Planification stratégique
2020-2025

CENTRE RISC

CENTRE DE RECHERCHE
ET D'INNOVATION
EN SÉCURITÉ CIVILE
DU QUÉBEC

Table des matières

1 Mot de la directrice

2 Introduction

2 Présentation du Centre RISC

5 Principaux éléments de contexte

7 Vision d'avenir et enjeux stratégiques

8 Stratégie

10 Mesures clés de succès

10 Mise en œuvre et suivi du plan

11 Annexe 1. Prévision des ressources humaines, matérielles et financières

12 Annexe 2. Liste des acronymes

Le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

MOT DE LA DIRECTRICE

En novembre 2012, le Campus Notre-Dame-de-Foy, seul collège à offrir l'ensemble des disciplines en sécurité civile au Québec, inaugurait son Centre de recherche et d'innovation en sécurité civile. Une équipe visionnaire travaillait d'arrache-pied à faire connaître et croître ce Centre, à imaginer des formations, à soutenir le développement de technologies en sécurité civile et à mettre sur pied une vitrine technologique. Le Centre RISC est ainsi devenu un joueur important sur la scène québécoise, tout en brillant à l'international. Un objectif important animait l'équipe : obtenir une reconnaissance comme Centre collégial de transfert de technologie, qui allait permettre de pérenniser le Centre RISC.

En juin 2018, cette reconnaissance est accordée au Centre, qui devient le Centre de recherche et d'innovation en sécurité civile du Québec et adopte une toute nouvelle image. C'est également l'occasion de mettre en place une équipe dédiée, dont j'ai le privilège de prendre la direction au tout début de l'année suivante. La reconnaissance fédérale comme Centre d'accès à la technologie suit en 2020.

Ces deux reconnaissances officielles positionnent le Centre RISC sur un tout nouvel échiquier : les systèmes québécois et canadiens de l'innovation. C'est avec enthousiasme que l'équipe prend le virage de la recherche appliquée et un rôle plus important de transfert auprès de ses clients.

Ce plan stratégique est le premier issu de cette nouvelle ère : nous en sommes très fiers. Il présente une mission et une vision renouvelées, positionne nos valeurs et trace la route vers une croissance dans un domaine passionnant et plus que jamais actuel : la sécurité civile et l'intervention d'urgence.

Bonne lecture!

Marie-Eve Drouin

1. INTRODUCTION

Ce tout premier plan stratégique en tant que Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) et Centre d'accès à la technologie (CAT) ouvre sur une nouvelle ère. Cette démarche a été réalisée par l'équipe du Centre, dans une réflexion collective qui nous a permis de poser des bases solides pour nos prochaines années, qui seront déterminantes pour devenir la référence dans le domaine de la sécurité civile et de l'intervention d'urgence.

Le présent document présente tout d'abord le Centre RISC et dresse un portrait de son contexte actuel et des enjeux auxquels il fait face. Suivent les trois orientations déterminées pour les cinq années à venir et les objectifs stratégiques que nous nous fixons.

2. PRÉSENTATION DU CENTRE RISC

HISTORIQUE

Novembre 2012	Inauguration du Centre de recherche et d'innovation en sécurité civile du Campus Notre-Dame-de-Foy (CNDF)
Avril 2013	Lancement de la Vitrine technologique
Juin 2018	Reconnaissance comme Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES) et le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) du Québec. Le Centre RISC devient membre de Synchronex et de Québec Innove. Adoption du nom « Centre de recherche et d'innovation en sécurité civile du Québec » (Centre RISC).
Janvier 2019	Entrée en fonction de la première directrice du Centre. La mise en place d'une équipe dédiée débutera cette même année.
Septembre 2019	Transformation de la Vitrine technologique en Vitrine d'innovation
Janvier 2020	Signature de la convention de partenariat avec le ministère de la Sécurité Publique (MSP)
Mars 2020	Reconnaissance comme Centre d'accès à la technologie (CAT) par le CRSNG. Le Centre RISC devient membre de Tech-Accès Canada.

CHAMPS D'INTERVENTION

Le Centre RISC compte sur des expertises professionnelles reconnues en intervention policière, sécurité incendie, soins préhospitaliers d'urgence et intervention en milieu correctionnel. Il dispose également d'expertises en recherche scientifique, tant du côté des sciences naturelles que des sciences sociales. Le Centre possède des infrastructures de pointe : un site expérimental multidisciplinaire un centre pédagogique de coordination des mesures d'urgence (CCMU) et un poste de commandement mobile servant d'unité de recherche. Les services du Centre RISC se déclinent selon trois grands champs d'intervention : Recherche; Formation et transfert; et Services de soutien.

