Le CIRADD : au cœur du développement durable du Québec

Planification stratégique 2018-2023

Janvier 2018

CIRADD
CENTRE D'INITIATION À LA RECHERCHE ET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La recherche au cœur de l'innovation et du développement territorial durable

Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD)
776, boul. Perron
Carleton-sur-Mer (Québec) G0C 1J0
Téléphone : 418 364-3341, poste 8777
Sans frais : 1 866 424-3341
Télécopieur : 418 364-7938
www.ciradd.ca

CIRADD
CENTRE D'INITIATION À LA RECHERCHE ET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Réalisation et rédaction du document

David Bourdages, directeur général du CIRADD

Luc Dancause, consultant chez Sapiens conseils

Corinne Pedneault, agente de développement au CIRADD

Traitement et analyse des données

Luc Dancause, consultant chez Sapiens conseils

David Bourdages, directeur général du CIRADD

Contributions spécifiques

Équipe et conseil d'administration du CIRADD

Comité de planification stratégique :

- Gregory LeBlanc
- Gilbert Bélanger
- Laurent Millot

Comité CCTT – Cégep de la Gaspésie et des Îles

- Yves Galipeau, directeur général
- Louis Bujold, directeur des études
- Julien Tapp, professionnel

Partenaires et clients – Forum ouvert

Révision orthographique et stratégique du contenu

Louise Boulet, réd. a.

Conception graphique

Dorina Allard, agente de bureau au CIRADD

Lucie Leblanc, enseignante en Techniques de bureautique au Cégep de la Gaspésie et des Îles, Campus de Carleton-sur-Mer

Référence suggérée

Bourdages, David, Luc Dancause et Corinne Pedneault. 2018. *Le CIRADD : au cœur du développement durable du Québec – Planification stratégique 2018-2023*, Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD), Carleton-sur-Mer, 33 pages plus les annexes.

Table des matières

Page

Mot de la direction 1

Introduction 3

Le CIRADD : pilier du développement durable 5

Contexte externe - Le développement durable en transformation 15

Contexte interne – Une organisation en transformation 19

Vision d'avenir et enjeux stratégiques 24

Stratégie CIRADD/CCTT-PSN/2018-2023 27

Mise en œuvre et suivi du plan 33

Annexe 1 - Liste des acronymes 34

Annexe 2 – Évolution des ressources humaines, matérielles et financières 36

Annexe 3 – Composition du conseil d'administration du CIRADD 37

Annexe 4 – Organigramme du CIRADD 38

Annexe 5 – Liste des employés et collaborateurs du CIRADD en 2017-2018 39

Annexe 6 – Prévisions budgétaires 2018-2023 42

Mot de la direction

Fort de réalisations de qualité et reconnu pour ses approches partenariales, le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD) s'est démarqué en recherche appliquée au fil des ans, tant au Québec que sur la scène internationale. Misant sur une solide offre d'assistance technique et l'inclusion de tous les acteurs du milieu dans ses projets, le CIRADD se distingue dans son fonctionnement, ses approches, son expertise et sa vision du développement. Il a d'ailleurs été reconnu comme centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en 2010.

Depuis sa création, le Centre a démontré son efficacité et sa pertinence en répondant véritablement aux besoins des entreprises et organisations; à preuve, la demande pour ses services est en croissance.

De plus, soucieux de maintenir un ancrage solide au sein de sa région et auprès de son collège d'affiliation, le Cégep de la Gaspésie et des Îles (CGÎ), le CIRADD a su mettre sur pied une équipe multidisciplinaire impliquée et motivée qui fait du développement durable et du soutien de proximité en innovation sa raison d'être.

La participation de l'équipe du CIRADD à des événements comme la COP 22, la 22e Conférence des parties à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, ou encore au comité consultatif de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) en 2017 démontrent la reconnaissance de l'expertise du Centre et son bien-fondé.

Enfin, les demandes de soutien de la part de centres et d'acteurs de premier plan de l'innovation au Québec concluent à l'importance du CIRADD en Gaspésie et au Québec.

Croître dans un souci de performance et de pertinence

Pour poursuivre dans la bonne voie et continuer de répondre à la demande, le CIRADD doit se donner les moyens de croître pour augmenter ses capacités organisationnelles et sa performance.

Comment?

En maintenant notamment les liens uniques qu'il entretient avec les étudiants, les enseignants et la communauté collégiale pour que les projets qu'il réalise en partenariat bénéficient à la formation collégiale par l'intégration aux apprentissages de compétences en recherche appliquée et en innovation.

Également, en continuant de tenir lieu de laboratoire pour le développement du Québec ainsi que pour la création et l'adaptation de pratiques innovantes.

Le CIRADD entame aujourd'hui une nouvelle étape de son développement. Les défis des cinq prochaines années seront tout aussi grands que ceux des huit dernières. La présente planification stratégique se veut donc une continuité audacieuse du développement du Centre qui lui permettra, ainsi qu'au cégep de la Gaspésie et des Îles, de mieux soutenir le développement du Québec par une meilleure connaissance et une compréhension accrue des pratiques en développement territorial.

L'objectif? Des actions plus durables.

Souhaitons-nous d'y parvenir ensemble en faisant autrement!

Greg LeBlanc
Président

David Bourdages
Directeur général

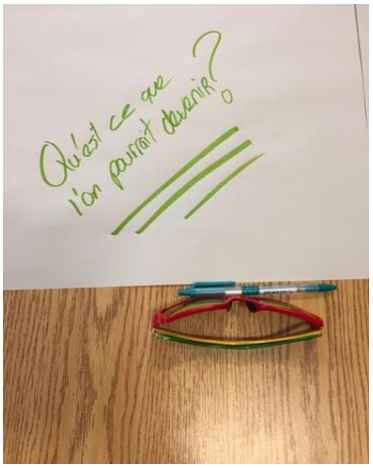
Introduction

La planification stratégique 2018-2023 du CIRADD est le résultat d'une démarche collaborative rigoureuse entreprise au cours de la dernière année.

Plus qu'un simple document, elle représente l'esprit du Centre et constitue un guide pour les administrateurs et le personnel qui devront mener sa destinée à bon port de 2018 à 2023. Les orientations définies et les actions proposées sont ambitieuses. Elles découlent d'un travail d'analyse exhaustif du fonctionnement du Centre et des besoins du milieu. Les défis à relever au cours des prochaines années sont tout aussi audacieux. Ils témoignent de la volonté du CIRADD d'avancer et d'aller toujours plus loin en matière de recherche et de développement durable.

Par l'élaboration d'une planification stratégique, le CIRADD poursuit les objectifs suivants :

- Pousser plus loin le développement de son expertise et le déploiement de cette dernière;



•Maintenir des interventions efficaces et pertinentes ayant des conséquences significatives sur le milieu, son développement durable, la formation collégiale et le développement du cégep;

•Maintenir sa position de leader en développement territorial durable.

Simplicité et **efficacité** ont guidé l'élaboration de la planification stratégique. Ainsi les efforts sont centrés sur les éléments les plus susceptibles de donner des résultats tangibles.

Au cœur de nos actions : l'innovation sociale et les approches partenariales

Le CIRADD a choisi de vivre les pratiques qu'il développe et promeut en matière de réflexion participative et d'intégration des acteurs dans le cadre de l'élaboration de sa planification stratégique 2018-2023. Tout en se préoccupant des balises fixées par le gouvernement en matière de renouvellement de la reconnaissance d'un CCTT, de même que des pratiques reconnues en planification stratégique, le Centre a adopté une démarche de planification basée sur la mobilisation des connaissances et des acteurs.

Cette démarche visait principalement à mobiliser l'équipe du Centre, son conseil d'administration, les intervenants du cégep ainsi que ses partenaires et clients, afin

d'analyser collectivement la situation du CIRADD et de co-créer les orientations de développement pour les cinq prochaines années. Reconnue pour responsabiliser les participants, cette approche permet de mutualiser davantage l'analyse stratégique du Centre, ce que les processus de planification courants rendent difficile étant donné leur structure plus contraignante.

Débutée en avril 2017 et s'inspirant des réflexions des rencontres annuelles (lac-à-l'épaule) de 2015 et de 2016, la démarche a requis la participation de plus de 50 personnes à différents événements ou activités :

- Conseil d'administration : réflexion et constitution d'un comité spécial (avril-décembre 2017);
- Journées de co-création – Membres de l'équipe et du conseil d'administration (14-15 juin 2017);
- Entrevues auprès de partenaires clés pour orienter la démarche (juillet-août 2017);
- Sondage auprès des partenaires et clients (août 2017);
- Forum ouvert des partenaires et clients (27 septembre 2017);
- Rencontres du comité spécial, du comité CCTT du cégep et de l'équipe (octobre à janvier 2017);
- Conseil d'administration du CIRADD et du cégep : approbation des documents finaux (janvier 2017).

De plus, une ressource spécialisée en innovation sociale a accompagné l'équipe tout au long de la démarche.

Le CIRADD : pilier du développement durable

Créé en 2006, le CIRADD s'est développé grâce à une étroite collaboration avec le Cégep de la Gaspésie et des Îles (CGÎ), particulièrement avec les intervenants du campus de Carleton-sur-Mer (CGÎCC). Au moment de sa mise sur pied, ses objectifs étaient les suivants :

- Bonifier la formation collégiale en faisant participer des élèves des programmes de sciences humaines et de sciences de la nature à des projets de recherche concrets répondant à des besoins exprimés par des organismes, des entreprises ou des collectivités du milieu;
- Développer l'aide aux collectivités par la recherche au collégial.

