

## 7.1

# Planification institutionnelle

## Planification et gouvernance collégiale

La planification consiste à évaluer l'état de l'établissement (ou d'une de ses composantes) et à prendre des décisions, à la lumière de la mission académique de l'établissement, pour la poursuite de son fonctionnement et de son développement. La planification est donc un élément essentiel de la gouvernance. Les plans concernent directement les affaires académiques de l'établissement ou peuvent avoir des implications indirectes sur elles – voir l'annexe ci-dessous pour une liste de points à prendre en considération.

Les principes de collégialité exigent que le personnel académique soit impliqué de manière significative dans les processus de planification qui affectent les conditions du travail académique. Les principes de gouvernance collégiale exigent que les organes de gouvernance, y compris le sénat, jouent un rôle décisif dans le lancement et la supervision des efforts de planification, l'approbation des plans, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

Le personnel académique et ses associations peuvent considérer les processus de planification avec scepticisme en raison d'un historique de fausses consultations, de résultats insatisfaisants ou de l'abandon d'objectifs dans des plans antérieurs. Ils doivent donc aborder ces processus avec prudence et esprit critique, tout en reconnaissant que les discussions sur la planification sont l'occasion, dans le cadre de la gouvernance et au-delà, de prendre conscience des défis institutionnels, de formuler une vision positive et de s'organiser pour faire pression collectivement en faveur d'améliorations.

## La nature de la planification

La planification est une approche intentionnelle visant à guider le développement de l'établissement, qui doit être considérée comme un processus réflexif qui :

- est fondé sur la compréhension de la primauté de la mission universitaire (par exemple, l'enseignement, la recherche et le service à la communauté dans l'intérêt public) telle qu'elle est menée à bien par la communauté des chercheurs de l'établissement,
- rend en compte les conditions internes et externes (éventuellement changeantes) dans lesquelles l'établissement opère,
- considère les défis et les choix qui s'offrent à l'établissement.

Ainsi, la compréhension de la nature du travail universitaire et l'engagement à favoriser les conditions qui le facilitent sont essentiels à la réussite à long terme de toute initiative de planification. L'association doit encourager des discussions régulières entre ses membres sur ces questions, y compris en dehors des cycles formels de planification institutionnelle et bien avant que les initiatives de planification ne soient lancées.

Sur la base d'un examen minutieux de la situation actuelle et de son évolution historique, un plan articulera une vision future pour l'établissement, à réaliser au cours d'une période donnée, ainsi que la voie de développement choisie pour atteindre cette vision. Un plan contient souvent un ensemble explicite de priorités et d'objectifs accompagnés d'indicateurs de réussite exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs. Les plans doivent décrire clairement les défis que les initiatives sont censées relever et les implications de leur mise en œuvre de la manière proposée, afin que les membres des organes de gouvernance soient en mesure de prendre des décisions d'approbation en toute connaissance de cause.

Pour être utile, le plan doit s'accompagner d'une description de la manière dont l'établissement s'organisera pour atteindre les résultats escomptés. Cette description doit attribuer la responsabilité de la mise en œuvre des éléments du plan. Les attributions doivent être confiées aux services disposant de l'autorité nécessaire. Des engagements d'allocation de ressources suffisantes doivent accompagner tout plan de ce type. Les engagements relatifs au dépôt de rapports périodiques à l'intention des organes de gouvernance compétents doivent être inclus.

La planification institutionnelle privilégie souvent la croissance. Bien que la croissance puisse être appropriée dans certaines circonstances, elle doit être abordée avec prudence et avec une justification suffisante. Que l'on envisage ou non une croissance, il faut toujours veiller à maintenir ou à améliorer les conditions du travail universitaire.