Recherche

Tant orientés sur les grands défis de société en sécurité civile et sur les besoins des entreprises qu'appuyés sur sa capacité de recherche, les projets réalisés par le Centre RISC sont variés. Le Centre offre un soutien et un accompagnement propice à la concrétisation de chaque initiative. Le Centre compte sur l'expertise de ses chercheurs pour développer des projets ayant un fort potentiel d'améliorer les pratiques en sécurité civile et intervention d'urgence en 3 axes :

- Axe 1 : Préparation aux risques naturels et anthropiques;
- Axe 2 : Amélioration des performances en intervention;
- Axe 3 : Sécurité des citoyens et des intervenants.

Formation et transfert

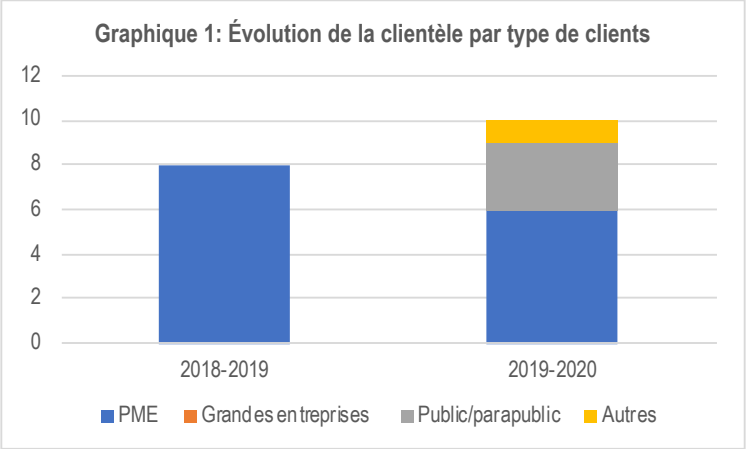
Le Centre RISC a développé une plateforme de formation en sécurité civile qui rend possible la centralisation de différentes formations du Centre et de ses partenaires, en ligne comme en personne. Cette plateforme permettra la création de parcours innovants pour améliorer les réponses des intervenants dans les quatre phases de la sécurité civile (prévention, préparation, intervention et, rétablissement). Par ailleurs, le Centre dispose des connaissances et des expertises pour développer des activités de transfert issues de la recherche scientifique ou des recommandations à la suite d'interventions.

