentiel, dans le contexte de la planification gouvernementale, puisque les documents qui en résultent couvrent une période d'au moins deux ans. Cela oblige les organisations à prévoir et à prendre des engagements pour l'avenir. L'analyse du contexte gagne en réalisme par une projection des facteurs ou des tendances pouvant exercer une influence majeure sur l'organisation.

Cette analyse permet à l'organisation d'articuler sa planification par rapport aux changements à venir et à l'évolution de facteurs marquants. Elle peut lui permettre de se projeter dans l'avenir, notamment par un exercice de prospective s'appuyant sur le développement de scénarios. Ainsi, l'organisation pourra mettre en œuvre les actions lui permettant d'améliorer sa flexibilité face aux défis à venir, afin d'atteindre le but visé. Le passage de l'anticipation à l'action est facilité par une meilleure connaissance des faits générateurs d'incertitude ou de risques.

L'étalonnage (ou *benchmarking*) est un « mode de vigie qui mesure les produits, les services et les pratiques des organisations concurrentes », selon Jean Leclerc, dans son ouvrage *Gérer autrement l'administration publique*. L'intérêt de ces analyses comparatives est de pouvoir s'améliorer en apprenant des autres. En d'autres termes, cette méthode permet à l'organisation d'évaluer ses produits, ses services, ses pratiques et sa performance par rapport à ceux de ses concurrents ou des organisations reconnues comme leaders dans le même secteur.

Une fois cette étape franchie, le moment est venu de définir les priorités de l'organisation.

Phase III : Choix stratégiques

Définir les priorités

Les enjeux et priorités

La définition des enjeux et priorités est le fruit d'une réflexion fondée sur le bilan stratégique, l'analyse du contexte et l'évaluation de la capacité organisationnelle. Ce résultat constitue le positionnement stratégique.

Les enjeux représentent des gains ou des pertes possibles. Selon Bryson, un enjeu stratégique est une question fondamentale qui se pose par rapport à l'un des sujets suivants :

- mandat, mission ou valeurs de l'organisation;
- nature des produits et services, et détermination du niveau de qualité;
- clients, usagers et payeurs;
- coût et financement;
- aspects concernant les structures et la gestion.

La discussion sur les enjeux constitue un point tournant de la planification stratégique. Définir les enjeux fondamentaux conduit à faire des choix judicieux pour assurer sa viabilité et son succès.

Les choix stratégiques

Au terme du diagnostic stratégique, l'organisation est outillée pour établir ses choix stratégiques. Étape cruciale du processus de planification, la détermination des choix

stratégiques relève des dirigeants. Ces choix doivent être cohérents par rapport à la vision, à la mission et aux principaux secteurs d'activité (*core business*) de l'organisation, mais ils doivent également l'être par rapport aux priorités gouvernementales.

Pour les ministères et organismes du gouvernement du Québec, la déclinaison des choix stratégiques s'effectue selon les paramètres fixés par la *Loi sur l'administration publique*, soit : les orientations, les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs de performance. Pour les sociétés d'État, les paramètres sont fixés par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

La détermination des choix stratégiques nécessite de donner la priorité à ce qui est important pour les citoyens et citoyennes. Cela permet à l'organisation de centrer son action sur un nombre réaliste d'orientations et d'objectifs de résultats.

Lors de la détermination des choix stratégiques découlant des enjeux, il est important de ne retenir que les orientations d'ordre **stratégique**. Les orientations de nature opérationnelle doivent plutôt figurer dans un plan d'action, alors que les objectifs liés à la qualité des services auront avantage à faire l'objet d'une déclaration de services aux citoyens.

Par ailleurs, à la suite de l'adoption de la *Loi sur le développement durable* par le gouvernement du Québec en 2006, bon nombre de ministères et d'organismes sont dorénavant tenus de produire un plan d'action en matière de développement durable, tel qu'il est indiqué dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable*. À cette fin, les organisations devront faire preuve de **rigueur** et distinguer les orientations qui relèvent du plan stratégique de celles qui relèvent davantage d'un plan d'action. C'est la ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs qui est responsable du suivi et de l'application de cette loi.

Le tableau synoptique

L'élaboration d'un tableau synoptique, regroupant les grandes orientations et la déclinaison des axes d'intervention et des objectifs, facilite grandement la détermination des priorités et des choix stratégiques. Une vue d'ensemble des priorités permet notamment de vérifier la cohérence de ses choix les uns par rapport aux autres. Le tableau permet d'organiser ses idées, de les présenter aux autorités, bref de communiquer l'essentiel sur une seule page.

Cette étape devra être réalisée le plus tôt possible en cours de processus et le tableau validé par les dirigeants avant que l'on commence à rédiger le plan stratégique.

Rédiger le plan stratégique

Le contenu des plans stratégiques des ministères et organismes québécois est fonction des paramètres fixés par la *Loi sur l'administration publique*. Pour les sociétés d'État, les paramètres sont fixés par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. La section *Les éléments du plan stratégique* fournit des précisions sur chacun des éléments qui doivent figurer dans les plans stratégiques du secteur public québécois.

Le ministère du Conseil exécutif fournit également certaines précisions aux ministères et organismes à l'égard de leurs plans pour qu'ils concrétisent la vision gouvernementale. Par ailleurs, dans un souci d'amélioration continue du processus de planification et des plans qui en résultent, les recommandations de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale du Québec doivent également être prises en considération.

Le plan stratégique s'adresse à des clientèles variées : grand public, clientèle cible de l'organisation, parlementaires, partenaires, etc. Il doit donc être rédigé dans un langage clair et accessible. La concision est de mise. La brochure *Rédiger... simplement*, disponible sur le site du Secrétariat à la politique linguistique, contient des recommandations pour une langue administrative de qualité. Le site de l'Office québécois de la langue française comporte également des ressources et des liens pouvant être utiles à l'étape de la rédaction du plan.

Une fois cette étape franchie, le plan stratégique doit être approuvé par les autorités de l'organisation ainsi que par le ministre responsable, qui doit le transmettre au Secrétaire général du gouvernement pour validation, en vue de son dépôt à l'Assemblée nationale.

Obtenir l'aval des autorités

La procédure de validation d'un plan stratégique varie d'une organisation à une autre et dépendra beaucoup de la démarche de planification retenue : centralisée, participative ou mixte.

Dans le cas d'une démarche plutôt participative, plusieurs secteurs de l'organisation prendront part à la rédaction du plan et, par le fait même, en valideront le contenu. Dans le cas d'une démarche davantage centralisée, une petite équipe sera responsable de la rédaction du plan, et le contenu en sera validé par la haute direction à diverses étapes du processus.

