



# Plan stratégique 2016-2021

Approuvé 7 novembre 2016

Version du 20 octobre 2016

## **INTRODUCTION**

### **L'ACPRI-CIRPA, une association en transition**

L'ACPRI-CIRPA est en transition à de nombreux égards. Au moment de sa création, il y a 25 ans, seules les grandes universités et celles axées sur la recherche possédaient un bureau de planification et de recherche institutionnelles (PRI). Mais, dans les années qui ont suivi, la diminution du financement public, la croissance des exigences liées à la reddition de comptes et l'intensification de la concurrence sur le marché du recrutement ont fait de la PRI une activité essentielle dans la gestion des établissements d'enseignement supérieur de tous les genres et de toutes les tailles.

Le profil des membres qui se sont joints à l'association dans les dix ou quinze dernières années illustre bien ces changements. Si les grands bureaux bien établis des universités de premier plan — dont bon nombre sont responsables de la création de l'association — font toujours partie de nos membres, de plus en plus de nouveaux adhérents sont de jeunes professionnels qui travaillent souvent dans de petits bureaux de PRI créés il y a moins de dix ans. Les écoles polytechniques et les collèges sont aussi beaucoup plus nombreux au sein de l'ACPRI-CIRPA depuis quelques années.

### **Forces/Faiblesses/Possibilités/Menaces**

L'ACPRI-CIRPA est une association nationale dont les membres représentent une grande variété d'établissements d'enseignement supérieur de toutes tailles et de tous genres, et cela constitue l'une de ses nombreuses forces. L'ACPRI-CIRPA est aussi un organisme relativement bien établi, en bonne santé financière et construit sur un modèle éprouvé. Sa culture encourage la venue de jeunes professionnels de la PRI et de nouveaux membres. De plus, ses congrès s'améliorent d'année en année, tant sur le plan de l'organisation que du contenu.

L'ACPRI profite d'une portée nationale, mais elle gagnerait à se doter d'une image et d'une voix reconnues, et trop peu de décideurs connaissent son importance. Qui plus est, les adhésions annuelles sont étroitement liées à la participation au congrès et varient ainsi en fonction de la ville où celui-ci se déroule. Les avantages d'être membres, outre la participation au congrès, semblent mal connus. Les adhésions souffrent aussi de la diminution du financement et des coupes budgétaires appliquées par les établissements d'enseignement supérieur canadiens, et cela pourrait éventuellement avoir un effet sur la participation au congrès.

Enfin, la capacité de l'association à concevoir des mesures stratégiques et à les mettre en œuvre trouve ses limites dans le fait que les membres du conseil d'administration de l'ACPRI sont des bénévoles qui occupent des postes exigeants dans des établissements répartis dans tout le Canada.

### **Processus de planification**

À la lumière de ces observations, les membres du conseil d'administration de l'ACPRI-CIRPA ont établi certains principes directeurs pour guider la préparation du Plan stratégique de 2016-2021 : le Plan doit répondre aux besoins de tous les membres de l'association, c'est-à-dire des plus anciens qui travaillent

dans de grands bureaux de PRI aux jeunes professionnels qui exercent leur métier seuls; il doit fournir des solutions en ce qui a trait à la question des adhésions; et il doit avant tout être réaliste et réalisable avec les ressources limitées de l'association.

Le processus de planification et de consultation compte plusieurs étapes :

- Une séance de planification stratégique des membres du conseil d'administration (Halifax, avril 2015);
- Un sondage envoyé à 390 membres et anciens membres de l'ACPRI-CIRPA. Le taux de réponse a été de 20 % et des professionnels de la PRI de tous les types d'établissements et de divers degrés d'expérience y ont répondu (septembre 2015);
- Une mise à jour sur la planification (qui comprenait les résultats du sondage) et une séance de consultation des membres (congrès de l'ACPRI, Halifax, octobre 2015);
- L'approbation de la version mise à jour des énoncés de mission et de vision par le conseil d'administration (février 2016);
- Une séance de planification stratégique du conseil d'administration (Kelowna, avril 2016);
- L'examen de l'ébauche de Plan stratégique par le conseil d'administration (juillet 2016);
- La présentation de l'ébauche de Plan stratégique aux membres pour recueillir leurs commentaires (septembre 2016);
- L'approbation du Plan stratégique lors de l'assemblée générale annuelle (novembre 2016).

