

Passer du pont au hub

Planification stratégique 2018-2021

CLIPP

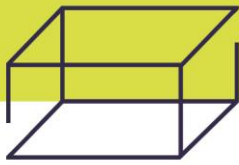
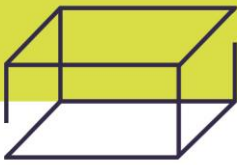


TABLE DES MATIERES

Mot du Conseil d'administration	2
1. Introduction.....	3
Message de l'équipe	3
2. Contexte de l'organisation.....	4
Environnement externe.....	5
Environnement interne.....	6
Nos forces	6
3. Le CLIPP se transforme.....	7
Mission	7
Vision du CLIPP	7
Valeurs	7
4. Enjeu 1 - Transformation des rapports sociaux.....	9
Orientation 1 : Soutenir la capacité des acteurs en innovation sociale	9
Axe 1 : Capacité d'anticipation.....	10
Axe 2 : Liaisons stratégiques	10
Axe 3 : Co-construction de solutions.....	11
Orientation 2 : Faire la promotion de l'innovation sociale	11
Axe 4 : Notoriété et impact	12
Enjeu 2 - PERFORMANCE ET PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE.....	13
Orientation 3. Optimiser la prestation du CLIPP	13
Axe 5 : L'expertise	13
Axe 6 : La méthode	14
Orientation 4 : Assurer la pérennité	15
Axe 7 : La santé financière	15



MOT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'est avec plaisir que nous déposons le Plan stratégique 2018-2021 du CLIPP.

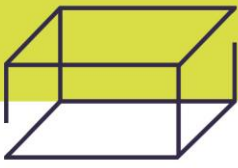
Ayant pris une part active au processus de planification, nous constatons la présence d'une équipe forte générant une ambiance et un climat de travail agréables et propices à la créativité.

Ce plan stratégique est le résultat d'un véritable exercice d'analyse et de réflexion, à travers un processus rigoureux dans lequel nos parties prenantes ont été impliquées, et dont le point culminant fût une retraite stratégique impliquant le CA et l'équipe du CLIPP à la toute fin de l'année 2017.

Au cours de cet exercice, nous croyons que l'équipe a effectué une juste lecture de l'environnement organisationnel et une remise en question nécessaire à notre positionnement dans l'écosystème.

Nous saluons le rôle actif et pertinent que le CLIPP compte jouer dans le soutien aux efforts d'innovation sociale au regard de la transformation des rapports sociaux qui caractérise le tissu social de notre époque.

Reconnaissant la nécessité d'ajuster la réponse de notre organisme aux réalités nouvelles auxquelles la société est confrontée, le conseil d'administration du CLIPP célèbre ce passage du pont au hub. Nous nous sommes donnés de beaux défis pour les prochaines années.



1. INTRODUCTION

Message de l'équipe

Vous avez devant les yeux la planification stratégique 2018-2021 du CLIPP.

Pour répondre aux enjeux saillants qui caractérisent son environnement interne et externe, l'équipe du CLIPP a établi les grandes orientations, axes d'intervention et objectifs qu'elle a traduits en indicateurs afin de suivre et d'évaluer, de manière itérative et efficace, la mise en œuvre de cette planification.



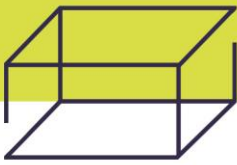
Cette planification stratégique, c'est bien plus que le résultat d'un processus formel.

Nous sommes témoins de la transformation des rapports sociaux au Québec et ailleurs et nous avons la volonté de contribuer à trouver des solutions positives et durables pour que ces transformations s'effectuent au profit des groupes et des communautés.

Pour relever ce défi, nous sommes mobilisés dans la poursuite de l'amélioration de notre performance.

Surtout, nous nous engageons à rester à l'écoute, à soutenir et faire la promotion de l'innovation sociale, et à créer des espaces de collaboration pour rassembler des gens motivés, à l'esprit critique, scientifique, entrepreneurial, sceptique, créatif, ou carrément révolutionnaire pour améliorer la qualité de vie des Québécois.

Cette planification stratégique, c'est à la fois **une invitation** lancée à la communauté, et **un défi** lancé à notre équipe.



2. CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Au printemps 2017, lorsque notre équipe amorce son processus de planification stratégique, chaque membre est conscient que le CLIPP a toujours sa pertinence, mais qu'une transformation est nécessaire pour que l'organisation atteigne son plein potentiel et remplisse sa mission.

Les enjeux sociaux se multiplient et se complexifient, et l'équipe y voit une opportunité de se questionner, de réfléchir à ce qui caractérise notre environnement et à la manière dont nous devons nous y prendre pour à la fois s'y adapter et offrir une réponse innovante aux défis que comportent ces enjeux.

