



CHEMINEMENT
GOUVERNEMENTAL



DÉMARCHE
ORGANISATIONNELLE
DE PLANIFICATION
STRATÉGIQUE



MISE EN ŒUVRE
ORGANISATIONNELLE
D'UN PLAN STRATÉGIQUE

LIGNES DIRECTRICES PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

En vigueur à partir du 1^{er} juin 2017

LIGNES DIRECTRICES
PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – juin 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-77806-6 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2017

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE	1
COMPOSANTES OBLIGATOIRES DU PLAN STRATÉGIQUE	2
PRESCRIPTION CONCERNANT LE FORMAT DES TEXTES	2
TRANSMISSION AU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR POUR VALIDATION PRÉLIMINAIRE	2
CHEMINEMENT GOUVERNEMENTAL	3
TRANSMISSION OFFICIELLE DU PLAN STRATÉGIQUE	3
ANALYSE OFFICIELLE ET VALIDATION FINALE EN VUE DU DÉPÔT À L'ASSEMBLÉE NATIONALE	3
DÉPÔT À L'ASSEMBLÉE NATIONALE.....	4
DÉMARCHE ORGANISATIONNELLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	4
MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE ET REDDITION DE COMPTES	4
PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES.....	4
PLAN D'ACTION ET OUTILS DE SUIVI.....	5
RAPPORT ANNUEL DE GESTION	5
RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	5
POUR NOUS JOINDRE	5
ANNEXE	6
DÉFINITIONS	6

AVANT-PROPOS

La Loi sur l'administration publique (LAP) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique. En conséquence, elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de transparence auprès des parlementaires et des citoyens.

La Loi prévoit que chaque ministère et organisme (MO) doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année (art. 8) et précise ce que doit comporter un tel plan.

Elle donne également au Conseil du trésor le pouvoir de déterminer les renseignements que doit contenir le plan stratégique, la période couverte, sa forme et la périodicité des révisions dont il doit faire l'objet (art. 9). De plus, la LAP prévoit que le président du Conseil du trésor a notamment comme fonction d'assister les MO dans l'élaboration de leur plan (art. 77) et qu'il est responsable de l'application de cette loi (art. 252).

Les lignes directrices produites par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), en collaboration avec le ministère des Finances du Québec (MFQ), donnent aux MO assujettis à la LAP et aux sociétés assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) les directives à respecter afin de produire un plan stratégique répondant aux attentes gouvernementales.

Les **Lignes directrices en matière de planification stratégique au gouvernement du Québec** :

- sont produites par le SCT, en collaboration avec le MFQ ;
- s'appliquent aux MO gouvernementaux qui doivent produire un plan stratégique en vertu de l'article 5 du chapitre II de la LAP, de l'article 34 de la LGSE ou encore de leurs lois constitutives ;
- s'adressent aux sous-ministres, aux dirigeants d'organismes et aux équipes chargées de l'élaboration des plans stratégiques et ayant la responsabilité d'assurer la conformité de leur plan aux attentes gouvernementales ;
- exposent les composantes à respecter dans la production d'un plan stratégique ;
- décrivent le processus décisionnel permettant l'approbation d'un plan stratégique par le gouvernement ;
- présentent les obligations liées à la démarche organisationnelle de planification stratégique ;
- fournissent une information de base sur les bonnes pratiques.

OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE

Au sens de la LAP, le plan stratégique vise à permettre aux MO :

- de prendre des engagements auprès de la population en ce qui concerne la valeur publique projetée de leur mission, de leurs activités et de leur performance escomptée ;
- de suivre l'évolution de leurs résultats par rapport à leurs engagements et d'orienter leur gestion en conséquence ;
- d'établir une base sur laquelle une reddition de comptes publique pourra être effectuée auprès des parlementaires et des citoyens.

COMPOSANTES OBLIGATOIRES DU PLAN STRATEGIQUE

Le tableau suivant énumère, selon la loi applicable, les principales composantes obligatoires du plan stratégique. D'autres exigences peuvent s'ajouter, notamment selon les lois constitutives des MO.

	MO visés par la LAP	Organisations visées par la LGSE
Mission et vision	x	x
Contexte et enjeux	x	x
Orientations stratégiques	x	x
Objectifs stratégiques	x	x
Axes d'intervention	x	
Indicateurs de performance	x	x
Cibles	x	x
Présentation des secteurs d'activité		x
Bilan des résultats du dernier plan stratégique		x

Dans le cadre de l'application des présentes lignes directrices, si un MO souhaite ne pas utiliser le mode de regroupement d'objectifs que sont les axes d'intervention, il devra préalablement le justifier au SCT qui en tiendra compte lors de l'analyse.

Les organisations sont invitées à se doter de fiches d'indicateurs. Celles-ci visent à définir et à situer, dans un contexte de reddition de comptes, les indicateurs sélectionnés. Ces fiches ne sont pas publiques et n'ont pas à être intégrées au plan stratégique. Il est recommandé que celles-ci soient validées par la direction de la vérification interne de l'organisation ou par son auditeur.