En octobre 2010, le CGÎ a reçu l'autorisation du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) de créer un centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) et d'en confier la gestion au CIRADD. Cet évènement concrétisait plusieurs années de collaboration entre le CIRADD et le CGÎ, collaboration qui visait l'émergence d'un concept novateur prévoyant l'implication d'étudiants au développement durable régional dans le cadre de leur formation collégiale. Les efforts, colossaux, ont porté fruit.

La reconnaissance du CCTT ayant été renouvelée en 2013, le CIRADD a poursuivi ses travaux en vue d'atteindre ses objectifs et a mis sur pied une équipe multidisciplinaire. Il s'est inspiré de la recherche partenariale et des approches de mobilisation des connaissances, notamment la réflexion-action participative, pour mener à bien ses activités. Grâce à des projets dans l'Est-du-Québec, mais aussi à l'échelle provinciale et sur la scène internationale, le CIRADD a favorisé la synergie avec le Cégep, entre autres intervenants, et a développé des liens avec plusieurs réseaux, par exemple le réseau UNESCO-UNEVOC[1].

Le résultat : le CIRADD jouit aujourd'hui d'une solide réputation qui dépasse les frontières du Québec.

[1] UNESCO-UNEVOC : Réseau international d'institutions relevant de l'UNESCO, il a pour but l'amélioration de l'éducation et de la formation technique et professionnelle dans le monde. Il est soutenu par un centre international basé à Bonn en Allemagne qui : 1) stimule la coopération internationale et régionale en matière de développement des ressources humaines, 2) assure la promotion des instruments normatifs et principes de l'UNESCO, 3) encourage les bonnes pratiques et l'innovation dans l'EFTP, 4) diffuse les connaissances, 5) mobilise l'expertise et les ressources, 6) renforce les partenariats avec d'autres institutions concernées.

Le CIRADD fait maintenant partie, à juste titre, du réseau des centres collégiaux de transfert et est reconnu dans le domaine de l'innovation au Québec. Il réalise des projets visant une meilleure connaissance et une compréhension accrue des pratiques, processus et acteurs en développement durable. Il développe des pratiques novatrices qui assurent la vitalité et l'occupation optimale des territoires du Québec.

QUE FAIT LE CIRADD?

Développer les territoires pour qu'ils soient parfaitement adaptés aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins : c'est ce que le CIRADD fait en se préoccupant de **développement territorial durable**. Il favorise l'aménagement intelligent et l'occupation optimale des territoires, de même que leur vitalité.

Et puisque le développement durable s'inscrit dans une démarche collective et démocratique, puisqu'il vise un idéal de société qui respecte les préoccupations de bien-être et de qualité de vie des individus et des communautés, l'équipe du CIRADD ancre ses interventions dans des **approches participatives de mobilisation des connaissances.** Son leitmotiv? Innover. Faire autrement. Adapter ou créer de nouvelles pratiques, ou encore permettre aux milieux utilisateurs de le faire.

Qu'est-ce que le développement durable?

S'inspirant de la définition de Brundtland, le CIRADD a développé sa propre définition du concept qu'il définit comme « *une façon de penser et d'agir qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Le développement durable s'inscrit dans une démarche collective et démocratique vers un idéal de société respectant les préoccupations de bien-être et de qualité de vie des individus et communautés. Il favorise la création de nouveaux liens et la pérennité de ceux existants, tout en considérant les limites et les impacts des activités humaines dans les dimensions économiques, environnementales et sociales ».*

Axes d'intervention en adéquation avec les besoins

Ciblant les besoins actuels et futurs des entreprises et organisations, le Centre privilégie les axes d'intervention suivants :

Pratiques innovantes en développement régional

- Employabilité et démographie;
- Approche systémique et intersectorielle;
- Revitalisation socio-économique;
- Communautés intelligentes.

Aménagement et intelligence territoriale

- Conflits d'usages;
- *Empowerment* et mobilisation des acteurs;
- Approche intégrée en développement social;
- Inclusion sociale.

Adaptation des communautés aux changements

- Développement durable et changements climatiques;
- Services collectifs et politique publique;
- Développement organisationnel.

L'équipe du CIRADD mise sur une meilleure connaissance des systèmes d'acteurs et territoriaux pour en accroître la compréhension et ainsi améliorer les actions (pratiques) des entreprises, organisations et milieux. Elle place les besoins des individus, entreprises ou organisations au centre de ses préoccupations et adopte une démarche basée sur la co-construction. Cette démarche permet de répondre étroitement aux besoins exprimés et de favoriser l'appropriation des outils ou résultats.

La clé du succès : l'engagement et la disponibilité des partenaires et intervenants du milieu. Également, une sensibilité certaine des membres de l'équipe à la réalité bien spécifique des milieux ruraux et périurbains – enjeux démographiques, économiques, de la distance, patrimoniaux, culturels, d'intégration des immigrants et autres.

L'heureux mariage du développement durable et du développement territorial distingue le CIRADD des autres centres collégiaux de transfert de technologie.

Offre de services complète

En plus de contribuer à la formation des étudiants du cégep par la réalisation de projets de recherche appliquée, le CIRADD :

- Développe des outils;
- Lance des initiatives;
- Soutient et accompagne organisations, entreprises et collectivités;

- Effectue de la recherche appliquée.

De façon plus précise, le CIRADD offre les services suivants :

- Recherche en développement territorial durable;
- Développement ou adaptation de pratiques sociales innovantes : employabilité et démographie, développement organisationnel, etc.;
- Analyse d'enjeux régionaux;
- Soutien à la validation et à l'élaboration de méthodologies : entrevues, sondages, acquisition de données qualitatives et quantitatives, etc.;
- Élaboration ou validation de démarches en mobilisation des connaissances : approches participatives et co-construction, *Empowerment*, mobilisation d'acteurs;
- Analyse sectorielle et production d'avis;
- Analyse de programmes ou d'événements;
- Création et animation d'ateliers;
- Initiation, sensibilisation et formation aux méthodes de travail collaboratives;
- Conseil stratégique;
- Élaboration ou validation de demandes de financement.

Qu'est-ce qu'une pratique sociale innovante?

Pour le CIRADD, une pratique sociale innovante est une façon de faire, une approche, un outil ayant un caractère novateur permettant de résoudre un problème, de répondre à un besoin ou de satisfaire une aspiration. Elle permet à une entreprise, à une organisation ou à un milieu (personnes, communauté, etc.) de connaître, de comprendre ou d'agir autrement. Le Centre ancre son intervention dans les approches participatives de mobilisation des connaissances afin d'adapter ou de créer de nouvelles pratiques, ou encore de permettre aux milieux utilisateurs de le faire. (Bouchard, 1999; RQIS, 2007; MELS, 2008)

CLIENTÈLE : DIVERSIFICATION ET ÉTALEMENT

Historiquement, la clientèle du CIRADD était constituée majoritairement d'organisations de concertation et de développement (Conférence régionale des élus, centres locaux de développement, organisations ou conseils sectoriels), de

municipalités et d'autres instances gouvernementales et paragouvernementales qui, étant donné leur rôle d'intégrateur, permettaient de desservir des groupes d'entreprises et d'organisations. Ces groupes étaient fortement concentrés dans les MRC d'Avignon et de Bonaventure ainsi que dans la région gaspésienne. Le défi de rejoindre plus d'entreprises dans la région administrative de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et à l'extérieur a été abordé lors du dernier renouvellement, soit en 2013.

La clientèle s'est transformée pour différentes raisons au cours des dernières années :

- Disparition de certains acteurs, par exemple les Conférences régionales des élus (CRÉ);
- Accroissement de la notoriété du CIRADD;
- Intégration du Centre dans plusieurs réseaux québécois;
- Efforts consentis au développement des affaires.

Le Centre soutient de plus en plus d'entreprises privées – 5 % en 2012-2013, 24 % en 2016-2017 – ou d'économie sociale, ainsi que diverses organisations.

Aujourd'hui plus diversifiée, la clientèle se trouve aussi plus éloignée. On la rencontre majoritairement dans l'est du Québec et ailleurs dans la province, de même qu'à l'extérieur du Canada. Ainsi, 45 % de la clientèle se trouve en 2016-2017 à plus de 100 km du Centre, alors que cette proportion n'était que de 36 % en 2012-2013.

Les projets de régionalisation de l'immigration, d'entrepreneuriat autochtone et de transport collectif ont intéressé particulièrement les organisations de l'Abitibi et de la Baie-James.

ACTIVITÉS : À LA HAUSSE

Depuis cinq ans, le CIRADD a poursuivi sa transformation et a augmenté le nombre de ses activités. Ainsi, environ 60 projets et 120 interventions ont été réalisés au cours de la dernière année. De plus, le Centre a atteint ses cibles stratégiques au regard de ses ressources humaines et de son chiffre d'affaires en quatre ans seulement.

Ainsi, en 2016-2017, les revenus provenant des projets avoisinaient 595 000 $, alors qu'ils étaient de 175 000 $ en 2012-2013. Quant aux ressources humaines, le nombre d'ETC est passé de 6 à 11. Les enseignants ont aussi participé à l'effort en augmentant leur participation.

La transformation du CIRADD a été possible notamment grâce à la collaboration de partenaires qui appuient le Centre dans la réalisation de ses activités. Ces personnes sont issues des universités, du collège (sept enseignants et professionnels), des CCTT ou d'autres instances ou organisations.

La croissance a aussi été au rendez-vous grâce à la diversification des types de projets. En effet, le Centre a embrassé des projets de plus grande envergure. Il a toutefois maintenu sa participation active à la formation année après année. Son apport précieux a fait en sorte que plus de 500 étudiants ont été touchés de près ou de loin par les projets de recherche appliquée et d'assistance technique, les conférences et l'accompagnement des projets d'aide aux collectivités (MAC). Ce dernier volet a rejoint plus de 195 étudiants dans 77 projets.

QU'EST-CE QUE LE MAC?

