

PLAN



STRATÉGIQUE

2015 - 2020



ASSOCIATION DES COLLÈGES ET DES UNIVERSITÉS
DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

ACUFC



Approuvé le 28 janvier 2015



ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS
DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

INTRODUCTION



Le 1^{er} avril 2015, les membres du Consortium national de formation en santé (CNFS) et de l'Association des universités de la francophonie canadienne (AUFC) ont uni leurs forces au sein d'une nouvelle entité qui porte le nom de *l'Association des collèges et des universités de la francophonie canadienne* (ACUFC). Le présent document émane de la décision des conseils d'administration du CNFS et de l'AUFC de doter le nouvel organisme d'un premier plan stratégique quinquennal dès sa création.

Le Plan stratégique 2015-2020 de l'ACUFC marque l'aboutissement d'un exercice de planification exhaustif sous la direction d'un groupe de travail formé d'Allister Surette et de Lise Bourgeois, tous deux coprésidents du CNFS, et de Raymond Théberge, vice-président de l'AUFC. Cet exercice aura donné lieu à un franc dialogue qui aura permis aux membres des conseils d'administration du CNFS et de l'AUFC d'exprimer leurs attentes face à la nouvelle association.

Dès le début de l'exercice de planification, l'élaboration de pistes de réflexion a permis de faire jaillir les idées et de mieux cerner la vision des bâtisseurs de la nouvelle entité. En d'autres mots, les cinq pistes de réflexion initiales – la collaboration, le développement des communautés, les relations avec les gouvernements, l'international et la visibilité – auront mené à l'identification des axes stratégiques de l'ACUFC. Les discussions sur les pistes de réflexion, dont le compte rendu se trouve en annexe, ont aussi facilité la formulation des grands enjeux et tendances, ainsi que l'élaboration d'une mise en contexte qui permet de faire la transition vers les principaux éléments du premier plan stratégique. Ces éléments comprennent la vision, la mission, les valeurs, les axes stratégiques, les objectifs et les résultats escomptés de la nouvelle association. Trois grands axes forment l'architecture du plan stratégique. Pour chacun de ces axes, le plan propose un objectif qui se décline en une série de résultats escomptés.

Il va de soi que la publication d'un premier plan stratégique marque une étape importante dans la vie du nouvel organisme, mais le vrai défi sera de le mettre en œuvre en traduisant les mots et les schémas qu'il contient par des actions concrètes. Si l'on se fie aux réalisations du CNFS et de l'AUFC au fil des ans, la nouvelle association et ses membres sauront relever ce défi. Leur solide engagement dans le passé et leurs valeurs collectives bien établies laissent entrevoir un accès accru à un enseignement postsecondaire de qualité en français et une plus grande vitalité de la francophonie canadienne et de la société canadienne dans son ensemble.

ENJEUX ET TENDANCES

Au cours des cinq prochaines années, la nouvelle association et ses établissements membres feront face à de nombreux enjeux et devront tenir compte des tendances qui auront un impact sur le milieu de l'enseignement postsecondaire. Voici quelques-uns des principaux enjeux et tendances qui se pointent à l'horizon.

