



Association francophone pour le savoir

PLAN STRATÉGIQUE

2009 | 2014



Association francophone pour le savoir — ACFAS
425, rue De La Gauchetière Est
Montréal (Québec) H2L 2M7
Téléphone : 514 849-0045
Télécopieur : 514 849-5558
www.acfas.ca

Ce document a été publié en 2009.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| MOT DU PRÉSIDENT DE L'ACFAS | 5 |
| INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE | 9 |
| La structure de ce document | 9 |
| La périodicité du plan stratégique | 9 |
| PREMIÈRE PARTIE : LA MISSION, LES OBJECTIFS ET LES MOYENS D'ACTION DE L'ACFAS | 10 |
| DEUXIÈME PARTIE : LE CONTEXTE ET LES DÉFIS | 11 |
| Les défis généraux liés à la contribution de la science à la société | 11 |
| Les défis propres à la communauté scientifique | 12 |
| Les défis propres à l'ACFAS | 13 |
| TROISIÈME PARTIE : LES ORIENTATIONS, LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2009 - 2014 | 14 |
| ORIENTATION 1 : EXERCER UN RÔLE FÉDÉRATEUR AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE FRANCOPHONE | 15 |
| Objectif 1 : Améliorer la représentativité de l'ACFAS et consolider l'organisation du congrès annuel | 15 |
| Objectif 2 : Assurer une veille active des politiques scientifiques des administrations publiques au Québec, au Canada et dans la francophonie | 17 |
| Objectif 3 : Contribuer activement à la promotion de la relève scientifique | 18 |
| ORIENTATION 2 : ENRICHIR LE DIALOGUE ENTRE LA SCIENCE ET LA SOCIÉTÉ | 19 |
| Objectif 1 : Préciser le cadre et les méthodes des interventions publiques de l'ACFAS | 19 |
| Objectif 2 : Consolider les mécanismes permettant un dialogue entre les scientifiques, les utilisateurs de la recherche et le grand public | 21 |
| ORIENTATION 3 : DÉVELOPPER UN CADRE INTÉGRÉ DE COMMUNICATION ET DE POSITIONNEMENT DE L'ACFAS DANS L'ESPACE PUBLIC FRANCOPHONE | 22 |
| Objectif 1 : Élaborer un plan intégré de communications de l'ACFAS | 22 |
| Objectif 2 : Compléter le développement des systèmes d'information de l'ACFAS | 24 |
| ORIENTATION 4 : MOBILISER LES RESSOURCES, DÉVELOPPER L'EXPERTISE | 25 |
| Objectif 1 : Assurer la stabilité de la situation financière de l'ACFAS | 25 |
| Objectif 2 : Déterminer le potentiel économique réel des activités de l'ACFAS | 26 |
| Objectif 3 : Consolider le personnel de l'ACFAS et enrichir l'environnement professionnel | 27 |
| ANNEXE A : UNE ILLUSTRATION POSSIBLE DU MODE D'INTERVENTION DE L'ACFAS DANS LE DÉBAT PUBLIC — L'EXEMPLE DE LA RELÈVE SCIENTIFIQUE | 28 |
| ANNEXE B : LES « PRODUCTIONS » DE L'ACFAS | 29 |



MOT DU PRÉSIDENT DE L'ACFAS

Depuis 1923, l'Association francophone pour le savoir – Acfas appuie la communauté scientifique et promeut la recherche. Elle est largement reconnue et appréciée pour son Congrès annuel et le rôle que cet événement international tient dans la diffusion des résultats de recherche toutes disciplines confondues, la plateforme de réseautage offerte aux chercheuses et chercheurs francophones et le tremplin qu'il constitue pour la relève. Mais il serait réducteur de penser que l'activité de l'Acfas se résume à ce seul événement. Il ne faut pas passer sous silence, les efforts mis au cours des dernières années à la promotion d'une véritable société du savoir et au développement du dialogue entre chercheurs et citoyens.

Forte de ses 86 années d'expérience, l'Acfas redéfinit régulièrement ses orientations et ses modes d'action afin de contribuer au mieux-être et au développement de la société contemporaine. Pour ce faire, l'Acfas s'est dotée d'un nouveau plan stratégique, pour les cinq prochaines années. Ce plan lui permettra de mieux coordonner ses actions dans une vision à long terme.

Le paysage de la recherche s'est considérablement modifié depuis trente ans. Les orientations définies par le Plan stratégique 2009-2014 démontrent comment l'Acfas entend maintenir son rôle structurant pour la recherche et l'innovation au Québec et au Canada et lui permettent d'étendre ses sphères d'activité.

Les objectifs proposés dans ce plan stratégique ne pourront être atteints qu'avec la participation et le soutien de la communauté scientifique et de nos partenaires, publics et privés. L'atteinte de ces objectifs suppose que le milieu de la recherche parle d'une seule voix sur des enjeux communs. Elle suppose également le maintien d'une ambitieuse politique de financement de la recherche dans tous les domaines afin de pouvoir préparer notre avenir collectif.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Pierre Noreau'. The signature is fluid and cursive.

Pierre Noreau
Président



PLAN STRATÉGIQUE 2009 | 2014

L'Association francophone pour le savoir – ACFAS a pour mission de promouvoir le développement de la recherche et de la culture scientifique, en contribuant à la diffusion et à la valorisation des connaissances et des méthodes scientifiques, en vue d'améliorer la qualité de la vie en société.

Orientation 1

Exercer un rôle fédérateur au sein de la communauté scientifique

Objectif 1 : améliorer la représentativité de l'ACFAS et consolider l'organisation du congrès annuel

Objectif 2 : assurer une veille active des politiques scientifiques des administrations publiques au Québec, au Canada et dans la Francophonie

Objectif 3 : contribuer activement à la promotion de la relève scientifique

Orientation 2

Enrichir le dialogue entre la science et la société

Objectif 1 : préciser le cadre et les méthodes des interventions publiques de l'ACFAS

Objectif 2 : consolider les mécanismes permettant un dialogue entre les scientifiques, les utilisateurs de la recherche et le grand public

Orientation 3

Développer un cadre intégré de communication et de positionnement de l'ACFAS dans l'espace public francophone

Objectif 1 : élaborer un plan intégré de communications de l'ACFAS

Objectif 2 : compléter le développement des systèmes d'information de l'ACFAS

Orientation 4

Mobiliser les ressources, développer l'expertise

Objectif 1 : assurer la stabilité de la situation financière de l'ACFAS

Objectif 2 : déterminer le potentiel économique réel des activités de l'ACFAS

Objectif 3 : consolider le personnel de l'ACFAS et enrichir l'environnement professionnel

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

Ce document a été adopté par le Conseil d'administration de l'ACFAS à l'occasion de sa réunion régulière du 30 avril 2009. Le Conseil a été saisi à trois reprises de ce plan stratégique. Le 21 août 2008, il a entériné une proposition de processus pour l'élaboration et la validation du plan. Le 18 septembre suivant, lors d'une réunion spéciale, le Conseil s'est penché sur certains grands enjeux de ce plan. Par la suite, une série de rencontres individuelles avec des personnes désignées par l'ACFAS ont permis de clarifier et d'approfondir ces enjeux. Une série de réunions avec le personnel a également permis d'aborder ces questions et d'explorer certaines considérations à caractère plus technique. Puis, le 12 mars dernier, le Conseil d'administration s'est penché sur un document de travail qui a servi de point de départ au présent document, lequel incorpore les commentaires reçus à cette occasion ainsi que ceux qui ont été transmis par certains membres individuels. Enfin, ce document a fait l'objet d'une discussion approfondie lors de la réunion du Comité exécutif de l'ACFAS qui s'est tenue le 9 avril 2009. Ce document constitue une version « préfinale » du plan stratégique, en ce sens qu'un plan de communication devra l'accompagner pour assurer une diffusion appropriée du document et de ses contenus auprès des partenaires et des publics visés par l'ACFAS. À cette fin, des instruments dérivés pourront au besoin être produits et mis en circulation (page Web, documents « papier », tableaux synthétiques, etc.).

La structure de ce document

À la suite de cette introduction, ce document comporte trois parties qui constituent le projet de plan stratégique 2009-2014 de l'ACFAS :

- Une première partie rappelle l'énoncé de mission de l'ACFAS qui avait fait l'objet de discussions l'an dernier. En reprenant cet énoncé, cette partie propose d'ajouter certains éléments qui précisent le champ d'action de l'Association et certains objectifs qu'elle poursuit.
- Une seconde partie énonce les grands enjeux sur lesquels s'appuie le plan stratégique. Il s'agit d'une série d'énoncés synthétiques qui se regroupent en trois catégories : (1) les enjeux généraux liés à la contribution de la science à la société (2) les enjeux spécifiques à la communauté scientifique et (3) les enjeux particuliers de l'ACFAS.
- La troisième partie constitue le plan stratégique proprement dit. Elle expose les quatre grandes orientations, dont dérivent les objectifs et les actions qui y sont liées.

Une annexe vient compléter ce document en détaillant une approche possible de consultation pouvant être appliquée à la question de la relève (voir Orientation 1, Objectif 3).

La périodicité du plan stratégique

Jusqu'à maintenant, les plans stratégiques de l'ACFAS portaient sur des périodes de trois ans. Ce projet de plan stratégique propose d'élargir cet horizon à cinq ans et couvre donc la période de 2009 à 2014. En allongeant ainsi la périodicité, il est possible de fixer des orientations plus ambitieuses et de prendre le temps nécessaire pour les ancrer davantage tant dans les opérations courantes que dans la « culture » interne et le rayonnement externe de l'Association.

Le plan stratégique proposé couvre par conséquent une période de cinq ans, qu'il est possible de définir sur deux bases distinctes, selon les objectifs poursuivis.

- La période formelle débute avec l'année budgétaire 2009 - 2010 de l'ACFAS (début de l'An 1) et se termine à la fin de la cinquième année suivante (fin de l'An 5). En ce qui concerne le plan proposé, il s'agit donc d'un plan 2009 - 2014 débutant le 1er septembre 2009 et se terminant le 31 août 2014. Cette périodicité sert de base au suivi administratif du plan stratégique (établissement des indicateurs, signification des attentes, reddition de comptes, etc.) et à l'établissement des priorités budgétaires qui en découlent.
- Les processus d'élaboration et d'évaluation du plan stratégique doivent contribuer à enrichir la participation des membres de l'ACFAS et le contenu des discussions de l'Assemblée générale. La périodicité quinquennale s'applique donc, dans ce contexte, aux périodes entre les assemblées générales annuelles. En ce qui concerne le plan proposé, soit le plan 2009 - 2014, cette période va de l'Assemblée générale de 2009 à celle de 2014. Cette périodicité servirait alors de base à des activités facilitant la consultation et la participation des membres, la contribution des comités, etc.

