



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RÉALISATION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE 2022-2025 DU CERESO

(Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale, Cégep de Lanaudière à
l'Assomption)

STAGE EFFECTUÉ DANS LE CADRE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE, PROFIL PROFESSIONNEL, CONCENTRATION
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ORGANISATIONS

RAPPORT DE STAGE

Conseillère académique : Jessica Tornare

PAR

ODJEKE RIPRE

SEPTEMBRE A DECEMBRE 2021

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
INTRODUCTION.....	1
I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT	4
1.1. Description de l'organisation	4
1.2. Description du mandat.....	8
II RÉCENSION DES ÉCRITS.....	9
2.1 La planification stratégique.....	10
2.2. La planification stratégique suivant le modèle de Bryson	13
2.3 Le référentiel de Mazouz.....	14
2.4. L'analyse des parties prenantes	15
2.5. Les stratégies pertinentes à déployer par une structure œuvrant avec les OBNL	17
2.6. Le CCTT- PSN	18
2.7. Économie sociale	19
2.8. Innovation sociale	19
III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	20
3.1 Cadre théorique	20
3.2. Méthodologie	23
3.2.1. L'observation	23
3.2.2. L'entrevue semi-dirigée	24
3.2.3. Le groupe de discussion.....	24
3.2.4. La cartographie des parties prenantes	24
3.2.5 Le Benchmarking.....	25
IV. RÉSULTATS	26
4.1. Description des résultats obtenus	26
4.1.1. Les parties prenantes	27
4.1.2 Synthèse des entretiens avec les parties prenantes internes	31
4.1.3 Résultat des entretiens avec les parties prenantes externes	33
4.1.4 L'analyse comparative ou benchmarking.....	34
4.1.5 Analyse de l'environnement interne	39
4.1.6 Analyse de l'environnement externe.....	41

4.2 Analyse des résultats	45
4.2.1 Capacité à comprendre	45
4.2.2 Capacité à livrer	46
4.2.3 Capacité d'adaptation.....	46
4.2.4 Capacité à apprendre	47
4.3 Planification stratégique 2022-2025.....	48
V. RECOMMANDATIONS.....	50
5.1. L'organisation du travail	50
5.2. La rétention du personnel	51
5.3. La communication.....	52
5.4. Les sources de financement	52
CONCLUSION.....	54
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	59

REMERCIEMENTS

Notre stage au sein du CERERSO a été enrichissant et nous a permis d'approfondir nos connaissances acquises durant la formation académique à l'ENAP. Effectuer un retour aux études après 15 ans d'interruption n'est pas facile. Et si nous y sommes arrivés c'est grâce au soutien financier, moral, émotionnel, physique de certaines personnes, que nous avons surnommés nos anges gardiens.

Plus particulièrement un grand merci à Blandine, Dieudonné, Michel, Horacio, Brigitte, Joseph.

Notre stage au sein du CERERSO a été enrichissant et nous a permis d'approfondir nos connaissances acquises durant la formation académique à l'ENAP. Ce fut aussi l'occasion de nous imprégner de la réalité des organisations publiques au Québec. Pour cette belle opportunité qui nous a été offerte, nous disons un grand merci à Mme Carine PERRON, Directrice du CERESO ainsi qu'à toute son équipe. Nos remerciements vont également à Mme Caroline OTIS, Directrice du CEGEP de l'Assomption. La chaleur de votre accueil et la qualité de nos échanges nous ont beaucoup aidé à effectuer cette activité d'intégration.

Nous avons pu réaliser ce stage et rédiger ce rapport grâce à l'encadrement, aux conseils, et aux directives de notre conseillère académique. Nous tenons à dire un sincère merci à Mme Jessica TORNARE.

Pour tous ceux qui ont contribué de façon directe ou indirecte, même si nous ne les nommons pas tous, nous sommes reconnaissants pour leur appui.

LISTE DES FIGURES

Figure	Intitulé	Page
Figure 1 :	Organigramme du CERESO	5
Figure 2 :	Synthèse des clientèles types du CERESO	6
Figure 3 :	Valeurs organisationnelles du CERESO et leur application	7
Figure 4 :	Cartographie des parties prenantes	25

LISTE DES ABREVIATIONS

CCTT	Centre collégial de transfert de technologie
CCTT-PSN	Centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices
CERESO	Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale
INEDI	Centre collégial de transfert de technologie en design industriel du Cégep régional de Lanaudière
CERGO	Centre de recherche sur la gouvernance
DEC	Diplôme d'Etudes Collégiales
CRL	Cégep Régional de Lanaudière

RÉSUMÉ

La planification stratégique est devenue aujourd'hui incontournable dans les organisations. Certains l'utilisent pour bâtir un plan d'actions stratégiques, pour améliorer le fonctionnement de leur structure ou pour booster les performances. D'autres s'en servent comme moyen de contrôle des actions précédemment définies, et d'autres décideurs voient dans la planification stratégique un moyen de communication (Mintzberg cité par Lemire et al., 2015). Les multiples fonctions dévolues à la planification stratégique ont engendré plusieurs définitions de ce concept.

Notre mandat porte sur la participation à l'élaboration de la planification stratégique 2022-2025 du Centre d'Expertise et d'accompagnement en innovation sociale (CERESO). Le CERESO est un centre d'expertise dépendant du CEGEP de l'Assomption. Ce fut en premier lieu, un centre de transfert en économie sociale, qui a connu des évolutions pour se concentrer aujourd'hui sur l'innovation sociale. Après 13 ans d'existence, le CERESO veut asseoir sa notoriété et arriver à un équilibre financier qui lui permettra de mieux servir sa communauté. Le CERESO souhaite aussi devenir un Centre Collégial de Transfert de Technologie en Pratiques Sociales Novatrices (CCTT-PSN). La planification stratégique en cours d'élaboration servira d'outil de communication envers les autorités gouvernementales chargées de l'accréditation CCTT PSN, et de valorisation de l'image du CERESO auprès des membres de son écosystème. Notre rapport présente les différents travaux effectués en vue de l'élaboration de cette planification stratégique. En accord avec le mandant, nous avons opté par une démarche participative incluant l'étude de la perception des parties prenantes.

A l'issue de ces travaux, nous avons pu proposer une planification stratégique au mandant suivant le modèle de Bryson et formuler des recommandations sur la base des constats effectués.

INTRODUCTION

Planifier c'est prévoir. Nous planifions chaque jour sans nous en rendre compte. La planification stratégique se fait par les personnes physiques (souvent à leur propre insu) et par les personnes morales. La planification stratégique est un exercice auquel se livre périodiquement les organisations aussi bien publiques que privées. Elle leur permet essentiellement de se projeter sur l'avenir en formulant les stratégies nécessaires pour faire face aux enjeux de leur environnement ou pour atteindre un niveau déterminé selon Wils et ses collègues (Wils et al., 1991, p. 127).

Auparavant, cet exercice de planification stratégique était l'apanage des organisations du secteur privé soucieux de faire des bénéfices. La planification stratégique permet de se situer, de déterminer où elles veulent se rendre et d'affûter les armes pour y arriver. La planification stratégique est devenue une obligation légale au Québec pour certaines administrations, depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique (LAP) en 2000, selon Lemire. Cette loi a accordé la priorité à la qualité du service aux citoyens (Lemire et al., 2015). Les organisations du secteur public ne se contentent plus de veiller au respect scrupuleux des procédures administratives lourdes mais vont vers une gestion axée sur le résultat afin de mieux servir l'intérêt public. Selon Louis Bernier, la révolution tranquille subie par la fonction publique québécoise a été l'occasion de grands changements dans la fonction publique. Les attentes des citoyens et leurs critiques ont augmenté poussant le gouvernement à des réformes et à réorganiser l'appareil de l'Etat pour le rendre plus performant (Bernier, 2009). Par la suite, le Nouveau Management Public a contribué aussi à accentuer la notion de performance auprès des administrations publiques. Le New Management Public (NMP) a introduit dans les administrations publiques non pas forcément l'idée des gains mais l'idée d'amélioration continue de la qualité des services fournis aux citoyens, à travers une nouvelle gestion selon Nelson Michaud. C'est dans cette optique que cet auteur déclare que l'un des principes du NMP est « qu'une attention particulière doit être portée à la gestion de l'administration publique et que les aménagements qui lui sont portés doivent s'inspirer des principes, des méthodes et des outils de gestion du secteur privé » (Michaud, 2017, p. 415).

La planification stratégique permet d'améliorer la performance, en passant d'un niveau de performance inférieur à un niveau supérieur désiré ; en tenant compte de son environnement, de ses objectifs ou enjeux et des ressources dont disposent l'organisation. Au-delà de la performance, certains auteurs lient la planification stratégique à la pérennité de l'organisation. C'est le cas de Djaigbe et ses collègues qui disent que la planification stratégique est un outil indispensable pour la survie de l'organisation (Djaigbe et al., 2020). D'autres fonctions sont également attribuées à la planification stratégique. Pour Mintzberg, les plans stratégiques jouent deux rôles : celui de moyen de communication avec des stratégies quantifiées et quantifiables ; et celui de moyen de contrôle avec précision des comportements attendus des différents acteurs pour réaliser les stratégies (Mintzberg cité par Lemire et al., 2015).

Notre mandat porte sur la participation à l'élaboration de la planification stratégique du Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale (CERESO) du Cégep de l'Assomption. Le CERESO effectue des activités économiques à des fins sociales. Il apporte des solutions nouvelles aux situations sociales non résolues par les solutions existantes auparavant. Le CERESO fait partie du CEGEP de l'Assomption. Bien qu'étant une petite entité figurant comme un département dans l'organigramme du CEGEP, le CERESO ne s'est pas contenté de s'aligner sur l'intuition ou la vision de ses créateurs. Depuis 2010, des planifications stratégiques ont été réalisées pour dégager des stratégies gagnantes. La plus récente planification stratégique couvre la période de 2018 à 2021.

Le CERESO a une certaine autonomie de gestion et possède son propre budget. Cependant, il dépend administrativement et hiérarchiquement de la direction du CEGEP. Dans le contexte actuel, la structure veut accroître son autonomie financière pour se donner les moyens de mieux répondre aux besoins de sa clientèle. De plus, le CERESO souhaite se développer en visant la reconnaissance en tant que Centre Collégial de Transfert de Technologie en Pratiques Sociales Novatrices (CCTT-PSN). Cette reconnaissance lui permettra d'obtenir un financement récurrent et de bénéficier des programmes d'aides offerts par le Ministère de l'Éducation et le Ministère de l'Enseignement supérieur pour ses activités (Québec, 2022).

La nouvelle planification stratégique est donc destinée à servir d'une part, d'outil de communication auprès des autorités gouvernementales chargées de l'accréditation CCTT PSN, et d'autre part à décliner les stratégies pertinentes permettant à l'organisation de faire face aux défis de ressources humaines et d'autofinancement et de revaloriser l'image du CERESO auprès des membres de l'écosystème.

Dans ces conditions, nous nous sommes demandé comment réaliser la planification stratégique pour le CERESO. Pour la réalisation de ce mandat, en accord avec le mandant, nous avons opté pour une approche participative. L'approche participative est basée sur l'inclusion des parties prenantes. Le choix de cette méthodologie nous a conduit dans un premier temps à identifier les partenaires clés à solliciter à travers une cartographie des parties prenantes. Nous avons ensuite conçu des guides d'entretiens pour interroger ces différentes parties prenantes. Puis nous avons procédé à une analyse comparative (benchmarking) des stratégies déployées dans deux centres, afin d'établir quelles pourraient être les meilleures stratégies.

Nous présentons dans ce rapport les différentes étapes et les résultats de nos travaux. Dans une première partie nous présentons le CERESO, sa structure, son fonctionnement et parlons du mandat qui nous a été confié. Après cette présentation, nous recensons dans la deuxième partie les différents écrits en lien avec la planification stratégique. Puis, dans la troisième partie, nous parlons de la méthodologie de recherche et d'intervention utilisée pour la réalisation de notre mandat. Ensuite, nous affichons les résultats obtenus après la collecte des données et procédons à leur analyse dans la quatrième partie, et formulons des recommandations dans la cinquième partie, avant de conclure.

I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

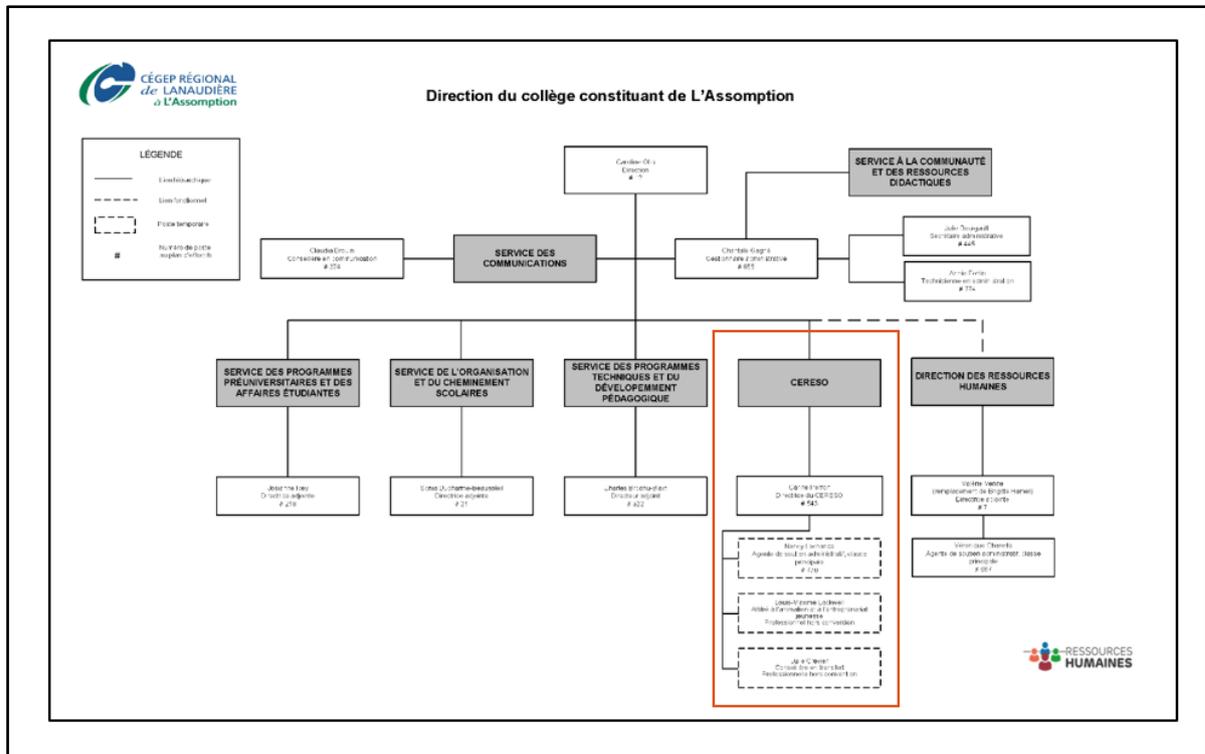
1.1. Description de l'organisation¹

Le CERESO est le centre de transfert de connaissance du CEGEP de l'Assomption. Il a pour mission de valoriser les projets collectifs qui profitent à la communauté. A cet effet, il s'appuie notamment sur l'expertise des enseignants chercheurs et fournit à travers les conseillers en transfert, les accompagnements nécessaires aux projets qui visent à améliorer les conditions de vie dans la communauté. Il est né en 2007 du désir d'un groupe d'enseignants chercheurs du CEGEP d'aider la communauté. Le CERESO accompagne plusieurs Organisations à But Non Lucratif (OBNL), et des sociétés d'économie sociale. Après plus de 13 ans d'existence, ses activités se remarquent aussi bien sur le plan provincial que sur le plan international. A ce jour, pour accomplir sa mission, le CERESO dispose d'une équipe qualifiée, expérimentée et provenant des domaines tels que sciences de la gestion, relations industrielles, droit des affaires, analyse statistique, communication web et informatique. Aussi, l'expertise de l'équipe s'étend non seulement sur les domaines liés à l'entrepreneuriat, mais également à ceux de la recherche. Le CERESO profite de l'expertise et des travaux des enseignants d'histoire, d'économie et de psychologie pour disposer d'une riche expérience en recherche appliquée, en analyse statistique et en développement d'outils de mesure. L'équipe est composée de quinze (15) enseignants chercheurs, et du personnel du CERESO, notamment deux (02) professionnels en transfert, et une (01) agente de soutien administratif, diplômée en éducation. Tous les membres de l'équipe mettent leurs compétences, leurs expériences et leurs carnets d'adresses au service de l'organisation. Le CERESO est dirigé par une directrice, d'une excellente réputation, qui fait beaucoup de représentation pour le CERESO grâce à sa participation à plusieurs conseils d'administration (CERESO, 2018).

L'organigramme du CERESO est détaillé ci-dessous (Crevier, 2021).

¹ Source : document CERESO « demande CCTT SN 2021 »

Figure 1 : Organigramme du CERESO



Le CERESO fournit ses services en se basant sur les récentes découvertes dans ses domaines d'activités. Ces services sont rendus en collaboration avec les donneurs d'ordres, en se fiant à leurs besoins spécifiques, à leur contexte et à leurs ressources.

Le CERESO a mis en place depuis son existence des outils qui l'aident à améliorer ses pratiques aussi bien en matière de recherches que de pratiques sur le terrain. Les axes d'expertises dans lesquels le CERESO intervient sont l'économie sociale, l'innovation sociale, l'apprentissage expérientiel, l'inclusion sociale et le numérique.

Le CERESO offre des services d'accompagnement, de recherche appliquée, d'aide technique, de formation, d'animation. Il agit dans les projets collectifs destinés à aider la communauté à travers la résolution des problématiques et enjeux sociaux. Il apporte aussi des solutions nouvelles aux problèmes existants à travers son approche expérientielle et la co-construction. Le CERESO est entre autres reconnu par le Réseau d'investissement social du Québec comme Relayeur Accompagnateur. A travers l'aide technique, le

CERESO outille les utilisateurs (sociétés) dans les projets collectifs en leur donnant les outils nécessaires pour mieux accomplir les rôles d'aide à la population.

Nombreuses sont les clientèles desservies par les activités menées par le CERESO. La figure ci-dessous présente une synthèse de celles-ci.