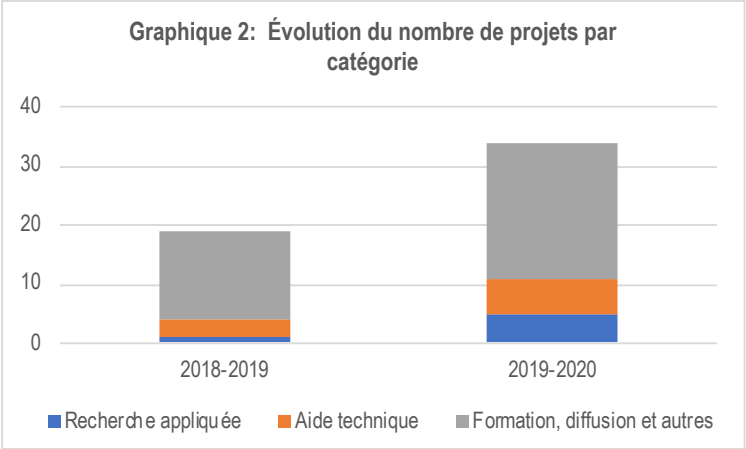
Services de soutien

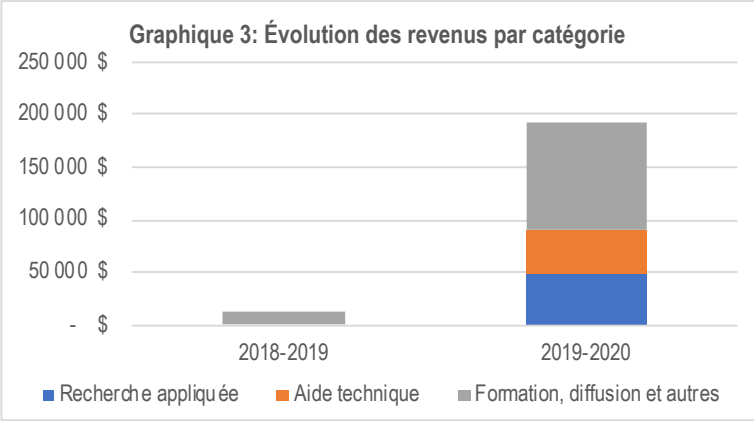
Les services de soutien du Centre RISC visent à offrir aux organisations et aux intervenants du domaine de la sécurité civile et de l'intervention d'urgence des solutions concrètes, s'appuyant sur les connaissances les plus à jour et facilement applicables pour répondre aux enjeux auxquels ils font face. Par exemple, le Centre RISC offre des services tels que le développement de simulations et d'exercices pratiques; l'analyse et la pose de diagnostics, l'accompagnement pour la mise en place de mesures, ainsi que le soutien à l'élaboration de protocoles et de rédaction de demandes de financement.

CLIENTÈLE ET VOLUME D'ACTIVITÉS

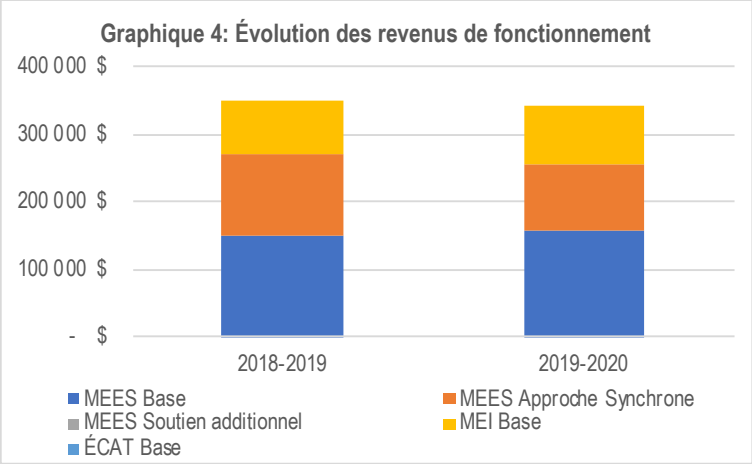
Le passage de centre privé à CCTT en 2018-2019 a demandé un recentrage des activités en raison de son devoir de neutralité et de non-concurrence. Si cela a eu pour effet de produire un certain recul sur le plan de la clientèle et du volume d'activités pour cette première année de fonctionnement, l'année 2019-2020 a quant à elle vu une croissance initiale, et ce malgré la pandémie mondiale de COVID-19 qui a sévi. Les données sommaires disponibles ne permettent pas une analyse de la performance, mais reflètent bien la réalité du démarrage d'un centre d'innovation et de recherche appliquée. Les graphiques suivants montrent l'évolution de la clientèle, du nombre de projets et des revenus pour ces 2 années.





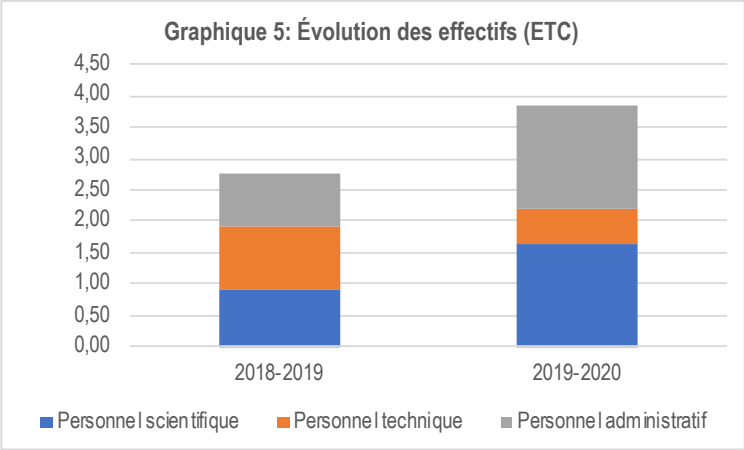


Il est à noter que nous avons volontairement exclu les revenus de fonctionnement de ce dernier graphique. Ces revenus ont été relativement les mêmes qu'en 2018-2019, si on exclut le montant supplémentaire de 662 709 $ non récurrent reçu du MEES, lequel n'a pas été utilisé en 2019-2020 et sera étalé sur les trois années à venir. Le Centre RISC a également été reconnu comme Centre d'accès à la technologie (CAT) par le CRSNG en 2019-2020 et recevra un montant annuel de 100 000 $ pour les 5 années à venir. En raison de la pandémie, la somme prévue pour 2019-2020 a été repoussée à 2020-2021, vu l'impossibilité au printemps de pourvoir le poste planifié avec cette subvention supplémentaire. Le graphique suivant montre l'évolution des revenus de fonctionnement du Centre dans ces circonstances.



