

COLLÈGES ET INSTITUTS CANADA
STRATÉGIE INTERNATIONALE
2018 À 2021

BÂTIR SUR DES ASSISES SOLIDES POUR CRÉER DES
DÉBOUCHÉS POUR NOS MEMBRES ET PARTENAIRES,
QUE CE SOIT AU CANADA OU À L'ÉTRANGER

JANVIER 2018



Colleges and Institutes Canada
Collèges et instituts Canada



STRATÉGIE INTERNATIONALE 2018 à 2021

VISION

Les collèges et les instituts sont un moteur pour la prospérité du Canada en étant des chefs de file mondiaux en éducation appliquée et en partenariats pour l'innovation

MISSION

Collèges et instituts Canada promeut l'excellence du réseau des collèges et instituts du Canada

VOCATION INTERNATIONALE

Changer des vies – et le monde – grâce à l'éducation et à au perfectionnement de la main-d'œuvre en soutenant les membres de CICan dans la réalisation de leurs objectifs internationaux et la préparation des étudiants à la réussite à l'heure de la mondialisation

PILIERES STRATÉGIQUES



Défense des intérêts



Renforcement et Perfectionnement



Recherche



Partnerariats



Excellence

OBJECTIFS

Permettre aux membres de CICan de devenir les principaux fournisseurs canadiens de formation professionnelle au pays et à l'étranger

Mettre les membres en relation avec Affaires mondiales Canada dans le cadre de la politique d'aide internationale féministe ainsi qu'avec d'autres institutions de financement

Appuyer les efforts déployés par les membres pour recruter davantage d'étudiants étrangers et pour diversifier la population étudiante internationale sur les campus

Fournir aux membres de CICan les connaissances et les renseignements dont ils ont besoin pour poursuivre leurs objectifs internationaux

Répondre aux besoins des membres de CICan en matière de formation, de perfectionnement professionnel et de mentorat pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs d'internationalisation

Comblent les principales lacunes dans les connaissances sur les objectifs d'internationalisation des membres

Faire en sorte que les membres aient l'information stratégique dont ils ont besoin pour explorer de nouveaux marchés et débouchés

Appuyer les initiatives de développement des compétences menées en collaboration avec des partenaires de projets d'aide internationale

Fournir aux membres l'accès aux différents modèles de partenariat international entre les secteurs public et privé selon leurs besoins

Promouvoir le programme international du Canada en matière d'éducation, de recrutement étudiant et de développement économique

Faire en sorte que nos projets, programmes et autres activités répondent aux besoins et priorités que nous communiquent nos membres

Gérer efficacement nos partenariats

Faire en sorte que notre personnel puisse répondre aux priorités et aux besoins de nos membres

INTRODUCTION

BÂTIR SUR DES ASSISES SOLIDES POUR CRÉER DES DÉBOUCHÉS POUR NOS MEMBRES ET PARTENAIRES, QUE CE SOIT AU CANADA OU À L'ÉTRANGER

Les collèges et instituts canadiens intègrent une dimension internationale aux cours et organisent une vaste gamme d'activités internationales afin que leurs étudiants bénéficient des meilleures possibilités éducatives qui soient et récoltent les meilleurs résultats scolaires possible. Les liens internationaux établis dans le cadre des activités de recrutement des étudiants, des projets de développement international et des contrats de formation à l'étranger favorisent la formation professionnelle du corps enseignant et du personnel, stimulent les échanges professionnels interculturels, créent des partenariats institutionnels, procurent des revenus à l'appui des programmes et services destinés aux étudiants canadiens et ouvrent le monde aux étudiants grâce aux échanges, aux semestres à l'étranger et aux programmes de travail-étude. Tout cela profite directement aux étudiants, ainsi qu'aux collectivités dans lesquels ils vivent, en renforçant la qualité de l'éducation et en donnant aux étudiants l'accès à de bons emplois dans un marché du travail où les employeurs sont à l'affût de diplômés qualifiés dotés de compétences multiculturelles et d'une perspective mondiale.