PRESCRIPTION CONCERNANT LE FORMAT DES TEXTES

Le texte du plan stratégique doit être rédigé dans un langage accessible au grand public et ne devrait pas dépasser une vingtaine de pages.

Le tableau synoptique doit accompagner le plan stratégique et inclure les composantes obligatoires précédemment énumérées, à l'exception du contexte, et être présentées dans un enchaînement logique. Il doit normalement tenir sur une page et permettre de saisir les composantes obligatoires en un coup d'œil.

TRANSMISSION AU SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR POUR VALIDATION PRELIMINAIRE

Le projet de plan stratégique doit être transmis au SCT, qui en effectuera une analyse préliminaire en portant une attention particulière aux éléments suivants :

- la conformité à la LAP et à la LGSE ;
- le respect de la politique générale et des priorités du gouvernement ;

- la considération de recommandations issues de rapports tels que ceux qui sont publiés par les différentes commissions de l'Assemblée nationale, dont la Commission de l'administration publique, par le Vérificateur général du Québec ou par le Protecteur du citoyen ;
- la logique des liens entre les enjeux, les choix stratégiques, les objectifs et les indicateurs ;
- la pertinence et la qualité des indicateurs et des cibles sélectionnées, notamment la présence de cibles intermédiaires qui favorisent l'évaluation de la progression des résultats annuels tout au long de la durée du plan ;
- la cohérence et la disponibilité quant à l'allocation et à la gestion des ressources nécessaires à l'obtention des résultats.

Bien que cette étape ne puisse garantir une approbation du projet de plan stratégique par les autorités compétentes, elle facilite le cheminement pour l'approbation gouvernementale.

Pour validation préliminaire, le projet de plan stratégique doit être transmis à l'adresse suivante : soutien@ar@sct.gouv.qc.ca.



CHEMINEMENT GOUVERNEMENTAL

TRANSMISSION OFFICIELLE DU PLAN STRATÉGIQUE

Lorsque le MO obtient un avis préliminaire favorable de la part du SCT, le projet de plan stratégique (version non éditée) doit être transmis aux autorités gouvernementales par l'intermédiaire du Système des dossiers décisionnels (DOSSDEC).

Pour les MO assujettis à la LAP, un projet de plan stratégique (texte et tableau synoptique) doit être déposé dans DOSSDEC au moins soixante jours avant la date où le ministre responsable entend en faire le dépôt à l'Assemblée nationale (art. 10). Ce projet de plan doit être accompagné d'une note d'information informant notamment le Conseil des ministres du dépôt du plan à l'Assemblée nationale ainsi que de la teneur de celui-ci.

Pour les organisations assujetties à la LGSE, le projet de plan stratégique est soumis à l'approbation du gouvernement dans le semestre qui suit la date d'échéance du dernier plan stratégique. Le projet doit être accompagné de l'extrait du procès-verbal du conseil d'administration, d'un projet de décret et d'une note explicative signée par le ministre responsable pour être soumis à l'approbation du gouvernement.

ANALYSE OFFICIELLE ET VALIDATION FINALE EN VUE DU DÉPÔT À L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Le SCT réalise l'analyse officielle des plans stratégiques du gouvernement. Pour les plans stratégiques des organisations assujetties à la LGSE, l'analyse produite tient compte des commentaires du MFQ.

Le projet de plan stratégique est présenté au Conseil du trésor, qui émet une recommandation au Conseil des ministres. Le projet de plan stratégique est, par la suite, soumis au Conseil des ministres.

Dans l'éventualité où un projet de plan stratégique ne répondrait pas aux normes et aux exigences, le Conseil du trésor pourrait recommander au Conseil des ministres d'autoriser le dépôt du plan à l'Assemblée nationale sous réserve que le MO apporte les modifications requises.

DÉPÔT À L'ASSEMBLÉE NATIONALE

L'organisation assujettie à la LAP qui a reçu l'approbation du Conseil des ministres doit transmettre son plan stratégique à l'Assemblée nationale (art. 11).

Pour ce faire, le ministre responsable transmet au leader parlementaire du gouvernement le plan stratégique, selon la procédure en vigueur à l'Assemblée nationale.

Coordonnées du cabinet du leader du gouvernement :

Assemblée nationale
Cabinet du leader du gouvernement
Édifice Pamphile-Le May
1^{er} étage, bureau 1.39
1035, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4



DÉMARCHE ORGANISATIONNELLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le choix de la démarche organisationnelle de planification stratégique relève de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme. Celui-ci informe, par écrit, le secrétaire du Conseil du trésor de la date de démarrage des travaux. L'amorce de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique neuf mois avant la fin du plan en vigueur fait partie des meilleures pratiques.

Lorsque le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme estime que la démarche excèdera la fin de la période couverte par le plan en vigueur, il doit informer par écrit le secrétaire du Conseil du trésor de la nécessité de prolonger le plan actuel et de la durée de cette prolongation. Toutefois, la prolongation est conditionnelle au démarrage d'une démarche organisationnelle de planification stratégique et ne pourra excéder une période de douze mois suivant l'expiration du plan en vigueur.