EFFECTIFS

L'équipe du Centre RISC est toute jeune, avec une première embauche (sa directrice) en janvier 2019. Sa composition a donc évolué au cours de ces deux premiers exercices et n'est pas finalisée. Les données sommaires présentées ne permettent pas une analyse de la performance de l'équipe, mais reflètent bien la réalité du démarrage d'un centre d'innovation et de recherche appliquée. Le graphique suivant montre l'évolution de ses effectifs.



RETOMBÉES SUR L'ÉDUCATION

En 2018-2019, le Centre RISC a accueilli deux (2) stagiaires, tous deux étudiants de 1er cycle universitaire. En 2019-2020, ce nombre est passé à six (6), dont deux de niveau collégial, trois de 1er cycle universitaire et un de 3e cycle universitaire. Une seule activité a eu des retombées au collégial en rejoignant trois (3) étudiants en 2019-2020.

PARTENARIATS ACTIFS

Le Centre RISC a établi plusieurs partenariats porteurs depuis son inauguration en 2012. Le tableau suivant présente les différents partenariats et leur raison d'être.

Partenariat	Raison d'être
Bataillon de marins-pompiers de Marseille (BMPM), France	Cette entente a pour objectif la mise en commun de connaissances et de résultats de recherche et la réalisation de recherches sur les contaminants auxquels sont exposés les pompiers dans le cadre de leur emploi, et ce, à l'aide de données déjà en possession du BMPM et de données à collecter par le Centre RISC.
Cecobois	Cette entente a pour objectif d'établir une collaboration pour le développement d'une formation portant sur la résistance au feu des structures commerciales en bois.
Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF), France	Cette entente a pour objectif de faciliter le développement des relations entre la FNSPF et le Centre RISC en matière d'échange d'expertises, de savoir-faire, de techniques de formation et d'intervention et, plus largement, de coopération scientifique.
Institut professionnel de formation du Hainaut (IPFH), Belgique	Cette entente a pour objectif le partage des connaissances, la possibilité d'échanges entre enseignants ou étudiants des collèges respectifs et le développement de projets de recherche ou d'innovation conjoints.
Ministère de la Sécurité publique (MSP)	La présente entente a pour objet d'officialiser la collaboration entre le Centre RISC et le MSP, dans le but d'optimiser les efforts en recherche, en formation et en soutien aux projets d'innovation en sécurité civile au Québec. Cette entente vise à créer une synergie entre les deux partenaires dont la mission et les objectifs de réalisation vont de pair.
Laboratoire CO-DOT, Université Laval	Cette entente a pour objectif d'établir une collaboration pour le développement de projets de recherche conjoints en sécurité civile et intervention d'urgence. Trois demandes de subvention ont été soumises en collaboration en 2019-2020 dans le cadre de la pandémie de COVID-19.
Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures	Cette entente a pour objectif la mise en place du centre de coordination des mesures d'urgence (CCMU) du Centre RISC en échange d'une mise à disponibilité pour la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures en cas d'indisponibilité ou d'insuffisance de leur propre CCMU.

3. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

CONTEXTE EXTERNE

Une place à prendre

Le Centre RISC possède une expertise unique au Canada, à la fois scientifique et pratique. La sécurité civile est en effet un domaine où les disciplines sont principalement sanctionnées par des diplômes de niveau professionnel ou technique, alors que les connaissances sont développées dans les milieux universitaires. Cela entraine un écart entre la recherche et les utilisateurs des connaissances et demande des efforts de vulgarisation et d'adaptation des modèles afin de les ancrer dans la réalité de l'intervention. Le Centre RISC souhaite par conséquent se positionner stratégiquement dans la chaîne de l'innovation, afin de combler l'écart entre ces deux réalités.

Des collaborations à établir

Le Centre RISC a déjà établi une relation privilégiée avec le ministère de la Sécurité publique par le biais d'une convention de partenariat. Les années à venir permettront d'actualiser ce partenariat à travers des projets porteurs pour le Québec et pour lesquels le Centre RISC est bien positionné, étant lui-même une organisation neutre et financée par l'État.