Les collèges et instituts du Canada sont d'une grande diversité. Leur effectif et leur budget de fonctionnement varient grandement, leur identité communautaire est aussi vaste que la géographie du Canada, leur langue d'enseignement est différente, leur population étudiante est de plus en plus hétérogène et leurs programmes couvrent une vaste gamme de disciplines et de pédagogies. Cette diversité explique en grande partie l'excellente réputation internationale de l'enseignement appliqué canadien, elle est un facteur clé de la réussite des efforts déployés par CICan à l'échelle internationale pour le compte de ses membres. Il a fallu beaucoup de consultations, d'analyses et de réflexions pour développer une stratégie internationale suffisamment souple pour permettre à chacun des membres d'atteindre ses différents objectifs d'internationalisation.

L'« internationalisation » converge de la périphérie au centre de la mission des collèges et instituts du Canada, quoique les niveaux d'internationalisation varient encore beaucoup entre les membres de CICan. De nombreux collèges et instituts réalisent l'éventail complet des activités d'internationalisation, y compris l'ouverture de campus outremer et la fourniture de services de formation en entreprise à l'étranger, et cherchent l'appui de CICan en tant que partenaire pour saisir des occasions d'affaires internationales dans un environnement concurrentiel. D'autres institutions membres entreprennent moins d'activités internationales et se contentent de projets de recrutement étudiant et de coopération internationale et cherchent l'appui de CICan pour passer à l'étape suivante de leurs efforts d'internationalisation. Certains établissements veulent internationaliser leurs activités et demandent l'aide de CICan pour élargir leurs possibilités éducatives, pour trouver le bon partenaire étranger ou pour acquérir une expérience internationale en matière de projets.

La stratégie internationale repose sur une solide tradition de promotion de l'éducation, de la formation et de l'innovation à l'échelle mondiale et vise à répondre aux différents besoins des collèges et instituts du Canada. Ces quarante-quatre dernières années, CICan a collaboré avec ses membres et partenaires à

la création de débouchés au pays et à l'étranger grâce à une vaste gamme d'activités dans divers domaines :

- aide au recrutement d'étudiants étrangers dans le cadre de campagnes de marketing collectives et en collaboration avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) afin d'améliorer l'efficacité du processus de délivrance de visas d'étudiant;
- accès à des établissements canadiens disposés à partager leur savoir-faire et leur expérience partout dans le monde. CIGan coordonne actuellement plus de 75 partenariats institutionnels dans le cadre de six projets de formation professionnelle « Éducation pour l'emploi » (EFE, en anglais) d'une valeur de plus de 80 millions \$. Ces projets ont permis aux dirigeants, au corps professoral, au personnel et aux étudiants des collèges et instituts de se faire connaître sur la scène internationale et de partager des expériences et des ressources canadiennes pertinentes. La plupart des collèges et instituts ont eu recours à de tels projets pour se forger une réputation à l'étranger et pour développer des partenariats institutionnels durables à long terme;
- aide aux établissements membres pour le recensement de partenaires étrangers par le biais d'organisation de missions à l'étranger et d'accueil de délégations étrangères;
- occasions de développement du leadership et perfectionnement professionnel pour le personnel des collèges et instituts, principalement dans le cadre du congrès annuel de l'Institut de leadership de CIGan qui compte un volet entièrement international;
- organisation de visites de formation et de familiarisation en matière de leadership à l'intention de dirigeants d'établissements postsecondaires de différents pays;
- aide aux membres pour le développement des stratégies internationales complètes;
- gestion de projets de mobilité des étudiants et des professeurs.

Ces activités se poursuivront, mais certaines seront déployées différemment. La nouveauté, c'est une approche mieux ciblée en vue d'exploiter des débouchés filtrés par thèmes clés et visant un nombre limité de régions cibles. CIGan déploiera des efforts particuliers pour diversifier les sources de financement de projet. Sur la base des commentaires reçus, nous élaborerons de nouveaux modèles de développement d'affaires, créant ainsi une valeur ajoutée pour les groupes de membres aux champs d'intérêt différents tout en cherchant des moyens d'apprendre, de se perfectionner et de croître en tant qu'association travaillant de concert avec nos membres. CIGan mettra à l'essai de nouvelles façons de financer des projets éducatifs internationaux incluant, par exemple, le financement social et l'aide directe du secteur privé comme marchés potentiels.

La stratégie internationale s'articule autour des cinq principaux piliers du plan stratégique de CIGan :

Défense des intérêts

Renforcement et perfectionnement

Recherche

Partenariats

Excellence

Nous croyons que ce cadre est le meilleur moyen d'exprimer – et de diriger – la poursuite de l'intégration des activités internationales dans l'ensemble des activités de l'association.