Depuis sa création, le CLIPP est un pont. Un pont entre la science et la pratique, entre le chercheur et le professionnel, entre la donnée probante et la donnée expérientielle. La solidité de ce pont est reconnue, et servira d'appui à notre transformation. Dans un contexte où le portrait social change rapidement, entraînant de nouveaux besoins pour les groupes et des populations, nous faisons le constat qu'il faut une métamorphose à notre concept de pont.

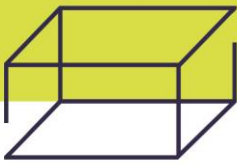
Nous avons une vision du CLIPP de l'avenir, et cette image est à la fois le point de départ et le point d'arrivée de notre démarche de planification, et ce sera, en quelque sorte, sa destination.

Cette image, **c'est un hub**. Un lieu de rassemblement, un lieu de connexions, un carrefour, un espace de collaboration et d'échanges, un endroit propice à la reconnaissance et la circulation de connaissances variées, à la rencontre de nouveaux partenaires, à la construction des nouvelles solutions qu'exigent les actuelles transformations sociales.

Cette planification stratégique prend en compte les compétences de chaque membre de l'équipe et chacun sait qu'il peut compter sur l'implication de ses collègues. Nous sommes prêts à la transformation, avec tous les SWOT et les SMART¹ qu'elle nécessitera, afin que notre vision devienne réalité.

Nous sommes
prêts à passer du
pont au hub.

¹ SWOT : strengths, weaknesses, opportunities and threats (ou force faiblesse, menace et opprtunités); SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste & temps.



Environnement externe

Le CLIPP est l'un des quatre organismes intermédiaires en innovation sociale² soutenus par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Le MESI souhaite ainsi favoriser le partenariat et le transfert de connaissances afin de générer des solutions innovatrices qui répondent à des besoins peu ou mal satisfaits des communautés ainsi qu'à des problématiques particulières de la société.

Depuis 18 ans, le CLIPP est partie prenante des grands changements sociaux; un acteur incontournable dans la recherche de pistes d'actions et de solutions pour différentes communautés (décideurs, chercheurs, intervenants, etc.).

Lorsque s'entame cette planification, le CLIPP est impliqué dans le processus de consultation menant à la rédaction, par le MESI, de la **Stratégie québécoise en recherche et innovation** (SQRI). Ces consultations sont l'occasion de constater :

- ✓ Le besoin d'espaces de collaboration dans l'écosystème québécois de l'innovation, incluant QuébecInno
- ✓ La volonté, sous l'impulsion du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), que la place de l'innovation sociale soit reconnue au même titre que l'innovation technologique

Au printemps 2017, lors du lancement de la SQRI par Monsieur Philippe Couillard, premier ministre du Québec, ce dernier insiste sur le fait que l'innovation n'est pas le produit exclusif de « génies de laboratoire ».

² Il s'agit du CEFRIO, du CTREQ, du TIESS et du CLIPP.

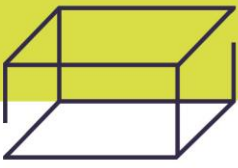
L'innovation, rappelle-t-il, est aussi le résultat de l'imagination de citoyens et de chercheurs préoccupés par les changements et les besoins sociaux.

À l'automne de la même année, le gouvernement fédéral tient une consultation publique dans le but de réaliser la co-création d'une *Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale* visant à découvrir « des approches innovatrices qui améliorent le bien-être des Canadiens et aident les collectivités à régler leurs problèmes les plus complexes. »

Ces efforts politiques reflètent bien l'état d'esprit qui règne. Parmi les chercheurs, acteurs de l'innovation sociale ou du transfert de connaissances, organismes communautaires ou professionnels dans les réseaux publics, on exprime :

- ✓ La complexification des enjeux sociaux
- ✓ Les limites des interventions
- ✓ L'importance de partager les ressources
- ✓ Le besoin de travailler en collaboration
- ✓ L'importance de soutenir et valoriser l'innovation sociale
- ✓ La nécessité de démontrer la valeur sociale des interventions

Quant aux décideurs, influenceurs sociaux ou philanthropes avec lesquels nous échangeons, ils partagent le désir de **générer des solutions à effets systémiques** dans la société, à soutenir les initiatives innovantes et prometteuses qui se multiplient sur le territoire, et qui, preuves à l'appui, peuvent passer à l'échelle.



Environnement interne

Dès ses débuts, le CLIPP est reconnu comme une référence crédible en transfert et mobilisation des connaissances. L'analyse de notre environnement a permis de constater que ce fait demeure. On reconnaît au CLIPP sa rigueur, son expérience et des réalisations durables.