Il est utile, dans un premier temps, d'obtenir l'aval des autorités concernant les grandes orientations proposées. Celles-ci peuvent être présentées sous la forme d'un tableau synoptique. Une validation des secteurs pourra s'avérer utile pour ce qui est des objectifs et des indicateurs, puisque ce sont eux qui auront à assurer le suivi des résultats en vue de la reddition de comptes.

Une version finale du plan stratégique doit être soumise aux autorités de l'organisation et au ministre responsable pour approbation. Par la suite, c'est le ministre qui transmet le document au Secrétaire général du gouvernement. Après son dépôt à l'Assemblée nationale, le document est rendu public.

Communiquer le plan stratégique

Généralement, lorsque le plan stratégique est déposé à l'Assemblée nationale, le document est rapidement accessible sur le site de l'organisation.

Certains ministères et organismes choisissent d'élaborer un plan de communication pour la publication de leur plan stratégique.

Pour la diffusion interne, le plan de communication répondra à des questions telles que :

- À qui le plan stratégique sera-t-il transmis : à chacun des employés; au secteur lui-même?
- Par qui le plan stratégique sera-t-il transmis : par le sous-ministre ou le président? par chacun des sous-ministres adjoints dans leur secteur respectif?
- À quoi servira le plan stratégique à l'interne : à la reddition de comptes seulement? ou comme outil de communication ou de mobilisation également?

Pour la diffusion externe, le plan de communication répondra à des questions telles que:

- Est-ce que le plan stratégique devrait faire l'objet d'une diffusion particulière en fonction des clientèles visées?
- Le dépôt du plan stratégique à l'Assemblée nationale devrait-il coïncider avec un autre événement public?
- Le dépôt du plan stratégique devrait-il faire l'objet d'un lancement lui assurant une plus grande visibilité? Si oui, quel en serait l'objectif?
- Le plan stratégique sera-t-il diffusé en version papier et sur demande seulement?

Le plan stratégique pourra servir de carte de visite. En ce sens, plus le document sera concis et clair, plus il sera consulté. Une belle présentation graphique pourra également faciliter la compréhension d'un contenu qui, dans certains cas, peut être plutôt technique. L'important est d'adapter le document et sa diffusion à la clientèle visée.

Produire un nouveau plan

Le lancement d'un nouvel exercice de planification

L'organisation peut songer à lancer un nouvel exercice de planification environ six mois avant le terme du plan. Certaines commencent même un an à l'avance ou plus, dans le cas, par exemple, où un virage majeur est prévu ou encore si le type de démarche privilégiée demande plus de temps.

Le nouveau plan stratégique ne sera pas forcément en rupture totale avec le précédent. Au contraire, lorsqu'une mission demeure inchangée, il est normal de retrouver certains éléments de continuité d'un plan à un autre. Un nouveau plan traduira souvent une volonté d'améliorer les façons de faire et de rendre une organisation encore plus performante.

La révision avant terme d'un plan stratégique

Certaines circonstances justifient la révision avant terme d'un plan stratégique, circonstances révélées par la veille, l'analyse prospective, l'évaluation de programmes ou la vérification interne. Ces éléments ont un impact certain sur les assises mêmes du plan en vigueur tels que :

- un bouleversement de l'environnement externe (contexte économique, social, législatif ou politique) qui peut avoir un impact notable sur les choix stratégiques de l'organisation;
- un nouveau gouvernement, de nouvelles orientations gouvernementales ou même l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui souhaite insuffler à son organisation un changement de direction important;
- l'adoption d'une politique publique qui redéfinit les façons de faire d'un secteur;
- des modifications à la capacité organisationnelle, particulièrement une importante réduction des ressources;
- la reconfiguration de la structure d'une organisation, par exemple son détachement d'un ministère ou d'un organisme ou son rattachement à une entité importante.

De tels facteurs peuvent avoir un effet certain sur les orientations stratégiques d'une organisation et entraîner la nécessité de changer de cap afin de faire face à de nouveaux défis.

Phase IV : Mise en œuvre du plan stratégique et reddition de comptes

Mise en œuvre du plan stratégique : plan d'action et autres mécanismes

Après la rédaction du plan stratégique et son dépôt à l'Assemblée nationale, l'organisation aborde l'étape de la mise en œuvre du plan.

Le plan d'action

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le plan stratégique se transpose souvent dans un plan d'action annuel. Certaines organisations produiront un seul document couvrant l'ensemble des activités, d'autres en produiront un pour chacun des secteurs.

C'est dans le plan d'action que sont précisés les moyens privilégiés pour atteindre les résultats visés; il s'agit donc d'un outil de mise en œuvre des engagements annoncés dans le plan stratégique. Puisque les ministères et organismes n'ont pas à rendre compte des moyens utilisés pour atteindre les résultats visés, le plan d'action demeure généralement un document interne.

Le plan d'action sert à élaborer les objectifs opérationnels et à déterminer les moyens d'action visant à l'atteinte des résultats sur une base annuelle.

Il précise les responsabilités attribuées aux diverses unités administratives, de sorte que chacune puisse connaître les diverses contributions attendues. De nature opérationnelle, le plan d'action responsabilise toute l'organisation face à la réalisation et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Les finalités du plan d'action :

- encourager et soutenir l'adhésion des employés au plan stratégique par une meilleure compréhension de la chaîne de résultats entre la stratégie et les opérations;
- préciser les contributions de tous les secteurs;
- favoriser une vision intégrée des interventions en fonction des orientations retenues;
- faciliter le suivi de la mise en œuvre annuelle du plan stratégique;
- cibler les moyens et répartir les ressources pour l'atteinte des objectifs;
- assurer le suivi de l'atteinte des résultats en vue de la reddition de comptes.

Instrument de mise en œuvre du plan stratégique, le plan d'action peut également inclure :

- les activités courantes de l'organisation;
- l'échéancier prévu pour chacune des activités;
- les ressources (humaines, matérielles, budgétaires et informationnelles);
- le partage des responsabilités.

La programmation des activités

La programmation des activités est une autre façon de déterminer les moyens à privilégier dans la mise en œuvre des objectifs du plan stratégique. Cette démarche est généralement soutenue par un logiciel. Ce système permet à tous les secteurs d'inscrire leurs activités pour l'année en précisant les orientations ou les objectifs auxquels ces activités sont rattachées. Un tableau de bord de gestion peut être intégré dans la programmation des activités.

Les attentes signifiées

Pour faire le lien entre le plan d'action ou la programmation des activités et les tâches et activités du personnel, le gestionnaire peut recourir à des mécanismes de gestion élaborés en fonction des attentes signifiées. Ce modèle de gestion repose sur une entente de type contractuel : le gestionnaire détermine, en collaboration avec l'employé, quelles seront les attentes de ce dernier pour le prochain cycle, généralement d'une année.

