



***Commission de développement économique des
Premières Nations du Québec et du Labrador***

Présentation du « Guide de planification stratégique »

Préparé par

Raymond Chabot Grant Thornton

Août 2011



Mise en contexte

La planification stratégique est un processus qui :





- ☉ S'adapte au contexte de chaque communauté et qui est flexible;**
- ☉ Aborde les orientations à court, moyen et long termes;**
- ☉ Est effectué généralement tous les trois ans ou plus, avec révision annuelle.**

En gros, elle permet de dresser le portrait de ce qui a été accompli et de statuer sur les directions que la communauté doit emprunter pour perpétuer son évolution et son développement économique.



Mise en contexte

Le guide propose l'élaboration d'un plan stratégique en quatre étapes distinctes selon l'approche suivante :

-  **1re étape : diagnostic stratégique;**
-  **2e étape : choix stratégiques et objectifs;**
-  **3e étape : planification opérationnelle et plan d'action;**
-  **4e étape : suivi et mesure.**





1^{re} étape : diagnostic stratégique

Il s'agit d'une étape permettant de positionner la communauté dans les secteurs économiques dans lesquels elle évolue.

De manière générale, cette étape pose les questionnements suivants :

- 🎯 Qui sommes-nous en tant que communauté?
- 🎯 Dans quelle direction voulons-nous aller?
- 🎯 Que pouvons-nous faire avec les capacités que nous possédons?
- 🎯 Que faisons-nous de mieux?

Le diagnostic se divise généralement en deux sections :

- 🎯 Le diagnostic interne;
- 🎯 Le diagnostic externe.



Diagnostic interne

Le diagnostic interne :

- ☉ **Se concentre sur les facteurs internes ou directement liés à la communauté;**
- ☉ **Met en lumière les forces et les faiblesses de la communauté relativement à ses secteurs d'activité économique.**

Force distinctive et faiblesse stratégique :

- ☉ **Une force distinctive est une source d'avantages concurrentiels**
 - ☉ Ex. : savoir-faire et compétences des ressources dans le domaine de la chasse et de la pêche
- ☉ **Une faiblesse stratégique est une zone d'amélioration potentielle**
 - ☉ Ex. : manque de visibilité des services offerts dans le secteur du tourisme



Diagnostic externe

Le diagnostic externe :

- ☉ **S'attarde à l'environnement entourant la communauté;**
- ☉ **Vise cinq aspects :**
 - ☉ **L'environnement politique et législatif;**
 - ☉ **Les tendances économiques;**
 - ☉ **Les tendances sociales, culturelles et démographiques;**
 - ☉ **L'évolution technologique;**
 - ☉ **Les enjeux environnementaux.**

L'objectif du diagnostic externe est de faire ressortir les opportunités et les menaces :

- ☉ **Une opportunité est une composante de l'environnement extérieur qui offre à l'organisation l'occasion de progresser**
 - ☉ Ex. : tendances écologiques favorisant l'utilisation des produits du bois
- ☉ **Une menace est un élément de l'environnement extérieur que l'organisation ne contrôle pas**
 - ☉ Ex : lois environnementales sévères



Enjeux et orientations stratégiques

Enjeux et orientation stratégiques

- 🎯 **Un enjeu est une problématique pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs sur la communauté**
 - 🎯 Ex. : augmentation de l'intérêt pour le tourisme
- 🎯 **Une orientation stratégique représente une réponse concrète et tournée vers l'action à un enjeu identifié**
 - 🎯 Ex. : investir dans des infrastructures d'hébergement

Afin de dégager les enjeux et orientations stratégiques de votre communauté, vous pouvez poser des questions de ce type :

- 🎯 **Quelle est la principale préoccupation stratégique de la communauté?**
- 🎯 **Quelles sont les avenues possibles pour la communauté?**
- 🎯 **Quels ont été les tournants majeurs vécus (positifs ou négatifs) au cours des dernières années?**



2^e étape : choix stratégiques et objectifs

Cette étape est décisive puisque les intervenants décident de l'avenir de la communauté en :

- 🎯 Explorant les différents scénarios;
- 🎯 Tenant compte des enjeux stratégiques.