DÉFIS ET DÉBOUCHÉS DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

La stratégie internationale reflète l'analyse des tendances et influences politiques, sociales, économiques et institutionnelles réalisée par CIGCan, tant au Canada que sur la scène internationale. Ces tendances provoquent à la fois des débouchés et des défis pour les collèges et instituts qui souhaitent recruter des étudiants étrangers, coopérer au développement international et établir des partenariats internationaux dans d'autres secteurs d'activité.

Les marchés de l'éducation doivent actuellement composer avec un environnement mondial en évolution soumis à de grandes tendances économiques structurelles cycliques, notamment la faiblesse de la croissance de l'emploi et de la productivité après la récession de 2008, la faiblesse des prix des produits de base (le point le plus bas dans le super cycle des matières premières) et les prévisions de ralentissement de la croissance économique en Chine. Politiquement, on assiste à une remontée de la faveur du public à l'égard du nationalisme, de l'isolationnisme économique et des politiques anti-immigration aux États-Unis, au Royaume-Uni et ailleurs.

Les transformations structurelles à long terme comme le développement de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, communément appelé la quatrième révolution industrielle, devraient provoquer une transformation profonde qui entraînera probablement de grands défis et débouchés pour l'enseignement appliqué canadien, tant au pays qu'à l'étranger.

CIGCan a pris bonne note des changements qui toucheront l'ensemble des **bailleurs de fonds du développement international**. Mondialement, ce sont les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 qui composent le cadre principal de la coordination de l'aide internationale; tandis qu'au Canada, c'est la nouvelle politique d'aide internationale féministe qui orientera l'aide au développement d'Affaires mondiales Canada (AMC). Nous prévoyons que les priorités énoncées dans ces cadres dicteront de plus en plus le financement des donateurs. Les thèmes tels que l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes, le changement climatique et le développement durable, l'entrepreneuriat et la stimulation de la croissance du secteur privé sont déjà *les* principaux domaines d'intervention.

Nous prévoyons une demande croissante d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) complets axés sur les compétences et sur demande – le point fort de nos membres – en raison de l'accroissement de la capacité des systèmes d'éducation primaire et secondaire à l'échelle mondiale et de l'augmentation de la demande de partenaires pouvant renforcer les capacités des systèmes d'enseignement supérieur.

Toutefois, le tableau des possibilités de financement est mitigé. Des données récentes laissent entendre que les flux mondiaux d'aide ont peut-être atteint un sommet ces dernières années et que l'ensemble du secteur de l'éducation n'est plus la priorité des donateurs, et même que les pays en développement et les pays à revenu intermédiaire se tournent vers l'acquisition de compétences pour l'emploi.

Nous prévoyons également que de nouveaux débouchés se présenteront à mesure que de nouveaux mécanismes de financement seront mis en ligne (l'institut de financement du développement du Canada, p. ex.) et que les donateurs expérimenteront les partenariats avec le secteur privé et les mécanismes de financement social axés sur le rendement. L'un des défis potentiellement importants en matière de financement consistera à rechercher des débouchés dans des pays à revenu intermédiaire, des pays prêts à développer des capacités en matière d'EFTP. Il est possible, toutefois, qu'il faille convaincre ces pays de

la valeur de l'investissement dans l'enseignement technique par rapport à l'enseignement universitaire. Ces pays demeurent également moins prioritaires en ce qui concerne les flux d'aide financière au développement.

CICan croit que la diversification des sources de financement en appui aux actions de coopération internationale des membres devrait constituer une priorité. Les banques multilatérales de développement (BMD) et la diversité des organismes de développement retiendront davantage l'attention à l'avenir. En général, ces groupes de donateurs reconnaissent que l'EFTP et le développement des compétences gagnent en importance.

Le **recrutement d'étudiants étrangers** sera touché à la fois positivement et négativement par les nombreuses tendances mentionnées précédemment, plus particulièrement par le ralentissement en Chine et par la poussée en faveur de l'isolationnisme et du nationalisme. Dans plusieurs pays asiatiques, les pénuries de main-d'œuvre induites par le vieillissement exigeront une intensification des efforts pour attirer des étudiants étrangers et pour retenir ou rapatrier leurs propres étudiants. Le marché est de plus en plus encombré étant donné que certains pays (comme la Chine, la Nouvelle-Zélande, la Malaisie, les Émirats arabes unis et l'Irlande) se livrent concurrence pour attirer des étudiants dans leurs établissements.