## **Énoncés de mission et de vision**

**Énoncé de mission :** L'ACPRI-CIRPA contribue au perfectionnement professionnel de ses membres au moyen du réseautage et du partage des connaissances dans le but de faciliter la prise de décisions éclairées dans le milieu de l'enseignement supérieur au Canada.

**Énoncé de vision :** L'ACPRI-CIRPA sera une communauté collégiale rassemblant de nombreux professionnels de la recherche et de la planification institutionnelles de partout au pays qui participeront activement et volontiers au partage des connaissances et de l'expertise entre membres.

## **Objectifs stratégiques**

Objectif stratégique numéro 1 : Créer une communauté de professionnels de la recherche et de la planification institutionnelles inclusive et comptant de nombreux membres à l'échelle nationale.

Comme on peut le lire dans l'énoncé de vision, l'un des objectifs du Plan est de recruter des membres qui reflètent la diversité du milieu de la planification et de la recherche institutionnelles au Canada en amenant au sein de l'association des professionnels qui représentent l'ensemble des secteurs intéressés par nos activités, les différents contextes juridiques du pays ainsi que tous les types d'établissements et les rôles professionnels liés au métier. Nous poursuivons cet objectif car nous croyons que tous y gagnent lorsque les professionnels de tous les contextes juridiques et secteurs de

l'enseignement supérieur ont accès aux connaissances, aux résultats de recherche et aux meilleures pratiques.

En plus de créer une communauté nationale et inclusive de professionnels de la PRI, nous établirons des liens solides avec des organismes externes et des partenaires et avec des associations avec qui nous partageons certains intérêts, dont :

- Des gouvernements, des ministères et des organismes fédéraux et provinciaux (Statistique Canada, le COQES, la CESP);
- Des associations professionnelles et connexes (Universités Canada, CICan, l'AIR, Polytechnics Canada, le U15, CCREU);
- Des partenaires du secteur privé comme des firmes d'experts-conseils et des concepteurs de logiciels.

Nous croyons que le resserrement de ces liens pourrait se traduire par de nouvelles commandites pour le congrès annuel et un gain en visibilité pour l'ACPRI-CIRPA. Être membre de l'association ne signifierait plus seulement pouvoir participer au congrès annuel, cela donnerait aussi accès à des projets spéciaux.

Ces changements visent à faire augmenter le nombre de membres de l'ACPRI-CIRPA, et plus précisément à le faire doubler d'ici 2021. En ouvrant la porte à de nouvelles voix et à de nouvelles idées, cette stratégie ferait considérablement croître le taux de participation aux activités et aux conversations de l'association et les aiderait à se poursuivre toute l'année.

### **Mesure stratégique 1A : Revoir la structure d'adhésion**

Pour atteindre l'objectif qui consiste à créer une communauté de professionnels de la PRI plus inclusive, le conseil d'administration procèdera à un examen de la structure d'adhésion actuelle en suivant les étapes suivantes :

- Examiner les types d'adhésion pour déterminer s'il y a lieu de les modifier. Par exemple, l'option « membre institutionnel » n'est actuellement pas offerte, mais son ajout pourrait être intéressant;
- Fixer un coût approprié pour chaque type d'adhésion et, notamment, décider si l'adhésion à l'ACPRI-CIRPA devrait être gratuite pour tous les professionnels de la PRI canadiens;
- Décider si l'adhésion et la participation au congrès doivent être indépendantes l'une de l'autre;
- Évaluer les effets potentiels du règlement de l'ACPRI-CIRPA sur une refonte de la structure d'adhésion;
- Définir avec précision les avantages offerts aux membres pour chaque type d'adhésion en rédigeant, par exemple, un énoncé détaillé de la valeur de l'adhésion;
- Définir les étapes, les ressources et les outils nécessaires pour bien exécuter la refonte de la structure d'adhésion en tenant compte des communications, de la réadhésion des membres actuels, du recrutement de nouveaux membres et des renouvellements;
- Revoir le rôle et les responsabilités des membres du conseil d'administration pour déterminer si la gestion de la nouvelle structure d'adhésion exige une redéfinition de leurs tâches;

- Créer un moyen de mesurer le taux de satisfaction des membres sur une base régulière;
- Convenir de la meilleure façon de tirer le maximum des fonctionnalités du nouveau portail des membres du site web de l'association (voir la mesure stratégique 2A ci-dessous).