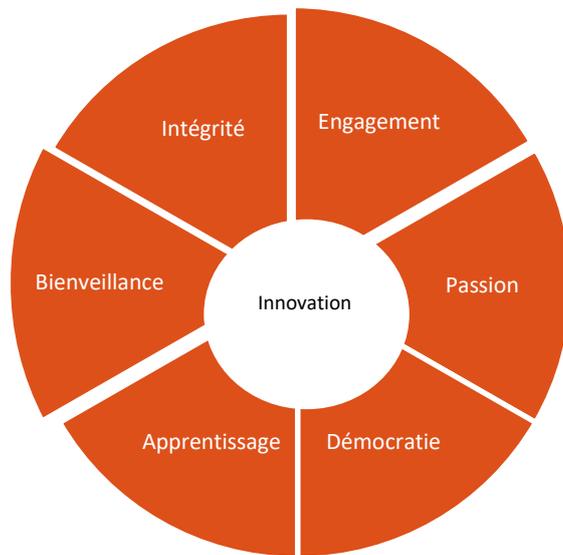
Figure 2 – Synthèse des clientèles types du CERESO (Crevier, 2021)

Clientèles types	Catégories de services offerts					
	Accompagnement	Aide technique	Formations, animations et ateliers	Outils et publications	Pivot Collège-Communauté	Recherche appliquée
1. Milieu des entreprises collectives						
Entreprises d'économie sociale	x	x	x	x	x	x
Organismes communautaires	x	x	x	x	x	x
Démarches collectives citoyennes	x	x	x	x		x
Réseaux sectoriels régionaux et provinciaux		x	x	x		x
Organismes gouvernementaux		x		x		x
2. Milieu de l'éducation						
Clientèle étudiante			x		x	
Clientèle enseignante			x		x	
Organismes de recherche et de transfert			x			x
Organismes gouvernementaux		x		x		x

Le CERESO agit comme le fertilisant qui vient booster ces pépinières de projets ayant un impact sur la communauté. Il se fait aider par des professeurs chercheurs et des professionnels, ayant une expertise de pointe, qui collaborent efficacement avec l'organisation, ainsi que par des ressources externes engagées et expérimentées sur le terrain, tant au niveau local, national qu'international.

La valeur centrale du CERESO est l'innovation. Autour de l'innovation gravitent les valeurs organisationnelles comme l'intégrité, l'engagement, la bienveillance, la passion, l'apprentissage et la démocratie (Crevier, 2021). Ces valeurs sont regroupées dans la figure ci-dessous.

Figure 3 – Valeurs organisationnelles du CERESO et leur application (Crevier, 2021)



L'innovation comme point central de tous les projets :

- Une intégrité exemplaire, gage de durabilité.
- L'engagement soutenu de l'équipe envers la clientèle et les finalités sociales qu'elle vise à atteindre ;
- Une passion contagieuse pour ses champs d'intervention ;
- L'importance de la démocratie dans la réponse aux besoins sociaux des populations ;
- Des occasions d'apprentissage dans toutes les sphères de la vie ;
- Des pratiques bienveillances inclusives visant la prise en charge des individus.

Le Centre intervient dans quatre champs d'actions prioritaires que sont : l'apprentissage expérientiel, l'économie sociale, l'innovation sociale et les compétences numériques.

Il se différencie avec son approche basée sur l'apprentissage expérientiel, la mobilisation des partenaires clés, sa capacité à analyser de manière transversale les défis rencontrés, son engagement à fournir des services de qualité, sa démarche participative et son équipe.

Le volume d'activités du CERESO a connu une forte progression depuis les cinq dernières années. Il est passé de 67 614\$ sur l'exercice 2015/2016 à 310 032\$ sur l'exercice 2020/2021 soit une augmentation de plus de 350%. En date du 1^{er} janvier 2021, ce sont 3 projets majeurs développées en co-construction avec des acteurs terrains qui sont en attente d'une confirmation d'un financement gouvernemental. Ceux-ci comptabilisent à eux seuls près de 500 000 \$ de revenus pour le CERESO, qui pourront être ventilés sur les années 2020-2021, 2021-2022 et dans un cas, en 2022-2023 et 2023-2024 (Crevier, 2021).

1.2. Description du mandat

Après treize (13) ans d'existence, le CERESO est aujourd'hui un acteur incontournable du système de l'innovation sociale au Québec. La planification stratégique 2022-2025 à réaliser vient comme un outil indispensable pour l'organisation afin d'atteindre ses objectifs, et de pouvoir préparer sa reconnaissance en tant que CCTT-PSN. La reconnaissance du CERESO par le ministère comme Centre Collégial de Transfert de Technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) est un enjeu fondamental car ce statut permettrait à l'organisation de bénéficier d'un financement récurrent et ainsi de garantir la pérennité de son existence. A ce jour, le CERESO, bien qu'ayant une autonomie de gestion, dépend administrativement de la direction du CEGEP qui peut décider si elle le juge opportun de mettre fin à son existence ou de lui donner des orientations différentes de celles que le CERESO a actuellement.

Notre mandat consiste à la réalisation de la planification stratégique à travers une démarche participative incluant les différentes parties prenantes. Pour y parvenir, nous avons dans un premier temps identifier les parties prenantes à solliciter à travers la cartographie des parties prenantes. Notre participation à la réalisation s'est faite en interrogeant les parties prenantes. Des entretiens semi dirigés et des ateliers de groupe ont permis de clarifier la mission et la vision du CERESO avant de recenser les enjeux et les stratégies nécessaires pour y répondre.

II. RÉCENSION DES ÉCRITS

Il nous apparaît judicieux avant de commencer notre exploration de la planification stratégique de mieux définir certains concepts. En effet, « bien que la « planification stratégique » soit au centre de la recherche en management depuis plusieurs décennies, il n'existe toujours pas de consensus sur sa définition » (Djaigbe et al., 2020, p. 37). Tous les auteurs ont eu une conception originale de ce qu'est la planification stratégique et quelle est sa place dans la vie des organisations de nos jours. Dans le cadre de ce rapport, nous allons aussi nous intéresser à la théorie des parties prenantes pour les raisons suivantes. D'une part, la démarche retenue pour la planification stratégique du CERESO est une démarche participative incluant les parties prenantes, et d'autres parts, les parties prenantes ont un impact sur le management stratégique dans les organisations. Selon Donaldson et Preston, cités par Samuel Mercier, « on peut considérer que les approches descriptives et instrumentales font de la théorie des parties prenantes un outil au service du management stratégique » (Mercier, 2001). Bryson estime que l'analyse des parties prenantes permet une interconnexion entre les acteurs, témoigne d'une bonne gouvernance des politiques tout en créant un climat favorable. (Bryson, 2004). De plus, il nous a semblé pertinent de présenter les concepts d'économie sociale et d'innovation sociale qui sont les principaux champs d'action de notre mandant. Enfin nous allons aussi définir ce qu'est un CCTT-PSN et puisque c'est un enjeu important pour le CERESO.

2.1. La planification stratégique

La planification stratégique est un outil de management très sollicité par les organisations tant publiques que privées pour leur permettre de répondre aux enjeux issus de l'environnement en constant changement. Elle est définie de différentes façons. Pour certains auteurs, c'est un outil de gestion pour les décideurs. C'est le cas de Djaigbe et ses collègues, pour qui « la planification stratégique peut être considérée comme une manière de savoir, destinée à aider les dirigeants et les gestionnaires à discerner quoi faire, comment et pourquoi » (Djaigbe et al., 2020). D'autres pensent que la planification stratégique a plutôt une connotation d'anticipation. Elle permet à un organisme de se projeter dans le temps ou plutôt de préciser quelles sont ses meilleures chances d'avenir et comment atteindre ses objectifs (Chilton, 1996). Pour les organisations du secteur public, ses objectifs consistent à la création de la valeur publique, en trouvant la meilleure façon de fournir des services de qualité à un coût raisonnable aux citoyens. Pour les organisations du secteur privé, les objectifs sont plus dans la maximisation du profit. C'est ce que révèle le professeur Labaki dans sa publication : « Le secteur public sert les intérêts des citoyens et préserve la paix sociale alors que le secteur privé regarde vers le profit » (Labaki, 2017). Son élaboration se fonde sur la mission et la vision de l'organisation et de là, dégager des stratégies efficaces suivant les ressources disponibles. Selon Mintzberg, les organisations doivent planifier pour coordonner leurs activités, pour s'assurer que le futur est pris en considération, pour être rationnelles (Mintzberg, 2004).

Toute organisation fonctionne comme un système. Nous appelons système, la représentation mentale des différentes interactions dans une organisation qui permettent d'atteindre un objectif. Selon Joel de Rosnay cité par Lemire « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (Lemire et al., 2015, p.14). Le CERESO peut donc être défini comme un système composé d'un ensemble d'éléments (personnel, ressources financières et autres, équipements, connaissances, compétences etc.) en vue d'atteindre un but (impacter positivement la communauté). Selon Lemire et ses collègues, les différentes composantes du système dans les administrations publiques sont l'environnement externe, l'environnement interne, le système de management, le système de production, le système de maintenance,

le système extrant, le système d'adaptation à l'environnement, la rétroaction, la régulation, le lien organique (Lemire et al., 2015). Nous pensons qu'il est important de prendre en compte l'approche systémique de l'organisation pour pouvoir réussir la planification stratégique, car cette approche permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et des différentes interactions entre les acteurs. L'approche systémique nous aide à déterminer les acteurs clés, ou encore les parties prenantes à solliciter dans le cadre de la planification stratégique.

Cependant la planification stratégique n'est pas vue de la même façon par les praticiens.

Plusieurs études ont été réalisées pour statuer sur l'importance de la planification stratégique et ont révélé des avis divergents. D'un côté il y a des auteurs qui estiment que la planification n'est pas rentable. Pour eux, produire des documents de planification ne signifie pas que l'organisation a internalisé la planification. C'est le cas de Wildavsky, cité par Mintzberg qui dit « essayer de planifier ne ressemble pas plus à la planification que le désir d'être sage ne peut s'appeler sagesse ou que le désir d'être riche n'autorise un homme à se prétendre opulent ». (Mintzberg, 2004, p. 106). Les pourfendeurs de la planification estiment aussi qu'il n'y a pas de cause à effet entre la planification et la performance. Starbuck cité par Mintzberg estime que « la planification et la performance peuvent être indépendantes l'une de l'autre, chacune d'entre elles étant influencée par une troisième force (par exemple des managers talentueux qui améliorent la performance par d'autres moyens ». (Mintzberg, 2004, p. 107).

De l'autre côté il y a des défenseurs de la planification stratégique qui trouvent qu'elle est importante dans la vie de l'organisation. Les auteurs s'accordent sur le fait que, que ce soit pour les organisations publiques ou privées, la planification stratégique donne plusieurs bénéfices. Elle favorise le développement de la pensée, de l'action et de l'apprentissage stratégiques, elle renforce le processus de prise de décision et elle augmente l'efficacité organisationnelle. (Lemire et al, 2015). Elle permet de dégager des enjeux pertinents, et formuler des meilleures stratégies. Pour Bryson, cité par Lemire, la planification stratégique est devenue une façon habituelle de faire des affaires.

La planification stratégique a aussi été considérée longtemps comme étant un outil réservé au secteur privé dans la mesure où elle vise à accroître la rentabilité et permettre de faire plus de gains. Pourtant, nous remarquons que la planification stratégique se fait aussi dans les organisations publiques. Au Québec, elle a été rendue obligatoire pour certaines organisations de l'Etat dans la loi sur la fonction publique, et depuis l'avènement du Nouveau Management Public.

Selon Lemire et al., les organismes publics s'engagent dans une démarche de planification stratégique pour créer de la valeur publique, c'est-à-dire produire des politiques, des programmes, des projets, des services ou des infrastructures (physiques, technologiques, sociales, etc.) qui contribuent à l'avancement de l'intérêt public et du bien commun à un coût raisonnable. La planification stratégique renforce l'efficacité organisationnelle (Lemire et al., 2015). C'est pourquoi sa conception et sa mise en œuvre demeurent un exercice complexe.

Il existe différents modèles du processus de planification stratégique dont :

Le modèle d'Ansoff, présenté par Mintzberg, ne se limite pas au processus de planification stratégique en général mais s'est focalisé sur la question plus étroite de l'expansion et la diversification de l'entreprise. Ce modèle met l'attention sur le développement d'un système pratique d'objectifs et à la construction de profils de capacité. (Mintzberg, 2004, p. 63). Les multiples étapes et items (57 encadrés) à remplir rendent ce modèle très compliqué.

Le modèle de Steiner comprend plus de 130 encadrés et il propose que la planification stratégique couvre tous les types d'activités dont une entreprise peut se préoccuper. Parmi ceux-ci on trouve les profits, les investissements, l'organisation, la politique de prix, les relations sociales, la production, le marketing, la finance, le personnel, les relations publiques, la publicité, les capacités technologiques, l'amélioration des produits, la recherche et le développement, les questions juridiques, la sélection et la formation des managers, les activités de nature politique (Mintzberg, 2004, p. 65).

Ces modèles sont conçus sur un seul cadre de référence, approfondi à travers des éléments à vérifier et des figures, et se différencient sur seulement certains détails. Mais ces

modèles sont surtout complexes tant dans leur élaboration que leur mise en œuvre. Ils ne sont pas pertinents pour le CERESO qui est une organisation de petite taille du secteur public. Ces modèles semblent s'adresser à des organisations du secteur privé et ou à des sociétés commerciales. En effet, ces modèles détaillent beaucoup les objectifs à court terme pour les vendeurs, les budgets d'achat, la reconstitution des stocks, les profits, les investissements, la politique des prix. D'où notre choix de la planification stratégique du CERESO suivant le modèle Bryson.

2.2. La planification stratégique suivant le modèle de Bryson

La définition de la planification stratégique selon Bryson (2018, p. 8) a le mérite d'être claire et simple : « une approche délibérative et disciplinée permettant de prendre des décisions et des actions fondamentales qui façonnent et guident ce qu'est une organisation (ou une autre entité), ce qu'elle fait et pourquoi ».

Bryson estime que la planification stratégique devrait permettre aux décideurs du secteur public de déterminer les enjeux fondamentaux auxquels fait face l'organisation et les réponses stratégiques requises (Lemire et al., 2015). Pour lui, la planification stratégique encourage la bonne gestion qui à son tour crée de bons systèmes. En d'autres termes « une bonne gestion est un processus qui s'appuie sur des ressources pour produire des résultats à court terme (outputs), moyen et long (outcomes) terme qui reflètent l'efficacité organisationnelle et qui déclenchent des flux de ressources dont l'organisation a besoin pour sa survie et pour continuer à créer de la valeur publique dans le futur »² (Lemire et al., 2015, p.121).

Pour réaliser la planification stratégique du CERESO, nous avons retenu le modèle de Bryson, conçu pour répondre aux besoins spécifiques des organisations du secteur public. En effet les organisations publiques tout comme les ministères œuvrent à traduire dans la réalité les politiques publiques élaborées en fonction des priorités gouvernementales. Elles ont le souci de veiller à l'alignement des priorités gouvernementales, aux attentes de la population, en précisant les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs de performance. De plus, les organisations publiques évoluent dans un cadre juridique

² Traduction libre de Bryson (2004, p.12 ; 2011 p.16)

contraignant, et souvent leurs activités sont circonscrites dans un périmètre bien déterminé et réglementées par des lois et règlements. (Pupion, 2018). Le modèle de Bryson comprend un processus de 10 étapes définies comme autant d'occasions de dialogue et de prise de décision pour établir un lien entre la planification stratégique et sa mise œuvre, ainsi que gérer l'organisation de façon stratégique et continue (Bryson, 2004). Les 10 étapes sont présentées dans la partie 3.1 de notre rapport.

Ces étapes se retrouvent dans l'ABC de la planification stratégique dont parle Bryson. Le point A est où en est l'organisation, le point B où l'organisation veut elle aller et le point C comment y arriver ou passer de A à B.

Pour passer du point A au point B, il convient de se demander si l'organisation dispose des capacités organisationnelles nécessaires pour parvenir aux résultats désirés.

2.3. Le référentiel de Mazouz

Selon Mazouz et al., « la gestion par résultat est articulée autour des capacités dont dispose (ou doit disposer) chaque administration publique pour s'acquitter de sa mission et maîtriser les ressources qui lui sont allouées afin de produire une offre de service adaptée en qualité et en quantité répondant aux besoins des citoyens ou parties prenantes et générant des effets-impacts durables pour les populations et les territoires desservis. » (Mazouz et al., 2017).

Nous allons donc à travers le référentiel des capacités dont parle Mazouz, vérifier si le CERESO dispose des capacités nécessaires pour passer du point A au point B.

Par ailleurs, la réussite de la planification stratégique nécessite l'implication de tous les acteurs de l'organisation. Ses acteurs sont souvent désignés sous le terme parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes se fait en quatre étapes (Newcombe, 2003). Il s'agit de (i) l'identification des parties prenantes, (ii) leurs intérêts et les impacts potentiels de la planification sur leurs intérêts, (iv) l'appréciation de l'influence et l'importance des parties prenantes et enfin (v) l'ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes.

2.4. L'analyse des parties prenantes

La stratégie est beaucoup influencée par les parties prenantes d'où la nécessité de les étudier. L'approche systémique du CERESO nous permet de retracer les différents éléments qui interagissent. Le CERESO évolue dans un système composé de l'environnement externe et interne, du système intrant et extrant, du système de management, du système de production, de la rétroaction, de la régulation et du lien organique.

Dans son environnement externe, nous retrouvons les autres départements du CEGEP de l'Assomption, la direction générale de du CEGEP de l'Assomption, les autorités politiques, et les autres membres de l'écosystème (les centres de recherche des autres CEGEP de Lanaudière, les partenaires d'affaires).

Dans son environnement interne nous pouvons relever les différentes relations internes telles que le climat organisationnel sain.

Son système intrant est composé du personnel, des stratégies existantes, des valeurs organisationnelles, des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle.

Les parties prenantes sont justement réparties dans le système intrant et dans l'environnement externe.

« Les parties prenantes sont les groupes ou les personnes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également » (Gerry Johnson et al., 2017, p. 159). Il existe plusieurs définitions du terme partie prenante. Dans une organisation, une partie prenante est une personne qui a besoin de l'organisation pour atteindre un but et dont l'organisation a aussi besoin pour réaliser ses mandats organisationnels, voire pour sa survie. La définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de partie prenante le sens le plus large) est celle que propose Freeman : *“Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's”* (Freeman, 1984), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz (2000, p. 66) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Dans le cadre de la réalisation de la planification stratégique il est important de procéder à l'analyse des parties prenantes pour non seulement les identifier mais connaître leur importance et les faire participer à la planification stratégique : « L'attention qui doit être portée aux parties prenantes est fondamentale, car leur satisfaction est garante du succès des organisations du secteur public » (Lemire et al, 2015, p.129).

