

Guide de planification stratégique

Présenté à :



CDEPNQL

COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DES PREMIÈRES NATIONS
DU QUÉBEC ET DU LABRADOR





Raymond Chabot Grant Thornton adhère à des principes de gestion et de consommation écoresponsables. Par souci pour l'environnement et les générations futures, notre Cabinet a convenu d'imprimer ses documents recto verso sur du papier recyclé.

Table des matières

1.	Introduction à la planification stratégique	1
2.	Diagnostic stratégique	2
2.1	Principes de base	2
2.2	Diagnostic interne	3
2.2.1	Concept.....	3
2.2.2	Exemple.....	4
2.2.3	Questionnaire.....	4
2.3	Diagnostic externe.....	5
2.3.1	Concept.....	5
2.3.2	Exemple.....	6
2.3.3	Questionnaire.....	6
2.4	Enjeux et orientations stratégiques.....	7
2.4.1	Concept.....	7
2.4.2	Exemple.....	8
3.	Choix stratégiques et objectifs.....	9
3.1	Principes de base	9
3.2	Choix des secteurs économiques	10
3.3	Objectifs stratégiques.....	10
3.4	Choix stratégiques et projets prioritaires	11
4.	Planification opérationnelle et plan d'action.....	13
4.1	Principes de base	13
4.2	Questionnaire.....	14
4.3	Plan d'action.....	15
5.	Suivi et mesure	18
5.1	Principes de base	18

Table des matières (suite)

5.2	Suivi stratégique.....	19
5.2.1	Mesure.....	20
5.3	Suivi opérationnel.....	21
5.3.1	Mesure.....	21
6.	Conseils pratiques	23
6.1	Rôle du porteur de dossier.....	23
6.2	Constitution de l'équipe	24
6.3	Travaux préparatoires.....	24
6.4	Animation des rencontres.....	25

Annexe 1 – Échéancier

Annexe 2 – Ordre du jour

Annexe 3 – Questionnaires

Annexe 4 – Documents de travail

Annexe 5 – Règles de fonctionnement lors d'une session de travail

1. Introduction à la planification stratégique

Dans le but de vous préparer à répondre aux recommandations du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, le présent guide à l'élaboration du plan stratégique de votre communauté a été élaboré. Cet outil représente une référence en matière de planification stratégique, mais n'est pas pour autant une recette rigide. La planification stratégique est un processus flexible qui s'adapte au contexte de chaque communauté. La démarche proposée vous permet notamment :

- ▶ D'amener la communauté à s'appropriier le contexte, les enjeux et les opportunités en se posant les bonnes questions;
- ▶ D'obtenir de l'information sur les besoins et les ressources de la communauté afin d'évaluer sa capacité à atteindre ses objectifs;
- ▶ De déterminer les occasions favorables et les obstacles;
- ▶ De mobiliser les secteurs économiques clés de la communauté afin d'assurer la pérennité de son développement.

Souvent confondue avec l'élaboration de plans d'action, la planification stratégique est une démarche permettant de fournir un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites ainsi que sur les directions à emprunter puisque sans cadre stratégique, vous ignorez où vous allez et pourquoi vous y allez. Vous optez alors pour une gestion isolée au lieu de considérer tous les éléments dans leur ensemble. Le plan d'action est plutôt le résultat d'une étape de la planification stratégique qui concerne la planification en détail des activités opérationnelles.

Une planification stratégique complète aborde les orientations à court, moyen et long termes, ce qui évite de refaire le processus tous les ans. Le processus est effectué généralement tous les trois ans ou plus, mais avec une révision annuelle permettant d'adapter les stratégies et de considérer les éléments évolutifs de la communauté. Il s'agit d'un statut annuel, une évaluation et une mesure du progrès.

La démarche proposée n'est pas réalisable lors d'une rencontre ad hoc, le processus doit être planifié et demande considérablement de temps de préparation. À titre indicatif, il est impossible d'effectuer un processus complet en moins de trois jours. En moyenne sur une année, on peut facilement prévoir quatre à cinq jours non consécutifs de rencontres sans considérer le temps de recherche et de préparation demandé aux intervenants impliqués. Vous trouverez un exemple d'échéancier d'un processus de planification stratégique à [l'annexe 1](#).

Cet outil vous propose l'élaboration d'un plan stratégique en quatre étapes distinctes :

- (1) Diagnostic stratégique;
- (2) Choix stratégiques et objectifs;
- (3) Planification opérationnelle et plans d'action;
- (4) Suivi et mesure.