

RÉFLÉCHIR POUR MIEUX AGIR

Boîte à outils pour une plus grande cohérence de vos cadres stratégiques et d'intervention à caractère social

OUTIL 2 - GLOSSAIRE | Les types de documents et leurs interrelations

Document	Définition proposée	Durabilité	Interrelation	Exemples	Composantes
1 Programme électoral	Un programme électoral, ou programme politique, est un ensemble de mesures promises par des candidats à des élections, qu'ils s'engagent à mettre en place une fois élus via l'adoption d'un programme du conseil, par exemple.	4 ans	Influence des choix des élues et élus	Programme du conseil 2021-2025 de la Ville de Gatineau	<ul style="list-style-type: none"> - Des principes - Des objectifs - Des actions ou mesures projetées
2 Vision stratégique	Image globale de ce que souhaite devenir une collectivité au terme d'une planification envisagée sur une génération ou plus	Sur dix ans et plus	La vision stratégique influence tous les autres documents. En plus de présenter la mission et la vision globale, s'y retrouvent habituellement les valeurs. De grandes orientations liées aux services aux citoyennes et citoyens et au développement social y sont souvent identifiées.	La vision stratégique est adoptée pour l'ensemble de la municipalité. Elle est souvent globale et remplace parfois le plan stratégique Vision stratégique 2035 – Ville de Laval Vision stratégique – Saint-Bruno-de-Montarville Certaines municipalités adoptent des visions stratégiques pour des thèmes précis : Vision de l'habitation 2020 - 2030 - Ville de Québec	<ul style="list-style-type: none"> - Une vision - Des valeurs - Des axes de développement - Des grandes orientations - Des objectifs de résultats
3 Plan stratégique	Plan qui précise pour une période donnée, les stratégies d'une organisation, afin de remplir sa mission et réaliser sa vision en s'appuyant sur une lecture de l'environnement et des défis à relever. Le plan stratégique peut être global pour la municipalité ou spécifique à un service.	3 à 5 ans	Tout comme la vision stratégique qui souvent est incluse dans le plan stratégique, celui-ci influence tous les autres documents. S'y retrouvent la mission, la vision globale et les valeurs. De grandes orientations liées aux services aux citoyennes et citoyens et au développement social y sont souvent identifiées.	Plusieurs municipalités du Québec se dotent d'un plan stratégique (il n'y a pas d'obligation à cet effet) Plan stratégique 2021-2026 – Ville de Gatineau Plan de développement stratégique 2018-2033 – Ville de Candiac	<ul style="list-style-type: none"> - Une vision - Une mission - Des valeurs - Des principes - Le contexte - Des enjeux - Des orientations stratégiques - Des axes d'intervention - Des objectifs ou des résultats attendus - Des indicateurs de performance