L'obtention d'un consensus lors des décisions est l'élément primordial à la réussite de cet exercice.

Dans la planification de cette séance de travail, vous devriez retrouver les points suivants :

- 🎯 Retour sur les résultats du diagnostic stratégique;
- 🎯 Choix des secteurs économiques à exploiter;
- 🎯 Élaboration des objectifs stratégiques et des cibles;
- 🎯 Stratégies et projets à prioriser.



Choix des secteurs économiques

Pour chacun des secteurs économiques abordés dans la phase de diagnostic, une réflexion s'impose pour déterminer ceux qui seront porteurs pour la communauté.

Cet exercice peut être résumé sous forme de tableau, comme dans l'exemple suivant :

| Secteur économique | Décision (go/no go/statut quo) | Justification |
|--------------------|---------------------------------------|---|
| Tourisme | Statut quo (poursuites des activités) | Multiples opportunités, compétition faible |
| Vente au détail | No go (arrêt des activités) | Ressources insuffisantes, achalandage en déclin |



Objectifs stratégiques

- 🎯 On devrait normalement retrouver de un à deux objectifs stratégiques par secteur d'activité identifié;
- 🎯 Un objectif est le cumul des bénéfices profitables à la communauté si le travail et les efforts de développement sont une réussite;
- 🎯 Dépendamment de la nature de l'objectif, il peut être intéressant de le combiner à une cible;

Voici des questions qui peuvent aider lors de l'élaboration des objectifs stratégiques :

- 🎯 Dans quel but désirez-vous continuer d'être ou devenir un acteur dans ce secteur économique?
- 🎯 En quoi ce secteur est-il profitable pour la communauté?



Objectif stratégique

Exemples d'objectif et de cibles :

| Secteur économique | Objectif stratégique | Cibles | Indicateurs de mesure |
|--------------------|--|--|------------------------------|
| Tourisme | Augmenter significativement la visibilité d'une communauté éloignée sur un horizon de deux ans | <ul style="list-style-type: none">• Doubler les ventes de forfaits d'ici deux ans• Doubler le nombre de visiteurs dans la communauté d'ici deux ans | Nombre de forfaits vendus/an |



Choix stratégiques et projets prioritaires

- ☀️ Les choix stratégiques viennent déterminer la manière d'atteindre les objectifs stratégiques et servent de guide lors de l'élaboration des plans d'action;
- ☀️ L'indicateur de mesure sert à mesurer la performance à atteindre et se base sur l'objectif.

Exemple de choix stratégique pour un secteur économique visé :

| Secteur économique | Objectif stratégique | Choix stratégique | Cible | Indicateur de mesure |
|--------------------|--|---|--|----------------------------|
| Tourisme | Augmenter significativement la visibilité d'une communauté éloignée sur un horizon de deux ans | Projet de construction ou d'acquisition d'hébergement touristique | Augmenter l'achalandage annuel de 20 % par année | Nombre annuel de visiteurs |



3^e étape : planification opérationnelle et plan d'action

Principes de base :

- 🎯 La responsabilisation, la mobilisation et le niveau d'implication des participants jouent un rôle important dans la planification et la mise en œuvre des projets;
- 🎯 Le livrable de cette étape est représenté sous forme de plan d'action;
- 🎯 Généralement, les actions amenant des impacts significatifs devraient être prioritaires.

Voici des exemples de questions utiles à la planification et à l'élaboration des plans d'action :

- 🎯 Quels sont les projets et les actions prioritaires pour la communauté?
- 🎯 Qui est le responsable de chaque action?



Plan d'action

Un plan d'action est généralement constitué d'initiatives concrètes visant à mettre en œuvre les stratégies élaborées.