Selon le modèle de Bryson, présenté par Lemire et ses collègues, la prise en compte des parties prenantes est mentionnée à l'étape 1. En effet les parties prenantes selon le pouvoir qu'elles ont dans l'organisation peuvent influencer toutes les actions et les stratégies déclinées.

Par ailleurs les stratégies sont mises en œuvre par les parties prenantes et c'est la raison pour laquelle elles doivent être connues et prises en compte pour la réussite de la mise en œuvre. Selon Hummels cité par Mercier, il existe quatre parties prenantes : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires (Mercier, 2001) Souvent, leurs attentes diffèrent les unes des autres selon leur intérêt et leur pouvoir sur l'organisation.

Dans le cas du CERESO, les parties prenantes sont composées en interne, des professionnels, et en externe des enseignants consultants externes, des organismes de soutien en entrepreneuriat collectif, des services d'aide au développement, de divers OBNL évoluant dans les secteurs de l'économie et innovation sociale et des autres clients. (Perron, 2021). Nous les retenons pour notre analyse car, d'une part, elles font partie du système intrant du CERESO, et les intrants constituent la matière première que l'organisation utilise pour sa mission (Lemire et al., 2015). D'autre part, certaines de ses parties prenantes proviennent de l'environnement externe. L'environnement externe est vraiment important pour les organisations du secteur public car c'est de là que proviennent toutes les pressions, et les organisations œuvrent pour l'intérêt général. Les organisations ont toujours le regard des citoyens (principaux bénéficiaires) sur elles. Les organisations publiques utilisant les fonds publics pour accomplir leurs missions sont soumises aux redditions de compte. Donc toute pression émanant des acteurs de l'environnement public qui sont des parties prenantes externes est vraiment importante.

Dans le cas du CERESO, au terme de l'analyse des parties prenantes, nous avons pu nommer les parties prenantes clés du CERESO et déterminer leur importance relativement à leur pouvoir et leur position d'une part et pour pouvoir les utiliser comme ressources à déployer pour appuyer les stratégies d'autre part.

Pour ce faire, l'analyse des parties prenantes s'est faite selon la méthode suivante :

- identification des parties prenantes ;
- classement des parties prenantes (interne et externe) ;
- appréciation de l'influence et de l'importance des parties prenantes (pouvoir et statut, contrôle des ressources stratégiques, relations de pouvoir, importance dans la réussite du projet) ;
- ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes

A l'issue de l'analyse des parties prenantes, il convient de faire l'étude comparative du CERESO avec d'autres centres apparentés ou évoluant dans le même écosystème pour ressortir les pratiques.

2.5. Les stratégies pertinentes à déployer par une structure œuvrant avec les OBNL

Les Organisations à But Non Lucratif communément appelés OBNL sont des organisations qui n'ont pas pour finalité la recherche de bénéfices à distribuer aux propriétaires de l'organisation. C'est un regroupement de personnes physiques poursuivant un but altruiste. Toutefois dans la recherche de l'atteinte de ce but altruiste, elles développent des stratégies pour bien mener leurs activités. Le CERESO, sans être une OBNL, n'a pas le souci de dégager des bénéfices à partager avec des quelconques actionnaires. Mais il fait partie d'un écosystème à caractère social. D'où l'intérêt de comparer les stratégies déployées dans des OBNL avec celles du CERESO afin d'en dégager les plus adéquates.

Les stratégies adéquates aident à atteindre les objectifs fixés. Selon Johnson et ses collègues, les décisions stratégiques permettent d'obtenir un avantage concurrentiel : « Dans la sphère publique, un avantage stratégique peut consister à fournir de meilleurs services que les autres acteurs, de manière à obtenir le soutien et le financement des

autorités de tutelle » (Gerry Johnson et al., 2017, p. 6). Mais plus encore, les stratégies pertinentes permettent à l'organisation de performer et de pouvoir aligner ses ressources sur les principales activités découlant de sa mission et de sa vision.

Dans le cas du CERESO, les enjeux sont doubles : d'une part la reconnaissance en tant que CCTT PSN, et d'autre part l'amélioration des services à la communauté.

2.6. Le CCTT- PSN

Un CCTT-PSN est un centre de transfert de technologies en pratiques sociales novatrices. Le mandat des CCTT est d'exercer, dans un domaine spécialisé, des activités de recherche appliquée et d'aide technique, ainsi que d'information et de formation. Les CCTT jouent un rôle important auprès des PME québécoises sur le plan de l'innovation. La mission des CCTT est définie dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q., chapitre C-29), qui stipule qu'« un collège peut contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région »³. Les CCTT œuvrent dans leurs domaines de compétences respectives à fournir une adéquation entre les besoins de main d'œuvre et la formation spécialisée (Québec, 2022). Ils sont comme une courroie de transmission des connaissances enseignées dans les CEGEP vers la population à travers les pratiques d'accompagnements et formations en vue de leur implémentation dans la communauté. On compte actuellement 59 CCTT au Québec. Les CCTT sont confirmés par une assise juridique. Ils ont pour mandat d'exercer, dans un domaine particulier, des activités de recherche appliquée, d'aide technique, de formation et de diffusion d'information en vue de contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique et sociale ainsi qu'à l'implantation et à la diffusion de l'innovation au sein d'entreprises et d'organismes (Arcand et al., 2010).

³ Guide de présentation d'une demande d'un collège aux fins d'établir un centre collégial de transfert de technologie page 4

2.7. Économie sociale⁴

Économie sociale veut dire économie au service du social. C'est pratiquer des activités d'ordre économique dans le but d'aider la communauté, donc dans un souci d'équité sociale. Les sociétés d'économie sociale fonctionnent souvent sur le principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces organisations produisent des biens et des services pour leurs membres ou la communauté suivant leurs besoins et dans le but de les aider à un mieux-être économique. Elles sont gérées par leurs membres selon des règles de fonctionnement propres à elles-mêmes. Les organisations d'économie sociale sont pour la plupart des organisations à but non lucratif ayant une activité marchande, des coopératives et des mutuelles. En rupture avec l'entreprise traditionnelle et l'entreprise publique, elle juxtapose mission sociale et mission économique dans un modèle d'affaires qui s'ancre dans une nature complexe et unique (exemple : activités hybrides, sources de revenus marchands et non marchands, gouvernance collective démocratique et profits redistribués au bénéfice de la collectivité, etc.). Elles demeurent une solution innovante à une problématique sociale qui n'a pas pu être résolue complètement par l'approche communautaire traditionnelle (Tracey, et al., 2011).

2.8. Innovation sociale⁵

L'innovation sociale est définie de plusieurs façons par la littérature scientifique. Pour certains, elle est considérée comme une dimension de l'innovation ; pour d'autres, comme une discipline à part entière, pourtant, bon nombre de définitions se rejoignent sur plusieurs caractéristiques (RQIS, 2011). Pour le Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS), l'innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus (RQIS, 2011). La portée d'une

⁴ Source : document CERESO intitulé demande CCTT SN 2021 p.12

⁵ Source : document CERESO intitulé demande CCTT SN 2021 p.14

innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.

Selon le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) cité par l'Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement (AVISE) basée en France : l'innovation sociale constitue la dimension qui apporte des réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits. (AVISE, 2021). Elle consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment les utilisateurs et usagers.

Les innovations sociales englobent donc une multitude d'initiatives nouvelles visant une finalité sociale. Celles-ci peuvent prendre différentes formes, mobiliser une diversité d'acteurs et répondre à des besoins variés. Elles ont un potentiel transformateur pour les personnes et la société.

III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

3.1 Cadre théorique

La planification stratégique sert aux décideurs : elle permet de planifier les actions appropriées pour répondre stratégiquement aux pressions de leur environnement externe en se basant sur les capacités internes dont dispose leur organisation. Sa réussite tient à plusieurs facteurs, tels que la définition des objectifs clairs, précis et mesurables, l'adhésion et la participation des parties prenantes, la déclinaison des moyens alloués pour la mise en œuvre des objectifs, la validation de la planification stratégique par les décideurs et l'évaluation périodique des actions entreprises dans le cadre de la planification stratégique. Les dirigeants du secteur public se servent de la planification stratégique principalement pour améliorer leur efficacité organisationnelle.

Pour réaliser la planification stratégique de CERESO, nous utilisons le modèle de BRYSON conçu pour répondre aux besoins spécifiques des organisations du secteur public. Il comprend un processus de dix (10) étapes définies comme autant d'occasions de dialogue et de prise de décision pour établir un lien entre la planification stratégique

et sa mise œuvre, ainsi que gérer l'organisation de façon stratégique et continue (Bryson, J.M., 2004). Voici en quoi consiste les 10 étapes de Bryson (Lemire et al, 2015).

Étape 1 : instaurer et convenir d'un processus de planification stratégique

Cette première étape a pour but de négocier une entente entre les preneurs de décisions clés internes et peut être externes. Il est important ici de déterminer les preneurs de décisions. Établir la liste des personnes des groupes des unités qui devraient être engagés dans l'effort de planification stratégique. Ces actions nécessitent une analyse préalable des parties prenantes.

Étape 2 : déterminer les mandats organisationnels

Les mandats formels et informels sont en quelque sorte ses obligations, c'est-à-dire les exigences, les restrictions, les attentes, les pressions et les contraintes dont l'organisation doit tenir compte. Quels sont les politiques, la législation pertinente, les politiques, les ordonnances, les chartes, les articles et les contrats qui précisent formellement les mandats organisationnels.

Étape 3 : clarifier la mission et les valeurs organisationnelles

La mission et les mandats indiquent également la finalité organisationnelle ultime de création de valeur publique. Une mission claire permet d'éviter les tensions inutiles. Elle définit les domaines dans lesquels l'organisation entend collaborer ou entrer en concurrence.

Étape 4 : évaluer l'environnement externe et interne

L'équipe de planification stratégique doit explorer et analyser l'environnement externe pour déterminer les menaces et les opportunités qui constituent des défis pour l'organisation ainsi que l'environnement interne pour déterminer les forces et faiblesses de l'organisation.

Étape 5 : déterminer les enjeux stratégiques de l'organisation

Les enjeux stratégiques ont trait aux questions fondamentales portant sur les politiques de l'organisation ou sur les défis importants qui ont un effet sur ses mandats sa mission

et ses valeurs et sur le niveau et la qualité des gammes de produits et services, sur ses clients, sur ses utilisateurs ou payeurs, sur ses coûts et son financement.

Étape 6 : formuler des stratégies pour gérer les enjeux

Il s'agit ici de formuler les réponses stratégiques en reliant la rhétorique, les choix, les actions et les conséquences de ses actions dans des logiques raisonnablement cohérentes, uniformes et consistantes.

Étape 7 : réviser et adopter les stratégies

Lorsque les stratégies sont formulées, l'équipe de planification peut être en attente d'une décision officielle pour les adopter et les mettre en œuvre. Il s'agit de la phase de l'acceptabilité sociale.

Étape 8 : créer une vision organisationnelle efficace

Ici on décrit ce à quoi l'organisation devrait ressembler après avoir mis en œuvre ses stratégies et réaliser tout leur potentiel, bref ce qui constitue sa vision du succès.

Étape 9 : développer un processus de mise en œuvre efficace

Développer une bonne pensée stratégique relative à la mise en œuvre et à l'élaboration d'un plan efficace constitue une étape aussi importante que celle de la formulation du plan.

Étape 10 : Réévaluer les processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique est continu. Il doit être examiné pour en clarifier les forces et les faiblesses pour suggérer des modifications afin d'améliorer le prochain processus. Les stratégies infructueuses doivent être remplacées ou écartées.

Dans le cadre de notre mandat, notre participation à la réalisation de la planification stratégique du CERESO a concerné les étapes suivantes :

- les étapes 1 à 4 et 8 ; qui correspondent au point A de l'ABC de Bryson. Le point A est où en est l'organisation, ou encore qui sommes-nous ?

- les étapes 5 et 6 ; qui correspondent au point B ou l'organisation veut elle aller ou encore ou voulons nous aller ?

Nous n'avons pas participé aux étapes 7, 9 et 10, qui correspondent au point C c'est-à-dire les moyens à faire valider et les mécanismes à mettre en place pour arriver au point désiré.

Ce sont ces étapes 1 à 6 et 8 qui seront analysés dans les résultats.

3.2. Méthodologie

Selon Bryson, la planification stratégique nécessite la collecte d'un large éventail d'informations et la clarification de la mission organisationnelle et des défis auxquels il faut apporter des réponses stratégiques. Dans le modèle de Bryson, que nous exploitons pour le CERESO, la planification stratégique se bâtit sur trois points dénommés l'ABC de la planification : le point A est où en est l'organisation, le point B ou l'organisation veut elle aller et le point C comment y arriver ou passer de A à B.

La réponse à ces interrogations nous a conduit à une recherche qualitative. Cela se justifie aussi par le fait que notre mandat concerne la réalisation d'une planification stratégique et nécessite donc des données qualitatives pour comprendre l'organisme et décliner des stratégies alignées à sa vision, ses missions et ses ressources. La réalisation de la planification stratégique nécessitant des préalables, nous avons donc dans un premier temps procédé à la clarification de la mission et de la vision, à travers un groupe de discussion qui a réuni les différents acteurs pour cette étape. Par ailleurs, nous avons effectué une analyse des parties prenantes, en les cartographiant selon la matrice pouvoir/attention adapté de R. Newcombe (Newcombe, 2003). Cette matrice classe les parties prenantes selon le pouvoir qu'elles sont susceptibles d'exercer et de l'intérêt qu'elles ont à soutenir ou à s'opposer à une stratégie donnée (Gerry Johnson et al., 2017).

3.2.1. L'observation

Observer c'est regarder, scruter ou considérer une personne en action ou un phénomène. L'observation est définie par Baumard comme un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée (Baumard et al.,

2014). A travers l'observation, nous pouvons recueillir des données factuelles dont les occurrences sont certaines plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution (Baumard et al., 2014).

3.2.2. L'entrevue semi-dirigée

L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Ibert & al, 1999). Nous avons choisi de faire des entretiens individuels, semi-dirigés puisque l'entrevue semi-dirigée permet de rendre explicite l'univers de l'autre. Cette méthode de collecte de données réunit l'interviewer et un répondant dans un environnement naturel, qui fournit les données. Elle a pour but de recueillir de l'information en vue comprendre la signification d'un évènement ou d'un phénomène vécu par les participants (Fortin et Gagnon, 2016, p. 25).

3.2.3. Le groupe de discussion

Le groupe de discussion focalisé est souvent utilisé pour recueillir des données qualitatives. Il rassemble un modérateur et un groupe de répondants pour échanger sur un sujet en particulier. Cette méthode est un type d'entrevue qualitative qui réunit un petit groupe pour une discussion orientée sur un sujet en particulier. Le groupe de discussions a l'avantage de permettre de bien cerner les points d'accord et point de vue qui évoluent. Son inconvénient c'est le temps de préparation accru par rapport à l'entrevue individuelle (Fortin et Gagnon, 2016, p. 339).

3.2.4. La cartographie des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes s'est faite en quatre étapes. Il s'agit de l'identification des parties prenantes, leur intérêt et les impacts potentiels de la planification sur leurs intérêts, l'appréciation de l'influence et l'importance des parties prenantes et enfin l'ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes (Newcombe, 2003).

La cartographie des parties prenantes nous permet de mesurer leur influence et leur importance selon Robert Newcombe.

Figure 4 : cartographie des parties prenantes (Newcombe, 2003)

		NIVEAU D'ATTENTION	
		Faible	Élevé
POUVOIR	Faible	<p>A Effort minimal (concurrents : les centres de Joliette et de Terrebonne qui sont implantés dans les autres CEGEP de Lanaudière, certaines firmes de développement organisationnels)</p>	<p>B A garder informés (consommateurs, communauté, environnement naturel)</p>
	Élevé	<p>C A garder satisfaits gouvernements : (Direction CEGEP, enseignants chercheurs, Ministères, attaché politique)</p>	<p>D Acteurs clés (professionnels, personnel du CERESO)</p>

Source: adapté de R. NewCombe « From client to project stakeholder mapping approach construction management and economics.

3.2.5 Le Benchmarking

Le benchmarking ou analyse comparative est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. (Hermel et Achard, 2007, p. 3). Dans les administrations publiques impactées par le nouveau management public, la notion de performance est importante (Bernier, 2009) et tous les moyens sont bons pour y arriver, allant de la gestion axée sur les résultats, jusqu'à l'analyse comparative. Le benchmarking consiste aussi à jauger les performances d'une entreprise, d'un service, d'une administration à l'aune d'un étalon externe (le benchmark) (Bruno et Didier, 2013). C'est une méthode qui vise à comparer des techniques de gestion, des modes d'organisation ou des dispositifs et services déployés par d'autres entreprises privées ou d'autres administrations publiques afin de se comparer, de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. Il est adapté pour les motifs en lien avec un principe de compétition.

Dans le cas du CERESO, nous préconisons de rechercher les meilleures pratiques de gestion utilisées dans les centres de recherche du CEGEP de Lanaudière à Terrebonne, et dans un autre centre de transfert de connaissances dépendant d'une université, en l'occurrence le CERGO.

Le benchmarking est utilisé pour améliorer la performance d'une organisation ou de services en identifiant et appliquant les meilleures pratiques observées ailleurs (Bruno, I., 2014). Pour parfaire notre planification stratégique, nous avons effectué une comparaison des stratégies d'organisations publiques s'apparentant au CERESO. Nous avons fait une comparaison avec deux entités : le CCTT INEDI du CEGEP de l'Assomption, et le CERGO. Notre choix s'est porté sur ces structures pour les raisons suivantes :

- Le CCTT INEDI a pratiquement la même structure organisationnelle que le CERESO. Elle appartient et dépend du CEGEP de TERREBONE tout comme le CERESO appartient et dépend du CEGEP de Lanaudière. L'INEDI a déjà réussi à devenir un CCTT.
- Le CERGO et le CERESO sont des centres de recherche appliquée appartenant l'un à l'ENAP et l'autre au CEGEP de l'Assomption.