## Entre les initiatives de planification

Il est important de se rappeler que les administrations peuvent poursuivre une « stratégie » qui ne figure pas dans les plans approuvés. Cela peut se produire dans le cadre des processus budgétaires, de l'utilisation des fonds de réserve, de l'embauche ou de la restructuration de l'administration, du recours à des consultants, etc. Les organes de gouvernance académique doivent être soutenus dans le suivi de ces activités, y compris lorsqu'elles s'écartent des plans approuvés par les organes de gouvernance académique et se développent indépendamment de ceux-ci.

## Rôle de l'association du personnel académique

L'association du personnel académique peut jouer un rôle essentiel dans la promotion d'une meilleure planification institutionnelle. Cela passe notamment par les actions suivantes :

- examiner et analyser régulièrement les données institutionnelles afin de suivre et d'élucider les enjeux et les tendances,
- favoriser en permanence la discussion entre les membres sur l'établissement, la nature du travail académique et les conditions qui facilitent ce travail,
- sensibiliser les membres au rôle important que le sénat et d'autres acteurs devraient jouer dans la planification, le suivi de la mise en œuvre du plan et l'évaluation de son succès,
- aborder les processus de planification avec prudence et esprit critique, tout en reconnaissant qu'ils offrent à l'association l'occasion de sensibiliser aux défis institutionnels, d'articuler une vision positive et d'organiser les membres pour qu'ils fassent collectivement pression en faveur d'améliorations.

## Listes de vérification

### En ce qui concerne l'association du personnel académique

L'association du personnel académique s'est organisée pour renforcer et soutenir la voix de ses membres dans les processus de planification :

- ❑ L'association recueille, examine et analyse régulièrement les données institutionnelles afin de suivre et d'élucider les enjeux et les tendances.
- ❑ L'association surveille la mise en œuvre des plans précédemment approuvés, y compris la qualité des rapports présentés aux organes de gouvernance et à la communauté universitaire.
- ❑ L'association communique avec ses membres sur les enjeux et les tendances, est à l'écoute des préoccupations des membres, et développe et maintient des informations et des ressources éducatives sur les questions et le rôle du sénat dans ces domaines.
- ❑ L'association a développé et maintient de manière proactive une vision positive de l'établissement, approuvée par ses membres, ainsi qu'un ensemble de positions sur les principaux défis.
- ❑ L'association a adopté une stratégie d'organisation des membres qui comprend (mais ne se limite pas à) l'organisation des membres autour de la gouvernance, y compris la planification.
- ❑ L'association anticipe les initiatives de planification (par exemple, à l'approche de l'échéance des plans précédents ou à la suite d'événements majeurs, tels qu'un changement d'administration).
- ❑ Grâce à l'organisation de ses membres et aux dispositions de la convention collective, l'association peut exiger que le personnel académique s'engage de manière significative dans les processus de planification et que les organes de gouvernance, y compris le sénat, jouent un rôle décisif dans le lancement et la supervision des efforts de planification, l'approbation des plans, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des réussites.
- ❑ La convention collective garantit les droits à la participation collégiale et ces droits sont renforcés par les droits à la liberté académique, les droits à l'équité, et les dispositions relatives à la charge de travail équitable qui aident les membres à assumer leur part de la charge de travail<sup>1</sup>.

Avant et pendant les processus de planification, et après l'approbation des plans, l'association du personnel académique prend en compte les éléments suivants :

- les implications possibles pour les conditions de travail des membres,
- les domaines de conflit possibles avec la convention collective,
- les implications possibles pour les prochaines rondes de négociation collective et les initiatives d'organisation des membres.

