



Plan stratégique 2015-2020

17 février 2015

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	ii
1 Contexte et démarche.....	3
2 Analyse de l'environnement	5
2.1 Environnement interne.....	5
2.2 Environnement externe	8
3 Positionnement stratégique	11
4 Vision, mission, valeurs	15
4.1 Vision 2015-2020.....	15
4.2 Mission.....	15
4.3 Valeurs	15
5 Orientations stratégiques et plan d'opération 2015-2020	17

1 CONTEXTE ET DÉMARCHE

Innovation maritime œuvre depuis une quinzaine d'années dans le domaine maritime et compte à son actif la réalisation de quelque 300 projets de recherche appliquée et de transfert technologique. La section précédente du document a permis de tracer un bilan détaillé des interventions de l'organisation au cours des cinq dernières années, soit la période du 1^{er} juillet 2010 au 31 décembre 2014. Dans le cadre de la demande de renouvellement de son statut de centre collégial de transfert de technologies (CCTT), au-delà du bilan, Innovation maritime doit aussi présenter au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) une planification stratégique couvrant la période visée par la demande. Les prochaines pages présentent le fruit de la démarche de réflexion interne visant à préparer le plan stratégique pour la période du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2020.

La planification stratégique a permis de faire un exercice d'analyse et d'introspection visant à anticiper les changements, juger des forces et des faiblesses de l'organisation, identifier les contraintes et les opportunités, formuler des stratégies et identifier des pistes d'actions. Le résultat de l'exercice servira de cadre de référence pour la gestion de l'organisation.

La planification stratégique (2015-2020) a été réalisée en impliquant à la fois les employés et les membres du conseil d'administration. Les services d'une ressource externe ont été retenus afin de coordonner la démarche et animer les séances de réflexion. Par le biais de rencontres de travail, les employés et la direction ont effectué :

- ◆ Une analyse de l'état de santé de l'organisation;
- ◆ L'identification des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces au regard de l'environnement interne et externe;
- ◆ L'actualisation de la vision et des valeurs de l'organisation.
- ◆ Une réflexion sur les enjeux, les orientations et les actions à privilégier.

Au cours de la démarche, les administrateurs furent informés et consultés. Ils ont pu enrichir la réflexion, revoir le plan et suggérer des bonifications. Le plan a par ailleurs été adopté aux conseils d'administration d'Innovation maritime et du Cégep de Rimouski.

La présente partie du document comporte cinq sections :

La première rappelle le contexte dans lequel s'inscrit la démarche de planification.

La seconde fait état de l'environnement interne et externe d'Innovation maritime. On y retrouve notamment une analyse des forces et des faiblesses de l'organisation de même que des informations sur les tendances dans le secteur maritime.

La troisième section porte sur le positionnement stratégique de l'organisation. Elle précise les champs d'intervention, les services et la clientèle visés. Elle met également en évidence les principaux enjeux de l'organisation.

La quatrième section porte sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

La cinquième section fait état des orientations stratégiques et des objectifs retenus pour les cinq prochaines années. Elle présente par ailleurs les pistes d'action, les indicateurs de performance et les cibles qui y sont associées.

2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

2.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse de l'environnement interne fait ressortir les forces et les faiblesses. Une telle analyse renseigne sur la situation actuelle de l'organisation et donne des indications sur ce qui l'attend. On présente dans les prochaines pages les principales forces/faiblesses d'Innovation maritime au regard des ressources humaines, des ressources matérielles et des savoirs, de la gouvernance, la gestion et les ressources financières, et enfin, de la mise en marché et du développement des affaires. Dans chacun des cas, on met en évidence des pistes possibles de développement pour l'organisation.