- Le bassin des étudiants francophones dans plusieurs des communautés de la francophonie canadienne rétrécit. Devant cette tendance démographique, la majorité des établissements postsecondaires de la francophonie canadienne se tournent vers le recrutement des étudiants internationaux. Malgré cette tendance démographique, l'égalité d'accès demeure un enjeu et plusieurs jeunes issus de petites communautés francophones doivent s'éloigner pour avoir accès aux programmes de cours qui les intéressent.
- Les gouvernements n'hésitent pas à prôner une plus grande collaboration entre les collèges et les universités, à cibler des disciplines comme la science, les technologies, le génie et les mathématiques, et à demander une meilleure adéquation entre la formation offerte par les universités et les collèges et les besoins du marché du travail. Ils ont ainsi tendance à être plus dirigistes et à exiger des indicateurs de rendement et des résultats concrets pour chaque activité qu'ils financent.
- Les coûts de fonctionnement des établissements d'enseignement postsecondaire augmentent plus rapidement que le financement public. Les pressions budgétaires à la hausse vont donc obliger le milieu de l'enseignement postsecondaire à multiplier les campagnes de levée de fonds et à s'assurer une participation accrue du secteur privé dans le financement de leurs infrastructures. Pour leur part, les petits collèges et universités se doivent d'offrir des programmes de qualité comparables à ceux des établissements de grande taille mais n'ont souvent pas la capacité de trouver des sources de financement dans le secteur privé.
- La concurrence à l'intérieur du milieu de l'enseignement postsecondaire est vive. Les établissements postsecondaires de la francophonie canadienne doivent entre autres composer avec l'attrait des universités et des collèges anglophones. Il est donc essentiel qu'ils se donnent une marque de commerce qui leur permettra d'attirer des étudiants de plus en plus sélectifs. L'intérêt que suscite le milieu de l'enseignement postsecondaire dans les médias et dans le grand public est tel qu'il oblige les établissements à se donner une capacité accrue en matière de communications et de relations publiques.
- Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent collaborer entre eux s'ils veulent atteindre et maintenir un niveau d'excellence en matière de recherche.

MISE EN CONTEXTE

À la lumière de ce tour d’horizon des enjeux et des tendances, l’ACUFC saura se positionner en s’appuyant sur les solides fondations qui ont été mises en place par les deux organismes qui l’ont précédée, le CNFS et l’AUFC. Au fil des ans, les établissements membres de ces organismes ont appris à faire équipe pour connaître du succès. Ils ont eu la sagesse de se servir du CNFS et de l’AUFC comme levier pour convaincre les décideurs publics d’appuyer leurs efforts collectifs. Ils ont su rendre performant le modèle de type corporatif qui gouverne les deux organismes, un modèle unique qui s’appuie sur des règles de fonctionnement claires, une transmission continue de l’information et une gestion axée sur les résultats et la responsabilisation.

Le CNFS a bien mérité son titre de maître incontesté de la formation et de la recherche postsecondaires en santé dans la francophonie canadienne. Il a même dépassé les attentes et est allé au-delà de son engagement d’accroître l’offre active de services de santé et de services sociaux en français de qualité dans les communautés francophones, contribuant ainsi au mieux-être et au développement durable de ces communautés. Les universités et les collèges membres du CNFS ont choisi de travailler ensemble parce qu’ils ont comme point commun le rayonnement des communautés francophones. Moteur économique, social et culturel de ces communautés, ils ont multiplié les partenariats et les collaborations afin d’avoir un impact réel et direct au niveau local mais aussi sur la société canadienne dans son ensemble. Enfin, ils se sont aussi donné un mécanisme de coordination propre au CNFS, lequel a grandement facilité la transmission et la circulation de l’information tout en assurant la mise en œuvre des programmes et services de façon décentralisée.

Quant à l’AUFC, elle a bénéficié du même engagement de ses membres envers l’intérêt commun. Elle a su unir ses efforts à ceux d’autres organismes nationaux en vue de contribuer à la valorisation de la formation et de la recherche en français dans ses universités membres. Plusieurs de ses initiatives ont été favorables au renforcement identitaire des étudiants. Ses activités ont toujours été alignées sur les besoins des communautés francophones sans toutefois perdre de vue les attentes de son principal bailleur de fonds, le gouvernement du Canada. Enfin, elle a été un acteur important quand est venu le temps d’accroître la visibilité de la francophonie au niveau mondial, à l’échelle du Canada tout entier et dans les provinces.