Le plan stratégique 2009 - 2014 de l'ACFAS utilisera donc les années budgétaires comme base de planification et de suivis administratifs. Le budget annuel de l'Association devrait par conséquent inclure une brève section indiquant les principales contributions de ce budget à la réalisation du plan stratégique, de même que le suivi des réalisations annoncées dans le budget précédent. Parallèlement, le plan stratégique quinquennal de l'ACFAS devrait être formellement entériné par le Conseil d'administration précédant l'Assemblée générale du début du cycle de planification (en l'occurrence, l'Assemblée générale de mai 2009 pour le plan 2009 - 2014). Par la suite, chaque rapport du président aux assemblées générales annuelles devrait contenir une brève section faisant état de l'état d'avancement du plan stratégique et des difficultés rencontrées, le cas échéant.

LA MISSION, LES OBJECTIFS ET LES MOYENS D'ACTION DE L'ACFAS

La mission de l'Association francophone pour le savoir — ACFAS s'énonce actuellement comme suit :

L'ACFAS a pour mission de promouvoir le développement de la recherche et de la culture scientifique, en contribuant à la diffusion et à la valorisation des connaissances et des méthodes scientifiques, en vue d'améliorer la qualité de la vie en société.

L'ACFAS vise également les objectifs spécifiques suivants :

- Promouvoir et soutenir la relève scientifique;
- Défendre la pertinence de la recherche et de l'activité scientifique au sein de la société;
- Soutenir un dialogue Science et Société.

Le plan stratégique 2009 - 2014 s'appuie sur cette mission et ne remet pas en questions sa formulation. Toutefois, il est important d'en préciser certains aspects et d'en déduire certains modes d'action pour l'Association. Ainsi, dans la poursuite de sa mission, l'ACFAS intervient auprès :

- de ses membres;
- de la communauté scientifique;
- des utilisateurs de la recherche;
- des décideurs politiques, économiques et sociaux;
- du grand public.

L'ACFAS privilégie en outre les moyens d'action suivants :

- L'ACFAS contribue à identifier et à promouvoir les conditions propices à la recherche et aux activités scientifiques, afin qu'elles contribuent à l'enrichissement des savoirs, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et au développement général de la société.
- L'ACFAS met à la disposition de la communauté scientifique de langue française des outils, des forums et des réseaux qui permettent aux scientifiques de mieux communiquer entre eux, que ce soit sur leurs travaux respectifs, sur les conditions propices à la recherche et à la conduite des activités scientifiques, ou sur les sujets qui interpellent des disciplines différentes et complémentaires.

- L'ACFAS établit et maintient des outils, des forums et des réseaux permettant de jeter des ponts entre la communauté scientifique et l'ensemble des autres partenaires et utilisateurs de la recherche, dans le but d'améliorer la pertinence générale de la recherche et des activités scientifiques et d'accroître leur contribution à la vie et au développement de la société.
- L'ACFAS contribue activement à la diffusion et au rayonnement de la recherche et des activités scientifiques en langue française dans la francophonie et dans le reste du monde. Elle contribue aussi à la reconnaissance des contributions des chercheurs de langue française à l'avancement des sciences, tant dans le monde francophone que dans l'ensemble de la communauté scientifique mondiale.
- L'ACFAS appuie les efforts et les initiatives des différents acteurs qui sont engagés dans l'enseignement, la diffusion et la vulgarisation, en langue française, des connaissances et des méthodes scientifiques, et qui contribuent ainsi à accroître le niveau général de la culture scientifique pour permettre à tous les citoyens d'enrichir leur participation à la vie de la société.
- L'ACFAS contribue à la préparation de la relève scientifique, à son intégration harmonieuse aux différents réseaux de la communauté scientifique, ainsi qu'à sa contribution propre à l'avancement des connaissances et à la prise en considération des enjeux scientifiques dans les grands débats de la société.
- En ayant notamment recours aux contributions des chercheurs et des scientifiques, l'ACFAS intervient auprès du grand public et des différents décideurs économiques, politiques et sociaux pour assurer que les enjeux scientifiques et éthiques, d'une part, et les différents apports de la recherche, d'autre part, soient adéquatement pris en compte tant dans l'élaboration des politiques publiques que dans l'évolution des valeurs et des orientations générales de la société.

LE CONTEXTE ET LES DÉFIS

Le plan stratégique 2009 - 2014 s'appuie sur un certain nombre de constats qui définissent certains éléments significatifs, dans le contexte actuel, de l'environnement externe et de l'organisation interne de l'ACFAS. Les énoncés qui suivent ne visent pas à présenter un portrait exhaustif des défis auxquels la société, la communauté scientifique et l'Association sont confrontées, mais plutôt à indiquer ceux qui ont été considérés comme importants dans la préparation du plan stratégique et dans l'identification des grandes orientations qui y sont proposées. Ils ont été largement inspirés par une série de consultations internes et externes qui ont été menées dans le processus de préparation du plan stratégique. Ces constats sommaires sont ici regroupés en trois grandes catégories, qui vont du général au particulier.

- Les défis généraux liés à la contribution de la science à la société touchent les conditions « génériques » qui influent sur la poursuite de la recherche et des activités scientifiques, ainsi que sur leur capacité de contribuer adéquatement aux grands débats qui animent la société.¹
- Les défis propres à la communauté scientifique concernent notamment des difficultés reliées à la cohésion du milieu scientifique, aux relations entre les chercheurs et aux conditions d'émergence de la relève en recherche.
- Finalement, les enjeux propres à l'ACFAS relèvent des forces et des faiblesses de l'Association et des conditions lui permettant de poursuivre efficacement sa mission.

Les défis généraux liés à la contribution de la science à la société

- La société fait face à des enjeux environnementaux, culturels, économiques et sociaux qui se complexifient chaque année davantage, exerçant des pressions croissantes sur

l'équilibre des communautés humaines, sur leurs relations avec l'habitat et sur la santé des personnes. Parallèlement, la société dépend de plus en plus de systèmes technologiques sophistiqués, d'une part, et d'institutions complexes, d'autre part, pour soutenir le fonctionnement de son économie, pour assurer les communications entre les personnes et les organisations, ainsi que pour dispenser des services publics qui correspondent aux besoins et aux attentes des citoyens. Dans un cas comme dans l'autre, la recherche et la science doivent apporter une meilleure compréhension de ces enjeux, contribuer à y apporter des solutions durables et efficaces, améliorer la qualité de la vie et la santé globale des individus.

- Or, au moment où la recherche et la science s'avèrent de plus en plus nécessaires, plusieurs facteurs tendent à remettre en question la place qu'elles occupent dans la vie et dans le développement de la société. Ce questionnement se poursuit alors que le grand public et plusieurs décideurs demeurent souvent mal informés de la contribution que la science et la recherche peuvent apporter à la société.
- Le contexte économique difficile accentue les pressions à court et à moyen terme sur le financement de la recherche et des institutions qui forment et soutiennent les chercheurs. Par delà ces facteurs liés à la conjoncture, l'évolution démographique de la société — dont le vieillissement de la population — engendre des pressions structurelles à plus long terme sur les dépenses publiques consacrées à l'enseignement supérieur et à la recherche. La conjonction de ces facteurs conjoncturels et structurels fait peser d'importantes contraintes sur les ressources qui devront être consacrées, au cours des prochaines années, à la recherche et à la formation de la relève scientifique.
- Le financement des universités et des autres institutions chargées d'encadrer la recherche publique et de former la relève scientifique demeure par conséquent précaire, ce qui contribue à restreindre la contribution de la recherche au développement de la société.

¹ Les défis abordés ici ne cherchent pas à traiter des questions scientifiques précises ou des enjeux disciplinaires particuliers, qui relèvent d'autres partenaires (ministères et agences, universités et départements, centres de recherche publics et privés, sociétés savantes et ordres professionnels, etc.). Ils visent plutôt à soulever certaines questions qui s'adressent à l'ensemble de la communauté scientifique et qui touchent ses rapports à la société en général, conformément à la mission plus « généraliste » de l'ACFAS.

- Au cours des dernières années, on a constaté un nombre croissant de cas où l'on a cherché à restreindre la diffusion de résultats scientifiques sur des sujets sensibles reliés aux politiques publiques (changements climatiques, santé publique, etc.) et au développement des activités économiques. En plus de s'opposer à la libre circulation des idées, ces restrictions imposent des limites potentiellement très sérieuses aux contributions de la recherche et de la science à la société.
- Une récente étude de l'OCDE (OCDE, 4 novembre 2008) révélait par ailleurs que le Canada est au 14^e rang des pays industrialisés au chapitre des investissements en recherche et développement, compte tenu du PIB de chaque État, loin derrière Israël, la Suède, la Finlande ou le Japon. On peut par conséquent constater le sous-financement relatif de la recherche au plan canadien.
- Les ressources investies en vue d'enrichir la culture scientifique du grand public et de vulgariser les résultats de la recherche s'imposent de plus en plus comme une condition nécessaire à un meilleur dialogue entre la science et la société. Si certains progrès ont été constatés au cours des dernières années, ces efforts demeurent insuffisants.

— qui ont considérablement renforcé la cohésion de ces disciplines et développé les synergies entre chercheurs. Parallèlement, les départements universitaires ont contribué à renforcer cette cohésion interne et à structurer la communauté scientifique autour de pôles disciplinaires forts.