Ressources humaines

Forces	Faiblesses
Noyau d'employés stable avec de bonnes compétences, notamment dans le domaine informatique appliqué à la navigation	Expertise concentrée en informatique
Récent ajout d'un chargé de projet en ingénierie à l'équipe	Peu ou pas d'expertise interne et permanente en transport maritime
Polyvalence, flexibilité des ressources et complémentarité des expertises	Peu d'employés permanents ayant une formation maritime et/ou supérieure (maîtrise/doctorat)
Accès possible à l'expertise de l'IMQ (plus ou moins 50 professionnels)	Déséquilibre (temporaire) entre les ressources d'administration/gestion et celles pouvant réaliser des projets
Accès possible au Réseau TransTech (49 CCTT, 1 000 professionnels) pour la réalisation de projets ou l'obtention d'avis/conseils	Dégrévement de professeurs de l'IMQ sujet à des contraintes (pénurie) pas toujours adaptées aux besoins d'IMAR
Accès possible au réseau des partenaires maritimes oeuvrant dans le Bas-Saint-Laurent (Technopole maritime du Québec)	
Hypothèses prospectives	
Miser davantage sur l'expertise en informatique (+)	
Perte potentielle de mandats par manque d'expertise pour effectuer des mandats dans les créneaux du CCTT (-)	
Inadéquation possible dans certains créneaux entre l'expertise offerte et les besoins des entreprises (-)	
Chercher des formules nouvelles afin de mettre davantage à contribution les professeurs de l'IMQ dans les projets de recherche (+)	
Renforcement du réseautage/partenariat pour combler les besoins en ressources humaines (+)	

Ressources matérielles et savoirs

Forces	Faiblesses
Accès à des infrastructures diverses et de qualité (serveurs, équipements spécialisés, atelier de prototypage, bassins, meoteurs d'essais, etc.)	Espaces et équipements sous-utilisés : électronique, atelier de prototypage. Calibration de certains équipements à faire.
Équipements uniques en plongée et intervention hyperbare et en mécanique de marine	Faible valorisation commerciale de l'information (base de données maritimes)
Accès possible sur les navires (essais, prétests, etc.)	Pour certains équipements, utilisation limitée à quelques personnes ayant l'expertise (hors Innovation maritime)
Simulateurs de navigation et de salle des machines	Parc informatique à renouveler
Accès à des bases d'informations maritimes et bonne compétence dans le traitement des données	
Longue liste de réalisations, concrètes et diversifiées, avec pour plusieurs un potentiel de valorisation	
Hypothèses prospectives	
Location d'espaces ou d'équipements à des entreprises privées ou des organismes partenaires	
Faire connaître davantage les possibilités d'effectuer des tests/essais dans nos installations	
Valoriser le caractère unique des services sous-marins (caisson et bassins)	
Bonifier l'offre de services en R/D en utilisant davantage les espaces/équipements	
Se positionner comme LE centre d'information pour la navigation maritime	
Développer des applications Web à partir des technologies et des savoirs disponibles	

Gouvernance, gestion et ressources financières

Forces	Faiblesses
Conseil d'administration stable, engagé envers l'organisation et près de l'industrie	Assemblée générale limitée aux membres du conseil d'administration (peu de lien «organique» avec l'industrie)
Services offerts par l'IMQ (dont les espaces de travail)	Peu ou pas de ressources financières internes pour servir de levier à la réalisation de projets
Reconnaissance du Cégep de Rimouski (et indirectement d'Innovation maritime) auprès du CRSNG donnant accès à du financement de la R/D	Faible utilisation des programmes de recherche dédiés
Statut de CCTT donnant accès à des programmes d'aide financière	Capacité financière limitant l'embauche de ressources
Outils de gestion de suivi de projet et contrôle des dépenses performant	
Apport financier des clients dans les mandats	
Hypothèses prospectives	
Être plus proactif auprès de divers programmes d'aide à la recherche, au transfert et renforcement de l'innovation	
Créer un mécanisme de rapprochement avec l'industrie	

Mise en marché et développement des affaires

Forces	Faiblesses
Liens forts avec l'IMQ (partenaire financier et client)	Les réalisations d'Innovation maritime sont, pour plusieurs, peu ou pas connues
Effets collatéraux positifs de la proximité avec l'IMQ (crédibilité, seule école nationale maritime, diaspora des anciens étudiants de l'IMQ, etc.)	Relatif éloignement géographique de l'organisation par rapport aux principaux acteurs de l'industrie
Proximité géographique avec le pôle maritime de Rimouski et les entreprises qui y opèrent	Pas suffisamment de relations d'affaires avec les entreprises locales ou régionales
Bonne notoriété de l'organisation	
Vocation relativement unique dans l'offre de services en innovation et complémentarité possible avec d'autres CCTT	Perception parfois négative envers la recherche de niveau collégial
Disponibilité de quelques produits pouvant être valorisés	Peu de liens et de partenariat avec l'UQAR
Bonnes relations d'affaires avec la clientèle	Difficulté à générer des revenus récurrents provenant des produits développés au sein de l'organisation
Hypothèses prospectives	
Se positionner comme LE centre de recherche de l'IMQ	
Se rapprocher de l'UQAR, notamment des chaires de recherche en génie de conception et en transport maritime	
Développer une entente de partenariat avec Mérimov (et autres CCTT)	
Trouver des partenaires privés pour valoriser les produits commercialisables	

2.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'analyse de l'environnement externe fait ressortir les opportunités et les menaces. Plusieurs facteurs, comme la conjoncture économique, les avancées technologiques, les changements géographiques et les changements législatifs, peuvent avoir un impact sur Innovation maritime. On se propose, dans les prochaines pages, de faire état des principales tendances et décisions pouvant influencer, de façon positive (+) ou négative (-), l'organisation.

