



M. Eric Vignola, MBA
Président, stratège principal

Les FAQ de la planification stratégique

C'est quoi, au juste, une planification stratégique ?

La planification stratégique est définie selon le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation comme « un processus de gestion visant à assurer, d'une manière continue, une concordance entre une organisation et les circonstances internes et externes qui lui sont favorables ».

Il s'agit en d'autres termes d'un processus de réflexion stratégique qui permet de mettre en lumière les orientations ou champs d'intervention à prioriser et les stratégies à mettre en place afin de répondre adéquatement aux objectifs préalablement définis. Ces objectifs sont définis avec la municipalité (ou toute autre organisation réalisant l'exercice) en fonction des enjeux soulevés lors de l'analyse des environnements interne et externe de l'organisation.

Quels sont les bienfaits d'une planification stratégique pour une municipalité ?

Les bienfaits d'une planification sont multiples. L'élément déclencheur d'une telle démarche est souvent le besoin d'avoir une vision claire de la direction vers laquelle la municipalité ou l'organisation souhaite s'orienter.

Parmi ces bienfaits, nous pouvons mentionner :

- Avoir un outil de référence pour la prise de décision stratégique;
- S'assurer que tout le monde (employés, partenaires, citoyens, direction, etc.) avance dans la même direction;
- Préparer l'avenir de la municipalité en considérant les besoins des citoyens, entreprises, associations et autres parties prenantes de l'écosystème;
- Demeurer agile face aux environnements interne et externe dans lesquels la municipalité évolue.

Quand est-il pertinent d'entreprendre une planification stratégique ?

Plusieurs signes avant-coureurs permettent de déterminer le moment opportun pour entreprendre un processus de planification stratégique :

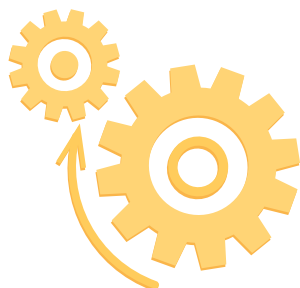
- Une multiplicité d'objectifs prioritaires qui ne travaillent pas en synergie;
- Une vision de développement de la municipalité devenue floue;
- Une incapacité à statuer sur une avenue de développement;
- Le fait de ne pas atteindre régulièrement des objectifs fixés;
- Une démobilitation des citoyens, entreprises ou autres intervenants du territoire;
- Une perte d'attractivité;
- Le maintien du statu quo depuis de trop longues années.

Quelles sont les principales étapes d'une planification stratégique ?

La première étape est celle du diagnostic stratégique. C'est là que l'on dresse un état de la situation en ce qui a trait aux environnements interne et externe de la municipalité. Plusieurs consultations auprès des parties prenantes ont lieu lors de cette étape, ce qui permet de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la municipalité et de mettre en lumière les enjeux à adresser en priorité. Le diagnostic stratégique est essentiel et aide à faire un tour d'horizon de la situation.

Par la suite vient celle du cadre stratégique, le cœur de la planification stratégique. À l'intérieur seront définis la vision, les objectifs, les orientations stratégiques et les stratégies d'intervention associées.

Enfin, il sera pertinent de concrétiser ces stratégies à l'aide d'un plan d'action qui détaille les démarches à entreprendre pour atteindre la vision et les objectifs.



Pourquoi réaliser plusieurs consultations dans le processus ?

Les consultations auprès des différentes parties prenantes (élus, employés de la municipalité, citoyens, entreprises et organismes présents sur le territoire, etc.) permettent d'approfondir la compréhension des défis rencontrés dans les secteurs d'activités et de bien cerner les réalités de tous.

Ainsi, le diagnostic et le cadre stratégique ne seront pas déconnectés de la réalité, ce qui facilitera l'adhésion à la vision et au plan d'action. Dépendamment de la démarche privilégiée, certaines parties prenantes peuvent également être consultées à l'étape du cadre stratégique lors d'ateliers de co-construction.

Quels sont les facteurs clés de succès ?

Selon nous, le succès d'une planification stratégique réside dans l'impact que celle-ci aura sur les activités de la municipalité. En effet, une planification stratégique n'est pas destinée à être « tablettée », mais à demeurer vivante. Elle doit guider les actions de la municipalité pour les prochaines années.

La municipalité ne peut pas être la seule responsable de la mise œuvre de la planification. La mobilisation est essentielle à la réussite d'un tel exercice.

Voici d'autres facteurs clés de succès :

L'identification claire du responsable chargé de faire les suivis d'avancement. Qui n'a pas entendu l'adage : « Quand c'est l'affaire de tout le monde, c'est l'affaire de personne » ?

- L'implication et la compréhension du processus par les différentes parties prenantes. La mobilisation interne est essentielle à la mise en place d'un tel plan;
- Le diagnostic doit être en adéquation avec les réalités de la municipalité;
- Les orientations stratégiques doivent être réalistes et réalisables;
- Un investissement adéquat en matière de temps pour la réalisation de la planification;
- Une mise à jour périodique de manière à s'ajuster aux changements de l'environnement.

De plus, certains facteurs clés de succès propres à l'environnement de la municipalité pourraient être ajoutés afin de maximiser les chances de réussite de la planification stratégique.