- Ce renforcement des pôles disciplinaires n'a pas empêché une prise de conscience de plus en plus importante de la nécessité de diversifier les sources de connaissance et d'accroître les synergies entre les différents acteurs de la production du savoir. Dans des domaines comme les sciences de la santé, le développement des communautés humaines, ou encore la protection de l'environnement, se développent de nouveaux mécanismes de coproduction du savoir où les scientifiques doivent dialoguer et coopérer avec d'autres acteurs, ou avec les utilisateurs de la recherche. Il devient ainsi de plus en plus nécessaire de jeter des ponts entre les disciplines traditionnelles, mais aussi entre les scientifiques et les autres acteurs avec lesquels ils interagissent.
- Toutefois, les mécanismes de communication interdisciplinaires ne se sont pas développés au même rythme, une situation qui maintient la fragmentation de la communauté scientifique, à limiter son impact collectif sur les décisions qui la concernent et à réduire l'apport positif que les chercheurs peuvent apporter aux débats de la société.
- Cette fragmentation a accentué dans certains milieux la perception d'un enfermement relatif des chercheurs dans des silos disciplinaires, alors même qu'une part croissante des attentes et des besoins à l'égard de la recherche requièrent des approches multidisciplinaires et des processus de coproduction du savoir. Les mécanismes par lesquels s'organisent de telles collaborations demeurent souvent embryonnaires et ne sont pas toujours reconnus à leur plein potentiel par les partenaires ou les bailleurs de fonds.
- L'évolution des pratiques scientifiques, les politiques poursuivies par les organismes subventionnaires et les commanditaires de la recherche, de même que les attentes des utilisateurs de la recherche, ont mis un accent croissant, au cours des dernières années, sur la recherche d'un équilibre entre les différentes formes de la recherche, tantôt entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, mais également entre la recherche libre et la recherche orientée.
- Les pressions potentielles sur les dépenses publiques et sur le financement privé consacrés à la recherche peu-

Les défis propres à la communauté scientifique

- Le nombre de diplômés de 2^e et de 3^e cycles s'est accru de façon importante au cours des dernières décennies au Québec, contribuant à rattraper certains retards historiques dans la diplomation relativement à la situation qui prévaut dans le reste de l'Amérique du Nord.
- Toutefois, plusieurs disciplines traversent d'importantes difficultés — voire de véritables crises — pour recruter une relève. Dans certains cas, le recrutement d'étudiants étrangers a permis de compenser le ralentissement marqué des inscriptions de nouveaux étudiants venant du système national d'éducation et a ainsi permis d'enrichir la communauté scientifique francophone de nouveaux apports extérieurs. Dans d'autres cas, cependant, la baisse des inscriptions met en péril la pérennité de programmes entiers et compromet la capacité de maintenir une masse critique d'enseignants et de chercheurs dans des domaines par ailleurs nécessaires à la société.
- Au cours des dernières décennies, les différentes disciplines scientifiques se sont dotés de forums et d'outils de communication entre pairs — comme les sociétés savantes

vent avoir une incidence importante sur la qualité de l'environnement et des infrastructures dans lesquels opèrent les chercheurs, ainsi que sur leurs conditions générales de travail.

sible aux risques associés à cet événement. Ce contexte a amené l'ACFAS à intensifier ses efforts en vue de mitiger les risques financiers associés au congrès. Ces efforts devront se poursuivre au cours des prochaines années et s'adapter à l'évolution de la situation.

Les défis propres à l'ACFAS

- L'effectif de l'ACFAS continue de s'accroître, reflétant notamment la progression importante de la participation aux congrès annuels de l'Association (l'inscription d'une personne au congrès inclut son adhésion à titre de membre).
 - Cette croissance soulève toutefois certains défis au niveau de la représentativité de l'effectif, notamment en ce qui a trait à la diversité de la communauté scientifique et de ses pratiques. Reflétant notamment le ralentissement des embauches qu'ont connu les universités au cours de périodes récentes, certaines cohortes d'âges sont moins représentées qu'elles ne pourraient l'être. En outre, certaines disciplines, notamment dans le secteur des sciences naturelles et du génie, sont également sous-représentées au sein de l'effectif.
 - Au cours des dernières années, l'ACFAS a entrepris d'élargir la base de son effectif en réintroduisant l'idée d'une adhésion formelle de sociétés savantes (établies sur la base des disciplines scientifiques) et d'organismes de recherche (laboratoires, chaires, centres de recherche, etc.). Cet élargissement renforcera la représentativité à l'ACFAS.
 - Plusieurs chercheurs et scientifiques francophones œuvrent dans des localités éloignées des grands centres ou dans des communautés à faible concentration de francophones. L'action de l'ACFAS représente dans de tels contextes un apport important pour faciliter leur intégration dans les réseaux de chercheurs et leurs communications avec l'ensemble de la communauté scientifique.
 - L'évolution récente des thématiques abordées lors des congrès a reflété une progression importante des questions à dominante interdisciplinaire, alors que certains sujets, notamment dans le domaine des sciences naturelles et du génie, n'ont pas progressé au même rythme.
 - L'apport relatif du congrès au financement de l'ACFAS reste important. Si les ressources supplémentaires qui ont ainsi été dégagées ont contribué au développement de l'Association, elles l'ont par ailleurs rendue plus sensible aux risques associés à cet événement. Ce contexte a amené l'ACFAS à intensifier ses efforts en vue de mitiger les risques financiers associés au congrès. Ces efforts devront se poursuivre au cours des prochaines années et s'adapter à l'évolution de la situation.
- Pendant ce temps, d'autres événements plus ciblés ont commencé à prendre une importance grandissante et à élargir la gamme des enjeux que l'ACFAS aborde dans ses activités. Les thématiques liées au Dialogue Science et Société, par exemple, ont ainsi donné lieu à des événements de nouveau type qui regroupent de nouveaux interlocuteurs. L'évolution de ces activités a une incidence sur la place que l'ACFAS peut occuper dans le débat public.
 - L'ACFAS recourt à une série d'outils de communication, incluant la revue *Découvrir* et le site Internet www.acfas.ca. Ces outils sont aujourd'hui à une importante croisée des chemins. Cette situation vient à la fois de contraintes internes à l'Association (Quels objectifs? Quels publics? Quelles politiques éditoriales?) et du contexte général dans lequel se retrouvent les médias écrits et électroniques (émergence du Web 2.0, déclin relatif des médias écrits, crise du financement des médias).
 - Au cours des dernières années, l'ACFAS a conclu plusieurs ententes avec des partenaires externes, en particulier avec les universités. Ces partenariats doivent maintenant acquérir une vitesse de croisière et être activés sur des sujets et des enjeux qui correspondent aux attentes des parties concernées.
 - Au cours des dernières années, le personnel de l'ACFAS s'est accru et s'est professionnalisé de façon importante. Le défi principal consiste maintenant à consolider l'équipe actuelle, à développer les expertises dans certains secteurs en développement et à introduire des mécanismes souples d'évaluation de la performance.
 - Dans l'ensemble, le financement de base de l'ACFAS répond actuellement aux besoins de l'Association, mais ne permet pas d'appuyer un développement important de ses activités (par exemple pour accroître de façon significative sa contribution aux débats publics). Dans ce contexte, il est important d'évaluer le potentiel de revenus des activités actuelles de l'ACFAS et de déterminer dans quelle mesure il permet d'assurer le financement d'éventuelles priorités de développement.

LES ORIENTATIONS, LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2009 - 2014

14 Au cours des dernières années, l'ACFAS a connu une progression importante de son effectif, reflétant l'augmentation soutenue de la participation à ses congrès annuels. Cette croissance a permis à l'Association d'affermir sa représentativité de la communauté scientifique francophone au Canada, d'une part, et d'amorcer une diversification de ses activités de façon à aborder des enjeux centraux relatifs à la place de la science dans la société. Cette évolution a mené l'ACFAS à une réflexion plus étendue sur le rôle qu'elle entend jouer au sein de la communauté

scientifique, d'une part, et sur sa contribution à la participation de la science et des scientifiques à la vie et au développement de la société, d'autre part. Le plan stratégique 2009 - 2014 poursuit donc la réflexion amorcée au cours des dernières années et en tire une série d'orientations et de mesures. Quatre grandes orientations forment ainsi l'ossature du plan stratégique. Pour chacune de ces orientations, le plan propose une série d'objectifs qui se déclinent eux-mêmes en une série d'actions spécifiques.

ORIENTATION 1

Exercer un rôle fédérateur au sein de la communauté scientifique francophone

La première orientation du plan stratégique est donc d'affirmer le rôle fédérateur de l'ACFAS au sein de la communauté scientifique et d'élargir la palette des contributions qu'elle peut apporter pour renforcer la cohésion interne de cette dernière, en particulier par les ponts qu'elle peut jeter entre les différentes disciplines du savoir, par les réseaux et les forums qu'elle met à la disposition de ses membres comme de l'ensemble des chercheurs et des scientifiques. La représentativité de l'ACFAS sera renforcée par la diversité des disciplines, des activités scientifiques et des pratiques de recherche qu'elle saura fédérer. Ces actions viseront notamment à consolider l'organisation du congrès annuel et à élargir le spectre des activités qui s'y déroulent pour favoriser une meilleure participation de secteurs ou de disciplines qui ont été moins bien représentés au cours des dernières années. D'autres actions contribueront à soutenir l'émergence de la relève scientifique et à faciliter son intégration au sein de la communauté scientifique.

OBJECTIF 1 :

AMÉLIORER LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ACFAS ET CONSOLIDER L'ORGANISATION DU CONGRÈS ANNUEL

L'évolution récente de la communauté scientifique francophone reflète les changements majeurs qui traversent les institutions d'enseignement supérieur et de recherche, le dynamisme et le pouvoir d'attraction des disciplines scientifiques pour la relève, les politiques d'embauche des diplômés de cycles supérieurs, les niveaux de diplomation, le financement public et privé de la recherche. Cette évolution a évidemment un impact sur la composition et la représentativité de l'effectif — tant individuel qu'associatif — de l'ACFAS.

La représentativité de cet effectif et la capacité de l'ACFAS de développer des services à ses membres qui correspondent à des attentes et à des besoins réels, constituent en fait des éléments cruciaux pour déterminer la nature et la portée réelles du rôle fédérateur de l'Association. Il convient par conséquent d'établir rapidement un diagnostic réaliste et sans complaisance du caractère représentatif de cet effectif et d'amorcer, le cas échéant, des stratégies permet-

tant de combler les lacunes et de développer de meilleures synergies avec l'ensemble des acteurs du milieu de la recherche francophone. Cet effort doit également viser, le cas échéant, à compléter la mise en œuvre, amorcée en 2008, des recommandations du comité sur la gouvernance de l'ACFAS.

Or, l'effectif de l'ACFAS est d'abord tributaire de l'ampleur et de la représentativité de son congrès annuel. Au cours des dernières années, celui-ci a connu une augmentation importante du nombre de ses participants — ce nombre s'est accru de quelque 50 % en moins une décennie, s'établissant à environ 5 000 participants actuellement — et du nombre d'activités qui y sont prévues. Cette progression a notamment permis de consolider et d'enrichir les activités permettant aux jeunes chercheurs de faire connaître leurs travaux et de prendre de l'expérience dans la communication scientifique. En outre, les activités à caractère multidisciplinaire du congrès ont connu une progression importante, reflétant en cela l'évolution récente de plusieurs secteurs scientifiques. En plus d'être le plus important congrès scientifique de la Francophonie au chapitre de la participation, l'événement s'est ainsi imposé comme un incontournable lieu de convergence des disciplines scientifiques.