Tendances globales (économie/société)
Préoccupation grandissante pour l'environnement (+)
Montée des inquiétudes relatives à la sûreté et la sécurité (+)
Mondialisation, compétitivité et efficacité (+)
Multiplication des usages pour les technologies de l'information (+)
Concurrence importante pour le financement de projets de recherche (-)
Gouvernement
Annonce d'une Stratégie maritime comme fer de lance du développement économique du Québec (+)
Politiques de restriction budgétaire limitant l'accès à des aides financières (-)
Diminution de l'aide financière annuelle pour le fonctionnement des CCTT (-)
Resserrement des critères d'admissibilité aux crédits d'impôts pour la R/D (-)
Entente de principe sur un accord de libre-échange avec l'Europe (+)
Volonté de développer les ressources du nord du Québec – plan Nord (+)
Volonté de développer l'Arctique (+)
Développements possibles autour de l'industrie des hydrocarbures (+)
Industrie maritime
Recrudescence des projets dans les chantiers maritimes (+)
Investissements massifs en cours et à venir dans les infrastructures portuaires (+)
Préoccupation marquée envers l'environnement et l'usage de technologies propres (+)
Cadre réglementaire obligeant à des améliorations continues au niveau des opérations ou des technologies (+)
Renouvellement des flottes de navire (+)
Augmentation anticipée du trafic maritime (+)
Ouverture progressive du passage du Nord-Ouest (Arctique) (+)
Volonté de développer davantage le TMCD et améliorer l'intermodalité (+)
Croissance soutenue de l'offre touristique autour des croisières (+)
Multiplication des usages sur le Saint-Laurent (navigation de plaisance, sports nautiques, observation des mammifères, etc.) (+)
Entreprises et organisations ayant de bonnes capacités financières (+)

De façon générale, il faut constater que les facteurs externes sont favorables au développement d'Innovation maritime. Le fait que le Gouvernement ait annoncé son intention de faire du secteur maritime un moteur du développement économique du Québec contribue au contexte positif régnant en ce moment dans l'industrie maritime. Bien que le contenu de la Stratégie maritime ne soit pas encore connu, on peut croire que ladite stratégie et la volonté politique exprimée à l'égard du développement du secteur seront de nature à donner une impulsion à celui-ci au cours des prochaines années.

Au-delà des intentions gouvernementales, on constate que la conjoncture économique générale est propice au développement de l'industrie maritime. Qu'il s'agisse de l'essor des projets dans le Nord-du-Québec, des effets du développement d'une filière des hydrocarbures, de l'intensification des échanges avec l'Europe consécutive à la signature d'une entente de libre-échange, de l'usage plus généralisé du cabotage, ou encore de l'impact du développement de l'industrie des croisières, on peut croire que le trafic maritime aura tendance à s'intensifier au cours des prochaines années. Cette dynamique sera de nature à générer des retombées dans les ports, chez les armateurs, dans les chantiers navals et dans les nombreuses entreprises de biens et services (arrimage, pilotage, remorquage, fournisseurs d'équipements, etc.). On peut croire qu'elle génèrera aussi des besoins en recherche/développement, en études diverses et en appui technique. Le tableau suivant présente les principales tendances pour lesquelles des besoins d'expertise pourraient être requis.