Les attentes signifiées sont directement liées aux mesures du plan d'action ou à la programmation des activités. Les responsabilités de chacun seront déterminées clairement et les attentes de l'employé précisées. Ce dernier sera alors mieux à même de comprendre de quelle façon il est appelé à contribuer aux objectifs globaux de son ministère ou de son organisme au cours de la prochaine année.

Le suivi des résultats

La mise en œuvre implique un suivi continu et un bilan périodique de l'atteinte des résultats. Divers outils sont utilisés par les ministères et organismes à cet effet, notamment des tableaux de bord de gestion. Ces outils facilitent la préparation du Rapport annuel de gestion et la reddition de comptes.

Les éléments suivants viendront conditionner la mise sur pied et l'efficacité des outils de gestion :

- la participation des intervenants de tous les services de soutien à la gestion, les unités à caractère horizontal;
- l'énoncé des résultats attendus ainsi que la responsabilisation des gestionnaires et des chargés de dossiers;
- le choix judicieux des indicateurs;
- la fiabilité et la validation de l'information;
- la méthodologie de la saisie des données;
- la gestion du tableau de bord (la responsabilité de fournir les données à un moment prédéterminé);
- la conception et le développement du tableau de bord (contenu et forme) notamment en vue de la reddition de comptes.

De manière optimale, le suivi concerne les secteurs clés de l'organisation. La coordination est généralement confiée aux responsables de la planification stratégique, qui s'assurent de la collaboration des divers intervenants ministériels, dont les responsables de la gestion des ressources. Les équipes de vérification interne et d'évaluation de programmes participent également au suivi du plan stratégique.

Le tableau de bord de gestion

La mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats suppose que les gestionnaires et les membres de l'organisation sont à même de suivre, de très près, l'évolution de l'organisation par rapport à ses objectifs. Le tableau de bord de gestion est un des outils qui permet de suivre la progression de l'atteinte des résultats. Cependant, comme tous les outils, il ne constitue pas une panacée et, pour être efficace, il doit répondre à de réels besoins incarnés dans une volonté claire d'implanter une véritable gestion axée sur les résultats. De plus, il nécessite l'apport de tous les membres de l'organisation, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Les données qui suivent sont tirées de l'ouvrage de M. Pierre Voyer *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performances*. Un tableau de bord présente, de manière simple, un aperçu de la situation d'une organisation par rapport aux résultats qu'elle s'est fixés. Cependant, simplicité ne signifie pas que rigueur et pertinence doivent être sacrifiées, bien au contraire. Ainsi, pour qu'un tableau de bord de gestion soit plus qu'un « gadget » informatique, il doit être alimenté par des indicateurs utiles et bien choisis.

Selon Pierre Voyer, le tableau de bord de gestion permet :

- de constater en temps réel les écarts et les alertes et d'assurer ainsi un monitoring constant;
- d'entreprendre des enquêtes et de guider les analyses;
- de faciliter la reddition de comptes;
- d'améliorer la communication et d'aider à la motivation;
- de contribuer à la formulation des objectifs et des attentes.

Ainsi, le tableau de bord assure le suivi, mais peut aussi servir de point de départ à plusieurs processus de gestion axés sur les résultats, comme le rapport de gestion ou la planification stratégique. Regrouper l'information stratégique permet de comprendre et de suivre l'évolution des dimensions jugées stratégiques.

La reddition de comptes : le Rapport annuel de gestion

L'information qui suit est tirée du *Guide sur le rapport annuel de gestion*, produit par le Secrétariat du Conseil du trésor, qui diffuse également, chaque année, un *Document de soutien à la production du Rapport annuel de gestion* à l'intention des ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'administration publique* (LAP).

Le cadre de gestion axée sur les résultats implique une reddition de comptes qui s'effectue par l'intermédiaire d'un rapport annuel de gestion rédigé à l'intention des parlementaires et des citoyens. Le *Rapport annuel de gestion*, défini par la LAP, est le document principal du processus de reddition de comptes. Il inclut :

- la présentation des résultats obtenus par rapport au plan stratégique et, le cas échéant, au *Plan annuel de gestion des dépenses (PAGD)*;
- la déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents;
- l'application au regard des autres exigences réglementaires et législatives (par exemple, la loi constitutive);
- tout autre élément ou renseignement déterminé par le Conseil du trésor.

Pour livrer aux parlementaires et aux citoyens l'information leur permettant d'apprécier la performance d'un ministère ou d'un organisme, le rapport annuel de gestion présente:

- les résultats qui établissent un lien entre les objectifs et les cibles annoncées;
- les résultats dans le contexte de leur réalisation (l'apprentissage et le changement pour faire face à l'avenir, à l'impact, aux effets inattendus, aux facteurs de contingence, etc.);
- le lien entre l'ensemble des ressources humaines, budgétaires et financières, informationnelles et matérielles, et les résultats.

Le rôle de la Commission de l'administration publique

L'audition devant la Commission

Chaque session parlementaire, les rapports annuels de gestion de plusieurs ministères et organismes font l'objet d'un examen minutieux de la part des membres de la Commission de l'administration publique (CAP). À la suite de cet examen, certains sous-ministres et dirigeants d'organismes sont invités à se présenter en commission parlementaire pour rendre compte des résultats atteints par rapport aux engagements de leur plan stratégique, de leur déclaration de services ou de leur *Plan annuel de gestion des dépenses*.

Dans l'exercice de ses fonctions, la Commission :

- vérifie les engagements financiers des ministères et de certains organismes publics;
- entend les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sur leur rapport annuel de gestion;
- entend les entités qui ont fait l'objet de commentaires dans le rapport du Vérificateur général;
- dépose à l'Assemblée nationale deux rapports portant sur les résultats de ses travaux, soit des observations, des conclusions et des recommandations.

Les préoccupations des parlementaires

Les rapports de la CAP comportent des recommandations formulées à la suite des auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. Plusieurs attentes se dégagent des exercices de reddition de comptes effectués devant les parlementaires et portant sur la performance de l'administration publique.

Dans l'ensemble, les parlementaires souhaitent que les plans stratégiques présentent une image globale et cohérente de la vision, de la raison d'être et des activités fondamentales d'une organisation. Par ailleurs, ils rappellent aux ministères et aux organismes l'importance qu'ils doivent accorder aux citoyens et à leurs clientèles.

Les recommandations précises de la Commission portant sur les éléments du plan stratégique concernent, notamment, les objectifs, leurs cibles et les indicateurs de performance. Les ministères et organismes sont invités, lorsque cela s'applique à la préparation de leur plan, à tenir compte des recommandations suivantes :

- lier aux objectifs des **cibles quantifiables et préétablies**;
- lier aux objectifs retenus des **indicateurs stables**, permettant de suivre l'évolution de la performance de l'organisation;
- lier aux objectifs des **indicateurs d'impact et de progression** dans l'atteinte des cibles;
- lier aux objectifs retenus des indicateurs d'efficience (dont le coût de revient) qui rattachent les ressources utilisées aux résultats obtenus et qui démontrent l'effet des ressources additionnelles sur les résultats obtenus;
- privilégier l'utilisation d'**indicateurs permettant la comparaison** avec d'autres organisations.