En résumé, notre démarche de recherche qualitative s'est ainsi appuyée sur une recension des écrits, l'analyse de la documentation pertinente sur le CERESO, l'observation, l'entretien semi dirigé, le groupe de discussion et l'analyse comparative.

IV. RÉSULTATS

4.1. Description des résultats obtenus

Le déploiement des outils de collecte de données et l'étude de la documentation nous ont permis d'obtenir les informations suivantes nécessaires pour la réalisation de la planification stratégique. Il s'agit de l'observation, de l'entretien semi dirigé, le groupe de discussion, qui nous aidé pour identifier et cartographier les parties prenantes avant de procéder à l'étude de la perception des parties prenantes. La documentation fournie par le CERESO et les entretiens avec la directrice et les autres membres du personnel, les temps de présence physique dans les locaux du CERESO nous ont servi pour étudier l'environnement interne et l'environnement externe. Les résultats obtenus sont présentés dans les lignes qui suivent.

Dans le but d'étudier la perception des parties prenantes conformément à notre mandat nous avons au préalable procédé à l'analyse des parties prenantes afin de pouvoir identifier les acteurs clés à solliciter. Cette démarche était essentielle et correspond à l'étape 1 du modèle de Bryson.

4.1.1. Les parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est effectuée à l'aide de l'identification des parties prenantes, le classement des parties prenantes (interne et externe), l'appréciation de l'influence et de l'importance des parties prenantes (pouvoir et statut, contrôle des ressources stratégiques, relations de pouvoir, importance dans la réussite du projet) et l'ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes.

4.1.1.1 Identification des parties prenantes

Le CERESO est le centre d'expertise du CEGEP de l'Assomption. Pour son fonctionnement et autour de lui gravitent des personnes et d'autres organisations qui constituent ses parties prenantes. Il s'agit du personnel, des enseignants chercheurs qui travaillent avec le CERESO, des enseignants chercheurs du CEGEP, la direction générale du CEGEP, les autres départements du CEGEP, le conseil d'administration du CEGEP, les clients et partenaires d'affaires du CERESO, les centres de Joliette et de Terrebonne qui sont implantés dans les autres CEGEP de Lanaudière, des organismes partenaires tels que le TIESS, CDRQ, les MRC, SADC Achigan Montcalm, clients ou partenaires d'affaires comme CFJE Matawinie, Théâtre Hector Parent, CJE Matawinie, les pourvoyeurs de fonds, les pouvoirs politiques tels que les ministères de l'Éducation Nationale du Québec, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Ministère de l'Innovation sociale, les autres organismes intervenants en innovation sociale au Québec, et enfin la communauté des étudiants et les forces vives de la communauté (figure 4).

4.1.1.2 Classement des parties prenantes

Les parties prenantes se répartissent selon la nature de leurs relations avec l'organisation, qui détermine la façon dont elles influent sur le succès ou l'échec des stratégies (Gerry

Johnson et al., 2017, p. 159). Vu la taille de l'organisation CERESO, nous avons regroupé ces parties prenantes en deux groupes (interne et externe) pour en faciliter l'analyse en suivant la typologie des parties prenantes de Carroll et Näsi cités par Samuel Mercier dans sa publication (Mercier, 2001).

- **Les parties prenantes internes**

Le CERESO en tant qu'organisation publique n'appartient pas à des personnes spécifiques qui peuvent être désignées propriétaires. Nous avons identifié les employés et les enseignants chercheurs comme parties prenantes internes. Elles sont réparties en deux groupes selon leur pouvoir et le niveau d'attention :

- L'équipe du CERESO : la directrice + 2 professionnels + 1 agent de soutien administratif ;
- Les enseignants chercheurs

- **Les parties prenantes externes.**

Les parties prenantes en externe sont composées des concurrents, des consommateurs, des gouvernements, des groupes de pression, des médias, de la communauté et de l'environnement naturel. Pour le CERESO, elles sont constituées de :

- les concurrents: les centres des autres CEGEP de Lanaudière, qui sont en complémentarité plus qu'en concurrence, centre de recherche du CEGEP de Joliette, centre du CEGEP de Terrebonne,
- les consommateurs (ceux qui sont affectés par ce que le CERESO fait) : les étudiants, les partenaires d'affaires tels que les organismes d'économie et d'innovation sociale et les organismes partenaires tels que le TIESS, CDRQ, les MRC, SADC Achigan Montcalm, clients ou partenaires d'affaires comme CFJE Matawinie, Théâtre Hector Parent, CJE Matawinie
- les gouvernements : les pouvoirs politiques, l'attaché politique, ainsi que les instances supérieures que sont la direction générale et le conseil d'administration

du CEGEP de Lanaudière le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Ministère de l'Innovation sociale,

- la communauté : la population de la région
- l'environnement naturel : les membres du même écosystème

4.1.1.3 Appréciation de l'influence et de l'importance des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes (figure 4) nous a permis de mesurer leur influence et leur importance.

Les parties prenantes de la catégorie A sont des parties prenantes qui ont un faible pouvoir et un faible niveau d'attention. Pour le CERESO ce sont les concurrents, qui sont en complémentarité plus qu'en concurrence. Ils ont en commun avec le CERESO le fait qu'ils soient tous des centres d'expérimentation ou d'application dans leur communauté, de l'une des branches de leur CEGEP de tutelle. Ils n'apportent pas grand-chose et n'influent en rien sur le CERESO.

Les parties prenantes B ont un faible pouvoir mais un niveau d'attention élevé. Il s'agit des consommateurs partenaires d'affaires et des clients du CERESO ; les étudiants, les partenaires d'affaires tels que les organismes d'économie et d'innovation sociale et les organismes partenaires tels que le TIESS, CDRQ, les MRC, SADC Achigan Montcalm, clients ou partenaires d'affaires comme CFJE Matawinie, Théâtre Hector Parent, CJE Matawinie

Ils ont le pouvoir financier à travers les paiements effectués en règlement des prestations que le CERESO leur fait. Mais ce pouvoir est dilué dans le nombre de clients pourvoyeurs de fonds. Ces parties prenantes n'ont pas un grand niveau d'attention, car ne s'ingérant pas vraiment dans la gestion du CERESO. Elles peuvent à la limite ne pas être informées des décisions stratégiques du CERESO.

Les parties prenantes C ont un pouvoir élevé mais un niveau d'attention faible. Il s'agit des instances supérieures (direction du CEGEP) qui disposent d'un pouvoir formel sur l'existence du le CERESO car étant son organe de tutelle. Il y a aussi les enseignants

chercheurs qui travaillent avec le CERESO ; les pouvoirs politiques, l'attaché politique, ainsi que les instances supérieures que sont la direction générale et le conseil d'administration du CEGEP de Lanaudière, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Ministère de l'Innovation sociale. Ces parties prenantes sont à garder satisfaites

Les parties prenantes D ont un pouvoir élevé. Pour le CERESO ce sont les professionnels et le reste du personnel qui constituent cette catégorie d'acteurs clés. Ils ont un fort pouvoir car ce sont les opérationnels qui montent les dossiers et exécutent les contrats. Leur niveau d'attention est élevé puisqu'ils détiennent la ressource essentielle : le savoir et les compétences. Ils vont aussi chercher les contrats et sélectionnent avec la directrice du CERESO les contrats.

La Directrice du CERESO est un acteur clé également et elle est incontournable. Elle a non seulement le pouvoir de gestion et de coordination du CERESO, mais un fort niveau d'attention aussi bien en interne auprès des collaborateurs que des partenaires.

4.1.1.4 Ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes est importante pour la réussite et la mise en œuvre des stratégies issues de la planification stratégique. C'est pourquoi nous avons réalisé des entretiens avec les parties prenantes de la catégorie D (les professionnels, et le personnel du CERESO) en vue de clarifier la mission, la vision et les valeurs du CERESO. Certaines parties prenantes externes classées dans la catégorie C ont été questionnées aussi. Il s'agit de la directrice du CEGEP de l'Assomption qui dispose d'un pouvoir fonctionnel en tant qu'instance supérieure, et des enseignants chercheurs qui collaborent sporadiquement avec le CERESO selon leur domaine de compétence. Les parties prenantes du C seront aussi étroitement liées à la mise en œuvre du plan d'actions découlant de la planification stratégique.

Nous avons également questionné les parties prenantes B, (les consommateurs, dont des directions des sociétés partenaires d'affaires qui ont eu à solliciter les prestations du CERESO) pour recueillir leur niveau de satisfaction par rapport aux prestations du CERESO puisque ce sont eux qui apportent des ressources financières.

4.1.2 Synthèse des entretiens avec les parties prenantes internes

Des entretiens semi dirigés ont eu lieu avec les différents acteurs en interne. Ces entretiens avaient pour but de clarifier la mission et la vision et proposer des stratégies à déployer dans la nouvelle planification stratégique. La grille d'entretien utilisée est jointe en annexe. A l'issue des entretiens, les principaux constats suivants ressortent quant à la mission, la vision et les forces/faiblesses du CERESO.

Tout d'abord la mission du CERESO diffère selon les répondants. Chaque répondant associe la mission du CERESO aux activités dans lesquelles eux-mêmes participent. Ainsi pour les enseignants chercheurs, (parties prenantes C) la mission du CERESO serait d'être un outil, une vitrine vers l'extérieur, ou une porte d'entrée de la communauté vers le CEGEP. D'autres ont estimé que la mission du CERESO consistait à être un pivot entre les chercheurs et la communauté dans le domaine de l'innovation sociale. Les professionnels (parties prenantes D) exerçant au CERESO ont pour leur part pu identifier la mission du CERESO. C'est ce qui nous a amené à conclure que la mission n'est pas clarifiée auprès des différents acteurs (parties prenantes C et D). Ces deux catégories de parties prenantes (C et D) sont pour certains à garder satisfaits et pour d'autres des acteurs clés dans l'organisation. Elles ont du pouvoir et requiert un niveau d'attention élevé.

Il en est de même de la vision du CERESO. L'enjeu de la reconnaissance en tant que CCTT semble être la vision que certains répondants ont pour le CERESO. Cependant, plusieurs visions du CERESO nous ont été données. Parmi celles-ci, la vision du CERESO serait de devenir leader dans le changement et dans l'accompagnement des acteurs communautaires porteurs des projets d'amélioration des conditions de vie, ou encore de créer une main d'œuvre qualifiée et pouvoir la maintenir au service de la région à travers des projets d'innovation sociale. Ainsi donc la vision figurant au précédent plan stratégique n'est pas partagée par tous. Or cela fait partie des éléments sur lesquels se fondent les stratégies. Dans le précédent plan stratégique du CERESO, la vision était : « En s'appuyant sur les forces vives des membres de sa communauté, le CERESO permet l'idéation et le développement de projets collectifs qui ont un impact positif sur leur communauté. Pour ce faire, il s'appuie sur l'expertise de pointe disponible au Cégep, sur

des partenariats solides avec les acteurs du milieu et sur un tiers-lieu dédié à l'innovation sociale, l'Espace 412. Le CERESO agit à titre de facilitateur pour un développement territorial durable et respectueux des communautés »(CERESO, 2018).

Toutefois la majorité des répondants a exprimé la reconnaissance en tant que CCTT comme un enjeu important. De plus, impacter la communauté favorablement semble le point commun de toutes les interventions.

Les principales forces du CERESO reconnues par les répondants sont l'expertise de l'équipe, la bonne réputation dont il jouit, le réseau fourni de relations utiles et la cohésion des acteurs. Ses faiblesses ont été décelées également. Elles consistent dans l'insuffisance des ressources humaines, le défi d'autofinancement et l'absence de plan de communication.

Ces constats nous ont amené à faire un groupe de discussions avec les acteurs internes en vue de clarifier la mission et la vision. Les différentes définitions de la mission et de la vision ont fait l'objet de discussion au sein du groupe de discussion. À l'issue de ce groupe, la mission et la vision ont été clarifiées et leurs énoncés ont fait l'objet de consensus.

4.1.2.1 Clarification de la mission

En effet, il est important de clarifier la mission de l'organisation car les stratégies sont basées autour d'elle. Si la mission n'est pas clarifiée, les acteurs ne connaissent pas le pourquoi de leur organisation : « La mission précise la raison d'être de l'organisation » (Mazouz, Lozeau, et al., 2017). Il est difficile que les acteurs contribuent à la réussite des plans stratégiques s'ils ne connaissent pas assez le pourquoi de leur organisation. En effet, la mission légitime les moyens et les ressources de l'organisation et circonscrit par la même occasion le périmètre d'actions. Sans connaître la mission, il est facile d'aller au-delà des frontières de ce que l'organisation doit faire et de gaspiller des ressources pour faire autre chose que ce pourquoi l'organisation existe.

- ✓ Énoncé de la mission validée lors de l'atelier

Contribuer au développement du potentiel de la collectivité par une démarche d'accompagnement adaptée valorisant l'expérience des acteurs du terrain et les connaissances issues de la recherche en matière d'innovation sociale.

4.1.2.2 Clarification de la vision

La vision permet de définir où on veut aller et de mobiliser et motiver les acteurs pour y arriver. « La vision décrit le futur que l'organisation aspire à créer. Son but est de dessiner une image du futur capable d'impliquer et de motiver. La vision représente le futur qui résultera de l'action de l'organisation » (G Johnson et al., 2017, p. 8). La clarification de la vision permet au CERESO de savoir quel type d'organisation il veut devenir, quelles activités doivent être effectuées, et comment atteindre les objectifs déterminés.

✓ Énoncé de la vision validée lors de l'atelier

Être reconnu comme réseau d'échange et de collaboration alliant les forces vives de la communauté.

Une fois la mission et la vision clarifiée, après les entretiens avec les parties prenantes C (enseignants chercheurs et direction générale Cegep de l'Assomption) et les parties prenantes D (professionnels, agent administratif), nous avons aussi interrogé les parties prenantes externes classées B. Il s'agit des consommateurs, notamment des directeurs des organismes clients du CERESO qui ont eu à bénéficier des prestations du CERESO déjà. Ces parties prenantes ont une forme de pouvoirs à travers les paiements effectués en règlement des prestations que le CERESO leur fait. C'est pourquoi nous avons jugé utile de les interroger sur leur niveau de satisfaction des prestations reçues).

Les résultats de nos entretiens avec les parties prenantes externes sont présentés dans le point ci-après.

4.1.3 Résultat des entretiens avec les parties prenantes externes

A l'issue des entretiens, la perception des partenaires externes sur le CERESO est présentée comme ci-après.

Les parties prenantes externes qui ont participé aux entretiens font le plus souvent appel aux champs d'expertise d'innovation sociale et d'économie sociale du CERESO.

- **Leurs motivations à choisir le CERESO :**

- La démarche d'accompagnement du CERESO caractérisée par l'association des acteurs depuis le début du projet;
- Les relations de consultation d'information et de validation à chaque étape que développent le CERESO lors de ses prestations;
- Le souci de fournir des services et des prestations de qualité;
- Les méthodes de travail du CERESO sont très appréciées;
- L'accompagnement spécifique;
- La disponibilité des intervenants du CERESO.

- **Leur niveau de satisfaction**

Les parties prenantes sont totalement satisfaites des prestations du CERESO et se disent prêtes à le recommander à d'autres acteurs du système.

- **L'Apport du CERESO dans l'écosystème selon eux**

Les parties prenantes ont reconnu le rôle important joué par le CERESO dans l'écosystème en aidant les différents partenaires à fédérer, et en participant à plusieurs comités.

4.1.4 L'analyse comparative ou benchmarking

Notre analyse comparative repose sur l'étude des stratégies d'un CCTT appartenant au CEGEP régional de Lanaudière et du CERGO, centre de transfert de connaissances de l'ENAP.

4.1.4.1 Le CCTT INEDI du CEGEP de Lanaudière

Présentation⁶

⁶ Terrebonne, I. C. r. d. L. à. (2021). *A propos d'INEDI*

Le Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne est né en 1998 pour permettre à la population de la région de Lanaudière de mieux accéder à des formations ainsi qu'à l'expertise et aux ressources d'un établissement collégial public. INEDI est né en 2010. C'est un centre qui favorise l'innovation et la créativité dans le développement des produits des petites et moyennes entreprises en agissant comme un chef d'orchestre en formation, expertise, information, recherche et valorisation du design industriel. Il a pour rôle de faire avancer l'utilisation du design industriel et son usage dans les entreprises du Québec. En effet, les acteurs économiques de la région ont compris que le design industriel pouvait servir d'outil de développement économique pour leur milieu. Ils se sont alors basés sur le Diplôme d'Études Collégiales (DEC) en techniques de design industriel proposé au CEGEP de Terrebonne pour créer un centre de recherche qui offre la possibilité aux populations de se développer à travers des activités ciblées de formation de la main d'œuvre adulte, d'aide technique et d'expertise aux entreprises de diffusion et d'informations et de recherche appliquée dans le domaine du design industriel. INEDI offre des services en accompagnement, en financement, en formation, en recherche et développement. Ses actions se sont développées et ont eu tellement d'impact dans la communauté que INEDI a reçu le 11 novembre 2014, la reconnaissance de centre collégial de transfert de technologie (CCTT) par le ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de la Science et le ministre de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (Terrebonne, 2021).

Au nombre de ses réalisations, nous pouvons citer une quinzaine de projets de recherches et plus d'une centaine d'interventions pour des entreprises, dont l'Empreinte Québécoise ainsi qu'un parcours d'accompagnement en design stratégique qui aide les PME à développer de produits et services plus performants avec des méthodes plus efficaces. Les designers professionnels du centre collaborent étroitement avec le programme de Techniques de design industriel offert au Cégep régional de Lanaudière et encouragent la participation des étudiants aux travaux de recherche et aux mandats du Centre. Les stagiaires qui passent par INEDI reçoivent ainsi une expérience concrète pertinente avant d'entrer dans la vie active.

Comparaison entre CERESO et INEDI

CERESO et INEDI sont des centres appartenant à un CEGEP. Les deux sont des départements du CEGEP qui est leur constituante et bénéficient de la couverture des CEGEP. Les deux centres œuvrent pour impacter la communauté et apporter un développement économique à la région. Pour INEDI c'est faire progresser la pratique du design industriel à travers la recherche appliquée et le transfert technologique. Pour le CERESO c'est à travers l'innovation sociale, l'économie sociale, l'apprentissage expérientiel.