Dans l'éventualité où le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme souhaiterait effectuer une mise à jour d'un plan stratégique en cours, celui-ci doit en faire la demande, par écrit, au secrétaire du Conseil du trésor.



MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE ET REDDITION DE COMPTES

PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES

Conformément à la LAP, le président du Conseil du trésor dépose annuellement à l'Assemblée nationale les plans annuels de gestion de dépenses élaborés par chacun des ministres.

Le plan annuel de gestion des dépenses présente les choix effectués dans l'allocation des ressources ainsi que les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés au plan stratégique.

PLAN D'ACTION ET OUTILS DE SUIVI

Un plan d'action organisationnel s'inscrit dans les meilleures pratiques permettant le déploiement d'un plan stratégique.

Le plan d'action organisationnel précise, en termes opérationnels, les activités à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs inscrits au plan stratégique. Il permet également de clarifier les attentes et la contribution de chacun des secteurs de l'organisation dans l'atteinte des cibles fixées.

Par ailleurs, deux outils de suivi communément utilisés et faisant partie des meilleures pratiques sont recommandés par le SCT, soit le tableau de suivi et le tableau de bord. Il revient à l'organisation de déterminer l'outil à privilégier ou à adapter selon ses besoins et ses ressources.

Une publication, à périodes fixes, des résultats sur le site Web de l'organisation fait également partie des meilleures pratiques.

RAPPORT ANNUEL DE GESTION

La LAP précise que la reddition de comptes doit se faire par un rapport annuel de gestion déposé à l'Assemblée nationale (art. 26). Ce rapport vise à communiquer aux parlementaires, dans un langage accessible, une information pertinente, complète et fiable concernant les résultats annuels obtenus par rapport aux engagements pris par l'organisation, sa performance et l'utilisation des ressources mises à sa disposition.

La LAP prescrit, entre autres, que le rapport annuel de gestion doit présenter les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique et, le cas échéant, par le plan annuel de gestion des dépenses (art. 24). Ces éléments sont traités dans les instructions en la matière, produites annuellement par le SCT.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

La LAP prévoit le dépôt à l'Assemblée nationale, par le président du Conseil du trésor, d'un rapport annuel sur l'application de cette loi (art. 28), dans lequel l'ensemble des éléments prévus au cadre de gestion axée sur les résultats sont traités, notamment la situation des MO en matière de planification stratégique et de reddition de comptes.

POUR NOUS JOINDRE

Pour tout renseignement complémentaire sur la planification stratégique au gouvernement du Québec, veuillez communiquer avec la **Direction de l'application des lignes directrices en matière de planification stratégique et de reddition de comptes publique** du SCT au 418 643-0875, poste 4110, ou à soutiengar@sct.gouv.qc.ca.

Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes
et à l'application de la Loi sur l'administration publique
Secrétariat du Conseil du trésor
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion

Pour toute question relative à la LGSE, veuillez communiquer avec la **Direction des sociétés d'État du ministère des Finances** au 418 643-5704.

ANNEXE

DÉFINITIONS

Mission

La mission constitue la raison d'être de l'organisation. Elle énonce de façon concise le rôle de l'organisation, ses visées et la clientèle à laquelle elle s'adresse. Sans reprendre nécessairement le libellé exact de la loi constitutive, elle doit être cohérente avec celui-ci.

Contexte

La présentation du contexte s'appuie sur une analyse stratégique de l'environnement interne et externe dans lequel agit l'organisation. Cette lecture de l'environnement vise à déterminer ses forces et ses faiblesses en relation avec les possibilités et les défis avec lesquels elle devra composer au cours des prochaines années.

Enjeux

Les enjeux désignent des préoccupations que l'organisation doit traiter ou résoudre afin d'être en mesure de réaliser sa mission.

Orientations stratégiques

Une orientation stratégique représente une priorité d'action de l'organisation pour une période donnée. L'orientation stratégique permet de positionner la façon dont l'organisation répondra aux enjeux déterminés en respect de sa mission.

Objectifs stratégiques

Un objectif stratégique précise les engagements prioritaires de l'organisation pour la période couverte par le plan stratégique. Il représente l'ampleur des changements désirés par les choix opérationnels de l'organisme, en lien avec l'orientation stratégique de laquelle il découle.

Axes d'intervention

Les axes d'intervention peuvent se constituer en regroupant des objectifs apparentés dans un sous-groupe correspondant à un domaine ou un secteur prioritaire d'intervention pour l'organisation.

Indicateurs de performance

L'indicateur de performance est une information ou une mesure permettant de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif. Il permet de mesurer le succès en matière d'efficacité, d'efficience ou de qualité.

Cibles

La cible désigne le résultat à atteindre ou le degré d'accomplissement qu'une organisation ou une intervention vise sur une période et un aspect donnés. Ces cibles, liées aux objectifs et aux indicateurs de suivi, sont normalement quantifiables.

Outils

[Guide sur le plan stratégique dans les organisations publiques du gouvernement du Québec \(en développement\)](#)

[Guide sur les indicateurs \(lien Web\)](#)

[Glossaire des indicateurs \(lien Web\)](#)

[Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation \(lien Web\)](#)