Ces progrès n'ont toutefois pas été d'égale importance dans tous les secteurs. La participation numérique à certaines activités s'avère moins importante qu'elle ne pourrait l'être. Dans certains domaines de la connaissance, les activités demeurent modestes et peu nombreuses, comme c'est le cas dans le champ des sciences naturelles et du génie, de l'économie et de l'administration, par exemple. La participation étudiante demeure importante, mais elle n'est pas toujours appuyée comme elle le pourrait par des professeurs et des chercheurs d'expérience.

De plus, alors que le congrès accueille un nombre significatif de participants francophones provenant de l'extérieur du Canada, le potentiel de développement international de l'Association demeure encore inexploité, ce qui restreint la qualité et l'intensité des échanges scientifiques entre les différentes composantes de la francophonie. En outre, les activités permettant de mettre en relation les chercheurs et les utilisateurs de la recherche restent à développer.

Enfin, l'ACFAS poursuivra sa réflexion en vue d'élargir les services qu'elle est en mesure d'offrir à certains partenaires externes. On pense notamment ici aux sociétés savantes qui ne disposent souvent que de moyens limités pour remplir leur mission. En combinant une offre de services administratifs et de soutien logistique, d'une part, avec un meilleur accès au Congrès, d'autre part, l'ACFAS cherchera à conclure des ententes mutuellement avantageuses avec ces partenaires et à renforcer, ce faisant, la cohésion et le niveau de collaboration à l'échelle de toute la communauté scientifique.

Les actions relatives à l'objectif 1

- Dès 2009, établir un profil détaillé des membres de l'ACFAS et des participants au congrès annuel ainsi qu'aux autres événements tenus par l'Association. Mettre en place un mécanisme permanent permettant d'actualiser ces données sur une base annuelle et d'en suivre l'évolution.
- Sur la base de ce profil, évaluer la représentativité de l'Association par rapport, notamment :
 - A. aux différentes disciplines de sciences humaines, de sciences naturelles et de génie
 - B. aux provenances régionales ou aux affiliations universitaires
 - C. aux cohortes d'âges
 - D. aux niveaux de diplomation
- Identifier d'ici la fin de 2009 les groupes de chercheurs et d'utilisateurs de la recherche qui sont sous-représentés parmi les participants au congrès et développer une stratégie pour en accroître la représentation. Compléter ce profil par une évaluation *a posteriori* des activités du congrès annuel par ceux ou celles qui en ont été les organisateurs ou les responsables. Dresser également le profil des participants « réguliers » aux congrès (participation à plusieurs congrès annuels) des participants « occasionnels » (un seul congrès) et des « nouveaux » participants (participants à leur premier congrès) et procéder à une segmentation conséquente des publics visés.
- Déterminer le potentiel réel d'augmentation du nombre de participants et d'activités du congrès qui tienne compte des contraintes logistiques de l'organisation. Préciser également les sources possibles et acceptables de revenus (autres que les frais d'inscription) qui peuvent être tirés du congrès par une utilisation plus efficace du profil des participants.
- Sur la base de ces travaux, élaborer et amorcer la mise en œuvre en 2010, avant la tenue du congrès annuel, une stratégie explicite permanente visant à assurer la meilleure représentativité possible de l'effectif individuel de l'ACFAS.
- Évaluer l'intérêt et la faisabilité de conclure, avec certains départements universitaires, centres de recherche, sociétés savantes et ordres professionnels, des ententes sur des modes de collaboration visant à diffuser l'information relative au congrès, à encourager les inscriptions, à s'associer dans l'organisation d'activités, à contribuer à la diffusion des présentations, etc.
- Dans le cadre des congrès de 2010, 2011 et 2012, identifier les activités (colloques, conférenciers, etc.) susceptibles d'intéresser les catégories de membres dont il sera jugé important d'améliorer la représentation. Voir à appuyer la préparation et à faciliter la diffusion de ces activités auprès des publics visés.
- Promouvoir des formules et développer des services permettant la planification et la réalisation d'activités du congrès (colloques et autres) propres à renforcer les collaborations entre professeurs et étudiants (présentations conjointes de résultats, tenue d'activités spéciales, etc.).
- Maintenir et consolider les activités permettant un rapprochement interdisciplinaire entre chercheurs et utilisateurs de la recherche.
- Planifier et préparer, à partir du congrès de 2010, des activités à caractère prestigieux permettant de rehausser l'image et l'intérêt du congrès de l'ACFAS pour des scientifiques de haut niveau.
- Évaluer la pertinence et la faisabilité de tenir, à partir de 2010, des activités (nouvelles ou existantes) qui pourront contribuer à renforcer la représentativité de l'ACFAS à l'égard de l'ensemble de la communauté scientifique francophone.
- Amorcer une réflexion afin de déterminer l'intérêt et la pertinence d'attirer davantage de participants francophones de l'extérieur du Québec et du Canada au congrès, entre autres en organisant des activités visant à intensifier le réseautage international sur des sujets par ailleurs jugés prioritaires dans le cadre du plan stratégique de l'ACFAS. Viser en particulier les congrès de 2011 et de 2012 à cet égard.
- Évaluer la possibilité de conclure à cet égard des liens de collaboration avec les universités (notamment dans le cadre des ententes de partenariat), ainsi qu'avec les départements de disciplines ciblées, les sociétés savantes,

les centres de recherche, les laboratoires et les associations étudiantes des cycles supérieurs et certains ordres professionnels.

- Poursuivre des efforts spécifiques pour élargir les liens avec le secteur de la recherche hors-université en resserrant les liens avec des organismes tels les centres collégiaux de transfert de technologie, les organismes liés à la recherche industrielle, etc.
- Élaborer et mettre en œuvre, à partir du congrès de 2010, une stratégie spécifique pour renforcer les liens entre l'ACFAS et les sociétés savantes et développer avec celles qui le désirent des activités propres. Vérifier l'intérêt de renouer avec la pratique d'offrir aux sociétés savantes associées à l'ACFAS la possibilité de tenir certaines de leurs activités à l'occasion du congrès et avec un soutien de l'ACFAS. En outre, élaborer des formules permettant à l'ACFAS d'offrir certains services administratifs et logistiques à ces sociétés, dans le cadre d'ententes spécifiques portant sur de tels services.
- Évaluer l'intérêt pour les membres de l'ACFAS et la pertinence pour l'Association de développer, après 2010, certains services aux membres, en particulier pour les appuyer dans leurs communications avec le grand public, avec les utilisateurs de la recherche ou avec des décideurs. Le cas échéant, éviter la duplication avec les services déjà offerts par des partenaires externes (les universités, entre autres).
- S'assurer que l'ensemble des recommandations du comité de la gouvernance qui ont été approuvées par le Conseil d'administration soient effectivement mises en place selon un calendrier aussi resserré que possible, notamment au chapitre des modalités d'élection des membres du Conseil d'administration au suffrage universel.
- Amorcer une réflexion globale sur le rôle, les structures, le fonctionnement et le regroupement des sections régionales de l'ACFAS, en évaluant notamment la possibilité de prévoir des formules d'adhésion ou d'affiliation pour des membres associatifs et des infrastructures de recherche établies (centres de recherche, chaires, laboratoires, etc.). Poursuivre les consultations appropriées et compléter cette réflexion de manière à déposer des recommandations formelles à ce sujet lors de l'Assemblée générale de 2010.

OBJECTIF 2 :

ASSURER UNE VEILLE ACTIVE DES POLITIQUES SCIENTIFIQUES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES AU QUÉBEC, AU CANADA ET DANS LA FRANCOPHONIE

Pour renforcer le rôle fédérateur qu'elle entend jouer au sein de la communauté scientifique, l'ACFAS doit apporter une contribution régulière aux réflexions portant sur les politiques publiques qui ont une incidence sur les conditions de la recherche et sur le développement de l'activité scientifique. L'ACFAS a joué ce rôle et apporté une telle contribution tout au long de son existence. C'est largement à la demande répétée de l'ACFAS, par exemple, que le gouvernement du Québec a mis sur pied les grands organismes consultatifs en matière de politique scientifique, dont le Conseil de la science et de la technologie est l'aboutissement actuel.

Ce plan stratégique vise à accroître la capacité de l'ACFAS de poursuivre ce rôle et d'apporter l'éclairage spécifique de la communauté scientifique francophone au développement des politiques scientifiques. En effet, au moment où s'amorce la période couverte par ce plan stratégique, les ressources que l'ACFAS peut dégager pour élaborer et diffuser en ces matières des positions structurées et susceptibles de susciter une large adhésion de la communauté scientifique demeurent limitées. Dans la mesure où les efforts pour accroître le financement de l'Association portent fruit (voir Orientation 4), une marge de manœuvre sera graduellement dégagée à partir des années 2010 - 2011 et pourra servir à développer les capacités autonomes de l'ACFAS. Dans l'intervalle, cependant, le plan propose de mettre en place ou de consolider des processus pour assurer un suivi des principaux enjeux liés aux politiques scientifiques et pour intervenir publiquement, lorsque la chose est nécessaire.

Enfin, il est important que l'ACFAS clarifie la nature et la portée de ses interventions dans l'espace public pour jouer un rôle complémentaire et non redondant par rapport aux autres organismes et institutions qui sont actifs dans ces matières (recteurs des universités, grands organismes-conseils sur les politiques scientifiques, sociétés savantes, etc.).

Les actions relatives à l'objectif 2

- Confirmer le mandat du Comité des politiques scientifiques d'assurer un suivi des politiques publiques ayant une incidence sur la recherche et l'activité scientifique et de recommander au Conseil d'administration, lorsqu'il le juge à propos, d'élaborer et de diffuser des positions publiques de l'ACFAS.
- Faire en sorte que la présidence de ce comité continue d'être assurée par la personne qui occupe la présidence de l'ACFAS.

- À partir de l'exercice budgétaire de 2011 - 2012, et sous réserve de l'atteinte des objectifs financiers découlant de l'Orientation 4, l'ACFAS devrait envisager de doter le comité des politiques scientifiques d'une ressource interne, de préférence à temps plein, pour agir comme secrétaire de ce comité et pour rendre plus systématique le suivi des dossiers relatifs aux politiques publiques.
- Si les ressources le permettent, envisager la publication par l'ACFAS, à partir de 2013, d'un rapport annuel récurrent portant sur l'état de la recherche et de la science dans l'espace francophone. Ce rapport public pourrait servir de référence pour l'ensemble de la communauté scientifique et des utilisateurs de la recherche sur les questions relatives aux conditions génériques de la recherche et de l'activité scientifique, servir de plate forme pour exposer et diffuser des recommandations à l'intention des décideurs publics, sensibiliser le grand public à l'importance et à l'évolution des pratiques scientifiques, etc.
- Dans ses contributions sur les questions relevant des conditions « génériques » de la recherche et de l'activité scientifique, assurer que l'ACFAS prenne en considération les principes suivants, tels qu'énoncés en 2008 par le Comité des politiques scientifiques de l'Association.
 - a) le principe d'unité de la science 2;
 - b) la formation de la relève scientifique;
 - c) l'accès aux données publiques;
 - d) l'indépendance de la recherche et de la création;
 - e) la libre circulation des chercheurs et des résultats de la recherche;
 - f) le développement et la promotion de la culture scientifique en tant que dimension de la culture globale des sociétés;
 - g) la mise en lien continu entre ces enjeux et ceux entourant la nécessité d'une solidarité scientifique internationale.