Les deux centres de recherches se démarquent en étant leader dans leur domaine d'activités. Aujourd'hui le CERESO est un acteur incontournable en innovation sociale, et sa popularité est au niveau régional et national. INEDI est le seul centre en design industriel du Québec : « Il n'existe aucun autre CCTT, centre ou institut de recherche dans le domaine du design industriel au Québec. Il s'agit donc d'un champ d'intervention exclusif dans lequel INÉDI a choisi de se positionner. Celui-ci souhaite d'ailleurs contribuer à bonifier les programmes d'études existants, tant en ce qui concerne le programme Techniques de design industriel que les programmes de baccalauréat et de maîtrise universitaires en design en offrant ses équipements, ses ressources et l'accès à ses clients » (Terrebonne, 2021).

Les deux centres se nourrissent des financements provenant de leurs activités en premier lieu. INEDI est déjà reconnu comme CCTT seulement après quatre années d'existence (2010 création et 2014 reconnaissance CCTT). Tandis que le CERESO, créée depuis 13 ans, est toujours dans la démarche de reconnaissance en tant que CCTT. Ce statut a un impact sur les ressources disponibles de l'un ou l'autre centre, et par ricochet impacte les stratégies. Une analyse poussée des services et prestations des deux centres révèlent que les deux offrent toute une panoplie de services de qualité et de prestations innovantes et efficaces à leur clientèle. Toutefois en tant que CCTT, INEDI bénéficie d'un financement récurrent auprès du Ministère. INEDI se démarque du CERESO dans sa démarche d'accompagnement de ses clients dans la recherche des financements nécessaires à leur projet. Il leur donne un accès à différentes sortes de financement, que ce soit des fonds d'innovation, de projets collaboratifs, d'aide à la formation ou aux exportations, ou des fonds de recherche. Ces fonds viennent s'ajouter aux crédits d'impôt au design industriel,

à l'adaptation technologique ou à la recherche scientifique et développement expérimental (RS-DE). « Selon la taille du projet, son état d'avancement, les ressources disponibles et l'échéancier souhaité, INÉDI guide les concernés parmi les multiples possibilités afin de maximiser le rendement de votre participation financière au projet de développement» (Terrebonne, 2021). Cette stratégie d'aide au financement déployée par INEDI envers sa clientèle est très porteuse et a peut-être contribué à son succès dans la communauté et joué possiblement en sa faveur dans la reconnaissance en tant que CCTT.

Les ressources financières du CERESO sont limitées. Le CERESO s'autofinance à travers les différents contrats qu'il exécute avec ses différents partenaires. Contrairement à INEDI qui peut faire des partenariats avec le secteur privé, le CERESO traite essentiellement avec les organismes communautaires et les organisations à but non lucratif.

Le Cégep Régional de Lanaudière (CRL) soutient également le CERESO pour qu'il puisse se doter d'infrastructures et d'équipements modernes. De plus, à chaque année, le CRL donne une contribution financière au CERESO pour soutenir ses activités. Le défi de l'atteinte de l'équilibre budgétaire demeure cependant encore une préoccupation.

4.1.4.2 Le CERGO

Présentation

Le CERGO est un centre de recherche créé conjointement par l'ENAP et la Téléq en 2003. Il s'intéresse à la gouvernance de l'État, c'est-à-dire au rôle de l'État dans l'économie mondiale par le biais de ses stratégies et de ses instruments. C'est un centre qui s'attache à l'étude des interactions entre l'État et les parties prenantes, aux débats publics qui mènent aux politiques publiques, aux stratégies qui émergent entre les politiques, les plans et l'entrepreneuriat public puis à la mise en œuvre et à l'institutionnalisation des décisions (CERGO, 2010).

Les recherches du CERGO portent sur l'organisation et la restructuration des États que la technologie rend possible et que la nature de plus en plus horizontale des enjeux rend nécessaire.

Les travaux du CERGO avaient à l'origine été financés par une subvention d'Hydro-Québec. Ils sont maintenant financés par des subventions du CRSH, du FQRSC, des IRSC et par divers contrats commandités de recherche. Le CERGO œuvre dans les axes sectoriels de la gouvernance en santé et services sociaux, gouvernance municipale et régionale, gouvernance internationale, gouvernance autochtone, gouvernance policière. Ce qui l'amène à effectuer les activités de recherche subventionnée, contractuelle ou indépendante. Ces actions s'étendent aussi au transfert de connaissances à travers des tables rondes, conférences, colloques, à la production de notes de recherches ou documents de transfert de connaissances. Le CERGO donne aussi des formations lors des écoles d'été ou des formations sur mesure à la demande de certains de ses bénéficiaires. Il offre aussi des stages aux étudiants désireux de se perfectionner en gouvernance (CERGO, 2010).

La mission du Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO) est donc d'être un centre de production de connaissances, de transfert de connaissances et d'échanges de connaissances avec, par et pour les administrations publiques (CERGO, 2010). La philosophie de travail de son groupe de recherche est de faire la promotion des approches transversales, croisées et intersectorielles à travers la collaboration entre ses membres.

Comparaison entre CERESO et CERGO

Les deux centres sont des centres de transferts de connaissance. Le CERGO a opté comme stratégie l'établissement des partenariats avec les organismes publics québécois ainsi que les autres groupes de recherche qui partagent les problématiques de recherche. La posture épistémologique du CERGO repose sur le primat de la production et du transfert de connaissances au service de l'intérêt public et de l'utilité publique.(CERGO, 2010) Le CERGO a donc opté comme stratégie pour remplir sa mission la publication des revues scientifiques destinées à former et instruire sa clientèle. Le CERESO par contre se distingue dans son approche par sa capacité de mobiliser une diversité d'acteurs autour

d'un projet collectif. Le CERESO agit à titre de facilitateur pour un développement territorial durable et respectueux des communautés.⁷

L'approche du CERGO plus généraliste, se différencie de celle du CERESO qui est personnalisée. Le CERGO a comme output les publications scientifiques, les cahiers de recherches, la Revue Éthique et publique et des événements et vidéos (conférence virtuelle, table ronde, webinaires). Les outputs du CERESO sont plus des produits et services tels que l'accompagnement personnalisé des entreprises, les aides techniques aux organisations collectives, formations, animations d'atelier, co-construction des outils spécifiques adaptés au besoin des mandataires.

4.1.5 Analyse de l'environnement interne

Nous avons procédé à l'analyse de l'environnement interne du CERESO afin d'identifier les facteurs clés de succès et les compétences fondamentales pour que l'organisation puisse passer du point A où elle se situe actuellement au point B, et comment elle peut y parvenir. L'examen des évolutions de l'environnement externe et interne du CERESO vise à faciliter la reconnaissance des défis actuels et futurs susceptibles d'exercer une influence sur les opérations et les résultats de l'agence. Selon Jerry Johnson et ses collègues, l'environnement est à la fois source d'opportunités et de menaces pour les organisations (Gerry Johnson et al., 2017, p. 37).

Nous appelons structure organisationnelle, la charpente, l'ossature qui soutient une organisation. A l'analyse de l'organigramme du CERESO (extrait de l'organigramme du CEGEP), nous constatons que le CERESO a une structure organisationnelle basée sur l'équipe. Une structure organisationnelle basée sur l'équipe est conçue pour rompre avec la hiérarchie traditionnelle en se concentrant davantage sur la résolution des problèmes, la coopération et en donnant un plus grand contrôle aux employés.

Le CERESO évolue dans un environnement complexe caractérisé par la diversité de sa clientèle. A l'analyse de l'organigramme nous remarquons que le centre opérationnel est très développé et constitue la partie clé de l'organisation. La configuration structurelle

⁷ Document CERESO Demande CCTT PSN 2021 page 9

qui la caractérise est une bureaucratie professionnelle suivant le modèle de Mintzberg (Mintzberg, 1981).

Selon Mintzberg « la configuration structurelle dite bureaucratie professionnelle est caractérisée par un environnement complexe et stable, des unités de petite taille, et le pouvoir concentré entre les mains du centre opérationnel. Le mécanisme de coordination dominant est la standardisation des qualifications. On y retrouve une spécialisation horizontale importante, peu de formalisation de comportement, peu de planification et de contrôle, une décentralisation horizontale et verticale. Le flux d'autorité est insignifiant. » (Mintzberg, 1981, pp 404-405)

Les professionnels et enseignants chercheurs qui composent le centre opérationnel sont recrutés pour leur expertises et qualifications académiques ainsi que des expériences pertinentes dans des domaines spécifiques. Ces derniers sont autonomes et fournissent un travail de qualité, qui ne requiert pas une supervision directe. Le flux d'autorité est insignifiant. La direction générale qui représente le sommet hiérarchique est beaucoup tournée vers l'extérieur et participe à beaucoup d'instances décisionnels des organismes et partenaires stratégiques du CERESO. Ces démarches vers l'extérieur contribuent à faire rayonner l'image du CERESO et à gagner des contrats utiles pour son équilibre budgétaire.

Le CERESO dispose de plusieurs ressources pour accomplir sa mission. Il s'agit des ressources humaines très qualifiées et un grand réseau de contacts professionnels. Il existe une belle collégialité et une complémentarité des acteurs internes. À cela s'ajoute son appartenance au CEGEP qui est une structure forte stable reconnue qui garantit un accès aux services administratifs et au réseau du CEGEP.

Toutefois, les ressources financières sont limitées. Bien qu'étant une entité du CEGEP, le CERESO dispose d'une autonomie de gestion et s'autofinance. Cette obligation d'autofinancement oriente le choix des contrats à accepter. Ses principaux défis sont l'atteinte de l'équilibre budgétaire, et la rétention de ses ressources humaines.

Les forces du CERESO résident dans la qualité de ses ressources humaines, son portefeuille diversifié et en croissance, son expertise dans l'innovation sociale. Ses

expertises variées lui permettent de se positionner en tant qu'acteur incontournable en développement des projets collectifs et en tant que gardien de la démarche et du processus. Le CERESO jouit d'une grande crédibilité sur le plan régional et national. Et, le CERESO fait des parties des chefs de file en innovation sociale, qui est une expertise exclusive reconnue et recherchée de plus en plus.

Le CERESO a une faiblesse dans la gestion prévisionnelle du personnel. Les professionnels en transferts sont seulement au nombre de 2, et sous contrats à durée déterminée. Leurs conditions de travail sont non compétitives et ils sont confrontés à une surcharge de travail. Pour pouvoir utiliser un enseignant chercheur sur un de ses projets, le CERESO doit faire la demande au préalable au CEGEP pour que ce dernier soit libéré de certains cours. La structure éprouve des difficultés pour acquérir d'autres talents car ne pouvant pas garantir leurs salaires si elle n'a pas de nouveaux contrats en face.

L'absence de stratégies de maintien et de transfert des connaissances fait partie des faiblesses du CERESO. En effet, les professionnels sont sous contrats et les pratiques n'étant pas documentées une fois qu'un professionnel décide de partir il part avec ce qu'il connaît. Il n'existe pas de documentation des tâches ni de cahiers de référence pour garantir la continuité des pratiques ou pour servir d'outil de transfert de connaissances. Surtout que le risque est encore élevé puisque les professionnels sont obligés d'aller chercher les contrats pour financer leur salaire. S'il advenait que lors de la recherche du contrat le professionnel préfère gagner le contrat et l'exercer à titre de consultant privé, il s'en va avec le contrat et ses connaissances.

Le CERESO est tributaire de la santé financière des partenaires. Toutefois il n'existe pas de politique spécifique ou de stratégie pour recruter ses partenaires ou pour les maintenir. On constate un pilotage à vue et une absence de ligne directrice par rapport aux contrats à accepter.

4.1.6 Analyse de l'environnement externe

Pour analyser l'environnement externe du CERESO, nous avons opté pour l'analyse PESTEL (G Johnson et al., 2017).

Politique

Le CERESO est une entité du CEGEP de l'Assomption. Depuis sa création jusqu'à ce jour, il ne subit pas directement des influences politiques car il est placé sous l'autorité des instances du CEGEP. Par contre, le CEGEP est assujéti dans son fonctionnement aux ministères tels que le Ministère de l'Éducation, le Ministère de l'Économie Sociale et de l'Innovation, et le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Toutefois, dans son étape d'évolution, la structure dépend beaucoup du politique. En effet pour obtenir la reconnaissance en tant que centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN), cela dépend d'une volonté du politique. L'implication directe des pouvoirs publics dans l'étape d'évolution du CERESO est élevée. Les sujets d'actualité de l'heure amènent le politique à se tourner vers des organismes tels que le CERESO pour diligenter des études en vue de faire face aux problèmes sociaux.

Economique

Le CERESO fournit des prestations de services aux entreprises en entrepreneuriat collectif. De ce fait il est à l'abri des influences macroéconomiques tels que les taux de change, les taux d'intérêt, les différentiels de taux de croissance. Toutefois, le CERESO s'autofinance à travers les recettes provenant de ses différentes activités. Il est tributaire de la bonne santé financière de ses partenaires ainsi que de l'importance des contrats à exécuter.

Sociologique

L'aspect sociologique de l'environnement du CERESO se mesure à travers ses réseaux organisationnels (champs organisationnel) et l'impact significatif sur la capacité d'innovation, le pouvoir et l'efficacité du CERESO. Ses clients habituels sont ARC, OBNL, Carrefour Jeunesse, CEGEP, Théâtre, les municipalités, etc. Ses concurrents immédiats sont les centres d'économie sociale des autres CEGEP, et certaines firmes de développement organisationnels qui interviennent dans les secteurs d'activités du CERESO

Technologique

Le CERESO œuvre beaucoup dans l'innovation sociale. L'influence technologique transparait dans l'un de ses champs d'expertise notamment le développement de la compétence numérique auprès de sa clientèle.

Écologique

A travers ses différents champs d'intervention, le CERESO ne subit pas directement des pressions écologiques. Mais il accompagne des entreprises d'économie sociale dont certaines ont pour finalité sociale de protéger l'environnement et de favoriser le développement durable.

Légal

Le cadre réglementaire dans lequel le CERESO exerce ses activités est dominé par la loi sur l'économie sociale, et le Plan d'Action Gouvernemental en Economie Sociale (PAGES). A cela s'ajoute les textes réglementaires du CEGEP, et les différentes directives des Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur. Travaillant avec les municipalités et les organismes communautaires, le CERESO utilise aussi les textes qui régissent les organisations municipales. Tous ces textes sont dynamiques et évoluent dans le temps en donnant plus de possibilités d'action pour le CERESO.

Les opportunités de l'environnement externe

Le CERESO est une organisation en pleine croissance qui se nourrit de toutes les opportunités qui se présentent.

- ✓ Opportunités nées de la crise COVID

Le contexte de la COVID et de l'après COVID a fait naître de nouveaux besoins aussi bien chez les étudiants qu'auprès des organisations. Plusieurs cours ont été réadaptés pour être donnés en mode virtuel chez les premiers. Dans les organisations, le télétravail est devenu une nécessité créant ou transformant des postes. Cela a occasionné des mises à niveau et des formations pour se mettre à jour que le CERESO a su saisir. Son champ d'intervention compétences numériques s'est beaucoup développé à travers les nouvelles opportunités dues au contexte COVID. L'importance du fonctionnement par le

numérique révélée pendant le confinement et après la crise COVID ouvre de nouveaux chantiers de développement des compétences.

- ✓ Opportunités nées de la pénurie de main d'œuvre

La pénurie de main d'œuvre que vit le Québec et le Canada a aussi créé des opportunités de besoin en accompagnement et réponses aux OBNL en engendrant des opportunités de formation de la main d'œuvre pour se mettre à niveau. La pénurie de main d'œuvre a aussi créé des besoins de formation en matière de développement des outils par rapport aux compétences numériques.

- ✓ Opportunités dues au contexte socio politique actuel

Le contexte socio politique actuel caractérisé par la lutte contre la discrimination engendre l'émergence des projets accessibles au CERESO aussi bien en matière d'innovation sociale, que dans l'apprentissage expérientiel.

Les menaces

- Changement dans la gouvernance du CEGEP

La première menace du CERESO concerne la continuité de ses activités en cas de changement dans la gouvernance du CEGEP auquel il appartient. L'actuelle direction du CEGEP soutient les activités du CERESO, mais ce soutien ne peut être garanti en cas de changement. Le CEGEP n'a visiblement plus d'intérêt direct à conserver le CERESO comme centre dédié à l'innovation sociale car il n'existe plus de cours d'innovation sociale au CEGEP. Si la reconnaissance en tant que CCTT n'est pas acquise, cela menace la survie du CERESO en cas de changement de direction.

- Concurrence des services de substitution

A la faveur des possibilités de contrats dus au contexte socio politique plusieurs organisations s'improvisent dans les champs d'expertise du CERESO. Le CERESO devient alors la cible de ces dernières qui se mettent en compétition pour aller chercher des contrats dans les domaines traditionnels du CERESO. Les services de substitution sont généralement développés par différentes structures offrant des services

d'accompagnement pour les entreprises, notamment celles de l'économie sociale. Il existe une compétition déguisée mais réelle avec ses services de substitution qui viennent grignoter sur les financements disponibles.

4.2 Analyse des résultats

La finalité ultime du Centre demeure l'accroissement par le savoir et l'expérience du pouvoir d'agir des communautés québécoises dans la réponse aux besoins sociaux qu'elles rencontrent. Le Centre croit en l'innovation sociale comme levier en vue de répondre à ceux-ci.⁸

Après treize (13) ans d'existence, le CERESO est aujourd'hui un acteur incontournable du système de l'innovation sociale au Québec. Pour mieux répondre au besoin de sa clientèle, le CERESO souhaite passer à une étape supérieure en visant la reconnaissance en tant que centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN).

Nous allons utiliser le référentiel des capacités de Mazouz pour vérifier les capacités du CERESO pour mettre en œuvre les stratégies prévues en réponses aux enjeux identifiés. Il s'agit des quatre capacités suivantes :

- capacité à comprendre;
- capacité à livrer;
- capacité d'adaptation;
- capacité à apprendre.

Nous allons poursuivre l'analyse du CERESO à travers les quatre capacités de ce modèle.