Voici un exemple de plan d'action lié au choix stratégique présenté précédemment :

| Actions | Responsable | Échéance | Ressources allouées | Résultat attendu |
|--|-------------|-----------------|---------------------|---|
| Dresser une liste des sites potentiels (pour construction) à évaluer | Madame Y | 15 avril 2011 | S.O. | Liste comportant au moins quatre sites propices à un projet de construction |
| Planifier une rencontre du conseil de bande ou de nation pour discuter et évaluer les possibilités | Monsieur XY | 31 juillet 2011 | S.O. | Décision de la poursuite du projet de construction |



4^e étape : suivi et mesure

- ☉ C'est la dernière étape du processus de planification stratégique;
- ☉ Repose essentiellement sur le porteur de dossier, qui devra faire des suivis auprès des différents intervenants impliqués;
- ☉ Il y a généralement deux types de suivis :
 - ☉ Suivis stratégiques (rencontres où les intervenants amènent faits et constats);
 - ☉ Suivis opérationnels (courtes rencontres et suivis individuels).



Suivi stratégique

Visé à considérer les éléments évolutifs et les nouveaux éléments de l'environnement pouvant avoir un impact important sur les orientations et les choix stratégiques.

Le suivi stratégique devrait amener les intervenants à réfléchir aux questions suivantes :

- 🎯 Quels sont les événements majeurs survenus dans la dernière année?**
- 🎯 Est-ce que ces événements ont un impact sur les choix et les projets de la communauté?**
- 🎯 Sommes-nous toujours alignés sur l'atteinte des objectifs prévus?**

Mesure

- 🎯 Lorsque le projet est implanté, il est important de mesurer l'atteinte de vos objectifs;
- 🎯 Les objectifs stratégiques et les objectifs spécifiques associés aux choix stratégiques sont mesurés à la même fréquence que vos suivis stratégiques.

| Secteur économique | Objectifs stratégiques | Cible | Indicateur de mesure | Année de base | Année 1 | Année 2 | Résultat attendu |
|--------------------|---|---|------------------------------|-----------------|-----------------|---------|--------------------|
| Tourisme | Augmenter la visibilité d'une communauté éloignée sur une période de deux ans | Doubler les ventes de forfaits d'ici deux ans | Nombre de forfaits vendus/an | 120 forfaits | 160 forfaits | _____ | 240 forfaits/an |
| | | Doubler le nombre de visiteurs d'ici deux ans | Nombre de visiteurs/an | 1 000 visiteurs | 2 000 visiteurs | _____ | 2 000 visiteurs/an |



Suivi opérationnel

- ☀ **Le suivi opérationnel est beaucoup plus fréquent que le suivi stratégique puisqu'on l'effectue généralement sur une base régulière mensuelle ou trimestrielle;**
- ☀ **Le porteur de dossier effectue un suivi auprès du responsable des actions concernées afin de déterminer si les actions sont implantées dans les délais prévus.**

Mesure

Pour une action donnée, l'échéance, les ressources allouées et le résultat attendu représentent les objectifs, alors que le degré d'avancement des travaux, le niveau d'utilisation des ressources allouées et le résultat réel agissent à titre d'indicateurs de mesure.

Exemple d'évaluation d'une action :

| Action | Responsable | Échéance | % avancement des travaux | Ressources allouées | Ressources utilisées | Résultat attendu | Résultat réel |
|--|-------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Effectuer une étude de marché pour cibler le besoin et le potentiel d'un projet de construction ou d'acquisition d'hébergement touristique | Monsieur X | 30 juin 2011 | 100 % au 30 mai 2011 | Budget alloué : 5 000 \$ | Budget utilisé : 8 000 \$ | Rapport de l'étude de marché incluant une conclusion positive à l'égard du projet | Rapport de l'étude reçu, conclusion positive à l'égard du projet |



Questions? Commentaires?