En somme, tant pour la gouverne que pour une meilleure reddition de comptes, il est essentiel de formuler des objectifs clairs et de porter une attention particulière à l'arrimage étroit des objectifs et des indicateurs de performance, notamment en ce qui concerne leurs effets sur la population, les clientèles et les partenaires.

LES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE

C'est la *Loi sur l'administration publique* qui prescrit aux ministères et organismes qui y sont assujettis les sections et les éléments obligatoires de leur plan stratégique. L'article 9 de cette loi précise qu'il doit comporter les éléments suivants :

- une description du contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme;
- les principaux enjeux auxquels l'organisation fait face;
- les orientations stratégiques;
- les objectifs et les axes d'intervention retenus;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats.

De plus, le Conseil du trésor peut déterminer les renseignements que le plan doit comprendre, la période qu'il couvre, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet.

Dans le cas des sociétés d'État, c'est la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (art. 34) qui prescrit les sections et les éléments obligatoires, à savoir :

- le contexte dans lequel évolue la société et les principaux enjeux auxquels elle fait face;
- les objectifs et les orientations stratégiques de la société;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
- tout autre élément déterminé par le ministre responsable.

Le même article précise que le plan stratégique est déterminé suivant la forme, la teneur et la périodicité déterminées par le gouvernement.

Pour les organisations publiques québécoises qui ne sont pas assujetties à ces lois, le contenu des plans stratégiques peut différer légèrement, mais les éléments de base demeurent les mêmes.

La vision

L'élaboration d'une vision stratégique fait partie des nouveaux outils de gestion utilisés pour favoriser l'adaptation, la transformation et la performance des organisations. Les dirigeants, tant du secteur privé que du secteur public, l'utilisent pour **déterminer la direction** dans laquelle l'organisation doit aller.

La vision est la représentation de ce que l'organisation veut devenir. Elle lui indique le **chemin à prendre** entre le présent et l'avenir. Elle lui fournit un éclairage qui guide ses actions et ses décisions quotidiennes, afin que tous travaillent ensemble pour atteindre les mêmes buts.

L'énoncé de la vision doit être clair, bref, positif et inspirant. Il doit exprimer des **projections dans le futur**. Il devrait contenir les éléments suivants :

1. un but significatif qui explique la **raison d'être** de l'organisation
 - Quel est le cœur des activités de l'organisation?
2. une **image du futur** qui présente **l'objectif ultime** et pas uniquement le processus pour l'atteindre
 - Quel est le futur souhaité?
3. des **valeurs claires** qui fournissent les lignes directrices guidant la poursuite du but et le cheminement vers le futur souhaité. Elles doivent être décrites explicitement, de façon à influencer les comportements quotidiens des membres de l'organisation
 - Quelles sont les références culturelles communes aux membres de l'organisation qui ont une incidence positive sur la vision et les pratiques au sein de celle-ci?

En pratique, la vision s'exprime en quelques lignes et comprend souvent des expressions telles que :

- *Nous visons à être reconnus comme étant... un leader, la référence...*
- *Notre organisation est déterminée à devenir... le chef de file, le meilleur, le partenaire privilégié...*

Une vision peut couvrir un futur souhaitable à moyen terme, ce qui correspond à la durée d'un plan stratégique, soit habituellement de trois à cinq ans. Elle peut aussi couvrir une période plus longue, soit de 10 ou 20 ans. À titre d'exemple, le gouvernement de l'Alberta s'est doté d'une vision sur 20 ans, à laquelle doivent s'arrimer les visions et les plans d'affaires de tous les ministères.

La vision n'est pas forcément revue à l'échéance du plan stratégique, puisque c'est la planification stratégique qui exprime ses paramètres de réalisation. Ainsi, chaque nouveau plan peut redéfinir les orientations et moduler dans le temps les objectifs nécessaires à la réalisation d'une vision à plus long terme élaborée précédemment.

VISION – EXEMPLES

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2008-2011)

Un ministère qui favorise la participation des personnes, des entreprises et de ses partenaires au développement et à la prospérité du Québec.

Ministère de la Justice (2007-2010)

Un système de justice plus proche des citoyens, davantage accessible, efficace et transparent.

Ministère des Relations internationales (2008-2011)

Un ministère au cœur d'une action internationale efficace, conçue et conduite pour le bénéfice de la population québécoise selon les principes du développement durable.

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2008-2011)

Être reconnu pour son leadership ainsi que pour sa gestion innovatrice et responsable du patrimoine naturel et territorial, au bénéfice des générations actuelles et futures.

* * *

Société d'habitation du Québec (2008-2011)

Bâtitteur de mieux-vivre en habitation.

Sûreté du Québec (2007-2012)

La Sûreté du Québec à l'avant-garde! Partenaire privilégié et engagé dans la sécurité et le bien-être des citoyens.

* * *

Gouvernement de l'Alberta (vision élaborée en 2004 pour les 20 prochaines années)

A vibrant and prosperous province, where Albertans enjoy a superior quality of life and are confident about the future for themselves and their children.

Une province dynamique et prospère, où les Albertains profitent d'une qualité de vie supérieure et ont confiance en l'avenir pour eux-mêmes et pour leurs enfants.

Gouvernement de la Colombie-Britannique (2008-2011)

To be a prosperous and just province, whose citizens achieve their potential and have confidence in their future.

Être une province prospère et faisant preuve d'équité, dont les citoyens développent leur potentiel et ont confiance en l'avenir.

* * *

RBC Groupe Financier

Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients.

Air Canada

Gagner la fidélité par la passion et l'innovation.

La mission

La mission représente la **raison d'être** de l'organisation, le **cœur de ses activités**, son « **core business** ».

La mission énonce succinctement le rôle de l'organisation, ses buts, la clientèle qu'elle dessert, le secteur géographique dans lequel elle œuvre et ce qui la distingue. Il s'agit d'un message simple par lequel l'organisation communique à l'externe quelles sont ses principales activités et comment elle les accomplit.

La formulation de la mission dans le plan stratégique ne reprend généralement pas le libellé de la loi constitutive. Par souci de cohérence, on s'attend à ce que la mission soit semblable à celle proposée dans les communications publiques et sur le site Internet de l'organisation. Toutefois, la mission d'une organisation peut changer. Une modification législative ou une restructuration organisationnelle peut avoir un effet sur elle. Il faut donc s'assurer que la mission énoncée dans le plan stratégique correspond réellement aux principales activités de l'organisation.