Depuis quelques années apparaissent de nouveaux centres de recherche universitaires dans le domaine de la sécurité civile. Le potentiel d'alliance du Centre RISC avec ces centres est considérable puisqu'il peut prendre le relais pour le transfert de connaissances. Plusieurs contacts ont d'ailleurs déjà été établis dans ce sens et seront à formaliser par des projets concrets. Par ailleurs, compte tenu des retraites hâtives dans les métiers en intervention d'urgence, nombre de policiers, pompiers ou paramédics retraités ont encore un potentiel de plusieurs années d'activités professionnelles devant eux. Plusieurs choisissent la consultation : passionnés qu'ils sont de la sécurité civile, il s'agit souvent pour eux d'un moyen de garder un pied sur le terrain. Cela sans oublier les autres organisations et associations du monde de la sécurité civile.

Cela crée une mer d'idées et de projets, tout autant d'opportunités de collaboration à saisir pour le Centre RISC.

Un secteur en plein essor

Le Centre RISC peut profiter de l'intérêt accru envers la sécurité civile des dernières années et du fait que de nombreuses technologies font leur apparition.

En effet, avec les changements climatiques, les aléas s'intensifient et se multiplient. Lorsqu'on parle de sécurité civile, plusieurs événements marquent l'imaginaire collectif : la tragédie de Lac-Mégantic en 2013, la tornade de Gatineau en 2018 ou les inondations de Sainte-Marthe-sur-le-Lac en 2019 en sont quelques exemples. On assiste également à une sensibilisation plus importante à la santé physique et psychologique des intervenants.

Par ailleurs, les nouvelles technologies numériques gagnent du terrain et offrent de nouvelles opportunités dans ce secteur d'activité plus traditionnel. Ces nouvelles technologies créent à la fois de l'enthousiasme en raison de l'accroissement des capacités qu'elles permettent, mais également de la crainte, puisqu'une défaillance en plein cœur d'une intervention pourrait avoir des conséquences négatives et nuire plutôt que d'aider. L'équipe multidisciplinaire du Centre RISC permet d'harmoniser l'innovation technologique et l'innovation sociale pour maximiser l'adoption des technologies.

Une nouvelle clientèle à approcher

Le Centre RISC jouit d'une notoriété croissante, mais il s'agit d'un jeune centre d'innovation et de recherche appliquée qui est encore peu connu au Québec et au Canada. Afin de croitre et de se positionner plus avantageusement, il devra identifier et approcher de nouvelles clientèles et participer à des événements en sécurité civile et intervention d'urgence.

De plus, le virage du Centre RISC à la suite de sa reconnaissance par l'État ne lui permet plus d'entrer en concurrence avec les consultants privés, ce qui constitue un virage sur le plan de l'offre de services du Centre. Un repositionnement a été nécessaire. Aujourd'hui, le Centre RISC a l'opportunité de présenter une nouvelle offre de services à sa clientèle établie, mais également à de nouveaux clients.

La pandémie de COVID-19

Apparue pendant l'exercice de réflexion stratégique du Centre RISC, si la pandémie de COVID-19 a d'abord apporté quelques défis à l'organisation (confinement, télétravail, diminution de la clientèle aussi fortement touchée), elle est également une source d'opportunités pour le Centre. En effet, des appels à proposition dans le domaine de la sécurité civile et de l'intervention d'urgence en lien avec la COVID-19 ont constitué de nouvelles opportunités pour la recherche, et les expertises du Centre peuvent être mises à profit afin de permettre à notre clientèle de mieux répondre à ce contexte particulier.

CONTEXTE INTERNE

Une équipe à consolider

L'équipe du Centre RISC est encore jeune et les prochaines années permettront de consolider ses membres issus de différentes disciplines. Bien qu'elle ait connu une forte croissance en 2020-2021, l'équipe pourrait encore doubler, voire tripler au cours des cinq prochaines années. Le Centre aura besoin d'établir une stratégie de recrutement liée aux besoins de sa clientèle, à ses forces et aux opportunités qui se présenteront, afin de s'adjoindre les expertises nécessaires à son succès.

Une structure administrative à finaliser

Le Centre RISC est intégré au Campus Notre-Dame-de-Foy (CNDF), il bénéficie ainsi de plusieurs processus déjà établis par l'organisation. Toutefois il est soumis à des exigences parfois différentes du fait de son statut, il sera donc essentiel de continuer à élaborer des processus efficients pour ses activités propres et de bien ancrer sa structure administrative.