À l'origine de la création du CIRADD, le Module d'aide aux collectivités (MAC) est une pratique de soutien des communautés qui consiste à mettre en œuvre des projets de recherche de type partenarial au sein d'institutions collégiales. Ces projets structurés sont réalisés par des étudiants accompagnés de leurs enseignants et du CCTT.

Cette approche vise l'intégration de la démarche scientifique dans une relation avec le milieu (une entreprise, une organisation ou un individu) afin de répondre à un besoin et ainsi :

- Renforcer les liens entre les étudiants et la communauté;
- Augmenter la motivation des étudiants et leur permettre de contribuer au développement de leur milieu;
- Développer des compétences « sur le terrain »;
- Faire connaître la recherche comme un outil de développement;
- Permettre au milieu collégial de soutenir autrement sa région ;
- Offrir aux acteurs locaux la possibilité de contribuer de façon significative à l'enseignement collégial.

EFFECTIFS : UN NOYAU FORT ET DE PRÉCIEUX COLLABORATEURS

Le conseil d'administration du CIRADD est composé de neuf membres : trois proviennent du Cégep de la Gaspésie et des Îles (CGÎ), et les autres sont issus du milieu (Annexe 3). Le conseil compte au besoin sur des observateurs – étudiants et citoyens –, afin de soutenir les réflexions et l'élaboration d'orientations.

Bien que l'organigramme du CIRADD soit relativement conventionnel pour l'instant quant au partage des responsabilités et à la reddition de comptes (Annexe 4), le Centre favorise une **gestion participative et inclusive** à tous les niveaux, en lien avec sa philosophie et ses valeurs : journée de réflexion équipe-conseil, prise de décision collective et partagée, etc.

Équipe régulière

En 2016-2017, le Centre a accueilli 26 personnes au sein de son équipe (équipe permanente, enseignants, stagiaires, étudiants), personnes qui travaillent à temps plein ou à temps partiel. Certains travaillent à distance; toutefois, la plupart des employés travaillent sur place dans les bureaux de Carleton-sur-Mer. Cette hausse des effectifs à 11 ETC est due à la nécessité, au cours des cinq dernières années, d'acquérir de l'expertise en :

- Politique publique et en développement durable;
- Aménagement et en intelligence territoriale;
- Développement social et intégré;
- Innovation et en développement régional.

De plus, les techniques et méthodologies utilisées pour réaliser les projets – réflexion-action participative, recherche partenariale et mobilisation des connaissances, entre autres – ont conduit la direction à intégrer à l'équipe de nouveaux membres pouvant contribuer plus amplement en ce sens.

Actuellement, l'équipe régulière du CIRADD est constituée de 19 personnes, ce qui exclut les enseignants et étudiants associés à des projets lancés au cours des huit derniers mois de l'année 2017-2018. Cette équipe est constituée comme suit (Annexe 5) :

- Trois personnes travaillent au soutien et au développement : directeur général, adjointe de bureau et agente de développement;
- Neuf personnes consacrent leurs efforts au développement et à la gestion de la recherche : directeur de la recherche et chargés de recherche;
- Sept personnes sont assignées au soutien professionnel et technique : professionnels de recherche, étudiants assistants, stagiaires.

PARTENARIATS ACTIFS

Le développement de connaissances et leur transfert requièrent une ouverture vers l'autre et une capacité à établir des relations productives et réciproques. C'est pourquoi, en tant que centre collégial de transfert, le CIRADD a toujours misé sur la création de partenariats[2] et leur maintien, tant pour la réalisation de projets que pour le soutien des équipes de réalisation, la diffusion des résultats ou leur transfert.

Souhaitant demeurer un leader en matière de développement durable et stimuler la croissance, le Centre continue de développer son réseau dans l'Est-du-Québec, au Québec et ailleurs, ce qui contribue à la bonification de sa prestation de services. Il réunit ainsi différentes expertises et crée les conditions gagnantes pour répondre adéquatement aux besoins des entreprises et organisations.

Cette approche de maillage est au cœur de l'innovation sociale, où l'on tend à mettre sur pied des équipes diversifiées regroupant des acteurs du terrain, de la recherche et de soutien. En développant des partenariats, le Centre acquiert une solide connaissance des différents écosystèmes de développement présents au Québec, ce qui lui permet de connaître les besoins, mais aussi de bien se positionner et d'éviter de concurrencer d'autres organismes.

Partenariats régionaux

Le CIRADD s'affaire activement au développement de sa région d'attache et a développé des liens avec les acteurs régionaux – MRC, villes, organismes socio-économiques –, ce qui lui donne une visibilité importante auprès des entreprises et organisations. Cette proximité contribue à satisfaire davantage les besoins de ces organisations et à offrir un soutien adéquat pour la tenue d'événements, par exemple le Forum Gaspésie 2017.

Le CIRADD travaille en étroite collaboration avec le Cégep, ses autres CCTT – le Centre d'innovation de l'aquaculture et des pêches du Québec (Merinov) et le TechnoCentre éolien (TCE) –, ainsi qu'avec des organisations et entreprises. Il tient

[2] Pour le CIRADD, un partenaire est un individu ou une organisation qui contribue directement ou indirectement à la réalisation de son mandat, soit un client, un expert externe ou un acteur de soutien.

des consultations sur des stratégies gouvernementales, diffuse des chroniques thématiques et propose des projets régionaux de développement prévoyant le regroupement d'expertises et de services.

Parmi ses partenaires : le Technocentre des technologies de l'information et des communications, l'Institut maritime du Québec, le Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM), le Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX), Cotnoir Consultation, la Direction de la santé publique de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et des organismes en développement social.

Grâce à ces partenariats, le CIRADD est reconnu comme un acteur clé dans des dossiers régionaux d'envergure, notamment la Stratégie numérique Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et le développement de l'économie sociale en milieu rural. Et puisque le développement durable territorial, son domaine d'intervention, touche plusieurs secteurs d'activité, le CIRADD développe sa notoriété et déploie ainsi son expertise à l'échelle du Québec.

Partenariats provinciaux et nationaux

Ayant développé des projets ailleurs sur le territoire québécois, le CIRADD a accentué le développement de partenariats au Québec et au Canada. Il a joint plusieurs réseaux, notamment le Réseau des villes innovantes de l'Est-du-Québec (RVIEQ), le Réseau Québec maritime (RQM) et QuébecInnove, et s'est fortement impliqué dans le Réseau Trans-Tech, soit le réseau des CCTT.

Il s'est ainsi positionné comme un intervenant important en développement durable et a su faire profiter ses partenaires de son expertise en :

- **Élaboration de projets** :
  - Institut de gouvernance numérique (IGN);
  - Centre d'innovation des produits cellulosiques (Innofibre);
  - Université du Québec à Rimouski (UQAR).
- **Réalisation conjointe de projets :**
  - Centre de géomatique du Québec (CGQ);
  - Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI);
  - Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES);
  - Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI) – Synergie Gaspésie;
  - Université du Québec à Montréal (UQAM);
  - HEC Montréal;

- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS);
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ);
- Coopérative de consultants en développement local, régional et organisationnel (Niska);
- Bow Valley College.

- **Création de capsules de formation et de sensibilisation :**
  - Centre d'études en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ);
  - Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB).

Par ailleurs, interpellé par le MESI pour son expertise dans le développement de l'innovation en région dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation, le Centre s'est aussi impliqué dans le renforcement de groupes thématiques, notamment d'intervenants préoccupés par l'innovation sociale tels que le Centre d'innovation sociale en agriculture au Québec (CISA), le Centre de recherche pour l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap (CRISPESH), ÉCOBES et le CÉRSÉ.

Partenariats internationaux

Enfin, même si le mandat du CIRADD en tant que CCTT-PSN cible le soutien aux entreprises et organisations du Québec, ceci ne peut se faire sans le développement de partenariats à l'international. Il a donc développé des liens avec des organisations situées ailleurs dans le monde et a réalisé des projets pour ces groupes en collaboration principalement avec le Cégep de la Gaspésie et des Îles.

À ce jour, cinq mandats sont terminés ou en cours; ces interventions soutiennent le Centre dans le développement de son expertise et de sa clientèle au Québec. C'est le cas notamment du projet portant sur l'exode des jeunes et la revitalisation par l'entrepreneuriat féminin réalisé au Saloum-Sénégal ou de celui visant l'implantation d'un MAC et d'un centre de type CCTT à Grenade.

Conscient que le développement de partenariats contribue à développer son expertise et à affirmer sa position de leader dans son domaine, le Centre accroîtra sa présence à l'international au cours des prochaines années et privilégiera la synergie entre les universités, les CCTT et le milieu de même que la mise sur pied d'équipes de projets multidisciplinaires et multicentres.

Contexte externe - Le développement durable en transformation

Les entreprises et les organisations associent encore beaucoup le développement durable à la simple protection de l'environnement. Toutefois, plusieurs évoluent vers une compréhension plus fine du concept et certaines n'invoquent même plus l'argument de l'acceptabilité sociale ou de la responsabilité sociale pour justifier leurs activités. Elles embrassent le développement durable en exprimant aujourd'hui le besoin de s'inscrire dans des projets de développement organisationnel globaux, intégrés et liés au territoire. Et c'est tant mieux.

Au cours des dernières années, des entreprises ou organisations ont contribué au déploiement de pratiques novatrices, par exemple les approches territoriales intégrées en inclusion sociale et en lutte à la pauvreté, ou à des initiatives en matière d'occupation et de vitalité des territoires. Certaines entreprises du domaine de l'exploitation forestière, par exemple, ont transformé leurs pratiques pour y intégrer les différents usages du territoire. Et plusieurs autres, de différents secteurs d'activités, emboîtent le pas et témoignent d'une volonté certaine à recourir aux pratiques innovantes pour leur exploitation.