Toutefois, plusieurs acteurs de notre écosystème expriment envers le CLIPP, de nouvelles attentes qui correspondent davantage au contexte actuel.

Nos partenaires souhaitent:

- Que la rigueur du CLIPP ne devienne pas rigidité
- Que le CLIPP rende disponibles des connaissances d'avant-garde
- Que la place que le CLIPP accorde à la connaissance scientifique ne fasse pas d'ombre au savoir expérientiel
- Que le CLIPP soit une source d'inspiration en termes de créativité et d'innovation
- Que le CLIPP soit un espace ouvert et accessible de collaboration et d'accompagnement
- Que le CLIPP contribue à la valorisation des connaissances existantes

- Que le CLIPP rejoigne son écosystème dans la promotion et la valorisation de l'innovation sociale

L'inventaire de nos forces nous rassure : le CLIPP peut offrir une réponse adéquate aux attentes de nos partenaires.

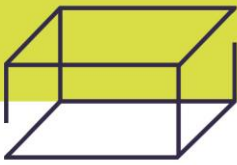
Nos forces

L'équipe du CLIPP est compétente, interdisciplinaire et chaque membre est engagé. Elle à la fois diversifiée et unie, jeune et expérimentée.

Nous partageons des valeurs phares avec notre environnement, telles la collaboration, l'ouverture et l'intégrité. Le CLIPP privilégie la co-construction comme approche dans ses interventions, menant généralement à des solutions transdisciplinaires.

La CO-CONSTRUCTION

Au CLIPP, la co-construction est le processus qui mène à la création conjointe d'une pratique, d'une action, d'une activité, d'une définition, d'un outil, d'une compétence, d'une approche ou de tout autre élément qui constitue, pour un groupe de parties prenantes, une solution significative, réaliste et durable à un enjeu commun.



3. LE CLIPP SE TRANSFORME

À l'origine, le CLIPP était un organisme de transfert de connaissances au service de l'intervention psychosociale centrée sur les besoins de l'individu.

Nous parlons maintenant de **transformation des rapports sociaux**. Une conception plus holistique permet de rapprocher des milieux en considérant les composantes de l'environnement social, tout en continuant d'agir sur le bien-être des individus et des groupes.

Afin de répondre aux besoins de notre environnement interne et externe, **nous avons amorcé une transformation organisationnelle**. Cette transformation, c'est le passage du pont au hub.

Le CLIPP devient un connecteur vers un réseau informel de relations dans lequel les individus, les groupes et les organisations coopèrent de manière ouverte et non hiérarchique.

ESPACE de COLLABORATION

Physique ou virtuel, éphémère ou récurrent, c'est un espace où l'on favorise la collaboration dans le but d'atteindre des objectifs ou d'aider des partenaires à atteindre les leurs.

Mission

Le CLIPP est un hub en innovation sociale qui a pour mission de **générer des solutions positives** face à la transformation des rapports sociaux afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie, en assurant la validité scientifique de ces solutions et le réalisme de les mettre en pratique.

Vision du CLIPP

Faire du CLIPP un leader reconnu en soutien aux efforts d'innovation sociale dans la transformation des rapports sociaux.

Valeurs

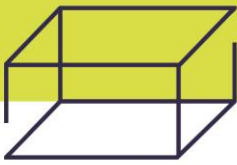
Collaboration

Chaque membre du CLIPP contribue au travail d'équipe et à l'atteinte des objectifs en favorisant le partage d'information et un climat basé sur des relations de confiance.

Interdisciplinarité

L'interdisciplinarité caractérise l'équipe du CLIPP, qui est composée de personnes dont l'expertise respective provient de différents champs disciplinaires.

Nous soutenons aussi des partenariats interdisciplinaires afin de tenir compte de la complexité des problématiques formulées et de co-construire des solutions à portée systémique.



Créativité

Au CLIPP, la créativité organisationnelle est le point de départ de l'innovation. On travaille avec les autres, on échange, on est ouvert et influencé par les collaborateurs et l'environnement, qu'on influence en retour.

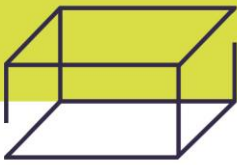
Respect

Recevoir le respect de ses pairs est un besoin universel pour chaque être humain. Le respect, qui s'exprime notamment par la

reconnaissance de l'expertise de l'autre, la communication fréquente et le partage de connaissances, est fondamental dans le processus de travail du CLIPP.

Intégrité

L'intégrité est l'élément liant entre nos valeurs et nos actions. Elle s'incarne par la cohérence entre notre approche et notre vision, et, ultimement, par les relations de confiance que nous établissons dans l'espace de collaboration que le CLIPP constitue pour ses partenaires.