Un changement à la direction générale du CNDF

Entrée en fonction en juillet 2020, une nouvelle directrice générale au CNDF prend le relais de son prédécesseur qui avait annoncé son départ en décembre 2019. Si ce changement a apporté quelques délais et son lot d'incertitudes, notamment liées au fait que la direction précédente était le principal instigateur de la mise sur pied du Centre, elle permet également d'entrevoir de nouvelles opportunités pour les prochaines années, apportant avec elle un nouveau réseau de relations, de connaissances et d'expertises.

Une offre de services à imaginer et déployer

Depuis sa reconnaissance comme CCTT, le Centre RISC a développé une nouvelle approche et a commencé à proposer des services à haute valeur ajoutée. Dans les années qui viennent, le Centre continuera d'être à l'écoute de ses clients, de ses collaborateurs et des autres acteurs du domaine de la sécurité civile et de l'intervention d'urgence afin de développer une gamme de services de soutien novateurs répondant à leurs besoins, des projets de recherche appliquée qui feront avancer les connaissances et permettront le développement de nouvelles pratiques et technologies, et des formations uniques qui permettront aux intervenants et aux organisations de baser leurs décisions et leurs actions sur les connaissances les plus à jour.

La nouvelle offre de services s'inspirera, entre autres, du modèle de l'innovation ouverte, qui envisage la création de réseaux collaboratifs pour la conception, le prototypage, la validation et le peaufinage de différents produits et services dans un contexte réel de vie et d'utilisation. Dans cette perspective, l'innovation est alignée aux besoins et aux attentes des usagers, intervenants et citoyens.

Des infrastructures uniques à valoriser

Le Centre RISC possède des infrastructures uniques. Tout d'abord, un site expérimental multidisciplinaire en sécurité civile. Il s'agit d'un espace unique où il est possible de reproduire un aléa et de simuler une intervention, afin de faire de la recherche sur les meilleures pratiques, d'expérimenter de nouvelles façons de faire et d'offrir de la formation à haute valeur ajoutée. Les prochaines années seront critiques pour pérenniser cette infrastructure. Les idées pour en faire un lieu unique de convergence au Québec, voire au Canada, ne manquent pas.

Par ailleurs, le Centre possède également un centre pédagogique de coordination des mesures d'urgence, à des fins de formation et de recherche, ainsi qu'un poste de commandement mobile, dont les usages sont également à développer.

Ces infrastructures offrent des opportunités de développement ou de codéveloppement uniques et permettent au Centre RISC de se positionner comme chef de file en recherche et formation en sécurité civile.

Des outils pour rejoindre la clientèle à optimiser

Le Centre RISC a acquis en 2019-2020 un système de gestion informatisé qui permet le suivi efficient de la clientèle et des projets. L'appropriation de cet outil et son exploitation optimale rendra l'organisation davantage agile et efficiente.

De plus, le Centre dispose d'un site Internet et de comptes sur les principaux médias sociaux. L'utilisation de ces outils doit être optimisée pour rendre l'organisation plus efficace. Un plan de communication est en développement et permettra d'assurer la visibilité et le rayonnement du Centre RISC.

4. VISION D'AVENIR ET ENJEUX STRATÉGIQUES

NOTRE MISSION – *Notre raison d'être*

Soutenir l'innovation et l'amélioration des pratiques dans les secteurs de la sécurité civile et de l'intervention d'urgence.

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

Rigueur *Elle témoigne de notre objectivité, de la qualité de nos interventions, de la cohérence de nos actions et du respect de nos engagements.*

Innovation *Elle témoigne de notre créativité, de notre dynamisme et de notre sens de l'initiative et nous permet de trouver les solutions les plus adaptées pour nos clients.*

Souplesse *Dans un milieu teinté par l'urgence, elle témoigne de notre capacité à anticiper les enjeux, à nous adapter aux circonstances et d'agir avec professionnalisme.*

Collaboration *Elle témoigne de notre capacité à travailler en équipe, de notre écoute, de notre engagement, et de notre transparence.*

NOTRE VISION – *Ce que nous voulons devenir*

Être la référence dans le déploiement d'une culture d'innovation en sécurité civile.

ENJEUX STRATÉGIQUES – *Nos principaux défis pour 2020-2025*

Compte tenu de la mission et des valeurs qui sont les nôtres, de ce que nous voulons devenir, et en fonction de la lecture que nous faisons de notre contexte actuel, les principaux enjeux auxquels nous devrons faire face au cours des prochaines années sont :

ENJEU 1. ***La convergence des activités du Centre RISC***

Le Centre RISC dispose d'expertises multidisciplinaires et d'infrastructures uniques qui créent un fort potentiel de convergence entre ses activités. En incluant différentes expertises dans chacun des projets et en y intégrant des dimensions de recherche, de formation et de services, cette convergence propulsera le Centre RISC et pourra s'étendre à d'autres direction du CNDF, pour faire rayonner l'ensemble de l'organisation.