Si la refonte de la structure d'adhésion s'avère réalisable, nous estimons qu'elle pourrait être terminée et prête à être approuvée par le conseil d'administration en avril 2017.

### **Mesure stratégique 1B : Appliquer la nouvelle structure d'adhésion**

Si une nouvelle structure d'adhésion est créée, son adoption se fera pendant les années restantes du Plan stratégique et diverses stratégies seront adoptées à cet effet. Les changements qui auront lieu d'année en année en ce qui a trait aux adhésions seront notés et communiqués lors de l'assemblée générale annuelle. Pendant cette phase, nous espérons consacrer plus de temps à encourager la participation des membres, à élargir les rangs de l'association, à chercher des façons de renforcer nos partenariats stratégiques, à développer certains secteurs d'activité et à effectuer des changements à partir des commentaires des membres. Nous réaliserons également un sondage auprès des bureaux de PRI pour connaître l'ensemble des rôles, des responsabilités et des domaines d'expertise de nos membres.

La réussite de cette mesure sera évaluée en fonction du nombre de nouveaux membres et des résultats d'un sondage sur la satisfaction et l'engagement, dans lequel les membres nous diront quelle valeur ils accordent à leur adhésion à l'association.

**Objectif stratégique numéro 2 : Contribuer au perfectionnement professionnel des membres de l'ACPRI-CIRPA au moyen du réseautage et du partage des connaissances.**

Comme il est mentionné dans les énoncés de mission et de vision, l'un des objectifs du Plan est de contribuer au perfectionnement professionnel des membres en recourant au réseautage et au partage des connaissances.

#### ***Sortir le réseautage et le partage des connaissances des limites du congrès***

Actuellement, la majorité des activités de perfectionnement professionnel ont lieu lors du congrès annuel, dans le cadre de présentations et d'ateliers que des membres organisent pour leurs collègues. C'est également lors du congrès que se créent et se cultivent les relations personnelles et professionnelles qui peuvent s'avérer si précieuses au moment de résoudre un problème ou d'approfondir une question.

Si le congrès est très utile pour cela, cet avantage demeure toutefois exclusif à ceux qui peuvent y participer. La majorité des autres activités de réseautage et de partage des connaissances se font au moyen de la liste d'envoi (courriels aux membres), de conversations sur LinkedIn ou de la publication occasionnelle de messages du conseil d'administration ou du bulletin d'information. L'impossibilité de rendre accessible à tous les conversations amorcées par un envoi de masse, le faible taux de

participation sur LinkedIn et la rareté des communiqués du conseil d'administration limitent toutefois l'efficacité de ces méthodes.

Le conseil continuera à chercher des façons d'améliorer le congrès à chaque édition, mais nous croyons qu'il serait aussi très profitable de créer des activités qui durent toute l'année.

### ***Améliorer la communication***

Afin de créer des activités de réseautage et de partage des connaissances qui durent toute l'année, nous devons nous doter de meilleurs outils de communication en ligne, trouver de nouvelles façons d'amener les membres à participer à des activités intéressantes et continuer de souligner les réussites.

### **Mesure stratégique 2A : Améliorer le site web de l'ACPRI-CIRPA**

Le site web de l'ACPRI-CIRPA a été reconstruit en 2011 à l'aide d'une plateforme libre (Drupal). Drupal a l'avantage d'être très personnalisable, mais intégrer les composantes créées et optimiser leur usage peut s'avérer problématique.