## En ce qui concerne le processus de planification

- La politique institutionnelle et les conventions collectives exigent que les établissements et leurs administrations sachent clairement quand les processus de planification sont censés être lancés.
- Les organes de gouvernance, y compris le sénat, jouent un rôle décisif dans le lancement des efforts de planification. Tout comité directeur de la planification est constitué par l'organe de gouvernance approprié et lui rend compte (par exemple, par le sénat pour la planification académique institutionnelle; dans le cas d'un plan institutionnel global, le comité directeur devrait être un comité conjoint du conseil d'administration et du sénat). Si un comité directeur doit être créé :
  - La représentation du personnel académique est forte, les représentantes et représentants étant élus par les organes de gouvernance compétents à l'issue d'un processus de nomination ouvert (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas sélectionnés par l'administration). Lorsqu'il est opportun que les comités comprennent des membres possédant une certaine expertise, les organes de gouvernance compétents doivent néanmoins conserver le pouvoir de sélectionner les membres du comité (par exemple, en nommant des membres du personnel académique possédant l'expertise requise).
  - Le comité reflète la diversité de la communauté universitaire de l'établissement, tous les membres ont des droits de participation pleins et égaux, et les obstacles à une participation équitable ont été identifiés et supprimés.
  - Les règles régissant la conduite des travaux du comité (par exemple, quorum, prise de décision, etc.) sont clairement établies.
- Le rôle des consultants externes, le cas échéant, est clairement défini, limité et décidé par l'organe de gouvernance concerné<sup>2</sup>. Aucun consultant n'a été engagé avant que le processus de planification ne soit lancé par les organes de gouvernance concernés.

- Les organes de gouvernance compétents sont chargés de superviser les efforts de planification au fur et à mesure de leur déroulement. Ces organes reçoivent des rapports réguliers (par exemple, de la part du comité directeur disposant d'une délégation de pouvoir) et peuvent donner des orientations supplémentaires si nécessaire. Ces organes et leurs comités reçoivent des projets de plans et ont la possibilité d'en discuter bien avant la phase d'approbation.
- Le processus de planification est clairement décrit dès le départ, avec toute la planification académique et le développement de la politique académique menés sous l'autorité du sénat et tous les autres sujets soumis à l'examen du sénat pour d'éventuelles recommandations au conseil d'administration. Le processus est ouvert et démocratique, et l'effort de planification est doté de ressources appropriées.

Le processus de planification commence non seulement par une « analyse externe » du contexte institutionnel<sup>3</sup>, mais aussi par un examen interne approfondi qui porte notamment sur les points suivants :

- la charge de travail,
- les effectifs,
- la capacité de recherche,
- le soutien aux étudiants et au personnel (soutien académique et non académique),
- la bibliothèque,
- le développement professionnel,
- la qualité de l'environnement de travail et d'apprentissage (par exemple, en ce qui concerne les questions de santé et de sécurité au travail, de décolonisation et d'équité),
- d'autres questions relatives aux conditions de travail universitaire.
- Les résultats sont communiqués aux organes de gouvernance concernés et à la communauté de l'établissement. Ces organes peuvent demander des rapports et participent à la définition des questions clés qui doivent être abordées dans le cadre de l'initiative de planification<sup>4</sup>.
- Un processus de planification permet d'envisager un large éventail de possibilités avant de s'engager dans un parcours.

- Un processus de planification est collégial, c'est-à-dire qu'il permet un engagement large et significatif de la communauté et l'expression d'une diversité de points de vue et d'opinions, et qu'il est inclusif en termes de participation.

## En ce qui concerne les éléments du plan

Un plan finalisé contient :

- Une déclaration claire du champ d'application, y compris la durée de vie du plan.
  - Une évaluation claire des conditions internes et externes actuelles, ainsi que des problèmes que le plan vise à résoudre.
  - Une vision clairement articulée (éventuellement accompagnée d'objectifs et d'indicateurs), ainsi qu'une voie de développement pour y parvenir. Toutes les initiatives identifiées doivent être décrites de manière suffisamment détaillée pour permettre aux lecteurs de bien comprendre la nature de chaque initiative, les défis et les opportunités que chacune est censée aborder, etc.
  - Des déclarations claires sur la manière dont l'établissement s'organisera pour réaliser le plan, y compris des engagements en matière d'affectation des ressources.
  - Des déclarations claires de responsabilité pour la mise en œuvre des éléments du plan, attribuées à des bureaux dotés de l'autorité nécessaire et devant rendre compte aux organes de gouvernance compétents.
  - Une déclaration claire sur les révisions intermédiaires et finales de la mise en œuvre, avec des calendriers et des responsabilités assignées et des exigences de rapport aux organes de gouvernance concernés. Les rapports sont programmés de manière à ce qu'ils puissent servir de base aux initiatives de planification ultérieures.
  - Des déclarations claires indiquant que, si le plan prévoit l'élaboration de plans, de cadres, d'objectifs, etc. subordonnés, ceux-ci seront élaborés et approuvés dans le cadre de processus de gouvernance appropriés.
  - Des déclarations claires sur la manière dont le plan est lié à d'autres plans ou initiatives existants, le cas échéant.
- Un plan finalisé répond à la nécessité d'établir et/ou de maintenir les conditions qui permettent au personnel académique et aux employés de fournir un