	Document	Définition proposée	Durabilité	Interrelation	Exemples	Composantes
4	Stratégie de développement durable https://www.oecd.org/fr/environnement/environnement-developpement/1899865.pdf https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/developpement-durable/strategie-gouvernementale	<p>Stratégie qui présente un ensemble d'éléments guidant une administration publique dans sa progression vers le développement durable.</p> <p>Cette stratégie est alignée sur les objectifs internationaux en la matière.</p>	5 à 10 ans	Le développement durable inclut les dimensions : environnementale, économique et sociale. L'aspect social est au cœur du développement durable, c'est pourquoi ce type de stratégie influence par ses orientations tous les autres documents de nature sociale.	Stratégie de développement durable 2021 – Ville de Québec Plan de développement durable 2019-2029 – MRC Abitibi Ouest	<ul style="list-style-type: none"> - Une vision - Des enjeux - Des orientations - Des objectifs
5	Politique (ou cadre de référence) La politique culturelle municipale – MCC Guide d'accompagnement et de référence sur la politique familiale municipale Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique – ENAP Guide d'élaboration des politiques publiques – Québec	Énoncé de principes, indiquant la ligne de conduite adoptée par un organisme dans un certain horizon afin de répondre à des enjeux reconnus comme majeurs ou de répondre à des priorités.	10 ans	Les visions, valeurs, principes directeurs, orientations, objectifs et axes d'intervention des diverses politiques d'une municipalité doivent être en cohérence les uns par rapport aux autres.	<p>Plusieurs types de politiques sont présentes dans les municipalités. Elles touchent soit des groupes d'individus ou des thématiques :</p> <p>Politique familiale Politique des aînés Politique jeunesse Politique de développement social Politique culturelle Politique des saines habitudes de vie Politique d'accessibilité Etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une vision - Des valeurs - Des grands principes - Des orientations - Des axes d'intervention - Des objectifs de résultats - Des indicateurs de performance
6	Cadre d'intervention ou de référence Cadre de référence – INSPQ Cadre d'élaboration des guides de pratique dans le secteur des services sociaux – INESSS	Un cadre d'intervention (ou de référence) est un écrit dans lequel sont définis les paramètres d'une intervention.	-	Le cadre d'intervention découle d'une politique préétablie et traduit la manière dont les valeurs, principes et objectifs spécifiques de celles-ci doivent être appliqués.	Cadre de référence en itinérance – Ville de Gatineau Cadre de référence en matière d'admissibilité et de soutien à la vie associative – Ville de Terrebonne	<ul style="list-style-type: none"> - Les fondements ou orientations fondamentales (vision, mission, valeurs); - Les buts - Les principes directeurs - Les rôles de la municipalité - Les limites de l'intervention - Les indicateurs de qualité
7	Plans directeurs https://merkur.ca/pourquoi-le-plan-directeur-est-il-un-incontournable-pour-la-haute-direction/	Outil de planification qui permet d'organiser les activités de base en dressant une liste exhaustive des projets et des activités	3 à 5 ans	Le plan directeur devrait découler d'une politique préétablie et traduire la manière dont les valeurs, principes et objectifs spécifiques de celle-ci devraient être appliqués	<p>On retrouve des plans directeurs pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'aménagement et le développement d'une municipalité ou d'un secteur précis - Les parcs et espaces verts - Les infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> - Les orientations; - Les objectifs; - Les interventions prioritaires précises.

	Document	Définition proposée	Durabilité	Interrelation	Exemples	Composantes
8	Programme Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique — ENAP	Cadre d'intervention qui définit les objectifs visant à résoudre un problème et à satisfaire les besoins d'une population déterminée dans un contexte bien situé dans le temps et dans l'espace.	-	Le programme devrait découler d'une politique préétablie et traduire la manière dont les valeurs, principes et objectifs spécifiques de celle-ci devraient être appliqués	<p>Le programme est souvent relié à des mesures de soutien précises:</p> <p>Programme d'accès à l'habitation; D'aide à la rénovation; Accès-Loisirs; Etc.</p> <p>Programme d'aide à la rénovation résidentielle _ Ville de Granby https://granby.ca/fr/programme-aide-renovation-residentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs; - Les interventions; - Les modalités d'application; - Les indicateurs de performance
9	Guide Cadre d'élaboration des guides de pratique dans le secteur des services sociaux — INESSS	Écrit présentant des recommandations sur les meilleures pratiques à utiliser dans un contexte donné	-	Le guide devrait découler d'une politique préétablie et traduire la manière dont les valeurs, principes et objectifs spécifiques de celle-ci devraient être appliqués	<p>Guide municipal du choix d'arbres à planter – Ville de Saint-Lambert https://www.saint-lambert.ca/sites/default/files/guide_municipal_du_choix_darbres_a_planter.pdf</p>	
10	Plan d'action Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique — ENAP Guide d'élaboration des politiques publiques — Québec	Indique comment réaliser les orientations retenues ou les objectifs adoptés. Il contient des actions prioritaires choisies et précise les principales modalités de leur mise en œuvre	1 à 3 ans	Un plan d'action est associé à presque tous les documents stratégiques. Les actions comprises dans chacun de ces plans doivent être arrimées aux objectifs des politiques et être cohérentes entre elles.	-	<p>Il contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs; - Les actions à mettre en œuvre; - Le responsable des actions; - Les partenaires; - Les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles et informationnelles) - L'échéancier retenu - Les indicateurs de résultats attendus