2. Ce principe vise à ce que l'ACFAS ne s'engage qu'à l'égard de l'ensemble de la communauté scientifique, évitant de prendre des positions en faveur d'un segment de la connaissance aux dépens d'un autre.

OBJECTIF 3 :

CONTRIBUER ACTIVEMENT À LA PROMOTION DE LA RELÈVE SCIENTIFIQUE

Les conditions qui assurent la formation et l'insertion professionnelle de la relève scientifique sont une préoccupation déterminante pour l'ensemble de la communauté scientifique, ce qu'illustre bien le fait que l'ACFAS identifie comme premier objectif spécifique découlant de sa mission le fait de « *promouvoir et soutenir la relève scientifique* ». En fait, une action soutenue de l'ACFAS pour favoriser la relève scientifique constitue l'une des pistes privilégiées pour qu'elle puisse exercer un rôle fédérateur dans l'ensemble de la communauté scientifique. Il s'agit également d'un enjeu qui permet à l'ACFAS d'interpeller les décideurs politiques, économiques et sociaux. Encore là se pose la question des ressources. Toute initiative significative de l'ACFAS sur la question de la relève requiert de mobiliser au préalable des ressources humaines et financières. Le plan stratégique énonce à cet égard une hypothèse de travail détaillée, soit la constitution d'une « *Commission de la relève scientifique* » dont le mandat, la composition et le mode de financement sont décrits à l'Annexe A de ce document. Cette description détaillée est renvoyée en annexe parce qu'elle ne constitue qu'une hypothèse de travail préliminaire qui n'a pas fait l'objet d'une évaluation formelle au niveau de sa pertinence, de sa faisabilité ou de son mode de financement. La décision d'aller de l'avant avec une telle formule (ou une autre, le cas échéant) devra notamment se prendre sur la base d'un montage financier qui n'hypothèque pas le cadre global de financement de l'ACFAS. Par ailleurs, si cette formule (ou une autre) était effectivement retenue et produisait les résultats espérés, elle pourrait par la suite être reproduite et adaptée par l'ACFAS et par ses partenaires à d'autres thématiques requérant une réflexion et des consultations approfondies.

Les actions relatives à l'objectif 3

- Mandater le Comité de la relève scientifique de l'ACFAS de déposer un avis sur la pertinence et la faisabilité de constituer une *Commission de la relève scientifique* sur la base de l'hypothèse de travail soumise à l'Annexe A de ce document.
- Le cas échéant, vérifier l'intérêt de partenaires extérieurs de s'associer à cette démarche et de contribuer à son financement.
- Le cas échéant, amorcer les travaux d'une telle *Commission* (ou de toute autre initiative retenue) au quatrième trimestre de 2010 et prévoir la remise d'un rapport final à l'occasion du congrès annuel de 2011.

ORIENTATION 2

Enrichir le dialogue entre la science et la société

Le plan stratégique vise à intensifier et à diversifier les contributions de l'ACFAS visant à soutenir un dialogue actif entre toutes les parties prenantes de la recherche, de l'activité scientifique et de la production du savoir. Ces parties prenantes incluent les chercheurs, bien sûr, mais aussi les sociétés savantes, certains ordres professionnels, les institutions d'enseignement supérieur, les centres de recherche et les bailleurs de fonds, de même que les différents partenaires engagés dans des démarches de coproduction du savoir ou de transfert de connaissances, les organisations vouées à la promotion de la culture scientifique et à la vulgarisation, les médias et les décideurs politiques.

Mais la société du savoir n'est pas une société de savants. Elle prend appui sur un réseau de relations qui doivent se tisser en continu entre les producteurs et les utilisateurs du savoir, de façon à ce que les uns puissent bien comprendre les attentes, les contraintes et les possibilités des autres. Ce dialogue doit également permettre l'émergence d'une vision claire du rôle de la science dans la vie et dans le développement de la société, de son potentiel comme de ses contraintes.

Avec tous ces acteurs et partenaires, l'ACFAS veut contribuer activement à enrichir une vaste « conversation » sur le thème de la science et de la société, et dont les premiers jalons ont été posés au cours des dernières années par des événements tenus sous l'égide de l'Association. Une série d'initiatives du plan stratégique verra à diversifier les formes et les propos de ces événements, qui viseront notamment à renforcer et à soutenir activement la contribution d'experts et de chercheurs aux grands débats de la société. Faisant la promotion active d'une meilleure contribution de la science à la société, l'ACFAS doit s'astreindre, dans ses interventions ou dans les discussions qu'elle suscite, à la rigueur et à l'objectivité que commande la démarche scientifique. Ces initiatives vont donc s'appuyer sur des méthodes rigoureuses qui vont soutenir une contribution positive de la science et des scientifiques au plus large éventail possible de questions qui intéressent la société, dont ils sont des citoyens à part entière. La formule de panel d'experts qui sera mise au point et appliquée dès la première année de la période couverte par ce plan découle de cette double volonté de rigueur et de participation.

Au début de chaque exercice budgétaire, l'ACFAS identifiera les thématiques qui feront l'objet de démarches particulières au cours de l'année courante. Elle verra également à recruter les ressources expertes appropriées et à élaborer un plan de communication propre à chacune de ces thématiques. Ces initiatives, toutefois, demeureront tributaires de la capacité de l'ACFAS à lever les ressources financières requises dans le cadre des autres actions prévues à ce plan stratégique.

Une fois les balises et les contraintes clairement identifiées, et une fois cernée la question des ressources, l'enjeu principal sera pour l'ACFAS le choix des sujets sur lesquels elle entend intervenir directement — en tant qu'Association — ou solliciter activement la contribution de scientifiques à l'un ou l'autre débat public. Le simple fait que l'ACFAS choisisse d'intervenir ou de susciter une discussion sur un enjeu donné — ou qu'elle choisisse de s'abstenir de le faire — sera en soi une indication pour la communauté scientifique et pour les décideurs. En effet, l'Association, avec ses ressources limitées, ne pourra courir plusieurs lièvres à la fois et devra se concentrer sur des enjeux qu'elle juge majeurs.

OBJECTIF 1 :

PRÉCISER LE CADRE ET LES MÉTHODES DES INTERVENTIONS PUBLIQUES DE L'ACFAS

En 2008, le Comité des politiques scientifiques de l'ACFAS produisait un rapport qui contenait plusieurs recommandations pour (1) permettre à l'Association de jouer son rôle « d'agent fédérateur » du milieu de la recherche et (2) accroître la visibilité de la recherche et de l'activité scientifique. Ce rapport a établi des critères et des balises que devait chercher à respecter l'ACFAS dans ses interventions publiques. Le plan propose de retenir l'ensemble de ces critères et de ces balises pour encadrer tant la nature des sujets que l'ACFAS devrait chercher à aborder (ou à éviter), que les méthodes employées pour intervenir sur le fond ou pour susciter les contributions de chercheurs aux débats publics. Tout comme pour les enjeux spécifiquement liés aux conditions génériques de la recherche et de

l'activité scientifique (voir Orientation 1, Objectif 2), le plan propose de confier un rôle-conseil important au Comité des politiques scientifiques lorsque vient le temps d'identifier des sujets ou d'approuver des méthodologies ou des processus d'intervention.

Ces méthodologies vont intensivement faire appel aux contributions des membres de l'ACFAS ou d'experts identifiés par l'ACFAS, notamment dans le cas de la constitution de panels d'experts regroupés sur des thématiques particulières. Dès la première année de ce plan stratégique, l'ACFAS s'engagera activement dans la constitution d'un premier panel de ce genre sur une thématique jugée prioritaire. Elle lui apportera également un soutien administratif et logistique, notamment au plan des communications. Elle verra à assurer un suivi rigoureux de cette expérience, de façon à faire évoluer sur une base continue la formule et les modalités de constitution et de travail de tels panels.

Les actions relatives à l'objectif 1

- Confirmer le mandat du Comité des politiques scientifiques de faire des recommandations au Conseil d'administration à propos des sujets pouvant être abordés, des méthodes et des processus utilisés, de même que sur la pertinence pour l'Association (1) de se prononcer formellement sur des enjeux particuliers ou (2) de mettre sur pied une démarche formelle permettant de formaliser la contribution scientifique de l'Association — ou d'experts soutenus par elle — à un débat public. Ces recommandations doivent s'inscrire dans le cadre défini dans le rapport produit en 2008 par le Comité.
- Mandater le Comité des politiques scientifiques de faire des recommandations au Conseil d'administration au début de l'automne 2009 pour préciser les formules de panels d'experts qui seront utilisées par l'ACFAS et de fixer les critères et les balises qui devront servir à leur constitution, à leur fonctionnement et à l'élaboration de leurs conclusions. Ces panels devront respecter les critères énoncés dans le rapport de 2008 du Comité et s'inspirer des meilleures pratiques applicables à de telles contributions à des débats publics.
 - A. Ils devront être composés d'experts reconnus dans un ou plusieurs domaines liés à la thématique retenue.
 - B. Ces experts, désignés et soutenus (au plan logistique et administratif) par l'ACFAS, seront chargés d'étudier une question précise qui leur sera soumise pour apporter un éclairage scientifique rigoureux à la discussion et, au besoin, énoncer un certain nombre de conclusions et de recommandations.

C. L'ACFAS pourra choisir de se prononcer sur ces conclusions ou les reprendre à son compte, mais elle pourrait tout simplement maintenir sa « neutralité » à leur égard, son rôle se limitant alors à s'assurer que le débat vise essentiellement les enjeux à caractère scientifique.