Ces groupes sont ou deviendront sous peu des exemples à suivre.

Toutefois, les changements à l'environnement de soutien au développement, les exigences de plus en plus élevées des entrepreneurs en matière de développement durable territorial, certains phénomènes devenus des enjeux majeurs et l'évolution de la clientèle limitent leurs ambitions.

ENVIRONNEMENT DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT : EN MUTATION

Au cours des cinq dernières années, l'environnement dans lequel les organisations évoluent a changé, principalement au regard de la gouvernance régionale. En effet, l'administration des services, la prise de décision et la synergie entre les différents acteurs qui soutiennent le développement, les élus compris, ont subi des transformations.

Les régions périurbaines et rurales ont été les premières à vivre ces changements, notamment la disparition des CRÉ et le transfert de leurs responsabilités vers les MRC et les villes, et l'ensemble de ces changements a eu les conséquences suivantes :

- Un manque en matière de soutien;
- Le ralentissement des initiatives intégrées et collectives ainsi que le renforcement du développement par silos, tant dans les secteurs économiques tels la foresterie, l'agriculture et le tourisme, que dans les

secteurs sociaux que sont l'inclusion, la démographie et l'employabilité, ou dans les secteurs transversaux comme le soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation;

- Une surcharge de travail pour les ressources en place causée par le transfert des demandes vers ces organisations à la suite de la disparition d'autres groupes de soutien comme les CRÉ;
- Des besoins encore plus marqués en expertise appliquée en développement territorial.

Cette transformation de l'environnement de soutien au développement nuit à la concertation et à la réalisation d'actions coordonnées, éléments essentiels du développement durable. De plus, elle prive les entreprises et organisations du soutien nécessaire à l'introduction de l'innovation dans leurs activités. Et bien que certaines ressources facilitatrices aient été maintenues au Québec, par exemple les services rapprochés en innovation (Innovare en Gaspésie), elles ne suffisent pas pour offrir le soutien et l'accompagnement requis.

L'ouverture au développement durable et à l'innovation, bien que souhaitée, doit se faire correctement. Les groupes intéressés à aller de l'avant requièrent de l'expertise en la matière et un solide accompagnement, ce que le CIRADD offre.

EXIGENCES ÉLEVÉES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE TERRITORIAL

Les technologies de l'information et le Web facilitent aujourd'hui l'accès à l'information, entre autres à une foule de connaissances et de pratiques novatrices. Un avantage indéniable pour les entreprises et les organisations.

Mais comment s'y retrouver dans cette mer d'information? Sans le soutien d'initiés, il est difficile de sélectionner les connaissances nécessaires, par exemple, à la création de nouvelles pratiques ou à l'adaptation de pratiques existantes à un nouveau contexte.

C'est pourquoi plusieurs chefs d'entreprises ou d'organisations de différents secteurs d'activités font appel à des services de recherche appliquée pour le développement ou l'adaptation de pratiques, de même qu'à de l'assistance spécialisée, entre autres pour l'élaboration ou la validation de méthodologies. Le développement durable et l'innovation figurant au premier rang de leurs priorités, ils veulent être accompagnés pour comprendre les dynamiques territoriales en lien avec le développement du Québec, et pour obtenir des conseils en matière de pratiques innovantes.

Leur objectif? Développer des initiatives qui intègrent le développement durable, en visant l'occupation et la vitalité des territoires, pour croître et assurer leur rentabilité. Des initiatives en matière :

- De développement social, d'inclusion sociale et d'environnement numérique;
- De démographie et d'employabilité en milieu rural;
- De mise en œuvre d'approches systémiques, intégrées et stratégiques;
- De règlement de conflits d'usage et d'aménagement durable du territoire;
- D'économie locale et de transport durable;
- D'intégration des particularités culturelles et territoriales à des projets de développement.

Les exigences et besoins sont particulièrement criants dans trois secteurs d'activités : l'exploitation des ressources naturelles, la culture et le récréotourisme. Bien qu'il ait déjà lancé des projets dans les secteurs des ressources naturelles et du récréotourisme, le CIRADD entend développer davantage son expertise dans les trois secteurs mentionnés.

ENJEUX MAJEURS

Certains phénomènes observés en 2013, par exemple les changements climatiques, sont devenus des enjeux majeurs pour le développement durable au Québec. Parmi ces évènements devenus défis :

•Un manque généralisé de main-d'œuvre;

•Les effets négatifs du déploiement de grands projets sur l'emploi et le développement social;

- Les conflits d'usage du territoire;
- La persistance des silos sectoriels et les difficultés à créer des environnements intégrés;
- La difficulté à revitaliser les milieux ruraux.

Le CIRADD doit les prendre en compte dans le développement de projets et activités qui pourraient prendre la forme de programmes de recherche et de transfert sectoriel d'envergure en lien avec des formations offertes par le Cégep, par exemple en récréotourisme et en foresterie ; ou encore de processus de mise à l'échelle de pratiques existantes. Le Centre pourra aussi voir à la mise sur pied de veille thématique ou au déploiement de laboratoires, en collaboration avec les intervenants tels les créneaux Accord.

ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE ET POSITIONNEMENT DU CENTRE

Les organisations saisissent de plus en plus l'importance de l'innovation sociale et du développement dans une perspective durable, et souhaitent intégrer de nouvelles pratiques à leurs activités. Pour atteindre cet objectif, elles comptent sur l'expertise spécifique du CIRADD développée au fil des ans et sur les nouveaux moyens de financement qu'il a mis en œuvre pour appuyer les entreprises privées ou sociales.

Le Centre jouit aujourd'hui d'une position avantageuse dans l'écosystème de l'innovation et du soutien aux organisations grâce au déploiement et à la maîtrise d'approches participatives et en sa qualité de centre de référence. Il a aussi adopté certaines façons de faire qui contribuent au maintien de son positionnement :

- Ententes de collaboration et de partage afin de créer des projets complets en innovation;
- Création de partenariats pour favoriser plus amplement le développement d'expertises et le transfert des pratiques élaborées;
- Réalisation de projets requérant des actions de recherche appliquée : création de connaissances, compréhension d'enjeux et inclusion vers des pratiques nouvelles.

Le CIRADD doit adopter de nouveaux processus de réalisation et de gestion de ses projets afin de maintenir la livraison de résultats de qualité, peu importe la complexité des initiatives, et de satisfaire les exigences de sa clientèle. Appelé à soutenir d'autres centres de recherche et de transfert ayant besoin de mieux comprendre les dynamiques de développement régional et d'innovation sociale, il doit s'investir en ce sens. Enfin, il est impératif qu'il commercialise davantage son expertise afin de rejoindre une plus large clientèle et ainsi d'augmenter sa contribution en matière d'information et de formation en développement durable territorial.

Contexte interne – Une organisation en transformation

En devenant un CCTT en 2010, le CIRADD avait deux choix pour la poursuite de ses activités : repartir à zéro ou se transformer. Fort de son vécu et s'appuyant sur son approche éprouvée alliant pédagogie et aide aux collectivités, il a opté pour la transformation.

Le défi d'un tel choix était de taille. Plutôt que de créer de nouvelles activités de toutes pièces, le CIRADD devait prendre en compte l'actuel et développer des activités respectant à la fois la culture existante et ses antécédents favorables, de même que répondant aux attentes gouvernementales pour un CCTT.

Dans ce contexte, il n'était pas surprenant que le CIRADD entre dans une période de consolidation et connaisse ainsi une période de croissance moins soutenue. Toutefois, en demeurant à l'affût des possibilités de développement et en misant sur son expérience, il a réussi à passer d'une phase de consolidation à une phase de croissance rapide plus tôt que prévu.

Aujourd'hui, le CIRADD se trouve en bonne position pour mener à bien une seconde étape de croissance.

GOUVERNANCE ET GESTION PARTICIPATIVE EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION

Après sept ans d'activité en tant que CCTT-PSN, le CIRADD continue sa transformation. Ayant presque doublé ses effectifs et réalisé près de deux fois plus de projets au cours des quatre dernières années, le Centre a dû adapter sa gestion et sa gouvernance. Ces adaptations ont évidemment été faites dans le respect de ses valeurs et de sa vision de l'innovation sociale.

La direction, le conseil d'administration et l'équipe ont élaboré différentes politiques et pratiques et ont mis en place des processus originaux dans le but d'intégrer employés et partenaires à la prise de décision et au développement global du Centre.

Ainsi, le Centre propose :

- Des conditions de travail avant-gardistes : télétravail, congés sociaux, etc.;
- Une gestion par résultats;
- L'intégration d'observateurs au conseil d'administration;
- L'intégration de partenaires dans l'élaboration de la planification stratégique;
- La participation des employés à l'évaluation interne des orientations stratégiques et à la planification du développement du Centre.

De plus, le Centre compte sur une approche participative et le maintien de solides liens avec le CGÎ, ses partenaires et ses clients pour développer ses capacités d'adaptation et de résilience organisationnelle. Impliquer tout un chacun et valoriser leur apport concourt à leur mobilisation, et c'est ce que souhaite la direction pour bénéficier :

- D'une plus grande flexibilité dans ses actions;
- D'une répartition équilibrée des tâches et des risques;
- D'un effet positif accru sur le milieu des entreprises et des organisations, ainsi que sur le CGÎ;
- D'une connaissance fine des exigences et besoins des partenaires et clients;
- D'une équipe mobilisée, branchée sur le milieu et vivant l'innovation.

Les actions prévues dans la dernière planification stratégique (2013) et réalisées depuis ont permis au Centre d'établir les bases d'une organisation performante. Toutefois, il doit finaliser sa transformation et maintenir des pratiques et processus qui le conduiront à un plus haut niveau d'efficience et d'efficacité.