À l’image de ses prédécesseurs, l’ACUFC se voudra être une association nationale solidaire et représentative de ses **membres** et s’appuiera sur la **collaboration** pour améliorer la synergie, l’accès, la complémentarité et la complétude de la formation et de la recherche postsecondaires en français. Une concertation et un engagement soutenus assureront une grande cohérence des efforts de représentation et de promotion aux niveaux national et international. L’alignement des priorités de l’ACUFC avec celles de ses partenaires nationaux donnera à la nouvelle entité une plus grande force de frappe. Enfin, la mise sur pied de mécanismes de coordination au niveau de l’association viendra grandement faciliter la transmission et la circulation des connaissances et de l’information.

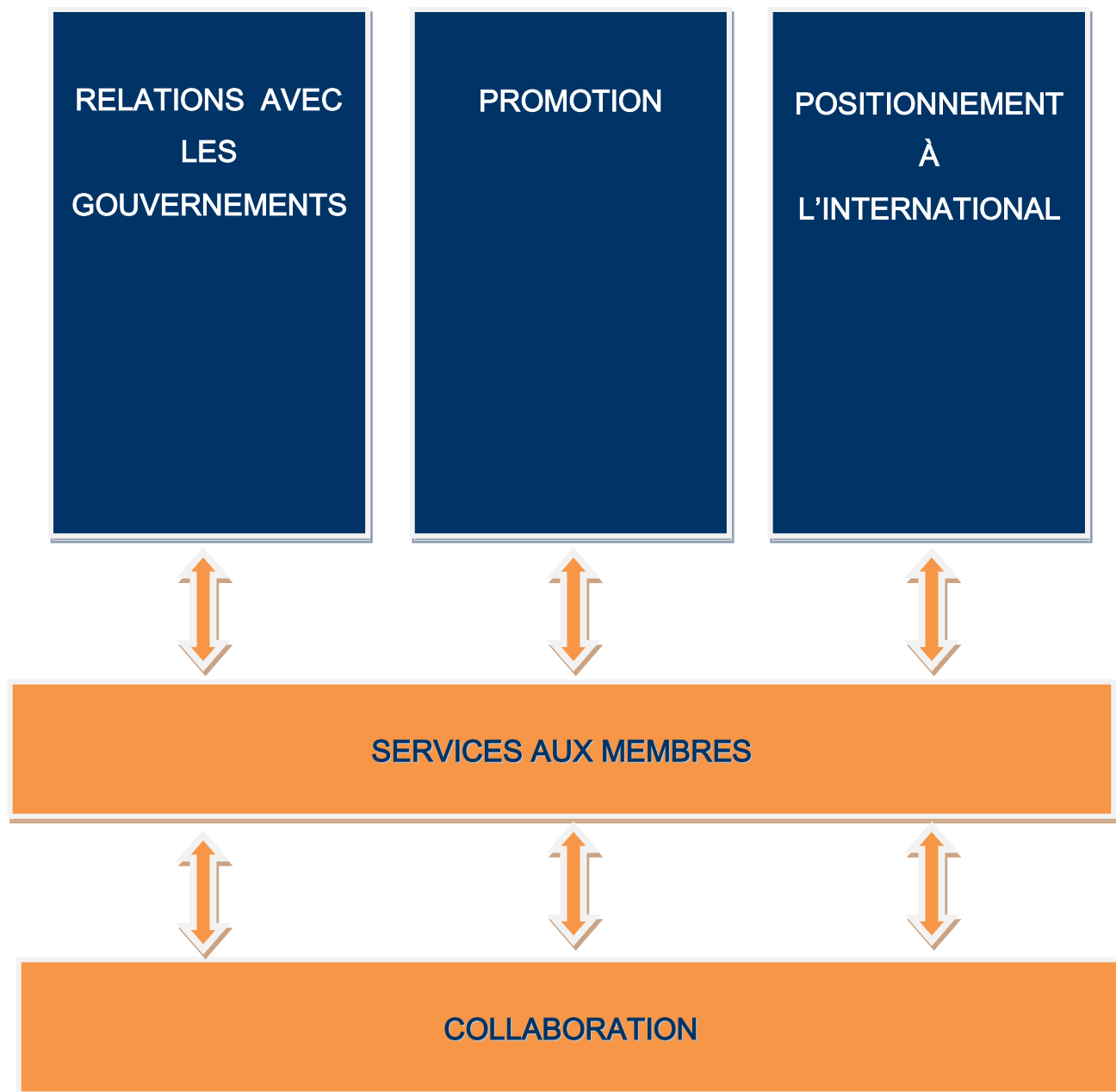
La valeur ajoutée de l'ACUFC sera mesurée en grande partie par la qualité et la pertinence des **services** qu'elle offrira à ses membres. Ces services seront de trois ordres : **les relations avec les gouvernements, la promotion et le positionnement à l'international**. L'association sera en premier lieu l'interlocuteur unique du gouvernement du Canada. Depuis longtemps, le gouvernement fédéral contribue au financement de l'enseignement postsecondaire au Canada. D'abord et avant tout, il fournit chaque année une aide appréciable pour l'enseignement postsecondaire au moyen d'un transfert aux provinces et aux territoires qui se fait dans le cadre du Transfert canadien en matière de programmes sociaux. De plus, grâce à son régime fiscal, il aide les étudiants et les familles à épargner pour les études dans le cadre de régimes enregistrés d'épargne-études et à mieux composer avec les frais de scolarité et les autres coûts par l'entremise de crédits d'impôt. Enfin, dans le cadre de leurs programmes d'appui à la recherche, à l'innovation et aux infrastructures, les ministères fédéraux à vocation économique et les conseils subventionnaires sont des sources de financement et d'information indispensables à la mission des établissements postsecondaires.