Néanmoins, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prévoit que le flux mondial d'étudiants en mobilité internationale passera à 8 millions d'ici 2025, une progression par rapport aux 5 millions estimés en 2016. Au cours des dernières années, le Canada s'est approprié une part substantielle du marché des étudiants en mobilité internationale, affichant une forte croissance annuelle moyenne de 10 % des demandes de permis d'étude au cours des dix dernières années. Et pour la première fois en 2016, le nombre de demandes de permis d'études dans les collèges et instituts a dépassé celui dans les universités. Compte tenu du renforcement de la collaboration au nom des établissements canadiens, et du changement des perceptions à l'égard du Brexit, le président Trump et le premier ministre Trudeau ont souligné le Canada en tant que destination d'étude sûre et accueillante où les étudiants peuvent étudier, travailler et vivre – ce qu'on est convenu d'appeler l'« offre intégrée ». D'après de nombreux sondages auprès d'agents d'éducation, les collèges et instituts doivent continuer d'exercer des pressions afin d'améliorer les taux d'octroi de permis d'études dans nos établissements et de préconiser la mise en place d'un système d'octroi de permis plus cohérent et prévisible.

Les **effets perturbateurs de la technologie** sont autant de menaces et de possibilités. L'accroissement de l'automatisation devrait conduire à une hausse de la demande de nouveaux types de compétences. Parallèlement, de nombreux experts s'inquiètent des effets négatifs sur la croissance de l'emploi, en particulier dans les professions semi-spécialisées. Certains pays en développement et à revenu intermédiaire pourraient être durement touchés par ces effets de substitution, et devoir relever des défis de taille pour revoir leurs marchés du travail et leurs systèmes d'éducation. L'adoption des technologies d'apprentissage devrait suivre le rythme de l'offre d'apprentissage numérisé et ouvert. Cela stimulera la demande de compétences numériques, mais perturbera également le système éducatif traditionnel. Les collèges et les instituts devront être plus à l'écoute du rôle des plates-formes en ligne dans l'internationalisation de leur offre éducative, de l'impact de l'apprentissage autodirigé en tant que forme d'éducation et du potentiel de l'apprentissage réseauté à l'échelle mondiale.

DÉFENSE DES INTÉRÊTS

OBJECTIFS

Permettre aux membres de CIGan de devenir les principaux fournisseurs canadiens de formation professionnelle au pays et à l'étranger

Mettre les membres en relation avec AMC dans le cadre de la politique d'aide internationale féministe de 2017 ainsi qu'avec d'autres institutions de financement

Appuyer les efforts déployés par les membres pour recruter davantage d'étudiants étrangers et pour diversifier la population étudiante internationale sur leur campus

La division Partenariats internationaux de CIGan est le porte-parole des collèges et instituts, travaillant avec le gouvernement, l'industrie, des bailleurs de fonds internationaux et d'autres intervenants afin de soutenir les efforts déployés par les collèges et instituts canadiens pour préparer leurs apprenants à réussir dans un contexte de mondialisation croissante, à recruter des étudiants étrangers, à développer de nouveaux partenariats à l'étranger, à mettre à profit leur expertise dans le contexte de projets de coopération pour le développement, à internationaliser leurs activités au pays et à générer des revenus supplémentaires.

L'éducation internationale est un secteur en pleine expansion au Canada. La concurrence sera féroce pour attirer des étudiants étrangers, puisque d'autres pays reconnaissent les avantages de l'éducation internationale et mettent en œuvre leurs propres stratégies pour attirer ces apprenants. CIGan soutient le recrutement d'étudiants étrangers en collaborant avec IRCC au développement de programmes visant à accélérer et à améliorer le processus d'octroi de visas d'étudiant.