ÉQUIPE D'EXPERTS MOBILISÉE ET EN SYMBIOSE AVEC SON MILIEU

L'attraction et la rétention des membres d'une équipe demeurent l'une des pierres angulaires de la réussite de toute organisation. Misant sur le respect de l'individu et le développement d'un milieu de travail sain, le CIRADD a su bâtir une équipe jeune, mobilisée et proactive grâce à laquelle il compte sur des expertises

diversifiées – sociologie, aménagement, développement régional, administration publique, sciences politiques, éco-conseil – et sur des compétences en innovation ouverte. Bien que cette équipe ne comprenne que 19 employés réguliers, le Centre a réussi en 2016-2017 à développer des projets requérant plus de 26 personnes. Et parce que le CIRADD a adapté son mode de gouvernance à sa réalité, le nombre de candidatures spontanées de la part de professionnels souhaitant intégrer l'équipe du Centre, principalement des bacheliers et des détenteurs de maîtrises, a augmenté au cours de la dernière année.

Les relations développées au sein du collège principalement par le MAC et les activités de soutien ont favorisé l'intégration d'étudiants (salariés ou non) et de stagiaires, ainsi que le recrutement de nouveaux enseignants dont les expertises complètent celles de l'équipe dans les domaines de la gestion, du travail social et de la sociologie.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET ÉLOIGNEMENT DES GRANDS CENTRES

La répartition des activités du cégep sur quatre campus impose le défi des distances et du recrutement. Toutefois, en personnalisant son approche et en travaillant de concert avec le service de la recherche du cégep, le CIRADD intéresse de plus en plus d'enseignants à ses projets. Ces efforts pour attirer de nouveaux participants combinés au maintien d'une masse critique de professionnels au sein de l'équipe permanente confèrent au Centre la capacité de faire face aux changements des besoins en expertise de sa clientèle.

Le CIRADD compte sur une solide équipe, mais il est bien conscient que l'éloignement des grands centres pose un défi et que la main-d'œuvre spécialisée, de même que les enseignants qu'il tente d'intéresser, demande un environnement stimulant la création de connaissances. Et bien que ses pratiques reconnues aient des effets certains sur la formation, le recrutement d'enseignants et leur développement à long terme demeurent difficiles au sein d'un cégep de petite taille réparti sur un grand territoire. L'arrimage entre deux missions parfois parallèles, enseignement et soutien à l'innovation, demande une attention particulière.

C'est pourquoi le CIRADD devra travailler en continu afin de maintenir :

- Un environnement attractif et créatif;
- La synergie avec le Cégep et ses composantes, dont les CCTT et l'équipe de la formation continue;
- L'accès à la recherche pour les enseignants du collège.

BESOINS GRANDISSANTS EN INFRASTRUCTURES ET EN RESSOURCES FINANCIÈRES

La croissance soutenue du CIRADD au cours des dernières années a nécessité des investissements en matériel informatique et l'aménagement de ses espaces de travail. En effet, soucieux de demeurer proche du milieu collégial, le Centre s'est accommodé des espaces un peu restreints dont il dispose au campus de Carleton-sur-Mer; son équipe en a optimisé l'utilisation et choisi de partager certains locaux. Deux stations de travail pouvant accueillir des outils spécialisés et servir aux étudiants ont également été installées.

Toutefois, ayant atteint les limites des espaces de travail actuels, et souhaitant maintenir un environnement créatif propice à l'innovation et au développement de nouvelles pratiques, le Centre conduit actuellement une réflexion afin de se doter d'infrastructures plus adéquates qui permettront de continuer son développement selon les attentes du cégep et de ses partenaires.

Au regard de ses ressources financières, le Centre, à l'instar des autres CCTT, connaît une situation difficile. Il doit composer avec une clientèle qui investit difficilement en innovation, pour diverses raisons, et compter sur des fonds de recherche qui couvrent à peine les coûts directs des projets. Au cours des prochaines années, il devra trouver les moyens d'augmenter ses marges bénéficiaires et de créer un fonds de roulement suffisant afin de consolider ses activités.

DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES, CULTURE D'ENTREPRISE ET RÉSULTATS

Le CIRADD ait été mis sur pied il y a maintenant 12 ans, mais il a réellement pris son envol au cours des six dernières années. Désirant se doter d'une équipe apte à réaliser ses mandats, il a alors adopté une gestion de type entrepreneurial et une approche dite « laboratoire ». Ses performances remarquées, ses activités de développement des affaires, ses efforts pour accroître sa visibilité, la réalisation d'actions stratégiques et sa proactivité ont porté fruit.

Le Centre jouit aujourd'hui d'un excellent positionnement grâce également à sa culture d'entreprise qui place ses valeurs au cœur des projets et qui promeut :

- La satisfaction des besoins des clients;
- La pérennité des pratiques;
- La fidélité aux partenaires et la poursuite de relations harmonieuses;
- L'adaptation au contexte de réalisation des projets.

L'approche du CIRADD est axée sur les résultats, certes. Mais puisqu'il se soucie d'atteindre l'équilibre entre la rentabilité financière de ses activités et les effets de ses actions, il adopte une approche de financement mixte des projets et développe

ses services d'assistance technique. Il a de plus clarifié les types de services pouvant être requis par sa clientèle :

- Recherche appliquée
  - Développement des connaissances (ex. : Portrait LGBT);
  - Développement de la compréhension (ex. : Transport collectif);
  - Développement de l'agir et de pratiques (ex. : Synergie Gaspésie, Main-d'œuvre bénévole FMBM).
- Assistance technique
  - Service de validation ou développement de méthodologies.
- Formation/information
  - Atelier Réflexion-action participative;
  - Atelier sur le travail collaboratif.

Enfin, le Centre doit tirer profit des possibilités découlant de l'abolition de plusieurs organisations de développement : il doit se positionner comme une référence et combler, en tout ou en partie, les besoins auxquels ces organisations répondaient.

Au cours des prochaines années, le CIRADD devra poursuivre sur sa lancée et :

- Accroître sa visibilité et sa notoriété, afin de renforcer son positionnement auprès de ses partenaires et clients;
- Augmenter le nombre de mandats qui lui sont confiés;
- Accroître la portée et la complexité des projets en développant des programmes de recherche ambitieux, branchés sur les besoins futurs d'ici et d'ailleurs;
- Développer son expertise de pointe et capter l'innovation en affinant sa connaissance des enjeux de son secteur, du Québec, du Canada et des communautés à l'échelle internationale et en amenant ses clients à se surpasser dans leurs pratiques.

Vision d'avenir et enjeux stratégiques

NOTRE MISSION – *Notre raison d'être*

Soutenir par la recherche appliquée et l'innovation, les organisations, entreprises et collectivités en offrant des activités et des services qui contribuent au développement durable territorial.

NOS VALEURS – *Ce qui nous définit et nous motive*

Humanisme - Le CIRADD a une approche humaine mettant de l'avant l'écoute, l'accessibilité et l'entraide.

Inclusion - Le personnel du CIRADD exprime du respect et de l'ouverture, et reconnaît la richesse de la diversité.

Collaboration - Le CIRADD valorise la co-création avec ses partenaires, le partage et le transfert de connaissances.

Rigueur - Le CIRADD a une démarche scientifique rigoureuse et fait preuve de neutralité.

Engagement - Le CIRADD s'investit dans ce qu'il entreprend et vise à assurer la pérennité de ses actions.

Le CIRADD intègre ces valeurs :

- Aux différentes étapes de réalisation de ses projets et à sa prestation de services;
- Aux relations qu'il entretient avec les étudiants, ses clients et ses partenaires;
- À ses activités et à ses outils de communication;
- Au déroulement des activités de son équipe et de son conseil d'administration;
- À son administration et à sa gestion.

NOTRE VISION – *Ce que nous voulons devenir*

Le CIRADD est un modèle et un partenaire de choix sollicité pour son expertise unique en intégration du développement durable aux pratiques sociales à des fins de développement territorial.

ENJEUX STRATÉGIQUES – *Nos principaux défis pour 2018-2023*

DÉFIS ET AMBITIONS

L'évolution de la situation du CIRADD et de ses possibilités de croissance le pousse à passer à une nouvelle étape de son développement. Il voit grand, bien sûr, mais demeure pragmatique.

Afin de concrétiser sa vision et de consolider son positionnement en développement durable, il devra :

1- **Maintenir ses acquis dans un environnement complexe : innovation, enseignement, transformation de la société, besoins du milieu en transformation**
Reconnu pour ses pratiques en matière d'accompagnement d'étudiants et d'enseignement dans des projets de recherche, le CIRADD a diversifié ses approches pour accroître son impact sur la formation collégiale : conférences spécialisées en classe, présentation de projets et analyse de leurs composantes et soutien méthodologique, entre autres, font désormais partie de son offre de services.

Cette diversification a été rendue possible grâce à l'intégration d'enseignants aux activités du Centre et au recrutement de personnes sensibles aux objectifs poursuivis. Le travail en ce sens doit se poursuivre.

2- **Réaliser avec succès une deuxième phase de croissance**
Au cours des cinq dernières années, le Centre s'est développé pour devenir une organisation offrant l'expertise et les services requis pour réaliser des projets de qualité adaptés à l'évolution des besoins du milieu. Ce faisant, il a vécu des situations difficiles au regard notamment du recrutement de ressources humaines, de la gestion de ses espaces de travail et de sa situation financière. Le résultat? Le maintien de sa capacité de développement devient un défi.

Au cours de la même période, le CIRADD a élaboré ou adapté bon nombre de pratiques, certaines ayant même été reprises par de nouveaux milieux. Il aura avantage à structurer et à planifier encore plus la diffusion de ses pratiques afin d'en permettre une appropriation par un plus grand nombre et ainsi se

développer à sa pleine capacité. Ceci pourra par le fait même soutenir la consolidation de ses finances.