4. ENJEU 1 - TRANSFORMATION DES RAPPORTS SOCIAUX

Au Québec et ailleurs, les rapports sociaux, se transforment et, à certains égards, se complexifient : rapports entre les genres, entre générations, entre majorités et minorités, rapports d'inégalités ou de pouvoir, rapports organisationnels dans un marché de travailleurs autonomes et de microentreprises, et même, rapports sociaux et intelligence artificielle.

Au moment d'écrire ces lignes, les effets du mouvement #MoiAussi forment un exemple de rupture dans les normes qui régissent les rapports entre groupes sociaux. Les importants flux migratoires spontanés, qu'ils découlent de décisions politiques ou de catastrophes naturelles, en sont un autre.

Ces changements soulèvent des enjeux politiques, administratifs et juridiques, et aussi familiaux, communautaires ou organisationnels. Plus important encore, de nouveaux besoins en résultent.

L'innovation étant un outil fondamental de développement social, le CLIPP est directement interpellé : il s'ajuste pour devenir un moyen pour trouver et fournir une réponse pertinente afin d'accompagner ces transformations de manière socialement intégrée du point de vue de l'écosystème.

Cet ajustement, c'est le passage du pont au hub. Il se décline dans ce plan stratégique.

Représentant autant de priorités pour le CLIPP, les quatre orientations de notre stratégie 2018-2021 se déclinent en 12

objectifs spécifiques associés à sept axes d'intervention.

Orientation 1 : Soutenir la capacité des acteurs en innovation sociale

Les intermédiaires sont des organisations qui favorisent l'innovation en contribuant à la capacité d'influence des personnes, des organisations, des communautés ou des regroupements.

Ainsi, le CLIPP a la responsabilité d'appuyer ses partenaires dans la recherche de solutions aux enjeux de transformation des rapports sociaux.

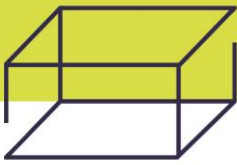
Pour être influents, les individus ou les groupes doivent provoquer le changement dans leur réseau plutôt que d'être simplement connectés ou de transmettre des informations à un certain nombre de membres de ce réseau.

Le soutien à la capacité d'influence de nos partenaires passe par l'établissement de leurs besoins et par un effet de contagion.

LA CONTAGION

L'effet de contagion, c'est ce qui fait en sorte que nos attitudes et comportements influent sur notre écosystème dans le but de produire un effet positif concret.

Qu'on soit un chercheur voulant partager ses résultats de recherche, un professionnel souhaitant améliorer sa pratique ou un philanthrope cherchant à augmenter son impact, **on travaille avec le CLIPP dans le but de provoquer des changements** dans son environnement immédiat.



Axe 1 : Capacité d'anticipation

La multiplication des demandes, les exigences du quotidien, la surcharge des sources d'information et la rareté des ressources sont autant d'obstacles à la capacité d'anticiper les changements sociaux et l'évolution des connaissances.

OBJECTIF 1

ANTICIPER ET ÊTRE À L'AFFUT DES GRANDES TENDANCES SOCIALES

Rechercher, surveiller et traiter les informations pertinentes à sa mission permet de prendre des décisions éclairées. Pour pallier ces obstacles partagés avec plusieurs de ses partenaires, et soutenir le développement de solutions innovantes, le CLIPP mettra sur pied un processus de veille stratégique sur les thèmes liés à sa mission.

La veille stratégique contribuera à la capacité d'anticiper les opportunités, de détecter les menaces ou les signaux faibles et non apparents dans l'écosystème afin d'améliorer la rapidité d'action et la prise de décision de nos partenaires.

Outre un processus de veille stratégique sur des questions prioritaires, le CLIPP prévoit répondre à des besoins spécifiques ou ponctuels de veille qui lui seront exprimés.

Indicateurs :

- ✓ Processus de veille stratégique
- ✓ Service de veille sur demande intégrée à notre offre
- ✓ Nombre de veilles sur demande
- ✓ Nombre d'utilisations / utilisateurs
- ✓ Nature des thématiques

Axe 2 : Liaisons stratégiques

La force d'un réseau ou d'un écosystème repose sur la solidité des liens qui unissent ses composantes. Le CLIPP a l'ambition de renforcer son réseau de partenaires et ainsi favoriser l'éclosion de solutions systémiques.

OBJECTIF 2

SUSCITER DE NOUVELLES CONNEXIONS

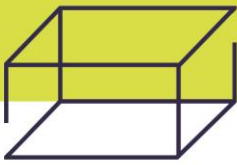
Les organisations sources d'innovation sont, bien souvent, en recherche constante de ressources pour soutenir leur mission ou réaliser des projets.