environnement d'enseignement et d'apprentissage de haute qualité et de mener des travaux de recherche.

- Un plan finalisé est cohérent avec les principes fondamentaux de liberté académique, d'équité et de gouvernance collégiale.
- Un plan finalisé est flexible et permet des ajustements, sous réserve de la supervision et de l'approbation de la gouvernance, en fonction de l'évolution des conditions et de l'expérience acquise tout au long de la mise en œuvre.
- Lorsque la croissance est envisagée, les implications ont été soigneusement étudiées et traitées.

## Annexe : Types de plans

L'éventail des plans varie d'un établissement à l'autre et peut évoluer dans le temps. Ils sont souvent hiérarchisés, les plans de niveau inférieur ou plus détaillés s'inscrivant dans le cadre d'un plan institutionnel. Les types de plans les plus courants sont, entre autres, les suivants :

- **Plans institutionnels** : Il s'agit de plans globaux qui contiennent à la fois des éléments académiques et non académiques. Les autres plans doivent s'inscrire dans le cadre établi par un plan institutionnel.
- **Plans académiques** : Ces plans décrivent l'évolution prévue de l'offre de programmes, le développement d'unités organisationnelles (par exemple, la création de nouvelles facultés, écoles ou instituts), les objectifs de recrutement et d'inscription des étudiants, les objectifs en matière de recherche et de participation communautaire, etc. Ils peuvent également porter sur les services académiques et les services aux étudiants, les objectifs en matière de décolonisation et d'équité, ainsi que sur d'autres questions. Ces questions et d'autres peuvent être développées dans des plans subordonnés ou adjacents plus détaillés.
- **Budgets** : Ils comprennent les budgets de fonctionnement et les budgets d'investissement. La planification des effectifs du personnel académique et non académique peut être abordée dans le cadre du processus budgétaire. Voir ci-dessous pour plus d'informations.
- **Plans d'investissement** : Il s'agit de plans pour l'entretien et le développement du campus, la construction de nouvelles installations, etc.
- **Plans de décarbonisation** : Il s'agit de plans indiquant comment l'établissement réduira les émissions de carbone liées à ses activités et contribuera d'une autre manière à répondre à l'urgence climatique.

Les projets concernent directement les conditions du travail universitaire ou peuvent avoir des implications indirectes sur elles. Les questions pertinentes comprennent, mais ne sont pas limitées aux :

- Développement des programmes
- Inscriptions
- Planification et charge de travail des effectifs de personnel académique et non académique
- Capacités de recherche et soutien
- Soutien aux étudiants et au personnel (soutien académique et non académique)
- Bibliothèque
- Développement professionnel
- Qualité de l'environnement de travail et d'apprentissage, par exemple en ce qui concerne les questions de santé et de sécurité au travail, de décolonisation et d'équité
- Structures administratives
- Développement du campus (par exemple, terrains et espaces, bâtiments, laboratoires, équipements et technologies de l'information)

## Budgets

Un budget est un plan d'affectation des ressources, exprimé en termes financiers. En tant que tel, il implique que :

- Les considérations qui s'appliquent à la planification en général s'appliquent à la budgétisation en particulier;
- Les budgets institutionnels (par exemple, les budgets de fonctionnement annuels et les budgets d'investissement, ainsi que les budgets des divisions, des facultés, des unités, etc.) doivent s'aligner sur les autres plans approuvés, de sorte que les allocations de ressources contribuent à la réussite de ces plans et équilibrent les tensions qui existent entre eux ou qui leur sont inhérentes.