3- **Obtenir et réaliser plus de projets au Québec**

Le CIRADD a réalisé de nombreux projets au Québec et à l'international. Il a de plus fortement soutenu le repositionnement du Centre UNESCO-UNEVOC du cégep, exportant son savoir-faire de l'Afrique à l'Europe, en passant par les Antilles.

Il termine une période de son développement où il cherchait avant tout à être connu et reconnu, peu importe la région du globe. Force est de constater qu'il a réussi à relever ce défi.

Il doit dorénavant se préoccuper d'élargir sa clientèle au Québec. En déployant des initiatives ambitieuses et ciblées en développement d'affaires et en adoptant des moyens appropriés, il pourra rayonner davantage sur l'ensemble du territoire québécois, gagner une nouvelle clientèle et atteindre ses objectifs en matière de rentabilité et de masse critique.

4- **Augmenter le niveau d'intensité, d'envergure et de complexité de ses projets**

L'augmentation des effectifs et la mise sur pied d'une équipe jeune et dynamique ont contribué à ce que le CIRADD développe son expertise et ses capacités. Ceci lui a permis d'obtenir du financement de recherche des gouvernements provincial et fédéral afin de réaliser des projets novateurs.

Toutefois, pour être plus proactif et ancrer sa pratique dans l'innovation d'avant-garde, le Centre devra développer des programmes de recherche et d'innovation prévoyant l'élaboration de nouvelles pratiques plus singulières.

Stratégie CIRADD/CCTT-PSN/2018-2023

ENJEU 1 – Efficacité : Maîtriser sa capacité de développement de façon optimale

Au cours des prochaines années, le CIRADD regroupera des ressources humaines qualifiées travaillant dans un **e**nvironnement propice au développement des connaissances. L'implantation de processus de gestion et de prise de décisions efficaces lui garantira un meilleur contrôle de son exploitation et améliorera la délégation des responsabilités au sein de son équipe. Parmi les moyens à envisager : gestion intelligente des contrats, télétravail, gestion de projet informatisée et intelligente, et bien d'autres. La croissance de ses activités et l'adéquation entre sa capacité de réalisation et les besoins exprimés par les partenaires et clients seront ainsi au rendez-vous.

Orientations stratégiques

1.1 Consolider les effectifs enseignants et non-enseignants		**1.2 Accroître la qualité de la gestion des projets**		**1.3 Développer la capacité opérationnelle**	
Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables	
Recruter de nouveaux enseignants-chargé de recherche dans les projets	ooo 4 enseignants	Définir le référentiel des axes d'excellence	o 4 axes	Implanter le Centre CIRADD – Carrefour créatif	ooo Devis et plan de financement finalisés
Déployer une stratégie de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre	oo 1 stratégie	Développer les outils et processus du « Centre 4.0 »[3]	oo Outils et processus	Réviser le fonctionnement du comité de direction et définir des indicateurs de performance	o 12 rencontres / an
Développer un statut de chercheur associé	ooo 4 chercheurs	Développer un système de gestion par bureau de projet et de portefeuille de projets	oo 5 chargés en action	Valoriser un système organisationnel symbiotique	oo 1 schéma-processus
Élaborer un plan de formation et de développement des talents	o 1 formation-employé/an	Implanter une boîte à outils collaboratifs pour les liens avec les clients et partenaires	oo 5 employés en action	Créer un réseau de partenaires-collaborateurs thématiques	ooo 10 ententes-partenaires

Légende : o – Court terme oo – Moyen terme ooo – Long terme

[3] Concept de centre 4.0 : À l'instar de l'usine 4.0 qui mise sur la connectivité des objets et l'intelligence artificielle, le Centre 4.0 connectera ses outils de gestion et ses processus afin d'avoir une gestion intelligente de ses projets et d'utiliser les données ainsi recueillies pour déployer de nouveaux mandats.

ENJEU 2 – Impact : Augmenter les retombées sur le milieu collégial et les milieux preneurs

Afin d'assurer un impact accru sur l'enseignement collégial et les milieux preneurs, le CIRADD soutiendra les besoins du milieu et le développement des axes suivants : récréotourisme, ressources naturelles et aménagement intelligent du territoire. De façon plus précise, il se préoccupera d'emploi, d'intelligence territoriale, d'inclusion sociale et de communauté intelligente. Proactivité et innovation guideront ses actions et contribueront au développement de projets d'envergure visant l'élaboration de nouvelles pratiques et des approches plus singulières.

Orientations stratégiques

2.1 Renforcer l'impact du Centre auprès des entreprises, organisations et milieux		2.2 Accroître les retombées sur la formation collégiale		2.3 Développer des projets audacieux	
Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables	
Créer et déployer une offre d'ateliers liés aux besoins des clients	ooo 4 ateliers	Stimuler et soutenir le développement d'une formation collégiale ou d'un groupe de formations en réponse aux besoins des clients	o 1 formation	Développer l'axe récréotourisme grâce à un programme de recherche appliquée soutenu par le milieu	ooo 3 projets
Réaliser des activités de maillage sectoriel ou organiser des colloques d'envergure et portant sur des sujets stratégiques	ooo 3 activités	Développer une offre d'activités et de conférences pour les enseignants	oo 10 activités	Développer une stratégie d'obtention de fonds de recherche important vers une chaire collégiale en innovation sociale	ooo Chaire en innovation sociale
Développer un « carrefour de l'innovation »*	ooo 1 lancement	Développer un atelier d'été en développement territorial durable pour professionnels	oo 2 ateliers	Création d'un groupe de référence pour recueillir les besoins des clients	o 2 rencontres/an
Valoriser l'expertise des spécialistes au sein de comités sectoriels	o 5 comités/an	Développer un programme interne de stages universitaires et collégiaux	oo 3 stagiaires/an	Développer un laboratoire collège-université en développement régional	oo 3 projets

Légende : o – Court terme oo – Moyen terme ooo – Long terme

ENJEU 3 – Développement : Augmenter le rayonnement de son expertise

Après plusieurs années, le CIRADD peut compter sur une équipe dynamique et à l'esprit vif qui réalise des projets reconnus pour leur pertinence et leur impact. Afin d'assurer la continuité de sa croissance, le Centre misera sur un positionnement stratégique structuré, une image de marque claire, des activités de promotion de ses services planifiées, la diffusion et la valorisation de ses travaux et des résultats obtenus, et ce, en région, à l'échelle provinciale et ailleurs dans le monde.

Orientations stratégiques

3.1 Déployer un développement d'affaire efficace		**3.2 Valoriser les réalisations et les actifs**		**3.3 Valoriser l'expertise hors région**	
Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables		Actions stratégiques et indicateurs mesurables	
Déployer une stratégie «affaires et médias sociaux» basée sur une image d'entreprise renouvelée	ooo 10 publications/sem.	Mettre sur pied une banque de pratiques créées, adaptées ou utilisées	oo 3 pratiques / an	Élaborer des processus, des politiques et des outils permettant le travail délocalisé	ooo 3 employés
Développer des offres de service pour des clients de secteurs ciblés	ooo 30 clients potentiels rejoints	Créer une bibliothèque virtuelle des réalisations du Centre	oo 20 rapports	Développer des mandats au sein du réseau UNEVOC	ooo 4 mandats réalisés
Réaliser des activités (colloques, projets de développement) avec des acteurs de l'innovation	o 5 activités/an	Organiser des activités de type « journées portes ouvertes » au CIRADD	o 2 activités / an	Développer des liens avec des centres apparentés à l'international	oo 2 partenariats

Légende : o – Court terme oo – Moyen terme ooo – Long terme

MESURES CLÉS DE SUCCÈS

Au cours des prochaines années, le CIRADD cherchera à améliorer sa situation financière et ses activités en réalisant les actions prévues dans cette planification stratégique. Pour suivre l'évolution de sa situation, il misera sur six indicateurs.

Mesure clé	Situation de départ (2016-2017)	Cible (2022-2023)
Évolution des ressources humaines	11 ETC	15 ETC
Évolution du chiffre d'affaires (revenus autonomes)	524 000 $	775 000 $
Évolution du nombre de projets à l'échelle provinciale ou internationale	6	15
Personnel enseignant du collège dégagé ou impliqué annuellement	1,44 ETC	3 ETC
Évolution des réserves financières	14 500 $	90 000 $
Nombre de projets en recherche appliquée et assistance technique réalisés annuellement	23	35

RETOMBÉES ESCOMPTÉES

En tant que CCTT, le CIRADD souhaite que son expertise et ses projets servent au développement de la société, certes, mais également qu'ils aient un impact certain sur la formation des étudiants qui fréquentent le Cégep de la Gaspésie et des Îles, sur celle des jeunes inscrits dans d'autres collèges et sur la population en général. Ce faisant, le CIRADD espère également que son travail aura des répercussions sur le développement socio-économique du Québec.

En matière de **retombées sur la formation collégiale**, le CIRADD mise sur :

- L'application des pratiques et approches développées, principalement le soutien et le développement du module d'aide aux collectivités (MAC);
- Les interventions en classe;
- La tenue d'événements à caractère scientifique;
    - L'élaboration ou la révision de formations.