ENJEU 2. ***Le positionnement et les maillages dans l'écosystème de la sécurité civile***

Le Centre doit multiplier ses efforts afin de se positionner avantageusement dans l'écosystème québécois de la sécurité civile. Cela passe par l'établissement de partenariats, de collaborations et de maillages, par la participation à des événements dans le secteur et par des communications ciblées et efficaces.

ENJEU 3. ***L'amélioration de la performance***

Afin d'assurer sa croissance continue, le Centre RISC doit sans cesse veiller à améliorer ses performances. En établissant des indicateurs et en réalisant un suivi continu de ces derniers, le Centre RISC doit veiller à améliorer son chiffre d'affaires et sa gestion interne.

5. STRATÉGIE

Afin de de réaliser notre mission, d'atteindre notre vision et de répondre avec efficience aux enjeux qui sont les nôtres, le Centre RISC propose de se concentrer sur trois orientations liées aux enjeux identifiés et présente pour chacune les axes et objectifs stratégiques de son plan.

ORIENTATION 1 CONVERGENCE DES ACTIVITÉS

AXE 1.1 METTRE EN VALEUR LES INFRASTRUCTURES

Échéancier					Objectifs stratégiques		Indicateurs	Cibles
21	22	23	24	25				
■	■	■	■	■	1.1.1	Déployer le potentiel du site expérimental multidisciplinaire	Financement Taux d'occupation	Financement obtenu 75% occupé d'ici l'an 5
	■	■	■	■	1.1.2	Maximiser l'utilisation des CCMU (pédagogique et mobile)	Croissance n projets	20% croissance / an
■	■	■	■	■	1.1.3	Maximiser l'utilisation de la plateforme de formation en sécurité civile	N. nouvelles formations Croissance n inscriptions	10 formations / an 20% de croissance / an

AXE 1.2 DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICES AMÉLIORÉE ET FAVORISANT LA CONVERGENCE DES ACTIVITÉS DU CENTRE

Échéancier					Objectifs stratégiques		Indicateurs	Cibles
21	22	23	24	25				
■	■	■	■	■	1.2.1	Définir des axes de recherche pertinents	Définition des axes % projets / axe	Axes définis 20% de projets / axe
■	■	■	■	■	1.2.2	Optimiser les activités du Centre	Taux croissance n projets Taux de croissance revenus	15% croissance projets/an 20% croissance revenus/an
	■	■	■	■	1.2.3	Favoriser la dimension transversale des activités du Centre	Outil de référence et suivi Proportion de convergence	Outil développé Proportion en croissance
		■	■	■	1.2.4	Augmenter l'intégration avec le CNDF	N. activités conjointes N. profs/étudiants impliqués	5 activités conjointes / an 5 profs/10 étudiants / an

ORIENTATION 2 POSITIONNEMENT ET MAILLAGES

AXE 2.1 AUGMENTER LA VISIBILITÉ ET LE RAYONNEMENT DU CENTRE

Échéancier (21 22 23 24 25)	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
	2.1.1 Mettre en œuvre un plan de communication à travers des outils adaptés	Disponibilité du plan de comm Croissance visiteurs/abonnés	Plan de comm disponible 20% croissance / an
	2.1.2 Participer aux principaux événements	N. événements N. participants colloque	5 événements / an 75 participants colloque / an
	2.1.3 Diffuser les connaissances	N. articles et présentations N autres activités diffusion	3 articles / 2 présentation / an 5 autres activités / an

AXE 2.2 ÉTABLIR DES COLLABORATIONS ET DES PARTENARIATS PORTEURS

Échéancier (21 22 23 24 25)	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
	2.2.1 Renforcer le réseau de partenaires du Centre	N. nouveaux partenaires stratégiques	Au moins 1 nouveau partenaire stratégique / an
	2.2.2 Identifier et mettre en œuvre les occasions de collaboration	N. collaborations	5 collaborations / an