Dans un plan stratégique, la mission s'exprime sous forme de mandat et traduit la raison d'être de l'organisation. Habituellement, le mandat se compose de quatre éléments :

- Quelle est l'organisation?
- Quel est son but ou quels sont ses objectifs?
- À qui sont destinées ses activités et qui y participe?
- Comment cela fonctionne-t-il?

MISSION – EXEMPLES

Ministère de la Justice (2007-2010)

Assurer la primauté du droit au sein de la société québécoise et maintenir au Québec un système de justice qui soit à la fois digne de confiance et intègre afin de favoriser le respect des droits individuels et collectifs.

Ministère des Relations internationales (2008-2011)

Promouvoir et défendre les intérêts du Québec au plan international, en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale

Ministère de la Sécurité publique (2008-2011)

Assurer, de concert avec nos partenaires, la sécurité publique au Québec.

Secrétariat du Conseil du trésor (2007-2012)

Le Secrétariat assiste le Conseil du trésor et sa présidente dans leurs fonctions de gouverne. Il les conseille en matière de gestion des ressources et de modernisation de l'État.

* * *

Commissaire à la santé et au bien-être (2008-2011)

Apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et des Québécois.

Société d'habitation du Québec (2008-2011)

Favoriser l'accès à des conditions adéquates de logement.

* * *

La mission, selon le cas, pourra mettre l'accent sur le **travail en partenariat** et préciser les **valeurs** qui guident ses efforts :

Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (2008-2011)

Le MCCCCF, appuyé par un réseau de quatorze sociétés d'État et organismes publics, a pour mission de favoriser au Québec l'affirmation, l'expression et la démocratisation de la culture ainsi que le développement des communications et de contribuer à leur rayonnement à l'étranger. Par ailleurs, il a aussi pour mission de favoriser la contribution sociale, civique, économique et professionnelle des femmes au développement du Québec ainsi que de promouvoir les droits des femmes et l'égalité effective entre les femmes et les hommes.

Le contexte

Le contexte présente brièvement les **facteurs significatifs**, les **besoins** et les **attentes** des citoyennes et des citoyens, de même que les **tendances** qui influenceront les stratégies de l'organisation pour la période couverte par le plan stratégique. Il peut être énoncé et analysé en deux parties, soit le contexte interne et le contexte externe de l'organisation.

L'analyse du contexte, interne ou externe, esquisse les enjeux de l'organisation et par la suite trouve écho dans les orientations et les objectifs proposés dans le plan. Par conséquent, dans le document final, seuls les éléments de contexte pertinents, c'est-à-dire, ceux à partir desquels des enjeux ont été cernés, sont présentés.

L'analyse du contexte, de même que l'exercice de planification dans son ensemble, requiert un effort soutenu et permanent de veille, de prospective et d'étalonnage.

Les enjeux

Les enjeux représentent ce que les clientèles particulières peuvent **perdre ou gagner** selon les stratégies mises en place par les ministères et organismes. Ils découlent du contexte et annoncent directement les orientations proposées dans le plan stratégique. En outre, ils spécifient les **effets possibles** sur le futur de l'organisation en termes de **gains ou de pertes**.

La formulation des enjeux se fait dans un bref énoncé qui ne contient pas de verbe.

ENJEUX – EXEMPLES

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2008-2011)

La pérennité du patrimoine naturel et territorial.

Ministère de la Sécurité publique (2008-2011)

Des citoyens rassurés et engagés dans leur sécurité.

* * *

Commission des normes du travail (2008-2012)

Le respect des normes du travail.

Commission de la fonction publique (2007-2010)

Règlement harmonieux des litiges.

Les orientations stratégiques

Les orientations établissent les **grands chantiers**, les intentions prioritaires qui marqueront l'intervention de l'organisation, pour une période donnée, en vue de réaliser sa mission. Elles définissent les **priorités d'action** de l'organisation. Une orientation stratégique s'exprime sous forme de but à portée générale qui indique le résultat souhaité, tout en tenant compte des attentes de l'organisation.

L'orientation stratégique doit être facile à comprendre. Fondée sur une question particulière, elle décrit les changements prévus et souhaités par l'organisation. Il est préférable qu'elle soit introduite par un seul verbe d'action, véhiculant une seule idée. La concision ajoute beaucoup à la clarté du message.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES – EXEMPLES

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2008-2011)

Enjeu :

Pérennité du patrimoine naturel et territorial.

Orientation :

Assurer la conservation et le renouvellement des ressources naturelles.

Ministère de la Sécurité publique (2008-2011)

Enjeu :

Des citoyens rassurés et engagés dans leur sécurité.

Orientation :

Agir pour réduire la vulnérabilité des Québécoises et des Québécois face aux risques en favorisant la prévention, la préparation et l'information des citoyens.

* * *

Commission des normes du travail (2008-2012)

Enjeu :

Le respect des normes du travail.

Orientation :

Susciter un plus grand respect de la loi en faisant de la prévention la pierre angulaire de nos activités.

Commission de la fonction publique (2007-2010)

Enjeu :

Règlement harmonieux des litiges.

Orientation :

Favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

Les axes d'intervention

Les axes d'intervention situent chacune des orientations dans un domaine ou un secteur prioritaire d'intervention. Il s'agit de **l'angle** ou de **l'aspect** choisi par l'organisation pour déployer les objectifs stratégiques qui permettront d'alimenter l'orientation proposée. La formulation de l'axe d'intervention commence par un nom et ne contient pas de verbes.

AXES D'INTERVENTION – EXEMPLES

Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (2008-2011)

Orientation :

Contribuer au développement des marchés, à la promotion et à la défense des intérêts du Québec au Canada et à l'international.

Axes d'intervention :

- Les politiques et la réglementation fédérales en culture et communications.
- La promotion et la mise en marché hors Québec.
- La diversité des expressions culturelles.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2008-2011)

Orientation :

Soutenir la capacité d'adaptation des entreprises aux changements pour accroître leur productivité.

Axes d'intervention :

- Soutien à la formation en entreprise.
- Mobilité de la main-d'œuvre.

* * *

Société d'habitation du Québec (2008-2011)

Orientation :

Soutenir l'amélioration continue en habitation.

Axes d'intervention :

- La modernisation des programmes, des services et des processus.
- Le développement du savoir-faire en habitation.

Les objectifs de résultats

Les objectifs constituent les **engagements**, en termes de résultats visés, pris par l'organisation. Ils reflètent **l'action de l'organisation** sur les citoyennes, les citoyens et les clientèles.

Les objectifs déterminants de l'action de l'organisation sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et d'une durée déterminée. Ils constituent la base de la reddition de comptes de l'organisation devant l'Assemblée nationale.

Des objectifs, des changements, des résultats

Les orientations se déclinent donc par axes d'intervention, et chaque axe peut comporter un ou plusieurs objectifs. Les objectifs indiquent les **changements précis et mesurables** que l'activité de l'organisation est sensée produire.