- Autant que faire se peut, ces panels devront respecter les critères généraux suivants³ :
 - A. Les panels devront travailler sur la base de données valides, vérifiables et vérifiées.
 - B. Les panels devront être multidisciplinaires dans toute la mesure du possible.
 - C. Les panels devront être composés de chercheurs provenant de plusieurs universités.
 - D. Sauf exception, les positions mises de l'avant ne devront pas être de nature normative, mais viser à éclairer les enjeux entourant le débat public.
 - E. Les positions ne devront pas défendre des intérêts particuliers, mais l'atteinte du bien public et le développement de la qualité de la vie.
- Chaque panel ainsi constitué élaborera un plan particulier de communication et de diffusion des conclusions. L'ACFAS devra prévoir le soutien administratif et logistique approprié.
- Chaque année, entre la fin du congrès annuel et l'adoption du budget annuel, prévoir que le Conseil d'administration puisse évaluer — à titre indicatif — les thématiques qui pourraient devoir être abordées en cours d'année, sur avis du Comité des politiques scientifiques. Cette évaluation devra tenir compte d'un cadre budgétaire global fixé pour de telles opérations. Ce mécanisme devrait être mis en place dans le cadre du processus d'adoption du budget de 2009 - 2010 et se répéter pour toutes les autres années de ce plan stratégique.

³ Ces critères, de même que les principes énumérés à l'alinéa suivant, sont tirés du rapport de 2008 du Comité des politiques scientifiques de l'ACFAS.

- Dans cette démarche d'identification des thématiques à explorer, prévoir également une consultation annuelle de l'ACFAS avec la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ), dans le cadre de l'entente de partenariat établie entre l'ACFAS et les universités.
- De façon générale, veiller à ce que le recours à de telles formules demeure conditionnel à l'obtention préalable des ressources financières appropriées ou de garanties suffisantes à cet égard.
- Au terme de chaque panel, l'ACFAS fera un bilan détaillé de l'expérience et procédera, selon le cas, à des modifications de la formule ou de ses modalités d'application.

puissent se dérouler dans un cadre financier compatible avec les contraintes budgétaires de l'ACFAS et génèrent par conséquent des revenus suffisants.

- Évaluer la possibilité de tenir, en marge du Congrès annuel de 2011 et des années subséquentes, un événement auto-financé s'adressant au grand public et visant à le sensibiliser aux enjeux et aux défis scientifiques. Vérifier le cas échéant l'intérêt de partenaires susceptibles de partager un intérêt à profiter du congrès de l'ACFAS pour attirer certains publics cibles, en particulier dans le cas où le congrès annuel se tient ailleurs que dans les grands centres.

OBJECTIF 2 :

CONSOLIDER LES MÉCANISMES PERMETTANT UN DIALOGUE ENTRE LES SCIENTIFIQUES, LES UTILISATEURS DE LA RECHERCHE ET LE GRAND PUBLIC

Au cours des dernières années, l'ACFAS a favorisé un dialogue plus soutenu et structuré entre les différentes parties prenantes de la recherche et de la science. Dans certains cas, ces formules ont réuni des chercheurs, des utilisateurs de la recherche et différents décideurs engagés dans le financement et l'encadrement de l'activité scientifique, à l'exemple de la *Grande Rencontre Science et Société* de l'automne 2008. D'autres initiatives visaient plutôt à favoriser les échanges entre les jeunes et des chercheurs, à faciliter la diffusion de la culture scientifique auprès d'un plus vaste public, etc. Des initiatives visant des objectifs similaires vont se poursuivre tout au long de la période couverte par le plan stratégique.

Les actions relatives à l'objectif 2

- De concert avec les partenaires concernés, procéder à une évaluation des événements qui ont été tenus au cours des dernières années sous la rubrique *Science et Société* et déterminer la forme de nouvelles initiatives en cette matière au cours de la période du plan stratégique.
- Dans l'optique d'élargir le spectre des activités visant une interaction entre le milieu de la recherche et les autres parties prenantes de la recherche, incluant les utilisateurs de la recherche, évaluer la possibilité de tenir, à partir de 2010 ou 2011, des *Salons de l'innovation et de la valorisation de la recherche*, conjointement avec les partenaires intéressés. S'assurer que ces expériences

ORIENTATION 3

Développer un cadre intégré de communication et de positionnement de l'ACFAS dans l'espace public francophone

Au fil des ans, l'ACFAS a développé une série d'instruments de communication et d'événements qui viennent appuyer les objectifs qu'elle vise au sein de la communauté scientifique et de la société. Ces publics sont, respectivement :

- les membres de l'ACFAS;
- la communauté scientifique;
- les utilisateurs de la recherche;
- les décideurs politiques, économiques et sociaux;
- le grand public.

Les outils que sont par exemple la revue *Découvrir* ou les *Cahiers scientifiques*, le site www.acfas.ca, ou encore les événements comme les *Midis de l'ACFAS* ou la *Grande Rencontre Science et Société*, contribuent tous à leur manière à communiquer avec ces publics et à les sensibiliser aux objectifs de l'Association. Ils contribuent également à positionner l'ACFAS dans l'espace public francophone et à promouvoir une vision du rôle de la science dans la société.

Or, ces instruments sont tous affectés, à un titre ou à un autre, par la grande mutation que traversent actuellement les médias. La révolution numérique oblige tous les médias — généralistes comme spécialisés, sur support papier autant qu'en diffusion électronique — à revoir rapidement leurs stratégies et leurs modes de financement. Les médias qui ne se plient pas à un exercice rigoureux d'évaluation de leurs stratégies de diffusion, de leurs modèles de financement et de leurs approches éditoriales s'exposent à une obsolescence à la fois rapide et potentiellement désastreuse.

Il en va ainsi pour l'ACFAS et pour les instruments de communication qu'elle propose à ses différents publics. Une réflexion a déjà été amorcée à cet égard et doit rapidement aboutir, le cas échéant, à des décisions qui peuvent s'avérer radicales. Les ressources limitées de l'Association lui imposent d'importantes contraintes si elle voulait affecter des ressources significatives dans des outils qui ne répondent plus à des besoins réels ou qui ne rejoignent plus les jeunes qui composent la relève. Ces derniers ont grandi dans un environnement dominé par l'Internet et les réseaux qui s'y constituent et ont développé leurs propres méthodes pour

chercher, trouver et partager l'information. Au cours des dernières années, l'ACFAS s'est largement appuyée sur les membres de cette relève, et notamment sur les étudiants universitaires, pour relayer ses principaux messages et faire valoir ses préoccupations. Cette tradition va se poursuivre et s'intensifier au cours de la période couverte par ce plan stratégique.

Le plan stratégique 2009 - 2014 doit s'amorcer par une réflexion globale sur ces tendances et aboutir dans des délais rapides (fin 2009 - début 2010) à des décisions sur tout le spectre des stratégies et des outils de communication de l'ACFAS. Ces décisions seront par la suite mises à exécution, dans le contexte d'un plan intégré de communication, pendant le reste de la période du plan (2010 - 2014). Le recours plus intensif à l'Internet et aux ressources du Web 2.0, le passage progressif au numérique de certains segments de contenus des outils papier (incluant *Découvrir*), l'exploration de nouveaux formats interactifs associés à l'organisation d'événements plus classiques, sont autant de formules qu'il faudra concevoir et mettre en œuvre dans cette démarche.

Dans ce contexte, l'ACFAS doit apporter une attention particulière à la mise en place rapide des infrastructures technologiques et au développement de l'expertise interne lui permettant d'effectuer rapidement et en douceur cette transition vers un environnement numérique intégré. Si les défis liés à la mise en place de cet environnement technologique ne se limitent pas aux seuls enjeux de communication (le déploiement de l'environnement bureautique en est également un), il est clair que les questions les plus urgentes devront être considérées dans la même foulée que celles liées au redéploiement des efforts de communication de l'ACFAS.

OBJECTIF 1 :

ÉLABORER UN PLAN INTÉGRÉ DE COMMUNICATIONS DE L'ACFAS

L'ACFAS doit consacrer des énergies importantes à communiquer avec ses membres, avec la communauté scientifique francophone,

avec les utilisateurs de la recherche, avec les décideurs publics et privés, avec le public en général. Cette obligation lui vient entre autres des orientations qu'elle se fixe pour jouer un rôle fédérateur au sein du milieu, pour soutenir la relève scientifique, pour contribuer à ce que les contributions scientifiques soient effectivement prises en compte dans les débats publics, etc.

Pour ce faire, l'ACFAS gère un ensemble d'outils de communication — comme la revue *Découvrir* et les autres publications, ainsi que le site *www.acfas.ca* — qui partagent avec les autres médias spécialisés les enjeux majeurs que représentent les changements d'attitude par rapport à l'ensemble des médias traditionnels ou les impacts de l'Internet. Ces facteurs constituent autant des menaces que des opportunités que l'ACFAS doit évaluer de façon globale avant de disposer des questions spécifiques liées aux médias et aux stratégies qu'elle gère. Cette évaluation globale doit s'incarner dans un plan intégré de communication qui permettra de fixer les paramètres des choix à finaliser tant sur la revue *Découvrir* et sur les autres publications de l'Association, que sur le développement et les fonctionnalités du site Internet (*www.acfas.ca*, *www.acfas.net*, *Web 2.0*, etc.).

Les actions relatives à l'objectif 1

- 1) Élaborer graduellement, durant toute la période de l'actuel plan stratégique, un plan intégré de communication de l'ACFAS qui reflète les orientations mentionnées précédemment. Dès l'automne 2009, en soumettre une première phase au Conseil d'administration, sur proposition du comité des communications, ainsi qu'un plan de travail et de mise en œuvre pour les années subséquentes (2010, 2011 et 2012, puis 2013-2014 jusqu'au congrès).
- 2) Élaborer des plans particuliers de communication liés aux objectifs de développement du rôle fédérateur du milieu de la recherche, d'amélioration de la représentativité de l'effectif et de diversification des activités du congrès, et mettre ce plan en œuvre — possiblement par étapes — d'ici le congrès de 2010. Le cas échéant, appuyer par un plan particulier de communication d'éventuelles initiatives de l'ACFAS d'amorcer et de soutenir des débats publics (voir l'hypothèse soulevée dans la quatrième partie).
- 3) Sur la base du profil mentionné précédemment (voir mesure II-1), d'une identification de l'ensemble des publics internes et externes de l'ACFAS, ainsi que des orientations et des objectifs de ce plan stratégique, définir les orientations et les objectifs spécifiques de communication et proposer les stratégies conséquentes.
- 4) Poursuivre le développement du site Internet en y intégrant de meilleures fonctionnalités de recherche

et d'interrogation et en introduisant, sur des thèmes spécifiques liés à des activités de l'ACFAS (volet Science et Société, congrès, Gala, Midis de l'ACFAS, etc.), des fonctionnalités interactives ou des liens dynamiques vers de telles fonctionnalités sur le Web 2.0 (blogues, réseautage entre jeunes chercheurs, matériel sur YouTube, etc.). Coordonner la mise en place de ces fonctionnalités avec le plan de développement de l'infrastructure technologique (voir l'Objectif 2 qui suit).