L'intermédiaire occupe un rôle clé dans un réseau social en connectant des groupes en recherche de complémentarités, qui ont peu de liens naturels entre eux. Le CLIPP aidera donc ses partenaires à se constituer, maintenir et bénéficier de leur réseau pour réaliser leur mission et maximiser l'impact de leurs interventions.

Ces connexions varient en fréquence, en durée et en portée. Elles peuvent aller de l'échange d'information à la signature d'une entente de partenariat en passant par une participation à un comité de projet ou la rédaction d'un article. Le CLIPP souhaite devenir un lieu où il est facile de créer des liens, de trouver des alliés, et renforcer son impact.

Indicateurs :

- ✓ Nombre d'implication dans des réseaux
- ✓ Nombre / nature des références
- ✓ Nombre / nature des ententes de partenariat
- ✓ Nombre / nature des participants à nos activités de mobilisation (ex : grandes rencontres)



Axe 3 : Co-construction de solutions

Pour contrer les obstacles et répondre aux besoins d'une saine transformation des rapports sociaux, les influenceurs sociaux et les acteurs de l'innovation sociale cherchent de nouvelles solutions.

La co-construction est une réponse à la complexité des enjeux et à la nécessité de mettre les ressources en commun. Elle permet d'offrir des solutions plus réalistes et durables, grâce à l'identification d'objectifs communs, des barrières et des facilitateurs à leur mise en œuvre.

OBJECTIF 3

SOUTENIR LA VALORISATION DES CONNAISSANCES DIVERSIFIÉES

La base d'un processus de co-construction, particulièrement dans un contexte interdisciplinaire, est la compréhension et la valorisation des connaissances de chacune des parties en présence. Leurs connaissances, compétences et apports varient : connaissances scientifiques, connaissances expérientielles, pouvoir administratif, pouvoir de financement.

Le CLIPP offre un espace neutre de collaboration où les connaissances et les ressources ne sont pas hiérarchisées. À cet égard, nous nous plaçons à nous qualifier de polyglottes.

Indicateurs :

- ✓ Nombre / nature des activités de mobilisation des connaissances
- ✓ Nombre / nature des participants à nos activités de mobilisation
- ✓ Taux de satisfaction des parties prenantes

OBJECTIF 4

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT D'HABILITÉS D'ANALYSE SYSTÉMIQUE

Les organismes à mission sociale manquent souvent de ressources (temps, personnel, budget, etc.) afin de prendre le recul nécessaire pour faire l'analyse systémique de la problématique au cœur de leur mission.

Or, l'innovation ne peut être séparée de la réflexion. L'analyse systémique, utile en situation de complexité permet une vue d'ensemble et vise des effets larges, qui se répercutent au-delà d'un milieu unique.

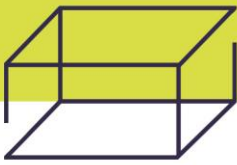
Cohérent avec sa mission, le CLIPP accompagnera ses partenaires dans l'analyse de leur environnement, des liaisons qui le caractérise et de ce que cela implique dans la co-construction de solutions réalistes et durables.

Indicateurs:

- ✓ Service d'accompagnement intégré à notre offre de services
- ✓ Nombre / nature des accompagnements à la co-construction
- ✓ Nombre / nature des projets réalisés en collaboration multiple

Orientation 2 : Faire la promotion de l'innovation sociale

Au cours de la dernière année, on a demandé au CLIPP de s'investir davantage dans la promotion de l'innovation sociale et dans le soutien aux partenaires déjà engagés dans cette voie. C'est pourquoi nous nous sommes impliqués dans des réseaux tels QuébecInno, le RQIS ou le



réseau canadien Wisdom2Action. Au cours des trois prochaines années, nous comptons également amplifier nos efforts de promotion de l'innovation sociale.

Axe 4 : Notoriété et impact

Dans l'environnement entrepreneurial, politique, médiatique ou scientifique, les lieux de promotion de l'innovation technologique (médicale, aéronautique, financière, mécanique, etc.) sont multiples. La promotion de l'innovation sociale demeure toutefois beaucoup plus discrète.

Le CLIPP s'engage à améliorer cette situation en contribuant à ce qu'elle prenne sa place dans les débats de société, et en soutenant ses acteurs à démontrer la valeur sociale de leurs interventions.

OBJECTIF 5

CONTRIBUER AU MAINTIEN DES QUESTIONS D'INNOVATION SOCIALE AU CŒUR DU DÉBAT DE SOCIÉTÉ

L'innovation sociale peut émerger des milieux communautaires, académiques, administratifs, des mouvements sociaux et même, de l'entreprise privée.