Après avoir considéré plusieurs options, le conseil d'administration a choisi d'utiliser le logiciel Member365 pour apporter des améliorations au site web actuel. Grâce à ce logiciel, qui répond aux dernières règles pour l'accessibilité des contenus web, le portail des membres du site web de l'ACPRI-CIRPA comportera des outils en libre-service, des babillards et d'autres outils de communication qui s'intégreront au site actuel et en augmenteront la fonctionnalité.

La première phase de la mise à jour devrait être terminée avant la fin de 2016. La seconde phase comprendra une évaluation du site qui nous servira à déterminer s'il faut apporter de nouvelles modifications à sa présentation et à ses fonctionnalités pour mieux atteindre notre objectif qui consiste à contribuer au perfectionnement professionnel des membres de l'ACPRI-CIRPA au moyen du réseautage et du partage des connaissances.

La réussite de cette mesure sera évaluée à partir du trafic sur le site (le nombre de clics) et des commentaires recueillis lors du sondage sur la satisfaction et l'engagement des membres.

### **Mesure stratégique 2B : Améliorer le partage des connaissances et de l'expertise en employant de nouveaux outils et de nouvelles méthodes**

En plus d'améliorer le site web, le conseil d'administration essaiera plusieurs façons d'entretenir la communication avec les membres tout au long de l'année, comme :

- Utiliser plus régulièrement le courriel, les mises à jour du site web ou le bulletin d'information;
- Améliorer l'archivage de documents sur le site, surtout en ce qui concerne les présentations données lors des congrès, les dossiers de l'association ainsi que les ressources et les liens importants;
- Recourir davantage aux forums de discussion du site web qu'à la liste d'envoi et aux conversations sur LinkedIn;

- Amener les membres à gérer des projets spéciaux pouvant donner lieu à des collaborations entre bureaux de PRI et avec des partenaires externes (Statistique Canada, CIGan, Universités Canada, CCREU, etc.).

La réussite de cette mesure sera évaluée à partir des commentaires des membres, des résultats du sondage sur la satisfaction, de la qualité et de la quantité des conversations tenues sur les forums et de la quantité des nouvelles ressources offertes.

### **Mesure stratégique 2C : Créer de nouvelles possibilités pour susciter la participation des membres**

La participation des membres est essentielle à la vitalité de l'association. Les membres actifs sont plus susceptibles de participer au congrès, de prendre part aux conversations sur les forums de discussion, d'aider l'association en faisant du bénévolat, de poser leur candidature pour siéger au conseil d'administration et de s'investir dans l'avancement de la profession. À cet effet, le conseil a l'intention de :

- Développer et officialiser de nouvelles occasions de faire du bénévolat et récompenser les membres qui donneront de leur temps. Les membres pourraient notamment être invités à modérer des groupes de discussion, à prendre la barre de certains projets ou à contribuer à l'organisation du congrès;
- Chercher de nouvelles façons de récompenser et de souligner les réalisations au fil du temps, peut-être avec un système de « galons » (p. ex. pour tenir le compte des présentations, des publications, etc.) et de créer des façons de souligner et de récompenser les réussites;
- Créer des outils en ligne ou perfectionner ceux en place pour que les membres aient accès à des affichages de postes, à un calendrier des formations et des webinaires ainsi qu'à des ressources concernant la PRI.

La réussite de cette mesure sera évaluée à partir du sondage sur la satisfaction des membres, de l'augmentation du bénévolat et du nombre de nouvelles ressources offertes aux membres.

## **Sommaire**

Le Plan stratégique 2016-2021 s'appuie sur les forces actuelles de l'ACPRI-CIRPA – sa portée nationale et la collégialité qui la caractérise – tout en encourageant un meilleur partage de l'expertise et la création de liens avec de nouveaux partenaires. Il vise à consolider la communauté de l'ACPRI-CIRPA en misant sur la communication avec et parmi les membres et en amenant un plus grand nombre d'entre eux à participer aux activités de l'association. Pour ce faire, il propose des stratégies qui tiennent compte des capacités de gestion et de mise en œuvre d'une association administrée par des bénévoles.