Introduits par un verbe d'action, les objectifs expriment une finalité et doivent, idéalement, contenir les éléments suivants:

- le changement précis souhaité (utiliser un seul verbe d'action);
- la date à laquelle le changement est sensé se produire;
- la mesure du changement (en nombre ou en pourcentage);
- le groupe cible.

L'utilisation de ces éléments dans les objectifs confère à ces derniers une précision utile pour le suivi de leur accomplissement, quoique dans certains cas, les résultats visés, en termes de date et de mesure, sont plutôt identifiés en lien avec les indicateurs.

OBJECTIFS – EXEMPLES

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2008-2011)

Favoriser la formation continue de la main-d'œuvre en emploi en contribuant à augmenter la proportion d'établissements qui offrent de la formation à leurs employées et employés ou qui financent cette formation de 56,3 % à 58,6 %.

Ministère des Relations internationales (2008-2011)

Contribuer à ce que plus de 100 pays aient ratifié la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles d'ici à 2009 et appuyer la mise en œuvre de cette Convention.

* * *

Services Québec (2007-2012)

Promouvoir l'utilisation du Portail gouvernemental de services et assurer son développement.

Conseil de la science et de la technologie (2008-2011)

Sensibiliser les acteurs du développement et le grand public à l'apport de la recherche aux grands défis retenus.

Les indicateurs de performance

Les indicateurs sont une composante essentielle de la gestion axée sur les résultats. Il s'agit d'une **mesure quantitative ou qualitative** qui permet de constater l'évolution d'un fait observable, que l'on vise à modifier en vertu d'un objectif formulé en termes de finalité. Plus précisément, l'indicateur mesurera l'effet souhaité sur une ou des clientèles ou sur la population. Intimement lié aux résultats visés par les objectifs, l'indicateur en constitue l'outil de mesure.

Des indicateurs significatifs

Lors de l'élaboration des indicateurs, une attention particulière devrait être accordée à leur arrimage aux objectifs. En effet, des objectifs clairement formulés facilitent l'élaboration d'indicateurs pertinents et de qualité. Ainsi, **quatre critères déterminent la qualité** d'un indicateur :

- la pertinence : arrimage avec la gestion, cohérence à travers les divers paliers;
- l'exactitude : précision, mesure, rigueur dans l'interprétation;
- la convivialité : facilité d'utilisation, visualisation, compréhension, interprétation contextuelle;
- la faisabilité : localisation, disponibilité, coût des données.

Des indicateurs de mesure

Les indicateurs permettent la mesure et le suivi de la performance qui sont nécessaires à la reddition de comptes. Les parlementaires membres de la Commission de l'administration publique ont répété à plusieurs reprises leurs attentes à cet égard :

- choisir des indicateurs d'effet et non pas des indicateurs d'activité ou de production;
- conserver les mêmes indicateurs sur plusieurs années afin d'en apprécier l'évolution.

Des indicateurs d'ordre stratégique

Les indicateurs d'ordre stratégique reflètent les préoccupations principales et les priorités du ministre ou de la haute direction d'un ministère ou d'un organisme, en fonction des attentes de la clientèle visée. Leur nombre correspond sensiblement à celui des objectifs, ce qui implique un alignement sur les priorités de l'organisation pour avoir une sélection d'indicateurs clés.

Des indicateurs pour mesurer

Parce que les organisations cherchent à atteindre des résultats significatifs pour la population, le cycle de la performance implique nécessairement la notion de satisfaction

de celle-ci face aux services publics. Or, une organisation ne peut apprécier sa performance sans l'utilisation d'un outil de mesure. C'est pourquoi, la mesure des résultats est un élément capital de la performance. Il ne s'agit pas ici de mesure de rendement, mais bien d'appui à la gestion. Les mesures prises à la lumière des indicateurs aident à désigner où l'utilisation de leviers d'intervention (ressources, moyens, programmes, processus, activités, stratégies) est nécessaire pour favoriser la performance.

INDICATEURS – EXEMPLES

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2008-2011)

Objectif :

Favoriser la formation continue de la main-d'œuvre en emploi en contribuant à augmenter la proportion d'établissements qui offrent de la formation à leurs employées et employés ou qui financent cette formation.

Indicateur :

Proportion des établissements ayant offert ou financé de la formation à leurs employées et employés.

Cible / Résultat visé :

Augmenter la proportion de 56,3 % à 58,6 %.

Ministère des Relations internationales (2008-2011)

Objectif :

Contribuer à ce que plus de 100 pays aient ratifié la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles d'ici à 2009 et appuyer la mise en œuvre de cette Convention.

Indicateurs :

- **Nombre de ratifications et nature des interventions à cet égard.**
- **Nature des mesures de mise en œuvre proposées ou appuyées par le Québec.**

Cible / Résultat visé :

Ratification par plus de 100 pays d'ici à 2009.

* * *

Services Québec (2007-2012)

Objectif :

Promouvoir l'utilisation du Portail gouvernemental de services et assurer son développement.

Indicateurs :

- **Nombre de visites pour chacun des espaces du Portail.**
- **Niveau de satisfaction de la clientèle.**

Conseil de la science et de la technologie (2008-2011)

Objectif :

Sensibiliser les acteurs du développement et le grand public à l'apport de la recherche aux grands défis retenus.

Indicateurs :

- **Nombre et type d'activités de sensibilisation réalisées.**
- **Nombre de personnes rejointes.**

Le tableau synoptique

Le tableau synoptique permet de **présenter l'essentiel** du plan stratégique en un seul coup d'œil :

- la mission et la vision de l'organisation;
- les enjeux et les grandes orientations;
- les axes d'intervention et les objectifs;
- les indicateurs de performance.

Le tableau est à la fois un **outil** et une partie indispensable du document final. Comme outil, il est utilisé pour dégager un consensus autour des priorités, avant d'entreprendre la rédaction du plan proprement dit. Le tableau est donc la base du plan stratégique, le « squelette » à partir duquel le plan est élaboré.

Une fois achevé, le tableau synoptique permet une **communication rapide** des éléments essentiels du plan stratégique. Il peut prendre des formes différentes et être présenté en format « portrait » ou « paysage ». Une dimension de 11 po x 17 po (28 cm x 43 cm) est idéale pour la présentation d'un tableau complet et facile à lire.