Des programmes en Inde, en Chine, au Vietnam et aux Philippines ont donné lieu à une forte croissance du nombre d'étudiants étrangers recrutés par les collèges et instituts. CIGan appuiera la croissance continue, non seulement en augmentant le nombre d'étudiants, mais en adoptant une approche ciblée pour attirer des étudiants clés dans des régions clés du pays et en favorisant une plus grande diversification de la population étudiante internationale. En fonction de ce que nous avons entendu dans le cadre des consultations auprès de nos membres et de notre évaluation du potentiel existant, les éventuels marchés devant encore faire l'objet d'études et de développement de programmes sont l'Afrique subsaharienne (Nigéria, Ghana, Sénégal, Cameroun, Kenya), les Amériques (Brésil, Mexique, Colombie, Chili, Pérou, Jamaïque), l'Asie (Pakistan, Bangladesh, Thaïlande, Indonésie, Népal), le Moyen-Orient/l'Afrique du Nord (Iran, Arabie saoudite, Maroc, Tunisie) et l'Europe (Ukraine, Russie, Turquie, France). Et, comme les cégeps et les collèges et instituts francophones élaborent des plans pour accorder une plus grande priorité au recrutement d'étudiants étrangers, CIGan se consacrera davantage à l'élimination des obstacles, y compris au processus d'octroi de visas, qui nuisent au recrutement dans les pays francophones.

CIGan continuera également à défendre les intérêts des membres auprès d'Affaires mondiales Canada (AMC). Lors des consultations, les membres ont dit vouloir que CIGan leur offre différents niveaux de soutien pour les aider à recenser les projets de coopération au développement, à faire une demande de financement et à mettre les projets en œuvre. Le premier niveau consistera à permettre aux membres de se positionner comme acteurs clés de la mise en œuvre de la nouvelle politique d'aide internationale féministe, soulignant le rôle majeur que les collèges et instituts canadiens peuvent jouer pour réduire les

inégalités, combattre la pauvreté, contribuer à la durabilité et promouvoir la responsabilisation économique et sociale des femmes. Un autre rôle clé consiste à repérer de façon proactive des débouchés, coordonner l'élaboration des propositions et mettre en œuvre de grands projets de coopération complexes.

CICan cherchera également à augmenter la visibilité de ses membres auprès des organismes de développement des autres pays, des BMD et des autres bailleurs de fonds de projets de coopération en matière d'EFTP et cherchera de façon plus proactive des débouchés auprès de ces bailleurs de fonds dans le but de créer un portefeuille de projets plus diversifié (de plus amples renseignements figurent à la section « Partenariats »).

De nombreux membres ont souligné l'importance de la mobilité des étudiants et des professeurs dans des pays étrangers, notamment des études à l'étranger, des stages internationaux et des échanges de professeurs. Malgré son importance, cet aspect ne figure pas, à l'heure actuelle, parmi les priorités de financement de nos partenaires gouvernementaux. Reconnaisant que l'approche « pancanadienne » comprenant les collèges et instituts, les employeurs et le gouvernement pourrait être la voie à suivre pour développer des partenariats et créer des débouchés de mobilité externe, CICan consacrera une partie de ses activités de défense des intérêts à la démonstration de l'importance de la mobilité des étudiants afin de recenser les mesures qui pourraient être prises afin de l'appuyer davantage.

RENFORCEMENT ET PERFECTIONNEMENT

OBJECTIFS

Fournir aux membres de CICan les connaissances et les renseignements dont ils ont besoin pour poursuivre leurs objectifs internationaux

Répondre aux besoins des membres de CICan en matière de formation, de perfectionnement professionnel et de mentorat pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs d'internationalisation

La division Partenariats internationaux de CICan cherche à habiliter ses membres en offrant des activités de perfectionnement professionnel et de partage des connaissances, au pays et à l'étranger, pour favoriser leur apprentissage et leur réseautage. L'un des objectifs de CICan consiste à fournir à ses membres les outils nécessaires pour réussir sur la scène internationale.

CICan joue un rôle dans l'internationalisation des collèges et instituts, souvent sous la forme d'activités de formation et de perfectionnement professionnel. D'après ce que nous avons entendu au cours des consultations sur la stratégie, nous devrions faire ce genre de travail plus souvent. Nous pourrions offrir des webinaires ou des séances de formation sur des domaines précis, comme la gestion du risque ou l'élaboration de propositions, diffuser des renseignements sur les marchés par le biais de rapports, de webinaires ou d'autres formats de réunion ou tenir des séances d'information sur la participation de CICan à des rencontres et conférences internationales ou sur sa collaboration avec des organismes internationaux.

