


 M. André Cliche, M.Sc.
 Président-directeur général

Comment s'assurer que les équipes travaillent sur les bonnes choses ?

La multiplication des plans et des stratégies – en urbanisme, en infrastructures, en environnement, en sécurité publique, en culture, en développement social et économique – peut donner l'impression que la gestion municipale s'alourdit. Elle fragmente la planification, complexifie la coordination et multiplie les exigences de suivi et de reddition de comptes. Pourtant, cette diversité constitue une chance, celle de bâtir une vision intégrée et claire, capable de mobiliser à la fois les élus, les équipes administratives et la communauté.

Un portrait consolidé permet non seulement de mieux comprendre l'ampleur de la charge collective, mais aussi de reconnaître les limites réelles de l'organisation. En misant sur cette cohérence, l'équipe de gestion et le conseil peuvent hiérarchiser les priorités, dégager des marges de manœuvre et concentrer leurs efforts là où l'impact est le plus grand. Ainsi, loin d'être un fardeau, cette intégration devient un levier puissant de gouvernance, de transparence et de création de valeur publique pour l'ensemble des citoyens.

Qu'est-ce que la planification intégrée ?

La planification intégrée offre la possibilité de rassembler toutes les actions prévues dans une vue d'ensemble qui permet de :

- s'assurer que les équipes travaillent sur ce qui compte vraiment;
- équilibrer le travail à réaliser avec les ressources disponibles;
- disposer d'une base solide lors des discussions avec le conseil;
- renforcer les collaborations et l'entraide entre les services.

Loin d'être un fardeau supplémentaire, elle est une boussole collective.

Quatre étapes pour bâtir un plan intégré prioritaire

1. Inventorier l'ensemble des plans, projets et actions prévus sur 12 à 24 mois.

Cet inventaire offre un portrait global de l'ampleur du travail à accomplir et des ressources nécessaires. Il constitue une base factuelle solide pour fixer des priorités réalistes et partagées.

2. Définir des critères de sélection communs.

Ces critères doivent combiner la **valeur** (pour les élus, la population et les partenaires) et la **faisabilité** (ressources financières, expertise disponible, complexité des tâches, délais, etc.). Leur validation par l'équipe de gestion et le conseil assure leur légitimité et leur pertinence.

3. Examiner collectivement les projets.

Chaque service évalue ses projets et ses activités à l'aide des critères établis. Accompagné d'un expert en planification et soutenu par un outil efficace, cet exercice encourage une réflexion systémique, le décloisonnement et la recherche de synergies.

4. Sélectionner les projets à plus forte valeur ajoutée.

La direction générale peut ensuite proposer un plan intégré et prioritaire, alignant les ressources disponibles sur les activités et

les projets les plus porteurs. Le résultat : une feuille de route claire, réaliste et mobilisatrice pour l'ensemble de l'organisation et ses partenaires.

Piège à éviter

Il est essentiel de distinguer **priorisation** et **sélection**. L'objectif n'est pas simplement d'établir un ordre de priorité parmi toutes les actions envisagées, mais bien de choisir un nombre limité de projets vraiment réalisables avec les ressources disponibles. Cet exercice exige une bonne dose de courage managérial, car certains projets devront être mis de côté. La question clé à garder en tête demeure la suivante : **Les équipes travaillent-elles sur les choses les plus importantes qu'elles ont les moyens de réussir ?**

Les conditions du succès

La réussite d'une telle démarche repose sur l'accompagnement d'un **expert en planification** et sur l'utilisation d'un **outil efficace** permettant de recenser et de suivre l'ensemble des projets. Le rôle de cet expert est multiple : coordonner le processus, former et outiller les représentants des services municipaux, animer les séances de partage et, au besoin, conseiller la direction générale et le conseil afin de faciliter les arbitrages.

Un outil de leadership et de confiance

Comme directeur municipal, vous êtes à la fois **gardien de la vision** et **chef d'orchestre des priorités**. La planification intégrée vous permet d'assumer pleinement ce rôle en vous offrant :

- un cadre clair pour mobiliser vos équipes;
- une capacité renforcée de résilience face aux imprévus;
- un langage commun pour dialoguer avec le conseil et la population.

Dans un contexte où les attentes de la communauté sont en constante croissance, la planification intégrée n'est pas un simple exercice technique. C'est une démarche porteuse de sens qui redonne confiance aux équipes, renforce le lien entre élus et administration, et ouvre la voie à des résultats concrets pour la population. Elle rappelle qu'il est possible, même dans un environnement complexe, de bâtir des priorités **claires, partagées et réalistes**. Elle démontre que la rigueur peut s'allier à l'enthousiasme et que l'action municipale, lorsqu'elle est intégrée, devient non seulement plus efficace, mais aussi plus inspirante pour tous.

Courriel : acliche@strategique.app Site web : <https://strategique.app>