L'ACUFC saura bien comprendre les attentes du gouvernement fédéral et les transmettre à ses membres. Tout comme ses prédécesseurs, elle voudra sensibiliser le gouvernement fédéral aux besoins des communautés francophones et être perçue comme le point d'ancrage de ces communautés. En établissant d'étroites relations avec les décideurs fédéraux, l'ACUFC sera en mesure d'influencer les politiques et les programmes qui bénéficieront aux collèges et aux universités de la francophonie canadienne. En maintenant une veille active des grands dossiers, elle saura cibler ses interventions et identifier les sources de financement additionnelles. Le partage de l'information obtenue guidera les membres dans leur propre planification administrative et financière.

La promotion est un autre service que voudra offrir la nouvelle association dans le but d'accroître la visibilité des programmes de cours et des initiatives de recherche de ses membres, ainsi que des innovations et des succès de l'association et de ses membres tant au Canada qu'à l'international. Le positionnement de l'ACUFC à l'international est un ultime service qui nécessitera l'établissement de relations et la conduite de représentations tant au Canada qu'à l'étranger.

Le schéma suivant a pour but de représenter les trois axes stratégiques de l'ACUFC qui sont en fait les trois services distincts aux membres que nous venons de décrire. Ces services ainsi que la collaboration essentielle à la livraison de ces services sont aussi présentés comme thèmes horizontaux au bas du schéma.

LES PRINCIPAUX AXES STRATÉGIQUES DE L'ACUFC



LES GRANDS ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE



LA VISION

L'ACUFC est la voix forte et unique des établissements d'enseignement postsecondaire de la francophonie canadienne qui contribuera à accroître l'accès à l'enseignement postsecondaire en français tout en assurant la vitalité de la francophonie canadienne et le rayonnement de la société canadienne dans son ensemble.

LA MISSION

L'ACUFC est le réseau des établissements d'enseignement postsecondaire de la francophonie canadienne qui voit à maintenir des liens de collaboration entre ses membres tant en ce qui a trait à la formation qu'en matière de recherche, représente leurs intérêts communs auprès des gouvernements et des parties prenantes et assure leur visibilité, tant au Canada qu'à l'international.