Bien qu'elle joue un rôle économique important, cette forme d'innovation est d'ordinaire moins connue et dirait-on, moins reconnue que l'innovation technologique. Elle fait aussi l'objet de moins d'études scientifiques et d'efforts de généralisation.

Il est donc nécessaire d'en faire la promotion et de la placer au cœur des débats de société. Sa promotion peut

prendre différentes formes et le CLIPP s'engage à être actif et créatif à cet égard.

Indicateurs potentiels :

- ✓ Nombre de participation à des événements
- ✓ Nombre / nature des communications
- ✓ Nombre / nature des communications conjointes
- ✓ Nombre de citations dans les médias
- ✓ Nombre /nature de visites sur nos plateformes

OBJECTIF 6

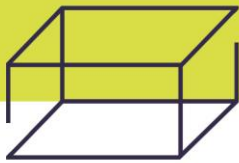
SOUTENIR LES ACTEURS DE L'INNOVATION SOCIALE À MESURER, OPTIMISER ET COMMUNIQUER LA VALEUR SOCIALE DE LEURS INTERVENTIONS

Nos partenaires des milieux d'intervention, comme ceux qui les soutiennent et les financent, expriment de plus en plus le besoin d'outils adaptés à leur réalité afin de démontrer et d'optimiser leur impact.

Or, cet impact est un facteur crucial à la promotion et la valorisation de l'innovation sociale. Le CLIPP a entamé un processus de co-construction d'un outil pour soutenir les organisations dans l'analyse de la valeur sociale de leurs investissements afin de les aider à optimiser leurs interventions et à faciliter le plaidoyer qu'ils doivent faire auprès des décideurs politiques et des organismes donateurs.

Indicateurs :

- ✓ Production de l'outil d'analyse de la valeur sociale des interventions
- ✓ Nombre / nature d'utilisateurs de l'outil



ENJEU 2 - PERFORMANCE ET PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

Orientation 3. Optimiser la prestation du CLIPP

Pour effectuer notre transformation organisationnelle de manière optimale, d'ici 2021, nous devons relever les défis suivants : 1) détenir toutes les compétences essentielles à la transformation; 2) doter l'organisation des processus et outils nécessaires pour faire du CLIPP un leader en innovation sociale; et 3) disposer des ressources vitales à la mise en œuvre de notre stratégie.

Axe 5 : L'expertise

Le pilier du déploiement de la stratégie du CLIPP est la prestation individuelle et collective des membres de l'équipe.

OBJECTIF 7

DÉVELOPPER ET MAINTENIR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À LA PRESTATION DU CLIPP

L'amélioration de l'expertise s'appuiera sur le développement des compétences de l'organisation et des individus qui la constituent.

Cette amélioration s'observera par l'acquisition, le développement et le déploiement de compétences arrimées aux caractéristiques d'un hub en innovation sociale.

Elle sera favorisée par la formation, le co-développement et la création d'un milieu

de travail propice à la créativité. En effet, un milieu stimulant et valorisant est un facteur indissociable de la performance organisationnelle et, conséquemment, de l'atteinte des objectifs visés.

Indicateurs :

- ✓ Bilan des compétences
- ✓ Processus d'évaluation du rendement
- ✓ Indice de créativité

OBJECTIF 8

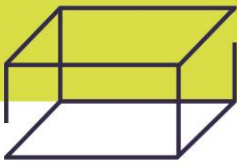
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

À travers son soutien aux organismes intermédiaires, le MESI souhaite contribuer au développement de la relève en science et innovation. Ce souhait s'inscrit également dans notre volonté d'être un lieu d'épanouissement.

Cet objectif est déjà en cours de réalisation, car le CLIPP accueille déjà annuellement en moyenne deux stagiaires collégiaux ou universitaires. Au cours des trois prochaines années, il augmentera le nombre de stagiaires accueillis annuellement dans ce contexte dynamique et interdisciplinaire.

Indicateurs :

- ✓ Nombre / nature de stages;
- ✓ Nombre/nature des partenariats avec des établissements d'enseignement.



Axe 6 : La méthode

L'amélioration de la performance passe par le développement des compétences certes, mais aussi par une meilleure organisation du travail et une optimisation des processus et méthodes de travail.

OBJECTIF 9

FORMALISER NOTRE MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Le CLIPP se positionne en expert de processus (veille, transfert, intermédiation, co-construction). Cela s'apparente tantôt au courtage, tantôt à la consultation.

Au CLIPP, les experts de contenu ce sont les partenaires. Ce sont des chercheurs, groupes, organisations, influenceurs ou décideurs qui ont l'expertise théorique ou expérimentale à l'égard des défis ou besoins que vivent différents groupes sociaux dans leurs rapports aux autres.