Tendances en croissance
Navigation électronique (cartes 4D, outils d'aide à la navigation, etc.)
Usage de données en temps réel et multisources pour optimiser le transport et améliorer la sécurité
Analyses prospectives et études des modes de transport (exemple : hydrocarbures)
Accès aux données à partir d'applications mobiles
Plateforme intégrée pour la prévention des accidents
Analyses de risques en navigation
Biocarburant / énergies vertes
Technologies pour le traitement des eaux de ballast, la diminution des émissions atmosphériques, etc.
Intermodalité et fluidité du transport des personnes et marchandises
Prévention des accidents, mesures de protection et plan d'intervention
Efficacité énergétique des navires
Optimisation des opérations - efficacité opérationnelle
Écoconception de navires
Bouées intelligentes
Santé et sécurité à bord
Outils portables de vérification de conformité (aspect réglementaire)

3 POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

L'expérience des dernières années et l'analyse récente de l'environnement (interne/externe) suggèrent de cibler six (6) champs d'intervention qui présentent des perspectives de croissance. Ces créneaux d'intervention sont :

Génie maritime	Technologies environnementales
Interventions sous-marines et hyperbares	Transport maritime
Navigation	Sûreté et sécurité maritime

Quoique les ressources internes soient relativement limitées en ce moment pour couvrir tous ces champs d'activité, plusieurs raisons motivent ces choix :

- ◆ Innovation maritime montre de solides réalisations sur ces thèmes;
- ◆ L'expertise en informatique, une force de l'organisation, peut permettre des interventions à plusieurs niveaux sur ces sujets;
- ◆ A plusieurs égards, sur certains thèmes, Innovation maritime est le joueur le mieux placé pour répondre à des demandes d'entreprises (combinaison d'expertise, d'expérience et d'équipements uniques);
- ◆ La demande en innovation, en analyses ou études diverses est bien réelle sur ces thèmes;
- ◆ Il est possible, au besoin, de faire des partenariats pour répondre à des demandes qui iraient au-delà des capacités internes de l'organisation;
- ◆ Ces thèmes couvrent assez bien l'éventail des formations offertes à l'IMQ. Sans être absolument nécessaire, cet arrimage formation/recherche appliquée peut présenter des avantages dans le développement des affaires;

Dans les six créneaux évoqués plus haut, Innovation maritime entend agir en recherche appliquée, en transfert technologique et en diffusion d'informations. De façon plus précise, Innovation maritime offrira les services suivants :

Conception et prototypage	Développement logiciel
Tests et essais	Études, veille et analyses

Le tableau suivant donne un aperçu plus complet des champs d'intervention visés par Innovation maritime.

Créneaux	Domaines d'activités spécifiques	Services			
		Conception et prototypage	Développement logiciel	Tests et essais	Études, veille et analyses
Génie maritime	Optimisation des opérations / bonnes pratiques			X	X
	Amélioration d'équipements	X	X	X	X
	Développement d'équipements sur mesure	X		X	X
	Mécanique des fluides et hydrodynamisme (calculs/modélisations)				X
	Outils pédagogiques	X			
Interventions sous-marines et hyperbares	Optimisation d'équipements	X	X	X	
	Télésurveillance		X		X
	Analyse de performance sous l'eau			X	X
	Système d'évacuation d'urgence	X			
	Sécurité en plongée			X	X
Navigation	Outils pédagogiques	X	X		
	Outil de planification de voyage		X		X
	Application électronique d'aide à la navigation		X		X
	Équipements électroniques	X	X		
	Manœuvres et opérations				X
	Modélisation des terminaux et des navires		X		X
	Outils pédagogiques		X		
Technologies environnementales	Applications mobiles		X		
	Performance énergétique			X	X
	Réduction des émissions			X	X
	Réduction des bruits			X	X
	Étude de l'empreinte environnementale				X
	Biocarburant	X		X	X
	Rejets de cargaison				X
	Récupération des eaux usées	X		X	X
Transport maritime	Examen réglementaire				X
	Conservation des ressources	X		X	
	Analyse du trafic		X		X
	Informations maritimes		X		X
	Gestion de base de données		X		X
	Analyse d'opportunité économique				X
	Suivi des incidents/accidents		X		X
Sûreté et sécurité maritime	Logistique et intermodalité		X		X
	Échanges électroniques de données	X	X	X	X
	Analyse de risques				X
	Plateforme d'intégration de données		X		X
Sûreté et sécurité maritime	Plan de sécurité ou d'intervention		X		X
	Ergonomie et sécurité des postes de travail	X		X	X

Les clients potentiels d’Innovation dans ces créneaux d’intervention sont :

- ◆ Les armateurs
- ◆ Les ports et les opérateurs portuaires
- ◆ Les entreprises de plongée
- ◆ Les croisiéristes et traversiers
- ◆ Les plaisanciers
- ◆ Les entreprises de pêche
- ◆ Les entreprises ou les organismes de services (remorquage, pilotage, dragage, etc.)
- ◆ Les ministères
- ◆ Les associations sectorielles
- ◆ Les fournisseurs d’équipements
- ◆ Les chantiers navals
- ◆ D’autres CCTT