- 5) Évaluer la possibilité de développer (en interne ou à l'externe) une capacité d'assurer un suivi en continu des « actualités » du milieu de la recherche francophone au Canada et à l'étranger (une actualité visant les processus et les événements de la communauté scientifique plutôt que la communication des résultats de la recherche et la vulgarisation scientifique). Déterminer le meilleur véhicule pour diffuser ces contenus et pour en permettre une discussion dynamique par les membres de l'ACFAS, en particulier les plus jeunes.
- 6) Évaluer la pertinence et l'intérêt de développer (en interne ou à l'externe) une expertise de vulgarisation scientifique destinée à soutenir les communications et les échanges entre chercheurs de disciplines différentes, ou encore entre chercheurs et utilisateurs de la recherche (par opposition à une expertise de vulgarisation destinée au grand public et visant à améliorer la culture scientifique générale).
- 7) Élaborer d'ici la fin de 2009 et proposer au Conseil d'administration une vision du développement de la revue *Découvrir*, de ses publics prioritaires, de ses politiques éditoriales, de ses formules d'abonnement et de distribution, de ses interactions avec le site Internet de l'Association, du recours éventuel à des formules associées au Web 2.0, etc. Parmi les hypothèses à considérer :
 - A. Évaluer la pertinence et la faisabilité de transférer ou de verser graduellement sur le site Internet (ou sur un site propre) certains éléments du contenu actuel de la revue ou certains éléments qui pourraient être avantageusement traités dans un contexte interactif de type Web 2.0.
 - B. Centrer d'abord la revue sur les attentes et les besoins des membres de l'ACFAS, ainsi que sur les objectifs propres de l'ACFAS dans les débats concernant les conditions de la recherche et de l'activité scientifique francophone.
 - C. Évaluer la pertinence de poursuivre la distribution en kiosque.

D. Évaluer la pertinence et les impacts de maintenir la formule d'adhésion-abonnement à la revue pendant la durée de l'actuel plan stratégique et de réévaluer la formule lors de la préparation du prochain plan stratégique.

E. Mettre en œuvre cette stratégie relative à la revue à partir de 2010, incluant les éléments pouvant en transférer les contenus sur des plates formes alternatives.

- Une fois que les stratégies concernant la présence de l'ACFAS sur l'Internet et que les changements à apporter à la revue *Découvrir* auront été complétés, réévaluer globalement l'ensemble des autres outils de communication et proposer une stratégie globale les concernant de façon à l'intégrer dans le cadre de l'exercice budgétaire 2011 - 2012.

OBJECTIF 2 :

COMPLÉTER LE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE L'ACFAS

La mise en place des systèmes bureautiques et de l'architecture des serveurs permettant de gérer l'accès au site de l'ACFAS a été un élément important qui a contribué à une amélioration notable de la performance administrative et de la visibilité de l'Association. Or, dans le cas spécifique des fonctionnalités du site Internet et de ses extensions possibles, il s'agit d'un domaine en rapide évolution qui aura des répercussions majeures sur les modes de fonctionnement de l'ACFAS et sur la visibilité qu'elle veut avoir auprès de ses publics cibles (spécialement auprès de la relève scientifique). Si les choix en cette matière doivent être fondés sur une analyse *a priori* des objectifs de communication, ils doivent également reposer sur des capacités technologiques qui restent à établir. Les choix technologiques vont ainsi contribuer à élargir et à définir l'univers des possibilités en matière de communication, et doivent donc compter au rang des priorités de l'ACFAS. Par ailleurs, les systèmes d'information de l'Association ne se résument pas aux seuls aspects technologiques. Les systèmes actuels d'archivage sont, de toute évidence, insuffisants pour répondre aux besoins actuels et prévisibles des publics internes et externes de l'ACFAS. Il importe de corriger cette situation en développant une politique d'archivage adaptée aux besoins de l'organisation et de ses publics.

Les actions relatives à l'objectif 2

- 1) Dès 2009, procéder à une analyse du patrimoine d'archives de l'ACFAS et des besoins de consultation par les différents publics internes et externes. Sur cette base, élaborer et mettre en œuvre à partir de 2010 - 2011 une politique interne d'archivage des documents et des dossiers de l'ACFAS.
- 2) Compléter le plan de développement des systèmes informatiques de l'ACFAS, en s'assurant de prévoir :
 - A. une architecture interne des équipements et des systèmes permettant d'assurer une autonomie suffisante de l'ACFAS dans les secteurs jugés critiques (bureautique, site Internet, Web 2.0, etc.)
 - B. de compléter l'implantation de l'environnement bureautique et de prévoir les programmes individualisés de formation à l'intention des usagers internes
 - C. de poursuivre le développement des fonctionnalités technologiques liées au site Internet (*www.acfas.ca/ www.acfas.net*) et au développement des capacités interactives (Web 2.0) requises en vertu du plan intégré de communication de l'Association et des besoins de développement des outils médiatiques (voir l'objectif sur le plan intégré de communication).
 - D. élaborer un plan particulier pour doter l'ACFAS de l'expertise technologique nécessaire pour la mise en œuvre du plan intégré de communication.

ORIENTATION 4

Mobiliser les ressources, développer l'expertise

Pour que les trois orientations précédentes aboutissent aux résultats attendus dans la période de ce plan stratégique (d'ici 2014), l'ACFAS doit dégager les ressources nécessaires dans un contexte où s'annoncent d'importantes difficultés économiques au cours des premières années de cette période. De façon générale, les initiatives du plan stratégique doivent s'autofinancer et contribuer à stabiliser la situation financière de l'Association. Il faut donc prévoir les mécanismes à mettre en place pour mobiliser les ressources requises, que ce soit à même les moyens propres de l'ACFAS ou dans le cadre de partenariats avec des acteurs qui partagent les objectifs de l'Association. Pour ce faire, l'ACFAS devra au préalable expliciter ou clarifier les règles et les balises éthiques qu'elle entend se fixer en matière de financement et de partenariat.

Le plan stratégique propose également d'élaborer et de mettre rapidement en œuvre une politique interne de prévention et de gestion des risques de façon à sécuriser tous les aspects de son financement et de ses opérations, en tenant particulièrement compte de la conjoncture probable des prochaines années. L'objectif de diversifier les sources de revenus de l'ACFAS constitue à cet égard une orientation fondamentale qui devra être marquante pour la période couverte par ce plan. En accord avec ses bailleurs de fonds traditionnels, l'ACFAS verra à consolider et à constituer des réserves prudentielles de façon à réduire les risques associés à des fluctuations de ses différentes sources de revenus.

Une autre condition de la mise en œuvre du plan stratégique est le renforcement de l'expertise interne de l'Association et la mise à niveau de son infrastructure technologique. D'importants progrès ont été réalisés en ces matières au cours des dernières années. La professionnalisation du personnel d'une part, et l'amorce d'un plan de développement des ressources technologiques, d'autre part, ont contribué à accroître la visibilité et la qualité des événements tenus sous l'égide de l'ACFAS, ainsi qu'à lui assurer une présence plus active sur l'Internet. Ces efforts se poursuivront au cours du prochain plan stratégique, en concordance avec les autres orientations de ce plan stratégique⁴.

OBJECTIF 1 :

ASSURER LA STABILITÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ACFAS

La situation financière de l'ACFAS demeure saine. Son budget annuel est équilibré, reflétant le fait que les revenus se sont accrus au rythme des dépenses. En outre, l'ACFAS présente un bilan exempt de dettes. Toutefois, les revenus sont très fortement tirés de deux sources majeures :

- Le congrès annuel génère, directement et indirectement, l'essentiel des revenus autonomes de l'Association.
- La subvention annuelle du MDEIE procure à l'ACFAS l'essentiel de ses dotations gouvernementales, surtout depuis le désengagement du gouvernement fédéral dans les années 1990.

Cette concentration des sources de revenus comporte certains avantages, notamment parce qu'elle permet à l'ACFAS de ne pas consacrer trop d'efforts à des activités de sollicitation, de collecte de fonds, de « pèlerinage » auprès de plusieurs bailleurs de fonds. Elle crée par ailleurs des risques spécifiques dont il faut tenir compte dans la planification financière. Le plan d'action propose des mesures visant à instaurer une gestion prudentielle de l'ACFAS et à stabiliser d'éventuelles variations dans les revenus courants de l'Association. Pour l'essentiel, cette gestion prudentielle repose sur trois principaux éléments :

- Un effort soutenu de diversification des revenus de l'Association.
- La poursuite des mécanismes de suivi en temps réel de l'évolution des revenus liés aux congrès annuels (frais d'inscription, notamment).

4. La question des infrastructures technologiques a été abordée précédemment dans l'Objectif 2 de l'Orientation 3.

- Une gestion de trésorerie permettant de constituer des réserves visant à protéger à l'ACFAS contre des variations importantes de ses revenus.

Les actions relatives à l'objectif 1

- Fixer l'objectif explicite de diversifier et de mieux équilibrer les sources de revenus de l'ACFAS.
- Compléter la réflexion sur le rôle, le financement et l'activation de la Fondation de l'ACFAS, en tenant compte des travaux déjà réalisés à ce sujet, ainsi que sur son rôle dans la recherche d'une meilleure ventilation des sources de revenus et d'une gestion des risques financiers. Soumettre des recommandations formelles au Conseil d'administration et, le cas échéant, voir à leur mise en œuvre.
- Constituer graduellement, au cours de chacune des années de la période 2009 - 2014, une réserve prudentielle distincte et protégée, permettant à l'ACFAS de faire face à une évolution négative de ses sources de revenus. Cette réserve, entièrement dédiée à de telles fins prudentielles, devrait permettre à l'ACFAS de disposer de ressources suffisamment liquides pour compenser des fluctuations importantes de ses revenus annuels
- Évaluer les possibilités de conclure avec d'autres partenaires gouvernementaux que le MDEIE des ententes permettant de réaliser et de financer des projets spécifiques (par exemple, l'organisation d'événements ou la tenue de panels d'experts) portant sur des thématiques qui correspondent aux priorités partagées de l'ACFAS et de ces partenaires.

OBJECTIF 2 :

DÉTERMINER LE POTENTIEL ÉCONOMIQUE RÉEL DES ACTIVITÉS DE L'ACFAS

L'effectif de l'ACFAS (incluant les participants au congrès annuel) est en grande partie composé de personnes qui exercent une influence dans plusieurs domaines de la société actuelle, auxquelles s'ajoutent des étudiants et de jeunes chercheurs qui vont occuper des fonctions importantes dans la société de demain. Il s'agit là d'un groupe qui présente un intérêt certain pour plusieurs organismes qui poursuivent des objectifs précis de communication.