Les consultations sur la stratégie ont également révélé que les membres souhaitent davantage d'activités de réseautage et de partage des connaissances. En 2017, CIGan a organisé des séances d'information partout au Canada à l'intention des cadres supérieurs et du personnel international afin de partager des connaissances et des compétences sur notre action internationale collective. Les membres de CIGan veulent davantage d'occasions de ce genre pour se rencontrer et davantage d'espace pour partager leurs meilleures pratiques. Le congrès annuel de CIGan fournit certaines occasions, mais permettra plus que jamais de rassembler les membres et de souligner les réussites de chaque collège et institut.

Enfin, en développant des approches et des initiatives pour appuyer ses membres, CIGan cherchera une approche plus équilibrée qui répondra aux besoins des collèges et instituts, quel que soit leur profil, à savoir petit ou grand, rural ou urbain, et où qu'ils en soient sur la voie de l'internationalisation.

RECHERCHE

OBJECTIFS

Comblar les principales lacunes dans les connaissances sur les objectifs d'internationalisation de nos membres

Faire en sorte que les membres aient l'information stratégique dont ils ont besoin pour explorer de nouveaux marchés et débouchés

Faire mieux connaître l'expertise en recherche appliquée des collèges et des instituts et sa pertinence sur les marchés internationaux

Les consultations auprès des membres, du personnel et des intervenants externes ont révélé que Partenariats internationaux de CIGan joue un rôle clé en tant qu'agent d'information dans une vaste gamme de secteurs d'activité. Qu'il s'agisse d'obtenir des renseignements sur les marchés prioritaires de recrutement d'étudiants, de rassembler des connaissances sur les tendances émergentes en matière d'EFTP ou de comprendre le contexte de financement des bailleurs de fonds pour les projets de développement international, beaucoup voient le potentiel de notre rôle en tant que vecteur, fournissant des informations et des avis à nos membres et à l'appui de leurs programmes internationaux.

La division Partenariats internationaux a rédigé, seule ou en collaboration, plusieurs publications qui tracent le portrait du réseau des collèges et des instituts canadiens ou qui explorent les tendances émergentes dans des domaines hautement prioritaires (éducation au service du développement durable, autonomisation des femmes) ou qui étayent la réaction de CIGan aux politiques gouvernementales. De telles initiatives ont toutefois eu tendance à être de nature réactive, c'est-à-dire que les dernières publications visaient à réagir à des changements apportés à la politique d'Affaires mondiales Canada. De plus, il n'existe aucun équivalent canadien de groupes tels que le British Council ou le National Centre for Vocational Education Research (NCVER) en Australie pour financer, générer et diffuser des recherches sur le réseau des collèges et instituts.

Reconnaissant à la fois que les membres ont besoin d'informations et d'analyses pour appuyer une panoplie d'activités internationales différentes et que la plupart des priorités qui découleront de la

stratégie internationale auront un volet de recherche ou de partages des connaissances, CICan élaborera une approche plus stratégique pour la recherche et la mobilisation des connaissances.

Nos principaux objectifs et priorités au titre du pilier « Recherche » sont, par conséquent, largement définis par les besoins au titre des autres piliers, en particulier ceux de *Défense des intérêts*, de *Renforcement et perfectionnement* et de *Partenariats*. CICan élaborera une stratégie de gestion des données et des renseignements qui harmonisera les capacités de recherche disponibles aux besoins d'information des membres et des autres intervenants. Cette stratégie permettra de développer des initiatives et des activités permanentes qui contribueront à :

- promouvoir les capacités de nos membres, notamment auprès de publics externes comme des bailleurs de fonds) ;
- fournir à nos membres des informations commerciales, par exemple sur les possibilités de financement des bailleurs de fonds, l'évolution des principaux marchés du recrutement ;
- développer du contenu pour les activités de perfectionnement professionnel ;
- étoffer le corpus de données factuelles sur l'efficacité des modèles canadiens d'enseignement appliqué et de recherche appliquée, et sur leur pertinence dans le contexte international.

PARTENARIATS

OBJECTIFS

Appuyer les initiatives de développement des compétences menées en collaboration avec des partenaires de projets d'aide internationale

Fournir aux membres l'accès aux différents modèles de partenariat international (privé et public) adaptés à leurs propres besoins

Promouvoir le programme international du Canada en matière d'éducation, de recrutement étudiant et de développement économique

La stratégie internationale vise à donner aux membres l'occasion de collaborer avec des partenaires nationaux et internationaux en vue de favoriser et de promouvoir l'enseignement et de la formation techniques et professionnels au Canada et à l'étranger.