4.2.1 Capacité à comprendre

La capacité à comprendre d'une organisation s'apprécie à travers le degré de connaissance de la réalité de l'organisation (Mazouz, et al., 2017). Nous avons pu constater qu'au niveau du CERESO, les parties prenantes ne partageaient pas la même

⁸ Document CERESO Demande CCTT PSN 2021 page 40

conception de la mission et de la vision de l'organisation : Chaque acteur avait une conception différente de cette réalité du CERESO. Or il est fondamental pour les parties prenantes d'avoir une bonne connaissance de la mission car « c'est la mission qui rend légitime les ressources et les moyens attribués, et dicte les frontières de l'engagement de l'organisation ». (Mazouz, et al., 2017, p. 41). La vision du CERESO aussi n'était pas clarifiée auprès des acteurs. Or la vision est une projection sur l'avenir qui permet à l'organisation de décrire à quoi elle va ressembler si elle met en œuvre ses stratégies et réalise ses potentiels. Selon Bryson, « la vision de succès est utile à la phase de mise en œuvre du plan stratégique. » (Lemire, Charest, Martel, et al., 2015, p. 143). Les travaux préliminaires effectués dans le cadre de cette planification stratégique ont permis de clarifier la mission et la vision auprès des différents acteurs.

4.2.2 Capacité à livrer

Elle est appréciée à travers les résultats portant sur les efforts de gestion déployés et sur les gains réalisés. Il s'agit ici de l'interface politico administratif. Le CERESO est une bureaucratie professionnelle, avec comme mécanisme de coordination la standardisation des qualifications, tel que nous l'a révélé l'analyse de l'environnement interne. Le flux d'autorité est insignifiant et le pouvoir est concentré entre les mains du centre opérationnel. Ce style de management permet au CERESO de pouvoir maintenir son personnel et leur offrir de bonnes conditions de travail ainsi qu'un climat sain. Cela se ressent sur la qualité des prestations offertes à la communauté.

4.2.3 Capacité d'adaptation

Il s'agit ici de voir si l'organisation tenant compte de sa réalité organisationnelle et des résultats, est capable d'évoluer ou est condamné à disparaître ou à l'impartition (Mazouz, Lemay, et al., 2017). Le CERESO a su démontrer qu'il dispose d'une grande capacité d'adaptation. Au départ, sa mission était essentiellement basée sur l'économie sociale. En effet, les premières années d'existence du CERESO ont d'abord été consacrées au développement de l'économie sociale dans la région de Lanaudière. Puis elle a évolué

vers l'innovation sociale qui est devenu son champ transversal. A cela s'ajoute l'apprentissage expérientiel et les compétences numériques. Le CERESO a également en 2014 changé d'appellation en réponse à l'étendue des besoins de la communauté, tel que mentionné dans l'historique de son document de présentation : « Les sept premières années d'activités mettent en lumière la diversité des besoins rencontrés par les organisations sociales et collectives auprès de qui le Centre offre du soutien. Identifiant la recherche seulement comme une facette de l'appui pouvant être offert, le Centre modifie son nom à deux reprises entre 2012 et 2014. C'est toutefois le nom de Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale, tel que nous le connaissons aujourd'hui, qui prendra racine. Malgré ces changements, l'acronyme CERESO demeura employée tout au long de l'histoire de l'organisation ».⁹

Nous pouvons constater que le CERESO dispose d'une belle capacité d'adaptation qui l'aide à innover et améliorer la qualité de ses prestations en adéquation avec sa mission. Le CERESO dispose aussi de la capacité nécessaire pour s'adapter au contexte COVID car le personnel a exécuté plusieurs contrats en étant en télétravail. Des nouveaux produits ont même été développés pour assurer l'employabilité en contexte COVID.

4.2.4 Capacité à apprendre

Elle est appréciée à travers l'évaluation périodique et formel du cadre de gestion. Bien qu'étant un département du CEGEP de l'Assomption, le CERESO a une autonomie de gestion et son propre budget. Exempté des grandes redditions de comptes des autres administrations publiques, la direction générale répond quand même aux instances supérieures du CEGEP, notamment la direction et le conseil d'administration du CEGEP. La structure se fonde sur ses résultats antérieurs pour s'autoévaluer et dégager des stratégies pour l'amélioration continue.

⁹ Demande CCTT PSN 2021 page 10

4.3 Planification stratégique 2022-2025

Pour la réalisation de la planification stratégique 2022-2025 du CERESO, nous nous sommes appuyés sur les documents internes mis notre disposition pour dans un premier temps comprendre l'activité du mandant et essayer de déterminer les différentes personnes en action et les jeux de pouvoirs. A l'issue de cette étape d'appropriation des documents du CERESO, nous avons procédé à une récénsion des écrits pertinents sur la planification stratégique et sur le domaine d'activités du centre ainsi que sur certaines notions clés telles que benchmarking, parties prenantes, innovation sociale etc.

L'analyse de la documentation du CERESO et des écrits pertinents nous a conduit à proposer le modèle de Bryson au mandant pour réaliser la planification stratégique 2022-2025. Ce modèle est composé de 10 étapes comme nous l'avons mentionné dans les parties précédentes du rapport. La récénsion des écrits nous a permis aussi de pouvoir définir un cadre théorique pour notre travail et choisir la méthodologie y afférente.

La démarche retenue avec le mandant était une approche participative avec l'étude de la perception des parties prenantes. Pour identifier les acteurs clés à solliciter, nous nous sommes appuyés sur la cartographie des parties prenantes pour identifier les parties prenantes selon leur pouvoir et le niveau d'attention. A l'aide des outils comme les entretiens semi dirigés nous avons des entretiens auprès des parties prenantes. Ces entretiens nous ont révélé que la mission et la vision n'étaient pas clarifiées. Nous avons alors par le biais d'un atelier en groupe de discussions pu clarifier la mission et la vision du CERESO. Ces travaux nous ont permis d'étoffer les étapes 1 à 4 du modèle de Bryson. Dans ce modèle les étapes 1 à 4 et 8 correspondent au point A de l'ABC de Bryson. Le point A est où en est l'organisation, ou encore qui sommes-nous ?

A la suite de cela, nous avons effectué un autre atelier avec le personnel du CERESO (professionnels, agent administratif et directrice) pour déterminer les enjeux importants et les stratégies nécessaires pour y faire face. Nous avons de notre côté effectué un benchmarking des différentes stratégies à déployer dans les OBNL. Nous avons pour ce faire, choisi le centre INEDI du CEGEP de Terrebonne et le CERGO qui est le centre de

recherche de l'ENAP. Nous avons aussi conçu des questionnaires d'entretien et réalisé les entretiens avec les parties prenantes externes (partenaires d'affaires du CERESO) pour couvrir essentiellement une enquête de satisfaction et pour voir la perception que ces derniers ont du CERESO.

Ces entretiens nous ont permis de comprendre l'environnement interne et externe du CERESO. Ajoutés à l'étude de la documentation et à l'observation lorsque nous sommes présents au CERESO, nous avons pu ressortir les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'organisation CERESO. La matrice Forces Faiblesses Menaces Opportunités (FFMO du CERESO nous a aidé à identifier les enjeux auxquels il fait face, et en tenant compte de sa mission et vision, nous avons ensemble proposé des stratégies. Ces travaux correspondent aux étapes 5 et 6 qui correspondent au point B ou l'organisation veut elle aller ou encore ou voulons nous aller ?

La planification stratégique 2022-2025 est en cours de finalisation par le CERESO. Il reste les étapes 7, 9 et 10, qui correspondent au point C c'est-à-dire les moyens à faire valider et les mécanismes à mettre en place pour arriver au point désiré. Nous n'avons pas participé à ces étapes. Le projet de planification stratégique ainsi réalisé est annexé aux présentes.

En définitive, pour réussir la planification stratégique, l'organisation doit connaître ses forces, faiblesses, menaces et opportunités avant de formuler des stratégies adaptées. Dans le cas du CERESO l'analyse de l'environnement, la sollicitation des parties prenantes et les comparaisons avec deux centres de recherches ont permis de ressortir les enjeux majeurs auxquels fait face la structure. L'étude de la participation des parties prenantes a permis de clarifier la mission et la vision et ainsi fédérer tous les acteurs sur ce pourquoi le CERESO existe, dans quoi elle se projette et comment elle compte s'y rendre. Cela nous permet aussi de formuler des recommandations pour aider l'organisation à impacter positivement la communauté.

V. RECOMMANDATIONS

Les menaces et opportunités, ainsi que les forces et faiblesses issues de l'environnement externe et interne du CERESO nous ont conduit à vérifier si l'organisation dispose des capacités nécessaires pour faire face aux enjeux de l'heure. A l'issue de cette analyse, nous formulons des recommandations sur les points qui nous semblent importants à améliorer, soit l'organisation du travail, la rétention du personnel, la communication et les sources de financement.

5.1. L'organisation du travail

Le CERESO dispose d'un système d'archivage manuel. Cependant, ce système mérite d'être formalisé, vu l'importance de matérialiser les procédures et de conserver les pratiques de travail. En effet, l'absence de formalisation expose le CERESO à des bris d'activités en cas de départ inopiné d'un membre du personnel. C'est pourquoi nous recommandons de mettre en place un système d'archivage formalisé.

Par ailleurs, nous suggérons de mettre en place des stratégies efficaces de maintien et de transmission des connaissances, tel que proposé par Lemire et al. (2015), afin de retenir les connaissances critiques. Cette stratégie pourrait se décliner selon les 4 phases de Lemire et al. (2015). La première phase consiste à extraire les connaissances et à les transformer en une forme qui permettra leur réutilisation par d'autres employés. La deuxième phase consiste à cristalliser les connaissances, soit en les codifiant ou en les enregistrant afin d'assurer leur pérennité et leur disponibilité dans l'organisation. La troisième phase consiste à propager les connaissances afin de s'assurer leur diffusion auprès des personnes qui en ont besoin. Et enfin l'intégration, la dernière phase, correspond à mettre en place des outils et des processus afin de permettre aux employés d'accéder aux connaissances et de les utiliser dans le cadre de leur travail (Lemire et al. 2015).

Pour finir, il n'existe pas de lignes directrices claires actuellement encadrant les contrats dans lesquels l'organisation veut aller. Étant en phase de croissance, pour faire face à ses besoins financiers, le CERESO accepte certains contrats qui ne cadrent pas forcément avec sa mission et ses compétences existantes. Parfois le CERESO soumissionne à des

offres qu'ils ne leur sont pas octroyés en dépit du volume horaire passé à préparer les appels d'offres. Parfois, le CERESO est obligé de faire appel à des compétences externes qui lui reviennent plus chères. Nous suggérons de mettre en place des lignes directrices pour définir les contrats à accepter et les mandats pour lesquels le CERESO doit postuler.

5.2. La rétention du personnel

Les employés du CERESO sont pour la plupart sous contrat à durée déterminée et ne bénéficient pas des mêmes avantages sociaux que leurs collègues du CEGEP. De plus, les professionnels doivent aller chercher les contrats pour financer leurs salaires. Cette situation ne garantit pas une sécurité d'emploi pour les professionnels qui peuvent facilement aller vers des employeurs offrant des conditions salariales plus motivantes. Nous recommandons que des discussions formelles soient entamées avec la direction générale du CEGEP pour dans un premier temps offrir des avantages sociaux au personnel et envisager de les payer sur le budget du CEGEP. Le CERESO étant un département du CEGEP, il est étonnant que ses agents ne soient pas considérés comme agents du CEGEP au même titre que le personnel du CEGEP. Or toute organisation, afin de remplir sa mission de manière efficace, doit avoir la possibilité de mobiliser en tout temps les connaissances nécessaires et suffisantes à son fonctionnement, selon Lemire (Lemire et al., 2015). La perte des employés ou leur départ peut avoir des effets importants sur le CERESO, et l'empêcher de servir efficacement la communauté. La rétention du personnel est vraiment cruciale pour le CERESO car il évolue dans les domaines de l'économie sociale et de l'innovation sociale où les connaissances sont vraiment spécifiques. L'organisation doit tout mettre en œuvre pour éviter la perte des compétences découlant d'un taux de rotation élevé du personnel. Au-delà des bonnes conditions salariales, le CERESO doit pouvoir titulariser ses professionnels et leur offrir des relations d'emploi satisfaisantes. Les ressources humaines sont l'une des ressources les plus importantes, et constituent la matière première de l'organisation : la capacité d'une organisation à satisfaire ses mandats et à réaliser sa mission dépend de son personnel. De bonnes relations d'emploi conduisent à développer chez le personnel la fidélité et des comportements efficaces, permettant par ricochet d'avoir une organisation efficace (Lemay et al., 2012). Pour finir, nous recommandons dans la mesure du possible et si le

budget le permet, de mettre en place un système d'aide aux employés allant des programmes d'équilibre travail emploi, à des avantages non économiques (programme de bien être, sports, loisirs et développement personnel) ou des formations aux employés qui en ont besoin. Cela contribue à la rétention du personnel (Lemire et al., 2015).

5.3. La communication

À ce jour, il n'existe pas de plan de communication du CERESO. En dépit de la place importante qu'il occupe dans son écosystème, le CERESO est encore méconnu dans la communauté. Certains l'assimile à sa directrice générale qui est bien connue et bien présente dans le réseau. Le CERESO n'est pas suffisamment présent et ne communique pas assez sur les réseaux sociaux. Nous proposons d'ouvrir le chantier de la communication afin de faire mieux connaître le CERESO et ainsi élargir son bassin de clientèle. Pour atteindre sa communauté et au regard des atouts que représente le CERESO, la communication doit être bien développée (source). Le CERESO doit se faire bien connaître auprès de ses parties prenantes externes, s'affirmer publiquement et promouvoir ses produits. Cela faciliterait sa reconnaissance en tant que CCTT PSN afin de lui permettre d'obtenir un financement récurrent auprès du Ministère de l'Enseignement supérieur. A ce jour, seule la directrice de l'organisation, qui est membre de plusieurs conseils d'administration effectue ce travail de représentation et de vente de l'image du CERESO auprès des pairs. Ses actions bien que porteuses, méritent d'être renforcées et soutenues par un plan de communication en bonne et due forme. Communiquer permettra au CERESO de bien se vendre et de se différencier de la concurrence. La présence sur les réseaux sociaux aussi permettra d'aider la population à travers les informations utiles et pertinentes sur ses champs d'actions, sur l'innovation sociale et, l'économie sociale.

5.4. Les sources de financement

Bien que le CERESO n'ait pas pour objectif principal de faire du profit, il a quand même un défi d'autofinancement. Les sources de financement du CERESO se limitent pour l'instant aux revenus issus des contrats. Il serait judicieux de commencer par explorer de nouvelles avenues pour générer plus de flux financiers. Le CERESO peut aussi revoir ses tarifications afin d'augmenter ses revenus. La tarification devrait être adaptée au contexte

socio-économique. Les actions telles que l'exploitation de l'espace 412 lui ont permis par le passé de diversifier ses sources de revenus. Ces actions doivent être multipliées. Nous suggérons aussi de développer des partenariats avec des organismes pourvoyeurs de fonds afin de mettre en place des produits en adéquation avec son champ d'intervention. A l'instar du CERGO qui bénéficiait d'une subvention d'Hydro-Québec, (CERGO, 2010) le CERESO peut rechercher des subventions auprès des partenaires stratégiques qu'il aurait identifié. Le CERESO peut aussi solliciter auprès du Ministère de l'innovation sociale des subventions pour soutenir ces actions de formation auprès de la communauté vulnérable.

CONCLUSION

La complexité de l'exercice de la planification stratégique n'efface pas son intérêt ni son importance. Planifier aide l'organisation à se projeter, à se situer dans l'avenir en tenant compte des enjeux de son environnement. C'est aussi l'occasion d'aligner ses ressources à ses besoins. Il existe plusieurs modèles de planification stratégique. Le CERESO étant une organisation du secteur publique, nous avons jugé le modèle de Bryson comme le plus adapté pour sa planification stratégique.

Notre problématique consistait à savoir comment réaliser la planification stratégique pour cette structure de petite taille, évoluant dans un environnement complexe. La démarche participative que nous avons utilisé en accord avec le mandant a permis de faire la cartographie des parties prenantes et de les interroger sur leur perception. Grâce à l'analyse documentaire, l'observation, les entretiens, les ateliers de discussions et l'analyse de l'environnement nous avons obtenu des résultats importants pour la planification stratégique.

La planification stratégique réalisée en associant les parties prenantes est une façon de les amener à collaborer déjà à sa mise en œuvre, puisque on a beau rédiger une belle planification stratégique, il faut des hommes pour la mettre en pratique. Les travaux préliminaires ont aussi permis de constater les écarts dans la compréhension qu'ont les parties prenantes de la mission et de la vision. Or il est important que la vision soit clarifiée auprès des acteurs afin de les amener à comprendre les stratégies déployées et participer à leur mise en œuvre. La précision de la vision et des valeurs du CERESO a aussi été l'occasion de fédérer l'équipe et de renforcer la culture organisationnelle. Bryson a défini la planification stratégique comme un effort délibéré et discipliné en vue de prendre des décisions fondamentales et d'agir de façon à modeler et à définir ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et comment elle le fait (Lemire et al., 2015). Ce fut le cas pour le CERESO, qui, au fil de ces travaux, a su une fois encore, dans une belle collégialité, prendre des décisions adaptées à ses enjeux de l'heure afin de l'aider à assumer son futur rôle de CCTT SN.

Le benchmarking nous a permis de découvrir et comparer les stratégies adoptées par deux centres comparables au CERESO. L'un des centres va très loin dans l'accompagnement

de sa clientèle. C'est le cas de INEDI qui a opté pour accompagner sa clientèle dans la recherche des financements et cela s'est avéré gagnant. Le CERGO, par contre, est plus restrictif dans ses prestations. Il a choisi comme stratégie de remplir sa mission de transfert de connaissances de faire des publications scientifiques pour donner suite aux recherches sur la gouvernance et sur les rapports entre l'Etat et les parties prenantes. Le CERESO jugera de l'opportunité de s'inspirer de ses stratégies dans sa politique de développement.

De bonnes stratégies ont été conçues dans le cadre de cette nouvelle planification stratégique afin de faire face aux difficultés relevées. Leur mise en œuvre permettra au CERESO de bien se positionner et de continuer son offre de prestations au service des citoyens en vue du développement de la communauté.

BIBLIOGRAPHIE

(AVISE), A. d. I. p. e. a. (2021). *Innovation sociale : de quoi parle-t-on?* Agence d'Ingénierie pour entreprendre autrement (AVISE)

<https://www.avise.org>

Arcand, G., Tellier, G. et Chrétien, L. (2010, 201006). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201-220. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00125.x>

Arcand, G., Tellier, G. et Chrétien, L. (2010, 201006). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201-220. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00125.x>

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans *Méthodes de recherche en management* (p. 261-296). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>

Bernier, L. (2009). L'évolution du rôle de la haute fonction publique au Québec. Dans TELESCOPE (dir.), (vol. 15).