La contribution aux priorités et orientations gouvernementales

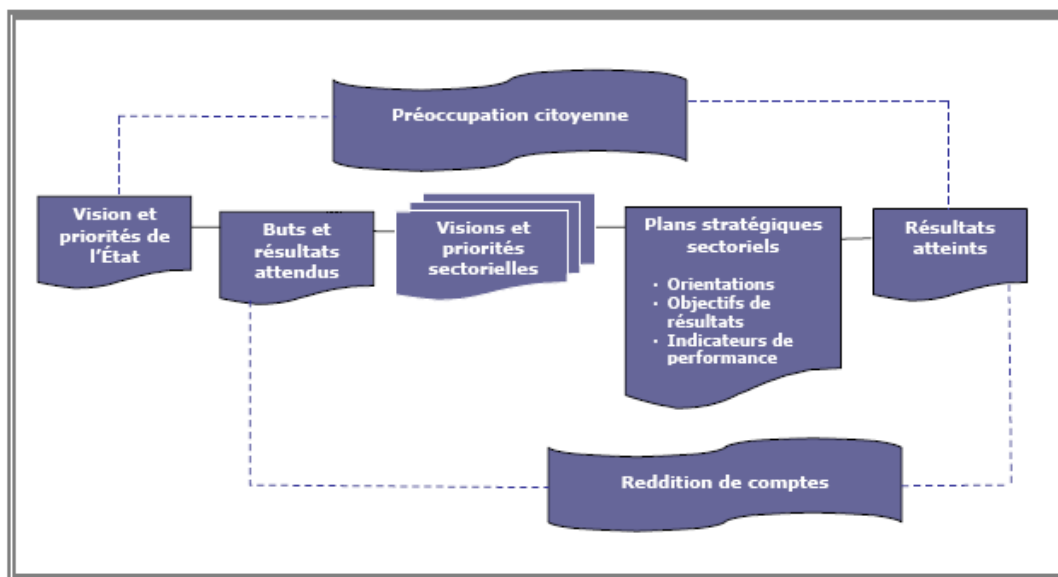
Chaque nouveau gouvernement annonce les objectifs qu'il entend poursuivre au cours de son mandat. C'est par l'action de chacun des ministères et organismes qu'ils peuvent être atteints. Les plans stratégiques constituent les véhicules privilégiés pour orienter et rendre publiques les stratégies de l'ensemble des organisations gouvernementales vers l'atteinte de ces objectifs communs.

Afin d'assurer la cohérence de l'ensemble de l'action gouvernementale envisagée et de circonscrire la contribution de chacune des organisations à l'atteinte des engagements gouvernementaux, ces dernières ont à démontrer comment elles entendent :

- traduire concrètement, dans leur secteur d'activité, les différentes orientations gouvernementales et y contribuer;
- orienter leur action pour mieux tenir compte des attentes de la population, des clientèles spécifiques et des partenaires, tout en s'assurant que leurs choix ne produisent pas d'effet de débordement sur ces clientèles ou sur d'autres organisations gouvernementales.

En somme, assortis d'une vision clairement énoncée, les plans stratégiques des organisations gouvernementales indiquent à la collectivité et aux parlementaires les priorités sectorielles ainsi que les objectifs qui seront mis en œuvre pour atteindre les résultats attendus.

PLANS STRATÉGIQUES DES MINISTÈRES, ORGANISMES ET SOCIÉTÉS D'ÉTAT :
CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS ET ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES



Ministère du Conseil exécutif, Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques, 2007.

La planification stratégique s'inscrit donc dans une démarche à l'échelle gouvernementale. Les plans stratégiques des ministères et organismes doivent nécessairement refléter les priorités d'action du gouvernement.

DOCUMENTATION

Les documents dans la liste qui suit sont disponibles en liens hypertexte sur le site Internet du ministère du Conseil exécutif : www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique. Le site comporte également un répertoire des plans stratégiques en vigueur dans le secteur public québécois ainsi que quelques exemples de l'extérieur du Québec.

Ressources et publications

Lois et politiques en lien avec la planification stratégique

[Loi sur l'administration publique](#)

[Organismes gouvernementaux : statut et obligations - LAP \(mars 2007\)](#)

[Loi sur la gouvernance des sociétés d'État](#)

[Moderniser la gouvernance des sociétés d'État](#)

[Loi sur le développement durable](#)

Suivi de la Loi sur l'administration publique

[Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2006-2007](#)

[Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2005-2006](#)

[Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2004-2005](#)

[Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec](#)

Gestion axée sur les résultats : Guides et documents de soutien

[Le guide sur la carte stratégique](#)

[Document de soutien à la production du rapport annuel de gestion 2007-2008](#)

[Guide sur la gestion axée sur les résultats](#)

[Guide sur les indicateurs](#)

[Guide sur la déclaration de services aux citoyens](#)

[Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion](#)

[Guide sur le rapport annuel de gestion](#)

[Document de soutien à la production du Rapport annuel de gestion 2006-2007](#)

[L'évaluation de programme – document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes](#)

Rapports d'examen des organismes publics

[Rapport du Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2004-2005 \(Rapport Boudreau\)](#)

[Rapport du Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006 \(Rapport Geoffrion\)](#)

[Position du gouvernement sur les recommandations du Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement pour l'année 2005-2006](#)

Rapports de la Commission de l'administration publique sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

[Vingtième rapport \(juin 2008\)](#)

[Dix-neuvième rapport \(décembre 2007\)](#)

[Dix-huitième rapport \(février 2007\)](#)

[Dix-septième rapport \(décembre 2006\)](#)

[Seizième rapport \(juin 2006\)](#)

[Quinzième rapport \(décembre 2005\)](#)

[Quatorzième rapport \(juin 2005\)](#)

[Treizième rapport \(décembre 2004\)](#)

[Douzième rapport \(juin 2004\)](#)

[Onzième rapport \(décembre 2003\)](#)

[Dixième rapport \(février 2003\)](#)

[Neuvième rapport \(décembre 2002\)](#)

[Huitième rapport \(décembre 2001\)](#)

[Septième rapport \(décembre 2000\)](#)

[Sixième rapport \(juin 2000\)](#)

[Cinquième rapport \(décembre 1999\)](#)

[Quatrième rapport \(juin 1999\)](#)

[Troisième rapport \(juin 1998\)](#)

[Deuxième rapport \(novembre 1997\)](#)

[Premier rapport \(juin 1997\)](#)

Rapports du Vérificateur général

[Rapports du Vérificateur général](#) (lien vers la page des rapports)

Autres références

La bibliographie ci-dessous comporte une liste d'ouvrages sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats. Pour les employés de la fonction publique québécoise, tous ces documents sont accessibles via la [Bibliothèque Cécile-Rouleau](#). Afin de faciliter votre recherche, le numéro de référence de la bibliothèque est indiqué dans la bibliographie. La plupart de ces lectures suggérées sont également disponibles dans les bibliothèques universitaires ainsi que dans certaines bibliothèques locales.