Innovation maritime entend, au cours des cinq prochaines années, continuer d’être proactif auprès de ses clients afin de proposer des solutions innovantes pour répondre à leurs besoins. Pour cela, il importe que l’organisation soit bien « branchée » sur l’industrie, qu’elle se fasse connaître et qu’elle adapte en continu son offre de services tout en maintenant une bonne santé financière. De fait, trois grands **enjeux stratégiques** se dessinent :

- 1. Favoriser l’arrimage entre les besoins de l’industrie et l’offre de services d’Innovation maritime.**
- 2. Renforcer le positionnement d’Innovation maritime dans la chaîne de valeur du secteur maritime.**
- 3. Assurer la pérennité financière de l’organisation.**

Innovation maritime a aussi un rôle à jouer comme centre de recherche affilié à l’IMQ et au CÉGEP de Rimouski. Un quatrième enjeu se rattache à ce mandat :

- 4. Contribuer au développement de la formation collégiale.**

4 VISION, MISSION, VALEURS

4.1 VISION 2015-2020

La vision présente une vue réaliste, crédible et attirante de l'avenir de l'organisation. Elle est l'image d'Innovation maritime projetée dans le futur qui permet d'articuler la mission (raison d'être).

Notre vision est d'être reconnu, tant pour notre expertise que pour la qualité de nos services, comme un partenaire et un chef de file pour répondre aux défis du secteur maritime en matière d'innovation.

4.2 MISSION

La mission d'Innovation maritime est de soutenir la compétitivité des entreprises, de stimuler l'excellence et de favoriser la croissance du secteur maritime grâce à l'innovation technologique. Innovation maritime vise à développer des solutions au bénéfice des entreprises par la voie de la recherche appliquée, le transfert technologique et la diffusion d'information.

4.3 VALEURS

Les valeurs témoignent des convictions de notre organisation.

Avant-gardisme

Innovation maritime désire être une figure de proue de son domaine, un leader, un visionnaire et un avant-gardiste.

Esprit d'équipe

Cela se traduit par l'implication active de chacun, l'écoute, le partage d'expertise et d'information, la poursuite d'objectifs communs, la collaboration et une attitude positive au sein de l'organisation.

Professionnalisme

Se caractérise par le respect de la clientèle, la qualité du travail des employés, par leur rigueur professionnelle, par l'actualisation de leurs connaissances ainsi que par leur niveau élevé de performance et d'expertise.

Engagement

Notre sentiment d'appartenance et de mobilisation à l'égard de l'organisation et de ses objectifs (coordination dynamique des efforts et des actions pour l'atteinte des résultats).

5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PLAN D'OPÉRATION 2015-2020

ENJEU 1 – FAVORISER L'ARRIMAGE ENTRE LES BESOINS DE L'INDUSTRIE ET L'OFFRE DE SERVICES D'INNOVATION MARITIME						
Orientations	Objectifs	Moyens de réalisation / activités	Indicateurs	Résultats attendus / cibles	Échéancier	
1. Développer des stratégies liées à l'expertise	Créer un groupe de collaborateurs externes	Identifier les expertises complémentaires requises	Nombre d'ententes	Années 1 et 2 : 2/année Années 3 et suivantes : 1/année	En continu	
		Préparer un cadre général d'entente				
		Établir et animer le réseau de collaborateurs				
	Développer des alliances avec le réseau de l'innovation au Québec	Développer des alliances avec le réseau de l'innovation au Québec	Identifier les organismes de recherche intervenant de façon complémentaire à IMAR	Nombre de projets conjoints	2 par année	En continu
			Définir les modalités d'entente avec ces organismes			
			Mettre en réseau les CCTT pouvant intervenir dans le secteur maritime			
	Favoriser la rétention du personnel	Favoriser la rétention du personnel	Offrir des conditions de travail compétitives	Nombre d'activités sociales	2 par année	En continu
			Organiser des activités sociales			
			Maintenir une approche de gestion participative	Nombre de formations offertes	2 par année	
			Améliorer le partage des informations en lien avec les projets			
	Renforcer l'équipe de recherche	Renforcer l'équipe de recherche	Offrir des activités de perfectionnement (formation)	Nombre de postes additionnels ou d'ententes de dégrèvement	1 par année	En continu
			Embaucher un technicien en informatique			
Embaucher un analyste sénior en transport maritime						
Convenir d'ententes spécifiques avec des professeurs de l'IMQ pour des mandats ponctuels (navigation, plongée, mécanique) ¹						
2. Accentuer les efforts de commercialisation des résultats de la recherche	Valoriser les produits issus des recherches antérieures	"Stabiliser" les produits informatiques présentant un potentiel de commercialisation (dont GMDSS)	Nombre d'ententes de commercialisation	3	Moyen terme	
		Juger des opportunités de marché pour les produits et cibler des partenaires privés pouvant assurer la commercialisation				
		Convenir des ententes de partenariat pour la commercialisation				
		Avec l'IMQ, faire du démarchage pour valoriser le CSET				
Avoir une stratégie claire de valorisation des produits de la recherche	Avoir une stratégie claire de valorisation des produits de la recherche	Définir notre modèle de partage de la propriété intellectuelle et des revenus de commercialisation				
		Évaluer, dès le début des projets, les options de commercialisation				
3. Intensifier les travaux ciblant les grands enjeux des entreprises maritimes	Initier ou participer à des projets de recherche sur des thèmes d'intérêt pour l'industrie	Faire une tournée des armateurs domestiques pour valider les besoins en mécanique de marine et en technologies environnementales	Nombre de projets avec les entreprises ou organisations privées	10 par année	En continu	
		Proposer des projets impliquant des entreprises ou des organismes privés				
		Participer aux activités des regroupements, consortiums ou chaires de recherche ayant des liens avec le secteur maritime				
	Être actif en veille stratégique	Être actif en veille stratégique	Identifier des personnes proches de l'industrie pouvant agir comme "veilleurs" sur les enjeux de l'industrie	Nombre d'heures de veille	200 h/année	En continu
			Participer à des forums d'échanges spécialisés (blogues, webinaires, etc.)			
			Dédier une banque d'heures spécifique afin de mener des activités de veille			

¹ Pour l'expertise en génie maritime, nous misons à court terme (années 1 et 2) sur des collaborations avec les professeurs de l'IMQ. Selon l'évolution des mandats dans ce créneau, on ajustera notre stratégie. On devra possiblement embaucher un ingénieur et/ou un technicien en génie à moyen terme si le volume de projets l'exige.

ENJEU 2 – RENFORCER LE POSITIONNEMENT D'INNOVATION MARITIME DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DU SECTEUR MARITIME

Orientations	Objectifs	Moyens de réalisation / activités	Indicateurs	Résultats attendus / cibles	Échéancier
1. Devenir le leader dans le domaine de l'information maritime au Québec	Mettre en place un système d'information maritime	Établir des ententes d'accès aux données	Mise en place du système d'information	Système opérationnel	Court terme
		Intégrer le traitement des données multisources			
		Consulter l'industrie sur ses besoins en information			
		Obtenir le financement pour le développement des services informatiques d'intégration et de traitement de données			
		Diffuser des bulletins réguliers d'information maritime	Nombre de clients-utilisateurs	Augmentation de 15 par année	À partir de 2017
2. Accroître la notoriété et le rayonnement d'Innovation maritime	Faire connaître davantage les réalisations et les services	Revoir le matériel promotionnel	Nombre d'activités promotionnelles	10 par année	En continu
		Rendre plus "dynamique" le site Web			
		Organiser ou participer à des événements sectoriels (kiosques, présentations, colloques, etc.)			
		Augmenter le référencement de notre site Web auprès des partenaires			
		Préparer une stratégie de communication	Nombre de membres de la corporation	Augmentation de 10 par année	À partir de 2016
	Créer un "membership" annuel				
	Être actif comme membre de réseaux ou d'organisations industriels				
	Miser sur la qualité des services	Être actif dans le réseau d'affaires régional	Niveau de satisfaction des clients	90% de satisfaction	En continu
Introduire une pratique systématique d'évaluation post-projet (satisfaction de la clientèle)					
Établir des mécanismes internes de contrôle de la qualité					
		Développer une stratégie pour fidéliser la clientèle			

ENJEU 3 – ASSURER LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE DE L'ORGANISATION

Orientations	Objectifs	Moyens de réalisation / activités	Indicateurs	Résultats attendus / cibles	Échéancier
1. Augmenter le volume d'affaires	Optimiser l'utilisation des équipements et de l'atelier	Faire une étude de marché pour des services utilisant le caisson de pressurisation	Revenus générés par l'atelier/location/équipements	Augmentation de 20% par année	En continu
		Finaliser les procédures de conformité SST			
		Prospection de partenaires pouvant avoir besoin d'espaces spécialisés (CCTT, universités)			
		Formations sur mesure pour l'utilisation des équipements			
	Diversifier la clientèle	Promotion du ROV et du BV5000 auprès de clients potentiels	Nombre de nouveaux projets avec clients non traditionnels	1 par année	En continu
		Créer une banque de clients potentiels			
		Élargir le développement d'affaires aux secteurs de la plaisance et des croisières			
		Convenir d'une entente de partenariat avec Merinov (secteur des pêches)			
	Solliciter davantage les programmes de financement de la recherche	Se positionner comme collaborateurs de firmes-conseils	Nombre de projets déposés auprès des partenaires publics de financement	3 par année	En continu
		Définir une stratégie de prospection auprès des municipalités côtières			
		Déposer des projets au PART et au CRSNG			
	Bénéficier de revenus annuels récurrents	Faire un recensement et une mise à jour continue des programmes disponibles	Revenus générés issus des produits de la recherche	25 000 \$	Sur 5 ans
Cibler des programmes spécifiques d'appel de projets					
Reconfirmer le statut de CCTT					
Développer des partenariats à l'international	Convenir d'ententes financières pour la commercialisation de produits issus de la recherche	Nombre de collaborations établies	1 par année	En continu	
	Convenir d'ententes de soutien technique/maintenance sur les produits livrés aux clients				
	Identifier l'offre de services et les pays présentant le plus de potentiel				
	S'inscrire comme fournisseur de services auprès d'organisations internationales				
Maintenir un positionnement fort dans le domaine du développement logiciel et des composantes informatiques	Rencontrer des partenaires potentiels (visites d'organisations ciblées)	Nombre de projets en navigation électronique	2 par année	En continu	
	S'associer comme collaborateurs à des organisations actives à l'étranger				
Accentuer les efforts en développement des affaires	Développer des produits "demos" en navigation électronique pour intéresser des clients potentiels	Nombre de nouveaux contacts-clients	20 par année	En continu	
	Proposer des projets jumelant les expertises en informatique et en électronique				
2. Assurer la rentabilité des projets	Maintenir un système de suivi / contrôle efficace	Faire un bilan post-mortem au niveau financier pour chacun des projets	Rentabilité des projets	Marge bénéficiaire de 35%	En continu
		Identifier les écarts les plus fréquents et apporter les correctifs			
	Adopter une approche commune en gestion de projet	Adopter à l'interne un système de gestion du temps plus rigoureux			
		Améliorer nos outils de gestion de projet			

ENJEU 4 – CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION COLLÉGIALE

Orientations	Objectifs	Moyens de réalisation / activités	Indicateurs	Résultats attendus / cibles	Échéancier
1. Favoriser les échanges avec le personnel et les étudiants de l'IMQ et du Cégep de Rimouski	Augmenter la collaboration avec le corps professoral	Impliquer des professeurs dans les projets de recherche	Nombre de professeurs associés aux projets	5 par année	En continu
		Informar les professeurs des résultats de nos travaux			
		Proposer des thèmes de conférence pour certains cours			
		Initier des projets conjoints avec le service de la formation continue (CFMU)			
	Intéresser les étudiants à la recherche appliquée dans le domaine maritime	Journée "portes ouvertes" pour les étudiants	Nombre d'activités ciblant les étudiants	5 par année	En continu
		Tenue d'activités type "midi-conférence"			
		Offre de bourses pour les étudiants			
		Appui aux visites industrielles			
	Embauche d'étudiants dans les projets de recherche				
2. Contribuer avec l'IMQ et le Cégep de Rimouski au développement continu d'une offre de formation de qualité	Participer au développement d'outils pédagogiques	Rencontres annuelles avec les responsables des départements de l'IMQ	Nombre de projets ou de collaborations impliquant le développement ou le partage d'équipements	3 par année	En continu
		Adapter les outils pour les besoins des autres écoles maritimes (international)			
	Partager les équipements / espaces / expertises	Stimuler l'utilisation de l'atelier de prototypage à des fins de formation			
		Identifier et acquérir des équipements pouvant servir à la fois à la formation et à la recherche			