Bruno, I. et Didier, E. (2013). *Benchmarking : l'État sous pression statistique*. La Découverte. <http://www.laviedesidees.fr/Des-chiffres-en-lutte.html>

[Record is using a reference type undefined in this output style.]

CERGO. (2010). *Qui sommes nous?* ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE <https://cergo.enap.ca/24/Presentation.enap>

Chilton, H. (1996). Planification stratégique. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 63(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/000841749606300102>

[Record is using a reference type undefined in this output style.]

Djaigbe, P., Adankanhounde, T. M., Wele, P. I. et Dia, A. L. (2020). Planification stratégique axée sur les investissements et performances technique et financière des sociétés nationales d'électricité. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 9(2), 33-58. <https://doi.org/10.3917/riso.009.0033>

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition.° éd.). Chenelière éducation.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.

Hermel, L. et Achard, P. (2007). *Le Benchmarking*. AFNOR. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb409967488>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. et Regnér, P. (2017). *Stratégie* (11^e éd.). Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. et Fréry, F. d. r. (2017). *Stratégie* (11^e édition.° éd.). Pearson.

Labaki, P. G. (2017). *La planification stratégique dans le secteur privé et le secteur public : cas de la planification stratégique dans l'administration publique libanaise*. Site

- de l'armée libanaise. <https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/la-planification-strat%C3%A9gique-dans-le-secteur-public-et-le-secteur-priv%C3%A9-cas-de-la>
- Lemire, L. (2011). *La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*[Book]. Les Presses de l'Université du Québec. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=438910&site=ehost-live>
- Lemire, L., Charest, E. r. A. et Martel, G. t. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXIe siècle* (2e édition.° éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L., Charest, E. r. A., Martel, G. t. et Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines* (2e édition.° éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B., Lemay, L., Lozeau, D. et Maltais, D. (2017). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec. <http://www.deslibris.ca/ID/480340>
- Mazouz, B., Lozeau, D., Lemay, L., Maltais, D., Mazouz, B., Lemay, L. et Lozeau, D. (2017). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec.
- Mercier, S. (2001). «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature».
- Michaud, N. (2017). *Secrets d'États? : les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e édition.° éd.). Presses de l'Université du Québec. <http://www.deslibris.ca/ID/480317>
- Mintzberg, H. (1981). *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (Réédition.° éd.). Dunod.
- Newcombe, R. (2003, Dec 2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848. <http://banques.enap.ca:2048/login?url=https://search.proquest.com/?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/client-project-stakeholders-stakeholder-mapping/docview/213194351/se-2?accountid=10748>
- <https://enap.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=01446193&volume=21&issue=8&title=Construction+Management+and+Economics&spage=841&date=2003-12-01&atitle=From+client+to+project+stakeholders%3A+a+stakeholder+mapping+approach&au=Newcombe%2C+Robert&id=doi:>
- Perron, C. (2021). *Les parties prenantes actualisées*. Cegep de l'Assomption.
- Pupion, P.-C. (2018). Une recherche en Management Stratégique Public en quête d'un cadre théorique. *Gestion et management public*, 6 / 3(1), 6-13. <https://doi.org/10.3917/gmp.063.0006>
- Québec, G. d. (2022). *Centres collégiaux de transfert de technologie*. Ministère de l'Éducation,

Ministère de l'Enseignement Supérieur.
<http://www.education.gouv.qc.ca/colleges/enseignants-et-personnel-de-college/recherche-cctt/>

Terrebonne, I. C. r. d. L. à. (2021). *A propos d'INEDI*

Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) du Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne. www.inedi.ca

Wils, T., Guérin, G. et Le Louarn, J.-Y. (1991). *La planification stratégique des ressources humaines*. Presses de l'Université de Montréal. http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&doc_number=006316559&line_number=0001&func_code=DB_RECORDS&service_type=MEDIA

ANNEXES

Annexe 1

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PARTIES PRENANTES (C et D)

Professionnels, Enseignants chercheurs, agent administratif, direction générale Cegep de l'Assomption

Introduction

Dans le cadre des travaux préparatoires pour la réalisation de sa planification stratégique 2022-2025, le CERESO a opté pour une démarche participative incluant toutes les parties prenantes. En votre qualité d'acteur membre d'un groupe de parties prenantes, nous sollicitons votre avis, en vue de clarifier la mission et la vision et proposer des stratégies à déployer dans la nouvelle planification stratégique.

Brève présentation de Ripré

ODJEKE Ripré, étudiante à l'ENAP Québec, finissant en maîtrise en administration publique profil professionnel, concentration développement des organisations et des ressources humaines.

Présentation du répondant

Nom et Prénoms (Voir si c'est anonymisé avec Carine)	
Qualité	
Nombre d'années au CERESO	
Volume Horaire au CERESO	

1) Clarification de la mission du CERESO

- 1.1 Selon vous quelle est la raison d'être du CERESO? (par définition la raison d'être c'est le pourquoi de l'organisation, le sens que l'entreprise et ses parties prenantes souhaite donner à ses activités)
- Selon qu'est-ce que le CERESO (état actuel)?
 - Quelle est la finalité du CERESO selon vous? ? (Philosophie et valeurs à partager)

1.2 A qui s'adresse le CERESO?

- Quel type de clientèle (organismes, organisations) le CERESO cherche à aider ?

1.3 Quelle est l'identité corporative du CERESO ?

- Quelle image désirons-nous projeter à l'extérieur
- Quelle différence apporte le CERESO ?
- Qu'est ce qui serait perdu si le CERESO n'existait plus?

2) Clarification de la vision

2.1 Quel organisme le CERESO veut-il devenir?

- Sur quelles valeurs le CERESO doit-il être fondé ?

2.2 Quelles contributions voulez-vous apporter dans la communauté (citoyens au niveau régional, national ou international) à travers le CERESO?

- Que voulons-vous réussir dans la communauté du point de vue social, économique, politique et culturel?

2.3 De quelle façon votre clientèle ou la communauté de vos usagers pourrait-il être amélioré, modifié ou différents si l'organisme atteignait ses buts?

- Dans 5 ans?
- Dans 10 ans?

2.4 A votre avis la vision du CERESO est-elle stimulante et inspirante?

1 étant le plus faible et 5 le plus fort

Échelle	1	2	3	4	5
Choix					

3) Analyse FFMO

3.1 A votre avis, quelles sont les forces du CERESO actuellement ? citez-en 3

- Force 1 :
- Force 2 :
- Force 3 :

3.2 A votre avis quelles sont les limites du CERESO actuellement ? Citez-en 3

- Limite 1 :
- Limite 2 :
- Limite 3 :

3.3 A votre avis quelles sont les opportunités que le CERESO devraient saisir actuellement? Citez-en 3

- Opportunité 1 :
- Opportunité 2 :
- Opportunité 3 :

3.4 A votre avis quelles sont les menaces qui guettent le CERESO actuellement ? Citez-en 3

- Menace 1 :
- Menace 2 :
- Menace 3 :

3.5 Si vous pouviez faire trois changements , quels seraient ces changements?

- Changement 1
- Changement 2
- Changement 3

Commentaires personnels/conclusions

Avez-vous d'autres commentaires, apports ou observations qui seraient utiles pour la réalisation de la planification stratégique du CERESO?

Remerciements

Annexe 2 : dépouillement et récapitulatif des entretiens avec les parties prenantes

C et D

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenant 1	Accompagnement des organismes qui aident les démunis	Devenir une référence de changement et d'aide à l'intégration auprès des acteurs communautaires qui travaillent avec la clientèle défavorisée,	Autonomie	Employés et intervenants très expérimentés, qualifiés, créatifs, prédisposés à l'innovation sociale	Manque de fermeté de la direction causant une trop grande liberté dans la gestion	Enseignement en ligne qui s'est imposé durant la COVID constitue une opportunité pour développer des réseaux et de bons contrats à travers le développement des compétences numériques	Menace sur la survie du CERES O en cas de changement au niveau de la direction du CEGEP
	Accompagnement dans différentes branches surtout théoriques,	Laisser une trace sur l'organisme dans sa manière de travailler et opérer des transformations dans la clientèle défavorisée	Inclusion	Structure administrative non définie avec une souplesse dans l'organisation	Mission n'est pas clarifiée auprès du personnel et des intervenants	Accroître les partenariats dans le domaine culturel tel le théâtre, musée, artistes car c'est un secteur	Possible départ du personnel puisque il n'y a pas de politique de rétention des

	<p>Donner les outils nécessaires aux organismes pour les aider à bien remplir leur mission</p> <p>Soutien aux organismes qui œuvrent dans l'éducation, l'innovation sociale et la réinsertion sociale</p>		<p>Développement d'outils</p>	<p>du travail</p> <p>Charisme et bonne réputation de la directrice actuelle qui possède un grand réseau de contact</p> <p>Climat de travail favorable et propice</p>	<p>Taux de roulement élevé du personnel</p>	<p>qui va rebondir avec la reprise d'activités</p> <p>Contexte socio politique actuel de lutte contre la discrimination entraîne des chantiers et l'émergence des projets d'inclusion et d'intégration dans la communauté</p>	<p>ressources humaines</p> <p>Cible de certains organismes qui s'introduisent dans les secteurs d'intervention du CERES O pour aller chercher des contrats</p>
--	---	--	-------------------------------	--	---	---	--

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenant 2	<p>soutenir les initiatives porteuses pour la communauté</p> <p>s'appuyer sur l'expertise des enseignants chercheurs et fournir à travers les conseillers en transfert les accompagnements nécessaires aux projets qui vise à améliorer les conditions de vie dans la communauté</p>	<p>devenir un Centre Collégial de Transfert de Technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN)</p> <p>devenir un organisme de référence, un leader reconnu dans tous les projets d'amélioration des conditions de vie à travers le Québec</p>	<p>amélioration de la société</p> <p>rigueur dans la recherche</p>	<p>Appui de la direction actuelle du CEGEP</p> <p>Grand réseau de contacts professionnels</p>	<p>Difficulté à clarifier l'identité du CERESO à l'extérieur à cause de la confusion parfois entre l'identité du CERESO et la directrice sensibilité existante dans les rapports entre le CERESO et certains de ses partenaires extérieurs évoluant dans les mêmes domaines</p>	<p>Contexte socio politique actuel caractérisé par la lutte à la discrimination engendrée l'émergence des projets accessibles au CERESO</p> <p>existence de plusieurs projets en lien du développement durable que le CERESO pourrait exécuter</p>	<p>Inquiétude sur la survie du CERESO en cas de changement au niveau de la Direction du CEGEP</p> <p>CEGEP n'a visiblement plus d'intérêt direct à conserver le CERESO comme centre dédié à l'innovation sociale car il n'existe plus de</p>

	être des experts de la démarche, de l'accompagnement, de la structure		engagement	Accès à l'expertise nécessaire Belle collégialité entre les acteurs internes	d'activité le CERESO est plus réactif que proactifs sur les projets et contrats qui sont dans son portefeuille	cours d'innovation sociale au CEGEP Si la reconnaissance en tant que CCTT n'est pas acquise au CERESO, son existence est menacée
--	---	--	------------	--	---	---

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenants 3	Centre de recherche et d'expertise en innovation sociale qui sert de pont entre la mission éducative du CEGEP et le développement professionnel des enseignants Lieu où les étudiants et les enseignants viennent collaborer sur divers projets émanant des partenaires interne et externe en terme de développement de planification stratégique, d'aide, de	devenir un Centre Collégial de Technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) aider au développement économique régional car le CEGEP est un acteur social dans la communauté	aide à l'autonomie des OBNL et des petites organisations	appartenance au CEGEP qui est une structure forte stable reconnue qui garantit un accès aux services administratifs et au réseau du CEGEP chef de file dans leur domaine, expertise exclusive reconnue et recherchée de	faiblesse en ressources humaines obligation d'autofinancement qui oriente le choix des contrats à accepter	Structure en phase de croissance qui se nourrit de toutes les opportunités qui se présentent pénurie de main d'œuvre actuelle crée des opportunités de besoin en accompagnement et réponses aux besoins	Fonctionnement à contrats qui peut être source de précarité en cas de rareté des contrats à exécuter

	recherche théorique ou autres		plus en plus		des OBNL	
	Vitrine vers l'extérieur, porte d'entrée de la communauté vers le CEGEP	<p>developper la main d'œuvre et l'expertise et les retenir au service de la région devenir une pépinière pour faire éclore des projets qui contribuent au développement des personnes (OBNL organismes ect ..) et les amener à une autonomie financière créer une main d'œuvre qualifiée qui sert à la région et qui bénéficie d'une bonne</p>	grande crédibilité sur le plan régional et national	compétition avec les autres organismes oeuvrant dans l'innovation sociale pour partager les subventions existantes	opportunité de formation de la main d'œuvre et des entrepreneurs pour faire face à la pénurie de main d'œuvre	

		qualité de vie dans la région					
--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenant 4	Centre d'expertise en innovation sociale, et en apprentissage expérimentiel qui met à profit les compétences des enseignants chercheurs au service de la communauté	Devenir une structure plus solide dépendant moins des contrats, assurer une stabilité du financement pour stabiliser l'équipe	Rigueur, authenticité, innovation, aborder les choses sous un angle différent (originalité)	Complémentarité de l'équipe Qualité des rapports avec la direction du CEGEP (appui de la direction actuelle du CEGEP) Entente et harmonie entre les acteurs clés que sont	Instabilité des intervenants en interne (équipe en interne) Défi d'autofinancement à travers les contrats Inexistence de plan de communication du CERESO et de ses	possibilités de contrats auprès des MRC de la région développement des compétences numériques opportunité à travers la pédagogie expérimentielle	Taux de rotation du personnel lié aux défis d'autofinancement, et de la précarité des types de contrat

			les enseig nants et l'équip e du CERES O	activité s		
--	--	--	---	---------------	--	--

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenant 5	Outil de développement pour les communautés et organisme de transfert de connaissances en innovation sociale	devenir un acteur incontournable reconnu par les partenaires clés	rigueur en matière de transfert de connaissances	Grand réseau de partenaires et carnets d'adresses riches	Déséquilibre entre la charge de travail et les ressources humaines existantes	Existence de plusieurs financements pour la réalisation des projets innovatifs sociaux qui peuvent être source de contrats pour le CERESO Plusieurs projets gouvernementaux et des fondations en employabilité sont dans les champs de compétence du CERESO	Planification inadéquate due à la phase de croissance du CERESO pouvant causer des déficits dans la qualité du travail
		devenir un Centre Collégial de Transfert de Technologie en pratiques innovatrices (CCTT-PSN)	équité	accessibilité et ouverture à tous types de projets	Absence de communication sur le CERESO et surtout sur son image de marque	Difficultés liées à l'autofinancement	

		valoriser l'expérience de l'équipe tout en améliorant la qualité des outils	flexibilité dans le travail et dans les prestations de service	solide réputation expertise de l'équipe en place dans les champs de compétence du CERES O	Tension des rapports avec un des partenaires stratégiques en économie sociale qui représente l'autorité gouvernementale (pôle d'économie sociale de Lanaudière)	Besoins de formation en matière de développement des outils par rapport aux compétences numériques	Compétition déguisée mais réelle des autres organismes en accompagnement qui grignotent sur les financements disponibles
--	--	---	--	---	---	--	--

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Intervenant 6	<p>Porte d'entrée pour faire du collège un lieu ou différentes sphères de la vie socio économique peuvent se rencontrer notamment les entreprises qui ont besoin d'accompagnement en innovation sociale, à travers l'expertise des enseignants de sciences humaines</p> <p>Plateforme d'échange pour les enseignants, les étudiants et les porteurs de projets</p>	<p>Solidifier un réseau et devenir un plateau tournant où les étudiants peuvent apprendre en étant à l'intérieur du collège et développer des compétences et les mettre au service de la communauté même de l'extérieur du collège</p> <p>Point d'encrage qui permet de faire de l'apprentissage expérientiel</p>	<p>Authenticité</p> <p>Humilité</p>	<p>Excellente réputation de la directrice actuelle</p> <p>Facilité de contacts de l'équipe</p>	<p>Lourdeur administrative dans le processus permet de libérer des professeurs des cours et les mettre à disposition du CERESP</p> <p>Inexistence légale en dehors du CEGEP qui fait que le CERESO est tributaire des directions du CEGEP</p>	<p>Créer un pôle pédagogique où les professeurs font des expérimentations avant de les traduire en enseignement aux étudiants</p>	<p>Changement de direction au CEGEP pourrait entraver les activités du CERES O ou mettre en péril sa survie</p> <p>dépendance financière des contrats constitue un danger si le CERES O n'obtient plus de nouveaux</p>

			<p>Ouverture sur les difficultés et le développement de l'aspect humain</p>	<p>Aptitude à travailler en co-construction</p>	<p>Travail en silo des enseignants qui prive le CERESO de leurs compétences parfois</p>	<p>marchés</p>
--	--	--	---	---	---	----------------

Intervenants	Missions	Vision	Valeurs	Forces	Faiblesses	Opportunités
Intervenant 7	<p>Apporter les connaissances et savoir faire des chercheurs vers la communauté</p> <p>Identifier les besoins de la communauté en matière d'économie sociale et leur apporter les réponses</p> <p>Servir de pivot entre les chercheurs et la communauté en économie sociale</p>	<p>consolider sa position et maintenir une bonne image pour avoir des bons contrats auprès des partenaires stratégiques</p> <p>s'affirmer comme un acteur incontournable dans la communauté et étendre son réseau d'affaires</p> <p>assurer le bien être des populations dans l'action sociale culturelle et environnementale</p>	<p>collaboration entre les équipes</p> <p>facteur d'amélioration de la santé des populations</p> <p>professionnalisme</p>	<p>Rigueur et dynamisme de la directrice</p> <p>Expertise diversifiée des professionnels et des enseignants chercheurs</p> <p>climat de travail sain, cohésion et bonne collaboration de l'équipe</p>	<p>Difficultés liées à l'autofinancement</p> <p>Absence de communication du CERESO envers la communauté</p> <p>Non prise en compte des autres professionnels soucieux de travailler avec le CERESO</p>	<p>Miser sur les autres départements du CEGEP en allant chercher des compétences en interne</p> <p>Saisir toutes les opportunités nées de l'après pandémie notamment en innovation sociale</p> <p>Prendre en compte les chantiers développés par les professeurs</p>

					Surcroit d'activit és une petite équipe	Transfor mer les commun ications pour qu'elles soient plus inclusive s
--	--	--	--	--	---	---

Annexe 3

QUESTIONNAIRE SUR LE NIVEAU DE SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES B (PARTENAIRES D’AFFAIRES, CLIENTS)

1) Introduction

Mon mandat consiste à la réalisation de la planification stratégique 2022-2025 du CERESO, à travers une démarche participative incluant la perception des différentes parties prenantes. En votre qualité de partie prenante externe évoluant dans le même écosystème que le CERESO, (économie sociale, innovation sociale, inclusion sociale et numérique, apprentissage expérientielle), nous souhaiterions savoir la perception que votre organisation a du CERESO. Vos réponses nous aideront à affiner les enjeux auxquels sont confrontés le CERESO et à la réalisation de la planification stratégique. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui suivent.