1. La gestion axée sur les résultats et la performance des organisations

CHAPUT, Luc. *Modèles contemporains en gestion : un nouveau paradigme, la performance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, c2007, 230 pages.
658 C468m 2007

EMERY, Yves. « La gestion par résultats dans les organisations publiques : De l'idée aux défis de la réalisation », *Télescope*, vol. 12, no. 3 (Automne 2005), p. 1-11.
<http://enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3resultats.pdf>

KUSEK, Jody Zall et Ray C. RIST. *Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : un guide pour les praticiens du développement*, Montréal, Éditions Saint-Martin, c2006, 218 p.
JF 1525 P964 K97t F.m 2006

LACASSE, François et Pierre-Érie VERRIER (sous la dir. de). *30 ans de réforme de l'État : expériences françaises et étrangères : stratégies et bilans*, Paris, Dunod, c2005, xvi, 246p.
JN 2597 T795 2005

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC. *La gestion intégrée par résultats: Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, Presses de l'Université du Québec, 2008.

2. La gestion stratégique

AKTOUF, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^e édition, Montréal, Gaétan Morin, c1999, 710 p.
HD 33 A315ma 1999

AUVÉ, Stéphane, et autres. *De la vision à l'action : vade-mecum du management stratégique*, Colombelles, [France], Éditions EMS, Management et société, c2001, 239 p.
HD 30.28 D278 2001

CHANNON, Derek (sous la dir.) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, Oxford, Royaume-Uni, c1997, xiii, 325 p.
658.401203 B632

CHICKEN, John C. et Michael R. HAYNS. *Strategy and Priority*, 1st ed., London, [Angleterre], Business Press International, 1999, xi, 192 p.
HD 30.28 C533s 1999

COSSETTE, Pierre. *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant*, Revue de l'entrepreneuriat, vol. 2, n° 1, 2003.
<http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0201pc.pdf>.

CÔTÉ, Marcel et. Al. *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, Gaëtan Morin, c2008, 368 p.
658.4012 G393 2008

COULTER, Mary K. *Strategic management in action*, 4e éd., Upper Saddle River, New-Jersey, Prentice Hall, 2008, 368 p.

DURAND, Rodolphe. *Guide du management stratégique : 99 concepts clés*, Paris, Dunod, c2003, x, 394 p.
HD30.28 D949.2003

GODET, Michel. *Manuel de prospective stratégique*, 2e éd., Paris, Dunod, c2001, 2 v.
HD 30.27 G582 2001 V.1 et HD 30.27 G582m 2001 V.2

HAFSI, Taïeb, et autres. *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2^e éd., Montréal, Éditions Transcontinental, 2000, 754 p.
HD 30.28 H139s 2000

HANNAGAN, Tim. *Mastering Strategic Management*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave, 2002, 213 p.
HD 30.28 H243m 2002

JOYCE, Paul. *Strategic Management for the Public Services*, Buckingham, [Angleterre], Philadelphia, Open University Press, c1999, xiii, 204 p.
HD 62.35 J89s 1999

KOENIG, Gérard. *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan, c1996, 543 p.
HD 30.28 K78m 1996

LEVICKI, Cyril. *Stratégie en action*, Paris, Village Mondial, Les Échos Éd., 2000, xvii, 267 p.
HD 30.28 L664s F.L 2000

MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND et Joseph LAMPEL. *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village Mondial, c1999, 423 p.
HD 30.28 M667s F.c 1999

NOYÉ, Didier. *Conduire un plan d'action jusqu'au résultat*, Paris, INSEP Consulting, 2005, 48 p.
HD 30.28 N949c 2005

PHÉLIZON, Jean-François. *L'action stratégique*. Paris, Économica, 1998, 322 p.
HD 30.28 P538a 1998

PROULX, Denis. *Management des organisations publiques : théories et applications*, Presses de l'Université du Québec, c2006, 259 p.
JF 1352 M266 2006

THOMPSON, Arthur A. *Strategic management : concepts and cases*, 12e éd., Boston, Mass., McGraw-Hill/Irwin, c2001, 1 v.
HD 30.28 T482s 2001

WALL, Stephen J. et Shannon RYE WALL. *The New Strategists : Creating Leaders at all Levels*, New York, Free Press, c1995, xii, 260 p.
HD 30.28 W187n 1995

3. La planification stratégique

BLOODWORTH, Glenn (2001). « From Strategic Planning to Strategic Management: A Manifesto, *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, vol. 44, no. 3 (septembre 2001), p. 346–354.

BRYSON, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3^e éd., 2004, 192 pages.
HD 30.28 B916 2004

HAINES, Stephen G. *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, Boca Raton, [Flor.], St. Lucie Press, c2000, 361 p.
AD MON 400 2000

KAUFMAN, Roger. *Strategic Planning Plus : an Organizational Guide*, Newbury Park, Calif., Sage Publications, c1992, xxii, 317 p.
AD MON 138 1992

MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, c1994, 455 p.
HD 30.28 M667r F.r

4. La gestion du changement stratégique

Le changement, Paris, Éditions d'Organisation, L'Expansion management review, [Collection Harvard business review], c2000, 258 p.
HD 58.8 C456 F.b 2000

BALOGUN, Julia et Veronica HOPE HAILEY. *Stratégies du changement*, 2^e éd., Paris, Pearson Éducation France, c2005, xvi, 244 p.
HD 30.28 B195e F.f 2005

HAFSI, Taïeb, et Christiane DEMERS. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.
HD 58.8 H139c 1997

HAFSI, Taïeb et Bruno FABI. *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Québec, Éditions Transcontinental, c1997, 418 p.
HD 58.8 H139f 1997

JACOB, Réal, Alain RONDEAU et Danielle LUC (sous la dir. de). *Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement*. Montréal, Revue Gestion, c2002, viii, 435 p.
HD 58.8 T772.1 2002

ROBERT, Michel. *Stratégie pure et simple II : ne vous contentez pas de suivre les règles du jeu : changez le jeu !*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2003, 332 p.
HD 30.28 R642st F.b 2003

5. La mobilisation des acteurs

CASTELNAU, Jacques, Loïc DANIEL et Bruno METTLING. *Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective*, 2e éd., Paris, Éditions d'Organisation, c2001, 282 p.
HD 30.28 C349p 2001

6. Les outils de gestion

DE VAUJANY, François-Xavier (sous la dir. de). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, [France], Éditions EMS, Management et société, c 2006, 282 p.
HD 30.28 D278 2005

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, Paris, Éditions d'Organisation, c2001, xvi, 423 p.
HD 30.28 K17s F.t 2001

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. *Le tableau de bord prospectif*, Paris, Éditions d'organisation, c2003, 311 p.
HD 56 K17b F.s 2003

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Paris, Éditions d'organisation, c1998, 311 p.
HD 56 K17b F.s 1998

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies*, Hoboken (New-Jersey), John Wiley & Sons, 2003, 305 p.

VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, 2006, 446 pages.
HD 30.213 V975