LES VALEURS COLLECTIVES

- Excellence
- Collaboration
- Respect de la diversité
- Ouverture sur les communautés, sur la société canadienne dans son ensemble et sur le monde
- Respect de l'autonomie collégiale et universitaire
- Intégrité, bonne gestion et imputabilité sociale

LES AXES STRATÉGIQUES

Axe 1. Gestion stratégique des relations avec les gouvernements

Objectif 1 : Obtenir l'appui des décideurs publics et être perçu comme un interlocuteur unique et représentatif de l'ensemble de ses membres

Résultat escompté :

1.1 L'ACUFC a une connaissance approfondie de l'appareil fédéral et une solide compréhension du fonctionnement des gouvernements provinciaux et territoriaux

Résultat escompté :

1.2 Grâce aux efforts de représentation de l'ACUFC, les décideurs clés au sein du gouvernement du Canada possèdent une bonne connaissance des priorités de l'ACUFC et donnent leur appui à ses démarches

Résultat escompté :

1.3 Des alliances stratégiques sont créées avec des partenaires nationaux afin d'avoir une plus grande force de frappe dans des dossiers spécifiques

Résultat escompté :

1.4 L'ACUFC contribue, par ses actions, à accroître l'accès à la formation en français dans les communautés de la francophonie canadienne

Résultat escompté :

1.5 L'ACUFC tisse des liens avec la francophonie québécoise, y compris le gouvernement du Québec

Axe 2. Promotion de l'association et de ses membres

Objectif 2 : Faire connaître les programmes, les innovations et les succès de l'association et de ses membres tant au Canada qu'à l'international

Résultat escompté :

2.1 L'ACUFC se donne une stratégie de communications qui lui permet de faire la promotion de l'association et de ses membres

Résultat escompté :

2.2 L'ACUFC possède l'information nécessaire pour appuyer ses campagnes de représentation et de promotion

Axe 3. Positionnement de l'ACUFC à l'international

Objectif 3 : Assurer une présence collective au niveau international

Résultat escompté :

3.1 L'ACUFC se donne une stratégie en matière d'éducation internationale

Résultat escompté :

3.2 L'ACUFC profite des opportunités émanant de la *Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale*

Résultat escompté :

3.3 Les établissements postsecondaires de la francophonie canadienne sont mieux connus sur les marchés étrangers

Résultat escompté :

3.4 La francophonie mondiale est sensibilisée à la vitalité de la francophonie canadienne et à la qualité des établissements postsecondaires de la francophonie canadienne

MOT DE LA FIN

Forte de l'expérience et des succès du CNFS et de l'AUFC, l'ACUFC s'est dotée d'un plan stratégique pour les cinq premières années de son existence. Ce plan lui permettra de mettre l'accent sur des services aux membres bien définis : les relations avec les décideurs publics et la promotion, sans pour autant perdre de vue le soutien qu'elle peut apporter à ses membres au niveau international. La capacité de l'ACUFC d'offrir un point de vue véritablement rassembleur et d'être un forum national de discussion lui confère un aspect unique, mais elle ne pourra réaliser ses objectifs sans pouvoir compter sur le profond engagement des membres et l'appui indéfectible du gouvernement du Canada. Tout est maintenant en place pour que la nouvelle association soit la voix forte et unique de l'enseignement postsecondaire en français au Canada. Nul ne saurait douter que l'ACUFC saura porter fièrement l'étendard des communautés de la francophonie canadienne et de la société canadienne dans son ensemble.

ANNEXE

LES PISTES DE RÉFLEXION : UN COMPTE RENDU



Les cinq pistes de réflexion initiales ont donné lieu à de fructueux échanges entre les membres des conseils d'administration du CNFS et de l'AUFC, et contribué ultimement à l'identification des axes stratégiques de la nouvelle association. Chacune de ces pistes a fait l'objet de maintes observations mais nous nous en tiendrons ci-dessous aux principaux points qui ont été soulevés.

