



**Le Dictionnaire encyclopédique
de l'administration publique**

La référence pour comprendre l'action publique

PLANIFICATION (STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNELLE)

*Daniel Maltais, Professeur
École nationale d'administration publique
daniel.maltais@enap.ca*

La *planification* est l'« [o]rganisation selon un plan » (Le Petit Robert, 1995). Quant au *plan*, il se définit comme une « [s]uite ordonnée d'actions en vue d'atteindre un objectif » (Multidictionnaire de la langue française, 2006). Par extension, *planifier* est prévoir et décider ce qui doit être fait (buts, objectifs), quand cela doit être fait (échancier de réalisation), les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et, finalement, par qui cela doit être fait (partage des responsabilités). C'est une fonction de gestion dont les auteurs classiques ont fait la promotion (Fayol, 1916; Gulick et Urwick, 1937) et qui, malgré les critiques que son exercice a suscitées au cours des années, demeure omniprésente aujourd'hui dans la littérature et dans la pratique de la gestion des organisations.

L'objet sur lequel la planification porte et l'horizon temporel considéré permettent d'en distinguer au moins deux types, soit la planification stratégique et la planification opérationnelle (plans d'action).

La *planification stratégique* porte sur les orientations générales d'une organisation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, ses valeurs et sa philosophie de gestion, les produits et les services qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes (de trois à cinq ans). Dans certains types d'organisations, dont les armées et les entreprises évoluant dans un milieu compétitif, la dimension stratégique confère généralement à ce type de planification et aux plans d'action qui en découlent un caractère secret et seuls les principaux décideurs y sont associés. À l'inverse, dans le secteur public, les plans stratégiques sont souvent des documents publics. Ainsi, en vertu de la Loi sur l'administration publique, les ministères et les organismes du gouvernement du Québec doivent produire des plans triennaux que les citoyens peuvent facilement consulter, notamment sur les sites Web des ministères.

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999, p. 15) figurent parmi ceux qui ont suggéré que si un plan stratégique¹ peut être élaboré selon un processus formel, il est également possible de s'appuyer sur des processus autres mettant l'accent notamment sur la conception, l'analyse, la vision, la cognition, l'apprentissage, etc. Par ailleurs, si une stratégie peut prendre la forme d'un plan (une série de mesures délibérées pour composer avec une situation), elle peut s'apparenter dans certains cas à une manœuvre (pour déclasser un concurrent), un *pattern* (une série d'actions planifiées ou émergentes, mais constituant un ensemble cohérent), un positionnement (dans un environnement, dans un marché par rapport à des concurrents) ou encore une perspective (la manière particulière qu'a une organisation de se percevoir et de concevoir son environnement). On doit aussi à Mintzberg d'avoir mis en lumière les notions de stratégies délibérées (que contient un plan formel), de stratégies

¹ On trouvera dans Bryson (1988, p. 51) une illustration des étapes d'un tel processus.

PLANIFICATION (STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE)

émergentes (non planifiées, mais que les circonstances font surgir) et de stratégies réalisées (souvent le résultat d'une combinaison entre les stratégies délibérées et émergentes) (p. 21).

La planification opérationnelle, comme son nom l'indique, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs (Villemain, 1991, p. 2). Les outils en appui à l'exercice de ce type de planification sont nombreux et on peut retracer dans la charte d'Henry Laurence Gantt (1861-1919) (Wren, 1987, p. 136-137) l'origine de tels outils aujourd'hui informatisés.

Plusieurs auteurs ont souligné des différences entre le secteur privé (à but lucratif ou non) et le secteur public. La planification stratégique et la planification opérationnelle ne s'y appliqueraient pas de la même manière, notamment en raison du cadre juridique (plus strict dans le secteur public), de l'importance de la concurrence (moins présente dans le secteur public), des pressions exercées par les citoyens et le gouvernement en place et des systèmes de gestion et d'organisation en vigueur dans le secteur public (Bernier, 1998; Charih et Paquin, 1993).

Bibliographie

- Bernier, L. (1998). « La planification stratégique au gouvernement du Québec : un cadre pour l'entrepreneuriat public », *Management international*, vol. 3, n° 1, p. 15-24.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Profit and Nonprofit Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Charih, M. et M. Paquin (1993). *La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec*, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Gulick, L. et L. Urwick (dir.) (1937). *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration.
- Le Petit Robert (1995). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999). *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial.
- Multidictionnaire de la langue française (2006). *Multidictionnaire de la langue française*, Montréal, Québec Amérique.
- Villemain, J. (1991). *La planification opérationnelle : objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet*, Paris, Afnor gestion.
- Wren, D. A. (1987). *The Evolution of Management Thought*, 3^e éd., New York, John Wiley & Sons.

REPRODUCTION La reproduction totale ou partielle des définitions du *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

POUR CITER Maltais, D. (2012). « Planification (stratégique et organisationnelle) », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

INFORMATION Pour information veuillez consulter www.dictionnaire.enap.ca

DÉPÔT LÉGAL Bibliothèque et Archives Canada, 2012 | ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)