ORIENTATION 3 PERFORMANCE

AXE 3.1 AMÉLIORER L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION

Échéancier (21 22 23 24 25)	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
	3.1.1 Élaborer et implanter un outil de valorisation des indicateurs de performance	Fréquence de mise à jour du tableau de bord	Mensuelle indicateurs clés Trimestrielle autres indicateurs
	3.1.3 Développer et implanter des stratégies novatrices d'approche au marché	Taux croissance clientèle Proportion nouveaux clients	15% de croissance / an 25% de nouveaux clients / an
	3.1.4 Instaurer une approche d'amélioration continue de l'expérience-client	Taux de réponse Taux de satisfaction	50% de réponses 80% de satisfaction

Légende : ■ : en cours 21 : 2020-2021 22 : 2021-2022 23 : 2022-2023 24 : 2023-2024 25 : 2024-2025

6. MESURES CLÉS DE SUCCÈS

Les indicateurs présentés ici seront révisés à la suite de la première année du plan, alors que nos indicateurs clé seront révisés et implantés.

	Situation en 2019-2020	Cibles 2024-2025
Nombre de clients desservis annuellement	10	50 (+ 400 %)
Nombre d'activités réalisées annuellement	34	100 (+ 200 %)
Revenus de projets	74 997 $	1 000 000 $ (+ 1233 %)
Subvention majeure en recherche appliquée	0	1 d'ici 2025
Nombre de partenaires	4	9 (+ 125 %)
Augmentation des retombées sur l'éducation		
• Personnel du CNDF impliqué (ETC)	0,88 ETC	1,5 ETC (+ 70%)
• Nombre d'étudiants rejoints	9	100 (+ 1 000%)
Taux de satisfaction		
• de la clientèle	Inconnu	80% de satisfaits ou très satisfaits
• des employés	Inconnu	90% de satisfaits ou très satisfaits

7. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN

Le suivi et la mise à jour du plan stratégique s'inscriront dans le cycle annuel de gestion du Centre RISC.

Un plan d'action annuel, préparé en collaboration avec l'équipe du Centre RISC, traduira le plan stratégique en actions concrètes, en y incluant des indicateurs et des cibles à atteindre. Les responsabilités seront alors réparties entre les membres de l'équipe du Centre RISC, qui sera mise à contribution dans sa mise en œuvre.

L'équipe du Centre RISC sera également mise à contribution pour assurer le suivi et la mise à jour du plan stratégique. Le suivi du plan stratégique sera assuré annuellement avec la préparation du plan de travail.

Le rapport annuel et le plan de travail constitueront les outils privilégiés de communication à l'égard des résultats obtenus et des développements en cours. Adopté par le conseil d'administration du CNDF, il sera transmis au MEES, au MEI et au CRSNG.

ANNEXE 1. PRÉVISION DES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

ÉVOLUTION PRÉVUE DES RESSOURCES HUMAINES

Catégorie de personnel	2019-2020	Prévisions 2024-2025	Variation (%)
Personnel technique	0,57 ETC	6,5 ETC	1040 %
Personnel scientifique	1,63 ETC	9,6 ETC	489 %
Personnel administratif	1,64 ETC	3 ETC	83 %
Total	**3,84 ETC**	**18,2 ETC**	**374 %**

ÉVOLUTION PRÉVUE DES RESSOURCES MATÉRIELLES

Équipements / Infrastructures	Échéance d'implantation	Prévision ($)	Provenance des investissements
Site expérimental multidisciplinaire (déménagement et pérennisation)	2021-2022	6 000 000 $	MEI-PSOV4

ÉVOLUTION PRÉVUE DES REVENUS EN FONCTION DU VOLET DE LA MISSION

Provenance des revenus	2019-2020	Prévisions 2024-2025	Variation (%)
Revenus provenant des subventions de fonctionnement	342 542 $	392 542 $	15 %
Revenus provenant des subventions de recherche	18 000 $	650 000 $	3511 %
Revenus clients	74 997 $	1 000 000 $	1233 %
Total	**435 539 $**	**2 042 542 $**	**369 %**

RETOMBÉES SUR L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

Retombée	Échéance d'implantation	Résultat
Exercice annuel à grand déploiement pour les finissants	2022-2023	75 étudiants rejoints annuellement

ANNEXE 2. LISTE DES ACRONYMES

CAT .....Centre d'accès à la technologie
CCTT.....Centre collégial de transfert de technologie
Centre RISC .....Centre de recherche et d'innovation en sécurité civile du Québec
CNDF .....Campus Notre-Dame-de-Foy
CRSNG .....Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
ETC .....Équivalent temps complet
MEES .....Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MEI.....Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MSP.....Ministère de la Sécurité publique