Le sondage ne devrait prendre que 30 minutes et vos réponses resteront totalement anonymes.

2) Coordonnées de la personne interrogée : nom, prénom, sexe, âge et profession.

Nom et prénom :

Poste / fonction :

Organisme/employeur :

3) Questions

Quel champs d’expertise du CERESO avez-vous sollicités dernièrement?

Qu’est ce qui vous motive à choisir le CERESO?

Quel est votre niveau de satisfaction globale des prestations reçues?

Utiliseriez-vous les services touchant à d’autres expertises du CERESO à l’avenir?

Oui : lesquels?

Non : pourquoi?

Seriez-vous prêt à recommander le CERESO à d’autres organismes évoluant dans votre domaine d’activités?

Annexe 4

Rapport de synthèse et diffusion des résultats des entretiens sur l'enquêt de satisfaction des clients du CERESO

Introduction

Dans la continuité des travaux préparatoires en vue de la réalisation de la planification stratégique du CERESO, nous avons poursuivi la démarche d'analyse de la perception des parties prenantes, en organisant la consultation des parties prenantes externes.

Nous avons opté pour ces partenaires car ils font partie de la catégorie des parties prenantes classées B. Les parties prenantes B ont un faible pouvoir mais un niveau d'attention élevé. Ils ont le pouvoir financier à travers les paiements effectués en règlement des prestations du CERESO. Mais ce pouvoir est dilué dans le nombre de clients pourvoyeurs de fonds. Ces parties prenantes n'ont pas un grand niveau d'attention, car ne s'ingérant pas vraiment dans la gestion du CERESO.

Les partenaires concernés sont au nombre de 6. Ils ont été invités à participer à un entretien téléphonique dont la grille d'entretien a préalablement été approuvé par le CERESO.

Constats

Sur les six invités 3 n'ont pas répondu, 1 a répondu négativement, et 2 ont accepté répondre aux questions sur le CERESO.

A l'issue des entretiens, voici la perception des partenaires externes sur le CERESO.

Résultats

Champs d'expertises sollicités :

- Innovation sociale
- Économie sociale

Les motivations à choisir le CERESO :

- La démarche d'accompagnement caractérisée par l'association des acteurs depuis le début du projet
- Les relations de consultation d'information et de validation à chaque étape que développent le CERESO lors de ses prestations
- Le souci de fournir des services et des prestations de qualité
- Les méthodes de travail du CERESO sont très appréciées
- L'accompagnement spécifique
- La disponibilité des intervenants du CERESO

Niveau de satisfaction

Les parties prenantes sont totalement satisfaites des prestations du CERESO et se disent prêtes à le recommander à d'autres acteurs du système.

Apport du CERESO dans l'écosystème

Les parties prenantes ont reconnu le rôle important joué par le CERESO dans l'écosystème en aidant les différentes partenaires à fédérer, et en participant à plusieurs comités.

Annexe 5

Planification stratégique 2022-2025 pour le CERESO (Projet)

1 QUI SOMMES NOUS ?

1.1 La Mission

Le Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale (CERESO) du Cégep régional de Lanaudière a pour mission de contribuer au déploiement du potentiel de la collectivité par une démarche d'accompagnement adaptée valorisant l'expérience des acteurs du terrain et les connaissances issues de la recherche en matière d'innovation sociale

1.2 La Vision

Le Centre a pour vision d'être reconnu comme réseau de collaboration et d'échange incontournable alliant les forces vives de la collectivité.

1.3 L'Approche

Dans tous les projets qu'il accompagne, le CERESO propose une approche participative valorisant la complémentarité des expertises et des expériences de la diversité des acteurs impliqués. La démarche d'accompagnement du Centre de transfert se distingue par :

- Sa force à **mobiliser** les partenaires clés, et ce, dès le démarrage du projet en les informant et en les consultant,
- Son aptitude à miser sur la **capacité des acteurs** à contribuer à l'amélioration d'une situation qui les concerne directement ou indirectement,
- Sa capacité à **analyser** de manière transversale des défis rencontrés pour poser des **actions** concrètes ayant un **impact** réel et durable,
- Son habileté à s'**adapter** à la réalité et aux besoins des projets accompagnés pour en assurer la réussite à travers le temps,
- Sa volonté de développer des **relations durables et positives**

1.4 La coconstruction

De l'amorce d'un projet d'accompagnement à sa finalisation, le CERESO encourage la **mobilisation des parties prenantes** dans la coconstruction des connaissances que l'on peut définir comme suit :

« La co-construction se définit comme un processus volontaire et formalisé sur lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème). La visée, l'intention du processus de type co-constructiviste, est de définir, d'élaborer, de construire un diagnostic, une analyse, un projet, un changement, une politique, une méthode, etc. L'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent. » (FOUDRIAT, M., 2016)

Depuis 2010, ce sont plus d'une soixante de projets qui ont été menés par le CERESO, et ce, pour un total de 2 555 000 \$ en contrats.

1.5 Les Services offerts

Le CERESO s'engage à offrir des services de qualité, inspirés des plus récentes découvertes issues de la recherche dans ses domaines d'expertise. Tous les services offerts sont rendus en étroite collaboration avec l'organisation mandataire. En vue d'un arrimage précis avec les besoins, ils sont toujours conçus sur mesure et demeurent une occasion privilégiée pour le Cereso de remplir son mandat : soit celui de faire du transfert de connaissances. Il déploie ses services à l'échelle de la province.

Le Cereso a développé au fil de son histoire une multitude d'outils et de nombreuses publications visant l'amélioration des pratiques tant du côté de la recherche que du terrain. Les services du CERESO se profilent dans l'un ou l'autre des quatre axes d'expertises visibles aux pages suivantes.

1.5.1 L'Accompagnement

Le CERESO agit à titre d'accompagnateur auprès de projets collectifs dans le but de résoudre des problématiques/enjeux sociaux qui ont un impact sur la communauté. Organisme de transfert, il se distingue par sa capacité de mobiliser une diversité d'acteurs autour d'une démarche ou d'un processus d'innovation sociale. La clientèle visée est principalement les organismes à but non lucratif (OBNL) qui possèdent un volet marchand ou non. Le Cereso est entre autres reconnu par le Réseau d'investissement social du Québec comme Relayeur Accompagnateur.

1.5.2 La Recherche appliquée

Dans certains mandats, en fonction des besoins et de la réalité des acteurs concernés, le CERESO conceptualise et réalise une démarche de recherche appliquée visant à acquérir de nouvelles connaissances quant à une problématique donnée. Pour ce faire, une équipe de professeurs-chercheurs et de professionnels en transfert de connaissances sera mandatée pour réaliser une étude, une revue de la littérature, une recension des écrits et/ou

des pratiques, etc. au cours desquelles elle poursuivra un objectif pratique. Son rôle en contexte de recherche appliquée est alors de s'assurer de la qualité de la démarche mise en place et sa valeur scientifique tout en offrant une prise en charge significative par milieu, pour le milieu.

1.5.3 L'Aide technique

L'aide technique offerte outille de manière concrète les initiatives collectives. Adaptée aux réalités de celles-ci, cette aide prend de multiples formes :

- Évaluer un programme, un projet, une innovation sociale,
- Mesurer des impacts sociaux, économiques,
- Documenter une initiative,
- Développer des outils de transfert,
- Réaliser une planification stratégique, un plan d'action,
- Réaliser un plan d'affaires, une étude de marché.

1.5.4 Formations et animations

Le CERESO offre différentes formules de formation, animation et atelier d'impact. L'approche expérientielle, où le participant joue un rôle actif, favorise l'atteinte des objectifs et l'intégration des contenus. Ancrés dans le concret et études à l'appui, les contenus offerts par le CERESO sont des occasions privilégiées d'assurer un point de rencontre entre les connaissances scientifiques et l'expérience terrain.

1.6 Ses Expertises

Le Centre œuvre dans 4 principaux champs d'expertise dont l'un est transversal : soit celui de l'innovation sociale. Les autres champs travaillés sont l'apprentissage expérientiel, l'économie sociale ainsi que l'inclusion sociale et numérique. Les pages suivantes vous offrent un aperçu de ces expertises accompagnés de quelques exemples de projets menés par le Centre.

1.6.1 Apprentissage expérientiel

Dans un monde du travail en constante mutation, il est primordial que les étudiants et leurs enseignants restent en lien avec la réalité des secteurs d'activité dans lesquels ils évolueront. Par ailleurs, les enjeux environnementaux, sociaux, culturels auxquels est confrontée la génération Z sont complexes et ne se feront que plus urgents. Au Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption, plusieurs enseignants au sein de différents départements ont déjà identifié ces défis et développent des projets pédagogiques en lien avec le milieu. Tous sont développés dans une approche d'apprentissage expérientiel et

participent à l'amélioration de la formation collégiale. L'apprentissage expérientiel est un modèle d'apprentissage préconisant la participation à des activités se situant dans des contextes les plus rapprochés possibles des connaissances à acquérir, des habiletés à développer et des attitudes à former ou à changer. (Legendre, 2007).

Le CERESO offre un soutien aux enseignants qui veulent créer des liens avec les acteurs de la communauté par l'entreprise d'un service qui prend la forme du Pivot Collège communauté. Le CERESO prend en charge la coordination de ces liens et la mise en réseau de ces initiatives. Ce faisant, le Centre souhaite outiller les enseignants et les acteurs du milieu pour leur permettre d'augmenter leur capacité d'action.

Il est tout indiqué que le CERESO prenne ce rôle de pivot, car il est en lien permanent avec les acteurs de la communauté, qu'ils soient issus des réseaux de l'économie sociale, du développement économique ou des gouvernements locaux. En particulier dans le domaine de l'économie sociale et de l'action communautaire, les organisations expriment le besoin de travailler de plus près avec les milieux de l'enseignement supérieur. Elles poursuivent deux objectifs, d'abord former une relève qualifiée pour bâtir un bassin de main-d'œuvre qualifiée et répondre à des besoins d'expertise spécifiques ponctuels. Par ailleurs, les gouvernements locaux tendent de plus à plus à établir des partenariats avec les institutions académiques locales dans le but de co-créeer des solutions durables pour les villes, avec la collaboration des étudiants, des gouvernements et autres parties prenantes.

1.6.2 Économie sociale

Considérée par certains comme le tiers secteur, l'économie sociale regroupe actuellement plus de 11 200 entreprises à l'échelle de la province. Ces dernières œuvrent dans une grande variété de secteurs d'activités, cumulant un chiffre d'affaires de 47,8 milliards et employant près de 220 000 personnes (Chantier de l'économie sociale, 2020). La loi sur l'économie sociale présente la définition suivante :

« On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

1. l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité
2. l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)

3. les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres
4. l'entreprise aspire à une viabilité économique
5. les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise
6. les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables » (Legis Québec)

Les entreprises d'économie sociale sont principalement des organisations à but non lucratif ayant une activité marchande et des coopératives. Elles se distinguent de l'entreprise traditionnelle (à but lucratif) et de l'organisation gouvernementale dite publique (exemples : ministères, sociétés d'État).

1.6.3 Inclusion sociale et numérique

Malgré la présence de nombreuses définitions dans la littérature, l'inclusion sociale peut être définie comme un processus multidimensionnel (Oxobory, 2009) ayant pour visée d'assurer la participation sociale, culturelle et civique des individus et des groupes sociaux. Elle intègre plusieurs théories et concepts clés provenant de différentes disciplines, notamment de la sociologie et de la psychologie.

Le Centre s'intéresse aux initiatives et aux stratégies favorisant l'inclusion sociale des personnes et des groupes sociaux, particulièrement celles et ceux vivant en situation de vulnérabilité. En réponse à différentes situations d'exclusion et d'oppression se perpétrant dans la société, ces initiatives souhaitent tendre vers une plus grande justice sociale, égalité et de collectivisme (Allman, 2012). Ces initiatives se caractérisent régulièrement comme des innovations sociales et peuvent être présentes dans les différentes sphères de la société.

Par la mise en lumière d'inégalités sociales relatives à l'usage et à l'accès aux outils numériques depuis le contexte pandémique de 2020, le Centre a eu l'occasion de travailler particulièrement la question de l'inclusion numérique, aussi abordée sous la terminologie de « digital inclusion » dans la littérature scientifique. L'inclusion numérique y est tout simplement considérée comme une forme d'inclusion sociale des personnes vivant dans une société où le numérique joue un rôle essentiel. (Bouquet et Jaeger, 2015). L'inclusion numérique s'intéresse alors à différents concepts telles les questions d'accessibilité aux outils, de définitions et de méthodes d'acquisition des compétences numériques, de la littératie numérique, etc.

En collaboration avec des acteurs du terrain, les entreprises d'insertion, le CERESO œuvre actuellement au développement et à l'évaluation de formations visant l'acquisition de compétences numériques précisément créées pour des clientèles vivant en situation de vulnérabilité. Ces expérimentations, se déroulant dans deux contextes bien différents, soit ceux de Montréal et de Dolbeau-Mistassini, permettent d'obtenir une lecture plus fine des réalités et ainsi adapter les connaissances coconstruites dans ce cadre. L'expertise du CERESO en la matière a également permis la création d'un outil d'évaluation des compétences numériques unique au Québec, conçu pour répondre aux besoins des ressources en employabilité tout en évitant de mettre la clientèle en contexte d'échec. Cet outil numérique, toujours à l'essai au sein des organisations partenaires, se nomme NUM+.

1.6.4 Innovation sociale

Expertise transversale des activités du CERESO, l'innovation sociale est définie de multiples façons par la littérature scientifique. Pour certains, elle est considérée comme une dimension de l'innovation; pour d'autres, comme une discipline à part entière, pourtant, bon nombre de définitions se rejoignent sur plusieurs caractéristiques. Les pratiques du Cereso s'inspirent particulièrement des deux définitions suivantes :

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Canada.
Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), France.

Nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En trouvant preneur, les innovations sociales ainsi amorcées peuvent conduire à des transformations sociales

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.

Les innovations sociales englobent alors une multitude d'initiatives nouvelles visant une finalité sociale. Celles-ci peuvent prendre différentes formes, mobiliser une diversité d'acteurs et répondre à des besoins variés. Elles ont un potentiel transformateur pour les personnes et la société.

1.7 Son équipe

Le CERESO peut compter sur près d'une douzaine d'experts actifs provenant de disciplines complémentaires.

2 OU VOULONS NOUS ALLER ?

2.1 Enjeux

2.1.1 Enjeu 1 : nos ressources humaines

Nous sommes persuadés que les ressources humaines sont les ressources les plus importantes de toute organisation qui tient à sa survie. Au CERESO notre première richesse est la qualité et la diversité de notre personnel. Notre équipe a été recrutée sur la base des qualifications et des expériences. Chacun joue un rôle important et spécifique à son niveau, que ce soient les professionnels ou les enseignants chercheurs. Le CERESO s'évertue à offrir à son personnel des conditions de travail flexibles et généreuses leur permettant de concilier travail et vie familiale. Les ressources humaines sont pour nous des actifs sur lesquels il faut investir. C'est pourquoi notre prochaine politique des ressources humaines vise à maintenir notre bassin de compétences et attirer de nouveaux talents. Elle est déclinée en quatre objectifs.

2.1.2 Enjeu 2 : nos ressources financières

La ressource financière est indispensable pour le fonctionnement de toute organisation. Le CERESO bien que dépendant du CEGEP de l'Assomption, s'efforce de pouvoir financer entièrement toutes ses activités. Nous avons utilisé plusieurs sources de financement pour pouvoir offrir nos différents services. Nos fonds proviennent en général des structures étatiques, ministérielles ou municipales qui sont également nos partenaires stratégiques. Nous visons à atteindre l'autofinancement à 100%.

2.1.3 Enjeu 3 : notre rayonnement

Le CERESO veut se faire connaître davantage auprès de sa communauté et de ses pairs, afin de mieux remplir sa mission. C'est pourquoi communiquer une image claire de qui nous sommes et de ce que nous faisons constitue un enjeu important pour nous.

3 COMMENT Y ARRIVER ?

3.1 Les stratégies

- Pour l'enjeu des ressources humaines

Objectif 1 : Assurer la rétention du personnel

Stratégies :

- Offrir un cadre de travail souple et qui favorise l'autonomisation
- Améliorer les conditions de travail des professionnels

Objectif 2 : Attirer les talents

Stratégies :

- Élaborer et appliquer une stratégie d'acquisition
- Identifier les compétences ou les profils recherchés
- Mettre en place un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés

Objectif 3 : Favoriser le développement continu de l'expertise de l'équipe

Stratégies :

- Offrir des opportunités ou soutenir des initiatives d'apprentissage
- Formaliser des périodes de transfert entre les membres de l'équipe

Objectif 4 : Renforcer l'esprit d'équipe

Stratégies :

- Créer un cadre de rencontres permanent
- Nourrir la culture organisationnelle du CERESO

- Pour l'enjeu des ressources financières

Objectif : Atteindre l'équilibre budgétaire

Stratégies :

- Obtenir du financement récurrent
- Diversifier ses sources de revenus

- Pour l'enjeu du rayonnement du CERESO

Objectif 1 : Avoir un positionnement clair

Stratégies :

- Mettre en valeur les éléments distinctifs
- Renforcer l'image de marque

Objectif 2 : Démocratiser les connaissances et savoirs expérientiels

Stratégies :

- Diffuser les résultats de nos travaux
- Créer des occasions de transfert de connaissance

3.2 Adoption des stratégies

- Processus de mise en œuvre efficace
 - Budget
 - Ressources

3.3 Évaluation périodique de la planification stratégique