Ces actions visent essentiellement à :

- Pour les **étudiants** et le **grand public** :
    - Développer l'intérêt et le sens critique des étudiants et du public pour la recherche scientifique, afin que certains choisissent une carrière dans le domaine;
    - Augmenter les connaissances des étudiants en matière de développement durable des territoires et les sensibiliser davantage à cette réalité;
    - Augmenter le sentiment d'appartenance des jeunes à leur région en les aidant à prendre conscience de la spécificité de cette dernière et de son potentiel de développement;
    - Créer des emplois en offrant des possibilités stimulantes aux étudiants et en créant une interface entre eux et les clients pour favoriser l'employabilité.
- Pour les **enseignants** et le **réseau collégial** :
    - Accroître l'implication, l'expertise et l'intérêt des enseignants du cégep pour la recherche;
    - Transférer le savoir-faire en initiation à la recherche du CIRADD à l'ensemble du secteur collégial.
- Pour les **entreprises**, les **organisations** et leurs **équipes** :
    - Contribuer au développement d'une culture ouverte et intégrée de la recherche et de l'innovation au Québec.

Même si les instances gouvernementales souhaitent que les activités du CIRADD aient un impact optimal sur la formation collégiale, le Centre peut et doit aussi influencer la formation universitaire. De par sa fonction de centre dans l'écosystème de l'innovation au Québec, il peut soutenir le développement d'employés hautement qualifiés en accueillant des stagiaires et en alimentant l'enseignement universitaire grâce aux connaissances qu'il a développées. Le concept « d'étudiant résident » qu'il a mis sur pied et la volonté de maillage avec des partenaires universitaires démontrent la pertinence d'augmenter ses activités en ce sens.

Plus qu'un simple acteur au niveau collégial, le Centre souhaite contribuer de façon significative au développement global du Québec. Ainsi, en matière de retombées socioéconomiques, le CIRADD entend :

- Pour les **citoyens** et **élus** :
  - Contribuer au développement de la société et participer à l'amélioration du mieux-être des populations rurales grâce à une meilleure connaissance et une compréhension accrue des défis de développement des entreprises et organisations;
  - Approfondir la connaissance des besoins des populations rurales, pour des choix de développement éclairés;
  - Valoriser la recherche scientifique auprès de la population et des acteurs socio-économiques, et reconnaître qu'elle constitue un élément important du développement régional;
  - Contribuer à une meilleure prise en charge du développement social et économique par la population (*Empowerment*);
  - Améliorer les processus de gouvernance locale et régionale en vigueur;
  - Développer le sens critique de la population et des acteurs socioéconomiques de la région, notamment concernant les impacts des projets de développement et les études y relatives.
- Pour le **collège** :
  - Contribuer au renforcement du rôle fondamental que joue le Cégep dans le développement régional.
- Pour les **entreprises** et **organisations** :
  - Transférer les connaissances et les pratiques sociales novatrices aux milieux ruraux;
  - Augmenter l'accès à l'information sur le développement durable territorial et sur les processus d'acquisition de compétences qui y sont rattachés;
  - Favoriser une pollinisation croisée entre le monde et le Québec grâce à des projets à l'international.

Mise en œuvre et suivi du plan

Consciente que le contexte qui prévaut au moment d'élaborer cette planification stratégique est susceptible de changer avant l'échéance de 2023, la direction du CIRADD entend tout de même assurer le suivi et la mise en œuvre des actions qui y sont prévues, et ce, en collaboration avec les membres de son équipe et de son conseil d'administration, des représentants et employés du Cégep de la Gaspésie et des Îles, de partenaires et de clients.

La démarche proposée à ses collaborateurs est à la fois structurée et ouverte pour faire une place de choix à l'innovation, valeur bien ancrée au CIRADD. Le suivi de la planification prévoit les activités suivantes :

- Le CIRADD tiendra deux rencontres par année avec ses employés et les membres de son conseil d'administration pour la production d'un plan de travail annuel et son suivi, la planification des projets en fonction de l'évolution des besoins, le développement des affaires et la prestation de services.
- Quatre fois par année, les membres du conseil d'administration se pencheront sur la planification stratégique et le plan annuel, en assureront le suivi et fourniront les approbations requises.
- Le Centre organisera six rencontres par année avec le personnel du cégep, soit avec les membres des comités suivants (deux rencontres par comité) :
    - comité responsable de l'entente de gestion du CCTT;
    - comité responsable de la recherche;
    - comité de suivi des CCTT du conseil d'administration du cégep.

Au cours de ces rencontres, différents sujets en lien avec la mise œuvre du plan stratégique et des plans d'action annuels, la reddition de compte, l'établissement des budgets et plus encore seront abordés.

- Le rapport annuel du CIRADD sera envoyé à tous ses bailleurs de fonds;
- Une fois par mois, le comité de direction du CIRADD tiendra une rencontre consacrée au suivi du plan annuel issu de la planification stratégique;
- Deux fois l'an, des communications seront envoyées au répondant du MELS pour le CCTT; elles feront état de l'avancement des travaux;
- La direction organisera une rencontre par année à laquelle seront invités à participer les membres, les partenaires, les administrateurs, l'équipe et les clients pour discuter du Centre, de ses orientations et de ses besoins.

Annexe 1 - Liste des acronymes

CCNB : Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

CCTT-PSN : Centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices

CERMIM : Centre de recherche en milieux insulaires et maritimes

CÉRSÉ : Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté

CERTIT : Centre collégial de recherche en transfert de l'intelligence territoriale

CGÎ : Cégep de la Gaspésie et des Îles

CGÎCC : Cégep de la Gaspésie et des Îles – Campus de Carleton-sur-Mer

CGQ : Centre de géomatique du Québec

CIRADD : Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable

CISA : Centre d'innovation sociale en agriculture

CRÉGIM : Conférence régionale des élus de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

CRISPESH : Centre de recherche pour l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap

CTREQ : Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec

CTTÉI : Centre de transfert technologique en écologie industrielle

ÉCOBES : Centre d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population

ETC : Équivalent temps complet

FMBM : Festival Musique du Bout du Monde

HEC : École des hautes études commerciales

IGN : Institut de gouvernance numérique

Innofibre : Centre d'innovation des produits cellulosiques

IRIPI : Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

LGBT : Lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres

MAC : Module d'aide aux collectivités

MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports

Merinov : Centre d'innovation de l'aquaculture et des pêches du Québec

MESI : Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

MESRST : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et des Technologies

MFE : Ministère des Finances et de l'Économie

MRC : Municipalité régionale de comté

OPTECH : Centre collégial de transfert technologique en optique-photonique

PME : Petites et moyennes entreprises

RVIEQ : Réseau des villes innovantes de l'Est-du-Québec

RQIS : Réseau québécois en innovation sociale

RQM : Réseau Québec maritime

SQRI : Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation

TCE : TechnoCentre éolien

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

UQAM : Université du Québec à Montréal

UQAR : Université du Québec à Rimouski

Annexe 2 – Évolution des ressources humaines, matérielles et financières

ÉVOLUTION PRÉVUE DES RESSOURCES HUMAINES

Catégorie de personnel	2016-2017 (ETC)	Prévisions 2022-2023 (ETC)	Variation (%)
Personnel de gestion	1	1	0 %
Personnel scientifique	6	7	16,7%
Personnel scientifique/technique	2	5	150 %
Personnel en développement	1	1	0 %
Personnel administratif	1	1	0 %
Total	**11**	**15**	**36,4 %**

ÉVOLUTION PRÉVUE DES RESSOURCES MATÉRIELLES

Équipements / Infrastructures	Échéance d'implantation	Provenance des investissements
Parc informatique et logiciels spécialisés	2022-2023	Projets et interne
Matériel roulant/Achat ou projet partage-auto	2019-2020	Projets
Bâtiment – Carrefour d'innovation CIRADD	2022-2023	Projets en partenariat

