

Titre de la séance : Table ronde des administrateurs et des commissaires : Visions organisationnelles - l'art de la planification stratégique

Animateurs/Panélistes :

Craig C. Dilger, directeur, Registre du financement électoral de l'État du Kentucky

Jonathan Becker, administrateur de la division éthique et imputabilité, Commission de l'imputabilité gouvernementale de l'État du Wisconsin

Date et heure : Mardi le 10 décembre 2013, 10 h 15

Rapporteur : Valérie Bouchard

Résumé de la séance

Réunissant des dirigeants d'organismes, cette table ronde a permis d'échanger sur les objectifs de la planification stratégique, sur le processus d'élaboration et sur les éléments qu'elle doit couvrir.

Afin de lancer les échanges, la discussion s'est ouverte sur une réflexion sur le rôle des participants à titre de gardiens de la démocratie et comment leur compréhension de ce rôle influence leurs actions et décisions au quotidien. Ce rôle doit toujours être présent à leur esprit, puisqu'il s'agit de la raison d'être de leur nomination.

La salle était partagée entre les organisations ayant un plan stratégique et celles n'en ayant pas. Pour certains, leur plan stratégique répond à une obligation légale, notamment au Québec, alors que pour d'autres, le développement d'un plan a fait suite à l'arrivée de nouveaux dirigeants ou à un désir de donner une vision commune à toute l'institution. Le manque de temps a souvent été évoqué par les organisations n'ayant pas encore de plan, celles-ci exprimant cependant une volonté d'y remédier. Le besoin d'assurer une certaine continuité face à de nombreux départs à la retraite a notamment été soulevé par les organisations désireuses d'adopter un plan stratégique.

La discussion s'est ensuite tournée vers le processus d'élaboration des plans stratégiques, notamment à savoir si les plans devraient être élaborés par des ressources internes ou externes. Sur ce point, les avis étaient partagés, certains ayant développé l'expertise à l'interne, alors que d'autres préféraient avoir recours à des consultants externes qui permettent un processus plus diligent. Pour tous par contre, le besoin d'impliquer les employés dans le processus semble être ressorti de la discussion comme une constante.

Les participants ont ensuite échangé sur ce que devrait inclure un plan stratégique. Au Québec, les plans doivent présenter les éléments suivants : mission, vision, valeurs, enjeux, orientations stratégiques, axes d'intervention, objectifs, indicateurs et cibles. L'idée d'avoir quelques grands piliers pour guider la réflexion est ressortie chez plusieurs participants. L'importance d'inclure des volets touchant aux ressources humaines, aux finances et aux technologies est

également apparue comme un élément de consensus. Alors que certaines organisations rendent l'ensemble de leur plan stratégique disponible au public, d'autres choisissent plutôt de ne divulguer qu'une portion de celui-ci, notamment la mission et la vision.

Les participants ont finalement discuté de reddition de compte et de mesure de performance, ces deux éléments étant intimement liés à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats. L'importance d'établir des standards objectifs et la difficulté de fixer des normes pour un travail dont elles ne contrôlent parfois pas toutes les étapes sont apparues comme des problématiques pour les organisations. Il n'en demeure pas moins que ces mesures représentent un pas important vers une meilleure reddition de compte et une plus grande transparence.

En somme, la planification stratégique apparaît comme un élément critique de la bonne gestion des organisations, permettant une plus grande concertation à l'interne et une meilleure définition de la direction que l'organisation souhaite prendre.