Le contenu de cette ressource sur la planification institutionnelle doit être considéré comme s'appliquant également à la budgétisation. Cependant, en raison de son rôle central et du niveau de détail qu'elle implique, la budgétisation institutionnelle est traitée plus en détail dans la ressource **Budgétisation institutionnelle** de la **collection de l'ACPPU sur la gouvernance**.

## Planification stratégique

Au sein de l'établissement corporatisé, où les efforts s'inspirent de la terminologie de la planification du secteur privé, les plans sont souvent qualifiés de « stratégiques ». Cette approche est fondée, parfois implicitement, sur l'idée que l'objectif le plus fondamental de la planification est d'assurer la viabilité de l'établissement et en particulier sa compétitivité (par exemple, sa part de marché régionale ou mondiale, les fonds alloués à la recherche, etc.).

Cette approche met l'accent sur la manière dont l'établissement cherche à se positionner dans un contexte ou un marché plus large. Elle peut donc conduire à mettre davantage l'accent sur les facteurs externes et sur l'impératif « stratégique » de donner la priorité à certaines activités afin d'améliorer la position relative de l'établissement par rapport à son environnement.

Bien que le contexte extérieur soit important, le cadre de la « planification stratégique » pourrait conduire à accorder moins d'attention à l'établissement considéré comme une communauté de pratique scientifique – en d'autres termes, moins d'attention à la façon dont l'établissement peut être développé de manière à ce que cette communauté et sa pratique scientifique s'épanouissent dans la poursuite de la mission académique.

Le personnel académique et ses associations devraient être attentifs à la mesure dans laquelle les pressions extérieures, par exemple celles exercées par les régimes provinciaux de financement basé sur les performances ou ciblé, ou par la dépendance croissante à l'égard du soutien du secteur privé, sont autorisées à orienter la planification institutionnelle. Ces pressions externes menacent l'autonomie des établissements et le liberté académique.

Les consultants du secteur privé sont particulièrement susceptibles de promouvoir une approche corporatiste de « planification stratégique ». Le personnel académique et ses associations devraient s'interroger de manière critique sur ce cadre et sur les hypothèses sous-jacentes concernant l'objectif de l'éducation postsecondaire.

## Notes de fin de page

1 Pour en savoir plus, consultez l'[Énoncé de principes sur la collégialité](#).

2 Le recours systématique à des cabinets de conseil du secteur privé et l'influence qu'ils exercent sur des décisions cruciales sont indissociables de la corporatisation de l'éducation postsecondaire et de l'érosion d'une participation significative du personnel académique à la gouvernance. Ils détournent également les ressources de la mission académique de l'établissement. Pour ces raisons, le recours à des consultants doit être évité. Toutefois, si l'organe de gouvernance décide d'engager un cabinet de conseil après une délibération approfondie qui prend en compte les inconvénients et les coûts, la justification et les critères de sélection doivent être décidés par l'organe avant que le cabinet ne soit sélectionné. Le seul rôle du cabinet de conseil doit être de soutenir le comité concerné, selon les instructions de ce dernier.

3 Les analyses externes comprennent souvent des analyses des données démographiques, de la demande prévue de programmes, des politiques publiques et du contexte de financement, etc. Dans la mesure où elles répondent à des besoins sociétaux perçus, elles peuvent avoir tendance à se concentrer étroitement sur des demandes économiques utilitaires, telles que celles des employeurs.

4 Il est important de ne pas laisser les administrateurs, les consultants, etc. encadrer l'exercice de planification et décider des questions à traiter.