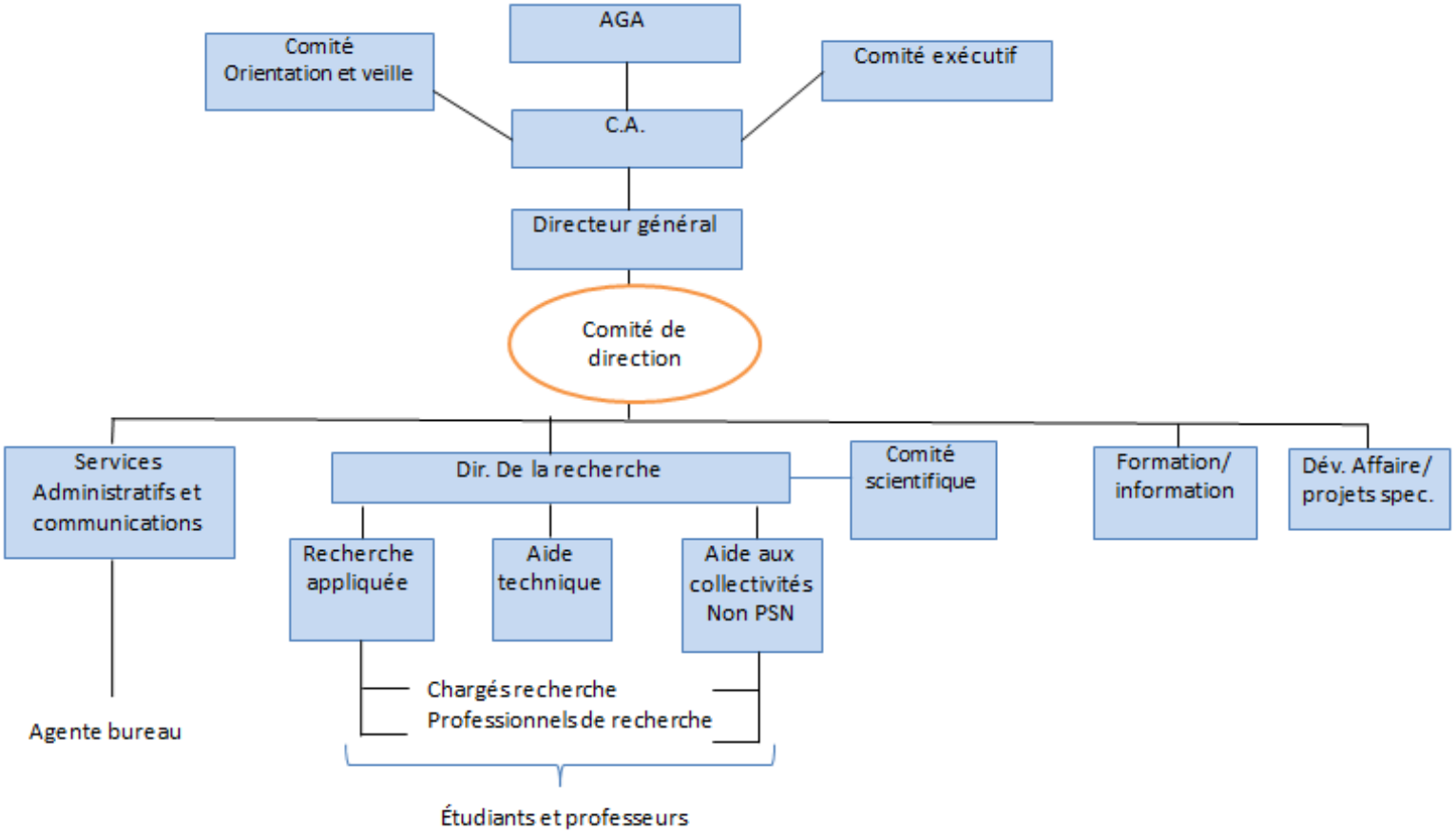
ÉVOLUTION PRÉVUE DES REVENUS EN FONCTION DU VOLET DE LA MISSION

Provenance des revenus	Revenus 2016-2017	Prévisions 2022-2023	Variation (%)
Recherche appliquée	374 900 $	510 000 $	36,0 %
Aide technique	125 750 $	235 000 $	86,9 %
Diffusion d'information et formation	23 400 $	30 000 $	28,2 %
Total	**524 050 $**	**775 000 $**	**47,9 %**

Annexe 3 – Composition du conseil d'administration du CIRADD

POSTE	NOM	FONCTION	OCCUPATION
SIÈGE 1	Laurent Millot	Administrateur	Coordonnateur de la recherche et de l'innovation – CGÎ
SIÈGE 2	Gilbert Bélanger	Administrateur	Enseignant de biologie – CGÎ
SIÈGE 3	Pierre-Luc Lupien	Administrateur	Enseignant de sociologie – CGÎ
SIÈGE 4	Ludovic Landry-Johnson	Administrateur	Citoyen – Chargé de projet à la Société Alzheimer Gaspésie Îles-de-la-Madeleine
SIÈGE 5	Caroline Duchesne	Administratrice	Directrice du Conseil régional de l'environnement Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
SIÈGE 6	Greg LeBlanc	Président	Citoyen
SIÈGE 7	Joey Fallu	Secrétaire-trésorier	Citoyen
SIÈGE 8	Lyne Morissette	Administratrice	Citoyenne – Consultante en environnement
SIÈGE 9	Maxime Cotnoir	Vice-président	Citoyen – Consultant en développement durable

Annexe 4 – Organigramme du CIRADD



Annexe 5 – Liste des employés et collaborateurs du CIRADD en 2017-2018

Nom	Poste	Formation	Domaines d'intervention
David Bourdages	Directeur général	Baccalauréat en sciences DESS en administration publique régionale	• Gestion d'organismes et des services administratifs • Développement des affaires • Accompagnement d'OBNL • Approches systémiques • Développement du territoire et des ressources naturelles
Gilbert Bélanger	Enseignant au CGÎ – Directeur de la recherche	Maîtrise en sciences	• Aide aux collectivités • Développement durable • Inclusion sociale • Intégration des étudiants
Corinne Pedneault	Agente de développement	Baccalauréat en administration DESS en écoconseil	• Développement des affaires • Financement et programmes • Développement durable • Mobilisation des connaissances
Dorina Allard	Agente de bureau	Programme court de premier cycle en linguistique appliquée à l'étude de la grammaire	• Soutien administratif • Communications • Révision linguistique
Marianne L. Desrosiers	Chargée de recherche	Maîtrise en sciences géographiques	• Mobilisation citoyenne • Aménagement du territoire - Agroforesterie et développement écosystémique • Recherche et analyse statistique
Pierre-Luc Gagnon	Chargé de recherche	Ph. D. en sciences politiques	• Politiques et développement durable • Analyse de programmes et approche par compétence • Aménagement du territoire

Jean-Daniel Glazer Allard	Chargé de recherche	Maîtrise en sociologie	• Sociologie du travail • Méthodologies de recherche • Immigration et employabilité
Étienne Jean-St-Laurent	Chargé de recherche	Maîtrise en aménagement du territoire et développement régional	• Aménagement du territoire • Approches systémiques • Économie
Chakda Yorn	Directeur de recherche	Ph. D. en administration	• Culture autochtone • Entrepreneuriat • Innovation sociale
Anne-Julie Landry	Professionnelle de recherche	Baccalauréat en communication – relations humaines	• Inclusion sociale • Communication et mobilisation des connaissances
Jacqueline Bouchard	Professionnelle de recherche		• Développement social • Travail de proximité
Pierre-Luc Lupien	Enseignant au CGÎ – Chargé de recherche	Maîtrise en sociologie	• Inclusion sociale • Approche territoriale intégrée
Francis Caron	Enseignant au CGÎ – Chargé de recherche	Maîtrise en administration	• Entrepreneuriat • Développement local
Esteban Figueroa	Enseignant au CGÎ – Professionnel de recherche	Maîtrise en développement régional	• Développement régional • Adaptation des communautés aux changements climatiques

Marlène Juvany	Stagiaire – Professionnelle de recherche	Maîtrise en développement social (en cours)	• Développement social • Entrepreneuriat social
Émanuèle Fortin-Lapierre	Stagiaire – Étudiante à la maîtrise	Maîtrise en développement social	• Mobilisation des acteurs • Entrepreneuriat social • Culture autochtone
Virgile Deroche	Stagiaire – Professionnel de recherche	Baccalauréat en ingénierie DESS en éco-conseil	• Développement durable • Mobilisation des connaissances
Marie-Pier Boudreau	Étudiante au collégial en Techniques de comptabilité et gestion	Baccalauréat en anthropologie	
Francis Bélanger	Étudiant au collégial en Arts, lettres et communication	DEC en sciences humaines	

Note : Cette liste exclut les professeurs, professionnels et autres personnes impliquées sporadiquement.

Annexe 6 – Prévisions budgétaires 2018-2023

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	TOTAL
PRODUITS						
MEES/CCTT-PSN	200 000 $	200 000 $	200 000 $	200 000 $	200 000 $	1 000 000 $
MESI	80 000 $	80 000 $	80 000 $	80 000 $	80 000 $	400 000 $
Privé et OBNL	85 000 $	105 000 $	110 000 $	130 000 $	160 000 $	590 000 $
Paragouvernemental et municipal	105 000 $	115 000 $	120 000 $	140 000 $	175 000 $	655 000 $
Organismes gouvernementaux Québec	215 000 $	150 000 $	160 000 $	170 000 $	185 000 $	880 000 $
Organismes gouvernementaux Canada	120 000 $	130 000 $	147 000 $	247 000 $	265 000 $	909 000 $
Dons, fournitures et services	37 000 $	37 000 $	37 000 $	37 000 $	37 000 $	185 000 $
	842 000 $	817 000 $	854 000 $	1 004 000 $	1 102 000 $	4 619 000 $
CHARGES						
Salaires et charges						
Cadres	76 000 $	80 000 $	84 000 $	87 000 $	89 000 $	416 000 $
Personnel de soutien	33 000 $	35 000 $	37 000 $	39 000 $	40 000 $	184 000 $
Chargés de recherche et directeurs	340 000 $	345 000 $	350 000 $	435 000 $	480 000 $	1 950 000 $
Professionnels de recherche	115 000 $	85 000 $	115 000 $	170 000 $	225 000 $	710 000 $
Personnel du développement	48 000 $	50 000 $	52 000 $	54 000 $	56 000 $	260 000 $

Déplacements et représentations	49 000 $	45 000 $	45 000 $	50 000 $	50 000 $	239 000 $
Fournitures de bureau et messagerie	5 000 $	8 000 $	8 500 $	8 500 $	8 500 $	38 500 $
Loyer et autres frais de bureau	25 000 $	25 000 $	25 000 $	25 000 $	25 000 $	125 000 $
Télécommunications	3 500 $	4 000 $	4 300 $	4 500 $	4 800 $	21 100 $
Honoraires professionnels	60 000 $	55 000 $	45 000 $	45 000 $	40 000 $	245 000 $
Activités et colloques	8 000 $	8 000 $	10 000 $	10 000 $	8 000 $	44 000 $
Frais corporatifs	8 000 $	8 000 $	8 000 $	8 000 $	8 000 $	40 000 $
Documentation et soutien	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $	25 000 $
Communications et informations	12 000 $	12 000 $	12 000 $	12 000 $	10 000 $	58 000 $
Cotisations et services	8 000 $	8 000 $	8 000 $	8 000 $	8 000 $	40 000 $
Matériel informatique	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	50 000 $
Planification stratégique	0 $	0 $	0 $	0 $	18 000 $	18 000 $
Formation	10 000 $	10 000 $	10 000 $	10 000 $	8 000 $	48 000 $
Divers	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $	5 000 $	25 000 $
	820 500 $	798 000 $	833 800 $	976 000 $	1 088 300 $	4 536 600 $
Excédent des produits par rapport aux charges	21 500 $	19 000 $	20 200 $	18 000 $	3 700 $	82 400 $

CIRADD

CENTRE D'INITIATION À LA RECHERCHE
ET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE