

APPEL D'OFFRES
Consultant(e) en Planification Stratégique
Développement du Plan Stratégique 2026–2031 du CÉSOC



Table des Matières

À propos du CÉSOC.....	3
Le projet	3
Description des activités.....	3
Extrants du projet.....	3
Échéancier	3
Exigences	4
Critères d'évaluation	4
Procédure de soumission	4
ANNEXE 1 : Cadre de développement du plan stratégique CÉSOC 2026–2031	5
Contexte	5
Processus.....	5
1. Phase préparatoire : mobilisation et cadrage	5
2. Diagnostic stratégique.....	6
3. Vision, mission et valeurs	6
4. Définition des orientations stratégiques	6
5. Objectifs, indicateurs et plan d'action.....	7
6. Validation et adoption.....	7
7. Suivi et évaluation	7
Parties Prenantes Impliquées	8

À propos du CÉSOC

Le **Centre d'établissement, de soutien et d'orientation communautaire (CÉSOC)** est un organisme corporatif sans but lucratif qui vise à promouvoir la diversité de la communauté francophone dans l'Est de l'Ontario.

Mission

Riche de sa diversité, et de ses partenariats, le CÉSOC est le carrefour de l'immigration francophone où par son offre de services, il favorise une intégration réussie à ses clientèles.

Le projet

Le plan stratégique actuel (2022–2025) arrive à échéance. Dans un contexte marqué par des coupures budgétaires et une montée du sentiment anti-immigrants et anti-réfugiés, le CÉSOC souhaite se doter d'un nouveau plan stratégique 2026–2031 pour assurer sa pérennité et son impact.

Nous recherchons une firme de consultants pour guider le processus de développement du plan stratégique, incluant :

- ✓ Diagnostic stratégique (analyse PESTEL, SWOT, TOWS consultations)
- ✓ Révision de la mission, vision et valeurs
- ✓ Définition des orientations stratégiques
- ✓ Élaboration des objectifs, indicateurs et plan d'action
- ✓ Appui à la validation et adoption par le CA

Description des activités

- Analyser les résultats du plan stratégique 2022–2025
- Réaliser un diagnostic stratégique (PESTEL, SWOT)
- Organiser et faciliter des consultations internes et externes
- Proposer une méthodologie participative et inclusive
- Rédiger le plan stratégique final et appuyer sa présentation au CA

Extrants du projet

- ✓ Rapport de diagnostic stratégique
- ✓ Document de vision, mission et valeurs révisées
- ✓ Orientations stratégiques et objectifs SMART
- ✓ Plan d'action détaillé (2026–2031)
- ✓ Document final du plan stratégique validé par le CA

Échéancier

- Date limite pour soumission des propositions : 5 décembre 2025, 16 h 00
- Début du mandat : 17 décembre 2025
- Livrable final : juin 2026

Se référer à l'ANNEXE 1 « Cadre de développement du plan stratégique CÉSOC 2026–2031 » pour une description détaillée des activités, livrables et de l'échéancier.

Exigences

- Expertise démontrée en planification stratégique pour organismes à but non lucratif
- Connaissance des enjeux liés à l'immigration, diversité et inclusion
- Expérience en facilitation participative et gouvernance
- Références de projets similaires

Critères d'évaluation

- Qualité et pertinence de la méthodologie proposée
- Expérience et références
- Budget et échéancier
- Livrables proposés

Procédure de soumission

Les propositions doivent inclure :

1. Description du mandat et approche méthodologique
2. Livrables attendus
3. Échéancier et budget détaillé
4. Profil et compétences de l'équipe
5. Références de projets similaires

Envoyer les propositions à :

Jephtée Élysée

Directrice Générale Associée, CÉSOC

Courriel : direction@cesoc.ca

Date limite : **5 décembre 2025 à 16h00**

ANNEXE 1 : Cadre de développement du plan stratégique CÉSOC 2026–2031

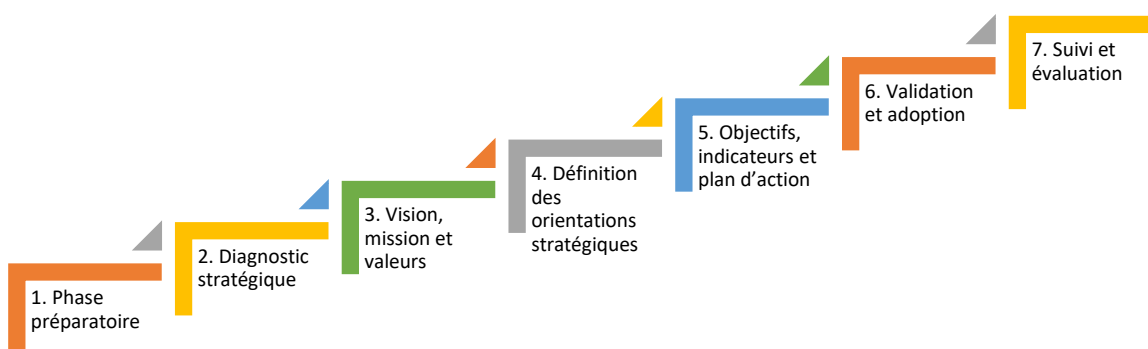
Contexte

Le plan stratégique 2022-2025 du CÉSOC arrive à son terme. Dans un contexte marqué par :

- des coupures budgétaires affectant les services aux communautés vulnérables,
- une montée du sentiment anti-immigrants et réfugiés dans le discours public,
- l'évolution des technologies d'information, qui transforme les modes de prestation de services, la gestion des données et la communication avec les clientèles,
- le changement dans les priorités gouvernementales, qui influence le financement, les politiques d'immigration et les programmes communautaires

Il est essentiel d'adopter une posture proactive et stratégique pour assurer la pérennité, la pertinence et l'impact du CÉSOC.

Processus



1. Phase préparatoire : mobilisation et cadrage

Période : Octobre – Novembre 2025

Objectif : Poser les bases du processus et mobiliser les parties prenantes.

- **Création d'un comité consultatif stratégique** (déjà amorcé)
- **Définition du mandat, des livrables et du calendrier**

- **Identification des parties prenantes clés** (employés, CA, partenaires, bénéficiaires, bailleurs)
- **Choix d'un consultant externe pour faciliter le processus**

Livrables attendus : Mandat du comité, calendrier de travail, liste des parties prenantes

2. Diagnostic stratégique

Période : Décembre 2025 – Mars 2026

Objectif : Comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

- **Analyse du plan 2022–2025** : résultats, écarts, leçons apprises
- Analyse des **programmes et services**
- Analyse de la **cartographie¹ des services** francophones aux immigrants
- **Analyse PESTEL** : facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, légaux
- **Analyse SWOT (FFOM)** : forces, faiblesses, opportunités, menaces
- **L'analyse TOWS** : outil de planification stratégique qui s'appuie sur l'analyse SWOT en combinant des facteurs internes (forces et faiblesses) avec des facteurs externes (opportunités et menaces) pour générer des stratégies concrètes.
- **Consultations** : sondages, groupes de discussion, entrevues

Livrables attendus : Rapport de diagnostic stratégique

3. Vision, mission et valeurs

Période : Mars 2026

Objectif : Réaffirmer ou ajuster les fondements identitaires du CÉSOC.

- Révision ou validation de la **mission**
- Clarification de la **vision à 2031**
- Mise à jour des **valeurs organisationnelles** (inclusion, équité, innovation, etc.)

Livrables attendus : Énoncés de vision, mission et valeurs

4. Définition des orientations stratégiques

Période : Avril 2026

Objectif : Identifier les grands axes de développement.

¹ À noter que la cartographie serait fournie, il faudra l'analyser

Exemples d'orientations possibles :

- Renforcement de la **capacité organisationnelle** et de la gouvernance
- Diversification des **sources de financement**
- Innovation dans les **services aux immigrants et réfugiés**
- Leadership en **justice sociale et lutte contre la discrimination**
- Développement de **partenariats communautaires et institutionnels**

Livrables attendus : Document des orientations stratégiques

5. Objectifs, indicateurs et plan d'action

Période : Mai 2026

Objectif : Traduire les orientations en actions concrètes.

- Définition d'**objectifs SMART** (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels)
- Sélection d'**indicateurs de performance**
- Élaboration d'un **plan d'action triennal ou quinquennal**
- Identification des **responsables et ressources nécessaires**

Livrables attendus : Plan d'action stratégique 2026–2031

6. Validation et adoption

Période : Juin 2026

Objectif : Obtenir l'adhésion et officialiser le plan.

- Présentation au **CA pour validation**
- Communication aux **employés et partenaires**
- Publication et **lancement officiel** du plan stratégique

Livrables attendus : Plan stratégique final validé

7. Suivi et évaluation

Période : À partir de 2027

Objectif : Assurer la mise en œuvre et l'ajustement continu.

- Mise en place d'un **cadre de suivi annuel**
- Rapports de progrès au CA
- Révision à mi-parcours (2028) pour ajustements

Livrables attendus : Rapports annuels, rapport de révision intermédiaire

Parties Prenantes Impliquées

Catégories	Personnes désignées	Phases
Conseil d'administration	Comité Consultatif	2 à 7
Direction Générale	Directrice Générale Associée	1 à 7
Employés	Équipe de gestion	1 à 5
	Équipe de gestion élargie	2 à 4
	Employés	2
Partenaires, bénéficiaires	Groupes de discussions et entrevues	2