Pour réaliser la transformation du CLIPP, nous allons formaliser notre méthodologie. Cela ne signifie pas que l'innovation sociale progresse en étapes distinctes, car c'est plutôt un processus complexe, itératif et organique. Cela signifie plutôt que le soutien que nous offrons à l'émergence de l'innovation conserve la rigueur qui caractérise le CLIPP.

Indicateurs :

- ✓ Offre de services révisée
- ✓ Approche de co-construction conçue
- ✓ Coffre à outils en co-construction et innovation

OBJECTIF 10

FORMALISER LES PROCESSUS INTERNES

Nous pensons que l'optimisation de la performance s'appuie également sur notre propre aptitude à innover et à optimiser constamment nos façons de faire afin de mettre en place des pratiques et processus de gestion reconnus.

Une formalisation des processus a été amorcée dans la dernière année, notamment sur notre processus de gestion de projets. Elle vise à offrir une prestation efficace et de qualité. Le CLIPP compte avoir complété cette démarche d'ici 2021.

Indicateurs :

- ✓ Processus d'affaires formalisé
- ✓ Cadre d'évaluation établi
- ✓ Politique de gestion de l'information
- ✓ Structure organisationnelle révisée

OBJECTIF 11

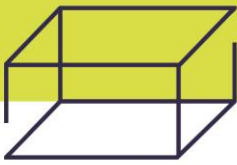
ACQUÉRIR DES OUTILS TECHNOLOGIQUES ADAPTÉS AUX PROCESSUS

Pour soutenir l'équipe dans sa quête d'amélioration, et pour répondre aux besoins exprimés par les milieux, le CLIPP doit se doter d'outils de travail pour maximiser la capacité de ses ressources et l'étendue de son action.

Un outil centralisé de partage et de gestion de l'information contribuera à cette optimisation.

Indicateur :

- ✓ Solution technologique acquise



Orientation 4 : Assurer la pérennité

Dans l'optique où le CLIPP constitue une forme de stratégie gouvernementale, que le résultat de sa mission a un fort potentiel de portée écosystémique sur l'amélioration de la qualité de vie, notre équipe souhaite assurer sa continuité.

Axe 7 : La santé financière

Le maintien ou l'amélioration de la santé financière d'une organisation est un objectif de toute organisation, qu'elle soit privée, publique ou OBNL.

Nous sommes en constante recherche pour optimiser les coûts et cette recherche se maintiendra au cours des trois prochaines années.

OBJECTIF 12

AMÉLIORER LE BILAN FINANCIER

Dans un effort d'amélioration continue, le CLIPP perfectionnera ses processus d'analyse prévisionnelle, d'analyse de risques et de gestion contractuelle.

Une analyse de risques amorcée au cours de l'exercice 2016-2017 sera terminée, au cours de l'exercice 2018-2019, en tenant compte de notre transformation organisationnelle.

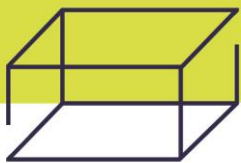
Le passage du pont au hub signifiant de nouveaux types de partenariats pour le CLIPP, ce dernier compte ainsi améliorer sa gestion contractuelle au cours de la période couverte par cette planification stratégique.

Enfin, l'autonomie d'une organisation est liée à son pouvoir de décision, mais aussi, à sa capacité d'exister financièrement de manière indépendante. Pour un organisme à but non lucratif, comme c'est le cas du CLIPP, il s'agit souvent d'un degré d'autonomie financière plutôt que d'un état d'autonomie absolue.

En 2018, le CLIPP établira un plan et amorcera une stratégie de financement afin d'augmenter significativement son degré d'autonomie dès 2019.

Indicateurs :

- ✓ Analyse de risques terminée
- ✓ Politique de gestion contractuelle révisée
- ✓ Nombre / nature de sources de revenus
- ✓ Effet levier amélioré

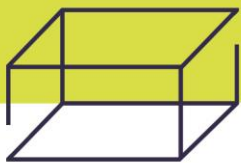


Enjeu 1 – TRANSFORMATION DES RAPPORTS SOCIAUX

Orientation 1 - Soutenir la capacité des acteurs en innovation sociale

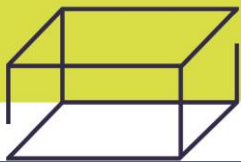
AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF	INDICATEUR DE RÉSULTATS		
		CIBLE 2018 -2019	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021
Axe 1 Capacité d'anticipation	1 - Anticiper et être à l'affut des grandes tendances sociales <ul style="list-style-type: none"> • Processus de veille stratégique • Service de veille sur demande intégrée à notre offre • Nombre de veilles sur demande • Nombre d'utilisations / utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> • Nature des thématiques³ 	Mise en œuvre	3 veilles	5 veilles
		-	Mise en œuvre	Mise en œuvre
		-	2	4
		-	Utilisation de 100% des veilles	Augmentation de 50% d'utilisateurs
		-	-	-
Axe 2 Liaisons	2 – Susciter de nouvelles connexions <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'implication dans des réseaux • Nombre / nature des références • Nombre / nature des ententes de partenariat (organisations) • Nombre / nature des participants à nos activités de mobilisation (ex : grandes rencontres) 	8	10	15
		40	50	60
		6	8	10
		À déterminer dans le plan d'action annuel		
Axe 3 Co-construction de solutions	3 – Soutenir la valorisation des connaissances diversifiées <ul style="list-style-type: none"> • Nombre / nature des activités de mobilisation des connaissances (projets) • Nombre / nature des participants à nos activités de mobilisation des connaissances • Taux de satisfaction des parties prenantes 	20	25	30
		80	100	120
		80%	85%	90%
	4 – Soutenir le développement d'habiletés d'analyse systémique <ul style="list-style-type: none"> • Service d'accompagnement intégré à notre offre de services • Nombre / nature des accompagnements à la co-construction • Nombre / nature des projets réalisés en collaboration multiple 	-	Mise en œuvre	Mise en œuvre
		-	-	5
		Hausse de 20%	Hausse de 20%	Hausse de 20%

³ Tous les indicateurs de type « nature de » seront répertoriés annuellement de manière qualitative.



Orientation 2 – Faire la promotion de l’innovation sociale

Axe 4 Notoriété et impact	5 – Contribuer au maintien des questions d’innovation sociale au cœur du débat de société <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participation à des événements • Nombre / nature des communications • Nombre / nature des communications conjointes • Nombre de citations dans les médias • Nombre /nature de visites sur nos plateformes 			
		Hausse de 20%	Hausse de 20%	Hausse de 20%
		Hausse de 30%	Hausse de 30%	Hausse de 30%
		Hausse de 10%	Hausse de 10%	Hausse de 15%
		Hausse de 20%	Hausse de 25%	Hausse de 25%
	Hausse de 15%	Hausse de 15%	Hausse de 15%	
	6 – Soutenir les acteurs de l’innovation sociale à mesurer, à optimiser et à communiquer la valeur sociale de leurs interventions <ul style="list-style-type: none"> • Production de l’outil d’analyse de la valeur sociale des interventions • Nombre / nature d’utilisateurs de l’outil 			
		Production	Mise en œuvre	Mise en œuvre
-		3	10	



Enjeu 2 – PERFORMANCE ET PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

Orientation 3 – Optimiser la prestation du CLIPP

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF	INDICATEUR DE RÉSULTATS			
		CIBLE 2018 -2019	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	
Axe 5 L'expertise	7 – Développer et maintenir les compétences nécessaires à la prestation du CLIPP <ul style="list-style-type: none"> Bilan des compétences Processus d'évaluation du rendement 	Bilan réalisé	-	-	
		Processus conçu	Utilisation pour 100% des employés	Utilisation pour 100% des employés	
		Indice mesuré	Hausse de 10%	Hausse de 10%	
	8 – Favoriser le développement de la relève <ul style="list-style-type: none"> Nombre / nature de stages; Nombre / nature des partenariats avec des établissements d'enseignements 		6	8	10
			2	4	6
Axe 6 La méthode	9 – Formaliser la méthodologie d'intervention <ul style="list-style-type: none"> Offre de services révisée Approche de co-construction conçue 	Offre révisée	Mise en œuvre	Mise en œuvre	
		Approche conçue	Approche utilisée	Approche utilisée	
		-	Coffre conçu	Coffre utilisé	
	10 – Formaliser les processus internes <ul style="list-style-type: none"> Processus d'affaires formalisé 	Processus formalisé	-	-	
		-	Cadre formalisé	Mise en œuvre	
		Politique conçue	Politique appliquée	Politique appliquée	
		Analyse	Révision	-	
	11 - Acquérir des outils de travail adaptés au processus <ul style="list-style-type: none"> Solution technologique acquise 	Appel d'offre et choix du fournisseur	Implantation de la solution	Évaluation / ajustements	

Orientation 4 – Assurer la pérennité du CLIPP

Axe 7 La santé financière	12 – Améliorer le bilan financier <ul style="list-style-type: none"> Analyse de risques terminée Politique de gestion contractuelle révisée Nombre / nature de sources de revenus Effet levier amélioré 	Terminée	-	-
		Analyse	Révisée	-
		Hausse de 10%	Hausse de 10%	Hausse de 10%
		0.7	0.75	0.80