Le potentiel économique que représente l'effectif de l'ACFAS peut contribuer à diversifier les sources de revenus et à libérer des ressources qui pourront être consacrées aux orientations de

l'Association et à l'amélioration des services aux membres. Ce potentiel peut également s'appliquer aux autres activités de l'ACFAS (activités *Science et Société*, *Midis de l'ACFAS*, etc.) et à l'ensemble de ses outils de communication (*Découvrir*, *www.acfas.ca*, etc.). Le plan d'action propose de déterminer rapidement, avec l'aide d'experts en ces matières, le « gisement » économique véritable des événements et des outils de l'ACFAS. Cette évaluation doit s'accompagner d'une détermination claire des balises, des critères, des contraintes et des règles éthiques qui doivent s'appliquer, ainsi que des mécanismes permettant d'en garantir le respect. En combinant cette évaluation du potentiel avec l'explicitation des contraintes, il sera possible de déterminer dans quelle mesure une meilleure exploitation de la valeur économique des événements et des outils de communication de l'ACFAS peut contribuer à diversifier les revenus et à dégager des ressources à des fins de développement.

Les actions relatives à l'objectif 2

- 1) Définir les critères, les contraintes et les règles éthiques que l'ACFAS entend respecter dans ses démarches pour :
 - A. obtenir des revenus supplémentaires — autres que les frais d'inscription ou d'adhésion — relatifs à son effectif et aux événements;
 - B. attribuer les montants ainsi recueillis à ses budgets de dépenses et aux services aux membres.
- 2) Avec l'aide de ressources spécialisées en la matière, établir la valeur économique et l'ordre de grandeur des revenus supplémentaires (excluant les frais d'inscription) que l'ACFAS peut tirer de ces sources, en tenant compte à la fois du profil de ses membres (voir Orientation 1, Objectif 1, Actions 1 à 3) et des contraintes qu'elle se fixe.
- 3) Sur la base des études déjà réalisées et de l'établissement de ce profil, réévaluer le potentiel de revenus supplémentaires des autres événements de l'ACFAS (Gala, Forums, Midis, Rencontres, etc.), de la revue *Découvrir*, ainsi que des autres instruments de communication de l'Association.
- 4) Le cas échéant, mettre en œuvre les différentes stratégies de diversification des revenus sur la base de la valorisation de ce potentiel économique à partir de l'exercice budgétaire 2010 - 2011, et établir une planification pluriannuelle pour le reste de la période de ce plan stratégique.
- 5) Impartir les revenus supplémentaires éventuels provenant de ces nouvelles sources aux priorités de développement identifiées dans le plan stratégique (par opposition au financement de ses activités de base).

OBJECTIF 3 :

CONSOLIDER LE PERSONNEL DE L'ACFAS ET ENRICHIR L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Au cours des dernières années, l'ACFAS a accru de façon importante le nombre de ses employés et en a consolidé la gestion (notamment en intégrant les équipes de l'Association et de *Découvrii*). Cette augmentation s'est également traduite par une professionnalisation plus grande du personnel. Une certaine stabilisation des effectifs a suivi une période de roulement important, ce qui a contribué à améliorer l'environnement de travail.

Au cours des prochaines années, le personnel en place devra être en mesure de se mobiliser sur la poursuite des grandes orientations du plan stratégique et sur les activités de développement que cela suppose, tout en maintenant la capacité d'assumer les charges liées aux dossiers courants. Cela suppose de poursuivre les efforts déjà engagés pour développer l'expertise de l'organisation et pour stabiliser les ressources en place.

Les actions relatives à l'objectif 3

- Élaborer et mettre en œuvre un plan général de formation continue du personnel de l'ACFAS, qui devra notamment prévoir :
 - A. des programmes individualisés de formation coordonnés au développement des ressources technologiques de l'ACFAS (bureautique, Internet, Web 2.0, gestion des serveurs, etc.)
 - B. le développement de l'expertise en gestion de projets.
- Développer et mettre en place un mécanisme permettant de fixer *a priori* les attentes signifiées au personnel — en les liant notamment aux priorités du plan stratégique — et d'évaluer *a posteriori* l'atteinte des résultats dans le cadre d'un processus léger d'évaluation de la performance du personnel. Dans un premier temps, ce mécanisme ne devrait pas être lié à l'établissement de la rémunération. Toutefois, tant la pertinence que l'intérêt d'une telle formule devraient être évalués sur une base concertée aux fins de la préparation du prochain plan stratégique de l'ACFAS.
- Évaluer les possibilités de développer davantage le recours aux stages visant principalement des étudiants universitaires dans le processus de dotation et de développement de l'expertise de l'ACFAS.

ANNEXE A

Une illustration possible du mode d'intervention de l'ACFAS dans le débat public – l'exemple de la relève scientifique

Cette annexe propose une hypothèse de travail permettant de concilier quelques-unes des grandes orientations de l'ACFAS (relève scientifique, agent fédérateur, interventions au niveau des politiques publiques, etc.). Il s'agit évidemment d'une hypothèse préliminaire dont ni la pertinence, ni la faisabilité technique et ni le montage financier n'ont fait l'objet de vérifications. L'hypothèse consiste à constituer une « *Commission* » de l'ACFAS sur la relève scientifique. Ce thème correspond au premier des trois objectifs spécifiques énoncés à la suite de l'actuelle mission de l'ACFAS (*promouvoir et soutenir la relève scientifique*). Les principales caractéristiques et contraintes de cette hypothétique *Commission* pourraient se décrire comme suit :

- Une commission composée d'une dizaine de personnes, réunissant des experts (membres ou non de l'ACFAS), des jeunes représentatifs de la relève, un membre du CA de l'ACFAS, le président du Comité sur la relève scientifique de l'ACFAS, ainsi qu'une personnalité prestigieuse qui en assume la présidence.
 - Un mandat confié par le Conseil d'administration de l'ACFAS après consultation avec des partenaires et des bailleurs de fonds intéressés.
 - Un exercice sur deux ans :
 - > un mandat et une composition formalisés par le Conseil d'administration avant la fin du mois de juin de 2009
 - > un premier rapport d'étape déposé lors du congrès annuel de l'ACFAS de 2010 (problématiques et enjeux)
 - le rapport sur les problématiques et les enjeux fait l'objet d'un dossier spécial dans *Découvrir* et est déposé sur le site www.acfas.ca
 - ce rapport pourrait reprendre en partie les éléments de problématique contenus dans le rapport final du Comité de la relève
 - une stratégie de communication accompagnerait la publication de ce rapport d'étape et permettrait de publiciser les étapes ultérieures
- > selon les ressources disponibles (voir alinéa sur financement), un ou des événements à caractère public ou semi-public au début de l'automne 2010
 - possibilité d'une *Rencontre Science et Société* portant spécifiquement sur la relève
 - possibilité de prévoir des activités interactives sur cet enjeu sur le Web 2.0
 - > un deuxième rapport d'étape déposé au Conseil d'administration au début 2011 (orientations et axes d'action — ACFAS et autres intervenants)
 - > un rapport final déposé lors du congrès annuel de 2011
 - une conférence majeure sur le sujet dans le cadre du congrès
 - une stratégie de communication et un plan de suivi des recommandations accompagnent la publication du rapport
 - le rapport final fait l'objet d'un dossier dans la revue *Découvrir*.
 - le rapport est formellement transmis aux gouvernements et aux autres partenaires par l'ACFAS.
 - Un exercice totalement autofinancé dans le cadre d'un montage financier établi en partenariat
 - > Les membres sont bénévoles, mais leurs frais sont remboursés (incluant des « jetons de présence » modestes)
 - > Une personne est retenue à titre contractuel pour assurer le secrétariat de la commission
 - > L'ACFAS assure à même son personnel le soutien logistique et administratif, mais reçoit une compensation financière (des bailleurs de fonds éventuels) couvrant l'intégralité des dépenses spécifiques et des frais généraux associés à l'exercice
 - > À cette fin, l'ACFAS conclut au préalable une entente avec des partenaires publics et institutionnels intéressés (ministères québécois et canadiens,

ANNEXE B

Les « productions » de l'ACFAS

institutions d'enseignement et de recherche, bailleurs de fonds publics et privés, etc.).

- > Des commandites peuvent être acceptées si elles correspondent aux règles de l'ACFAS. Le recours à la Fondation pourrait être envisagé si l'ACFAS a précisé ses orientations à ce moment et si ce processus y correspond.
 - > L'exercice est planifié, budgétisé et géré comme un projet spécifique. Toute reddition de comptes associée à ce projet est distincte des autres attentes signifiées de l'ACFAS.
- Au terme du processus, l'ACFAS doit être disposée à reprendre explicitement à son compte les conclusions et les recommandations de cette commission et à les incorporer dans ses priorités et sa planification stratégique ultérieure.
 - > Un mandat spécifique donné initialement à la Commission pourrait être de déposer et de présenter au Conseil d'administration, à sa réunion suivant le congrès de 2011, un rapport distinct (et non public) contenant des recommandations applicables aux priorités à court terme et au prochain plan stratégique de l'ACFAS.
 - Le Comité de la relève scientifique serait maintenu tout au long du processus et serait invité à donner son avis au Conseil d'administration :
 - > sur le concept initial, sa pertinence, sa mise en œuvre et sur le mandat
 - > sur les différentes étapes du processus, le cas échéant
 - > sur le rapport final déposé lors du congrès
 - > sur le rapport distinct au Conseil d'administration
 - > sur tout autre sujet pertinent lié à ce processus, après avoir consulté les intervenants concernés.

Événements

- Congrès annuel de l'Acfas (depuis 1933)
- Forum international Science et société (depuis 2000)
- Gala de l'Acfas (64 éditions)
- Colloques : réalisés dans le cadre du partenariat avec les universités (1^{er} colloque le 4 mai 2009)
- Midis de l'Acfas : dans le cadre du partenariat avec les universités et du congrès (conférences-rencontres)
- Colloques et événements ponctuels
- La Grande rencontre Science société (2008)
- Colloque Dialogue Science société (2007)

Publications

- *Découvrir* (depuis 1979)
- Bottin de la recherche en ligne
- Cahiers scientifiques (110 parutions)
- 2 guides pratiques : vulgarisation écrite et communication orale
- Bulletin électronique *Savoirs*
- Mémoires et avis, lettres dans les journaux, etc.

Prix et concours

- Prix Acfas : 8 prix destinés aux chercheurs et 4 aux étudiants
- Concours de vulgarisation de la recherche (16 éditions)
- Concours « La preuve par l'image » (1^{ère} édition en 2010)

Multimédia

- AcfasTV (exposés des chercheurs du Forum Science et société)
- ArtScience (début des activités le 12 mai 2009 : site Internet, café scientifique, articles)