OUTIL 2 - GLOSSAIRE | Les composantes et leurs interrelations

Composante	Définition proposée	Interrelation	Suggestions de rédaction et usages
Mission La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Énoncé de sa raison d'être (souvent liée à une organisation). La mission énonce succinctement le rôle, ses buts et la clientèle desservie.	Mission de la municipalité inscrite dans le plan stratégique. Influence tous les autres documents.	Message simple par lequel l'organisation communique à l'externe quelles sont ses principales activités et comment elle les accomplit.
Vision La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Détermine la direction dans laquelle une organisation doit aller. Elle indique le chemin à prendre entre le présent et l'avenir.	La vision de la municipalité est définie lors de la vision ou du plan stratégique. Une vision spécifique peut être déterminée dans le cadre d'une politique ou d'un cadre de référence pour définir la direction souhaitée avec ce document.	L'énoncé de la vision doit être clair, bref, positif et inspirant. Il doit exprimer des projections dans le futur.
Valeurs La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Correspondent aux différents principes moraux liés à l'intervention. Elles sont le reflet des convictions et la base des décisions.	Les valeurs de la municipalité sont définies lors de la vision ou du plan stratégique. Elles influencent tous les autres documents. Des valeurs spécifiques peuvent être déterminées dans le cadre d'une politique ou d'un cadre de référence pour définir les principes moraux qui guident le document et sa mise en œuvre.	Elles doivent être décrites explicitement, de façon à influencer les comportements quotidiens des membres de l'organisation
Principes directeurs/fondamentaux (MEES) Guide de rédaction de principes — Québec	Règles générales et lignes directrices, destinées à être durables et rarement modifiées, qui informent et soutiennent sur la manière dont une organisation s'engage	Déterminés dans le cadre d'un document de planification ou d'intervention. Les principes liés au développement social devraient être similaires d'un document à l'autre.	Un principe est un énoncé qui exprime une volonté organisationnelle de réaliser certains objectifs. Il est partie prenante d'un ensemble d'idées qui orientent stratégiquement l'organisation dans sa volonté de réaliser sa mission.
Enjeux La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	C'est ce qu'une organisation a à perdre ou à gagner en relevant ou non un défi majeur pour son développement.	Les enjeux sont tirés des diagnostics ou des portraits. Les enjeux peuvent ou non être inscrits dans les documents. Doivent être pris en compte dans les autres documents de planification.	La formulation des enjeux se fait dans un bref énoncé qui ne contient pas de verbe

Composante	Définition proposée	Interrelation	Suggestions de rédaction et usages
Orientations La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Grands chantiers, intentions prioritaires qui marqueront l'intervention pour les prochaines années. Elles définissent les priorités d'action.	Les orientations stratégiques influencent les autres documents. Il faut s'assurer d'une cohérence entre les orientations touchant des sujets similaires.	Les orientations se retrouvent dans la majorité des types de documents. L'orientation stratégique doit être facile à comprendre. Fondée sur une question particulière, elle décrit les changements prévus et souhaités par l'organisation. Il est préférable qu'elle soit introduite par un seul verbe d'action, véhiculant une seule idée. La concision ajoute beaucoup à la clarté du message.
Axes d'intervention/champs d'action La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Situent chacune des orientations dans un domaine ou un secteur prioritaire d'intervention. Il s'agit de l'angle ou de l'aspect choisi pour déployer les objectifs spécifiques et les actions qui en découlent. Précisent les orientations.	Sont spécifiques aux sujets traités	La formulation de l'axe d'intervention commence par un nom et ne contient pas de verbes (en lien avec un secteur d'activités)
Objectifs La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Constituent les engagements, en termes de résultats visés, pris par l'organisation	Les objectifs se retrouvent principalement dans les plans d'action. On retrouve cependant des objectifs généraux dans certaines visions ou certains plans stratégiques	Introduits par un verbe d'action, les objectifs expriment une finalité
Actions	Moyens ou activités à entreprendre pour atteindre l'objectif	Doivent être arrimées dans les divers plans d'action	Utiliser un verbe qui annonce la réalisation d'une action concrète. Déterminer une action pour chaque idée.
Indicateurs ou résultats attendus La planification stratégique au gouvernement du Québec — Théorie et pratique	Mesure quantitative ou qualitative qui permet de constater l'évolution d'un fait observable, que l'on vise à modifier en vertu d'un objectif formulé en termes de finalité.	Intimement lié aux résultats visés par les objectifs, l'indicateur en constitue l'outil de mesure.	Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif. Un indicateur se formule à partir de deux éléments : un mot variable (nombre, taux, ratio, etc.) et un objet spécifique (participants, activités, etc.)