LA COLLABORATION

- Il est important d'identifier un certain nombre de projets de collaboration prometteurs qui permettront à l'ACUFC de connaître du succès dès le début de son premier mandat.
- La participation des recteurs et des présidents des établissements membres aux activités de représentation d'intérêts de l'ACUFC est un bon exemple de collaboration.
- À l'instar du CNFS, l'ACUFC a tout intérêt à maintenir de solides liens de communications avec ses membres par l'entremise d'un comité de coordonnateurs et de coordonnatrices.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

- Il revient à l'ACUFC de travailler avec des organismes nationaux comme la Fédération des communautés francophones et acadiennes (FCFA) et le Réseau de développement économique et d'employabilité de la francophonie canadienne (RDÉE Canada) pour faire avancer la cause des communautés de la francophonie canadienne.
- Les établissements membres se chargent de maintenir des relations directes avec leurs communautés. Pour sa part, l'ACUFC doit tenir compte, dans son positionnement, de la réalité des communautés en particulier celles en régions rurales qui feront face à de grands défis dans les années à venir.

LES RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS

- Les relations de l'ACUFC avec le gouvernement du Canada représentent son rôle premier. Pour avoir une contribution significative, l'ACUFC devra maintenir une veille stratégique des politiques, des programmes et des services fédéraux qui pourraient avoir un impact sur le choix de ses priorités. La nouvelle association se rendra indispensable grâce à la transmission et à la circulation de l'information obtenue dans ses démarches auprès des décideurs fédéraux.
- Les relations de l'ACUFC avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ne sont pas exclues mais ses interventions devront être ponctuelles et venir en appui aux démarches des établissements membres. Dans ce même ordre d'idées, il est important de maintenir des liens avec le Conseil des ministres de l'Éducation Canada (CÉMEC).
- Les alliances avec les organismes nationaux de représentation d'intérêts du milieu de l'enseignement postsecondaire, qu'il s'agisse de l'Association des universités et des collèges du Canada (AUCC), de Collèges et Instituts Canada (CICan) ou du Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI), sont souhaitables mais il faut se rendre à l'évidence que les démarches de ces organismes ne se font pas sur une base linguistique.

L'INTERNATIONAL

- La concurrence est vive, en particulier avec le Québec, sur les marchés étrangers mais la nouvelle *Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale* est un pas dans la bonne direction.
- Le rôle de l'ACUFC est de faire connaître ses établissements membres et leurs programmes de cours tant auprès des instances fédérales (ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAÉCD) et ambassades du Canada à l'étranger) qu'auprès des ambassades à Ottawa et des décideurs sur les marchés étrangers.
- L'ACUFC a aussi la responsabilité de maintenir des relations avec les organismes de la francophonie mondiale tels que l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et l'Association des universités de la francophonie (AUF).
- L'ACUFC doit aussi travailler en étroite collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada dans des dossiers ponctuels comme l'octroi des permis d'études et des visas, ou les services de pré-départ.

- La rétention des étudiants internationaux ainsi que leur encadrement représentent un enjeu qui relève de chaque établissement membre plutôt que de l'ACUFC dans son ensemble.

LA VISIBILITÉ

- Il est essentiel que l'ACUFC collabore étroitement avec les organismes nationaux pertinents, par exemple la FCFA, le Forum des leaders, le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada, Canadian Parents for French ou la Table nationale sur l'éducation, afin d'accroître la visibilité de l'enseignement postsecondaire en français.
- L'ACUFC doit être visible auprès des francophones mais aussi auprès des francophiles, des finissants des écoles d'immersion et de leurs parents, et des étudiants internationaux.
- Le rôle de catalyseur de l'ACUFC est indispensable pour assurer la visibilité des établissements membres, en particulier ceux de petite taille, tant au Canada qu'à l'étranger.