Au cours des consultations, des membres de CICan, des informateurs clés et des membres du personnel ont affirmé que l'approche de CICan en matière de partenariats s'est avérée généralement efficace pour appuyer les programmes d'internationalisation des membres. Il est manifeste, toutefois, en particulier au sein des membres qu'on souhaite étendre les partenariats avec les Banques Multilatérales, le secteur privé et d'autres bailleurs de fonds. De plus, les membres souhaiteraient que CICan offre une plus vaste gamme de services pour faciliter l'internationalisation.

Les partenariats avec le secteur privé et avec les fondations du secteur privé revêtent une importance croissante pour l'activité internationale. Ils se distinguent des bailleurs de fonds traditionnels, comme le gouvernement du Canada, en raison de leurs domaines d'intérêts qui sont plus souvent sensibles au

contexte. Ces types de partenariats renforcent la crédibilité de nos projets de développement et donnent aux membres de CIGan un accès direct au secteur privé local, qui pourrait mener à de nouveaux débouchés, telle la formation en entreprise.

SECTEURS ET MARCHÉS PRIORITAIRES

Au cours des consultations, les répondants ont cité les femmes et les filles, l'entrepreneuriat, le changement climatique, le développement durable, l'énergie et les mines, les technologies de l'information et des communications ainsi que la production alimentaire et l'agriculture comme secteurs prioritaires. Bien que CIGan demeurera attentif aux possibilités de mobilisation du vaste éventail de compétences de ses membres, il pourrait chercher de façon proactive des occasions au sein même de ces secteurs primaires.

Géographiquement, c'est la région de l'ANASE qui est jugée prioritaire. Elle offre un énorme potentiel de recrutement étudiant, en plus d'offrir des possibilités de projets de coopération internationale et de contrats de consultation. La plupart de pays de l'ANASE ont également identifié le renforcement de l'EFTP comme un domaine prioritaire, et cette région constitue une priorité pour la politique étrangère du Canada.

La coopération avec la Chine continuera de créer des débouchés et des défis. La croissance économique et technologique de la Chine soulève de grands défis sociaux que l'expertise des collèges et instituts canadiens peut aider à affronter. L'intensification de la coopération en matière d'assurance de la qualité et de développement du leadership, le développement de partenariats régionaux dans certaines parties du pays où aucun membre de CIGan n'est présent et le soutien au développement de partenariats de recherche appliquée figurent parmi les priorités.

CIGan surveillera également de près les marchés qui offrent de nombreux débouchés à ses membres :

- l'Afrique francophone sera prioritaire. Les projets de coopération au développement demeurent importants et un soutien additionnel est nécessaire pour accélérer et améliorer le processus d'octroi de visas d'étudiant;
- le CIGan continuera de renforcer ses activités en Afrique anglophone, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en priorisant l'engagement à long terme dans des régions et des pays où nous sommes déjà présents pour accroître l'impact;
- l'appui aux efforts déployés par les membres pour envoyer des apprenants canadiens en Europe ainsi que pour développer des partenariats de recherche avec des partenaires européens et pour saisir des occasions qu'offrent de nombreux pays européens qui se tournent vers l'EFTP pour remédier au chômage massif des jeunes.

EXCELLENCE

OBJECTIFS

Faire en sorte que nos projets, programmes et autres activités répondent aux besoins et priorités que nous communiquent nos membres

Gérer efficacement nos partenariats

Faire en sorte que le personnel international puisse répondre aux priorités et aux besoins de nos membres

La division Partenariats internationaux de CIGCan cherchera sans cesse à atteindre l'excellence organisationnelle en assurant une gestion efficace des projets actuels et futurs et en peaufinant son approche de mobilisation et de consultation des collèges et instituts membres. Nos activités internationales ont toujours été financièrement autonomes, et cette autonomie demeurera notre principe directeur.

Les mesures précises à prendre seront conformes aux objectifs et aux initiatives au terme des piliers Défense des intérêts, Renforcement et perfectionnement et Partenariats, mais les consultations menées auprès des membres, du personnel et d'autres intervenants indiquent un besoin manifeste à la fois de rationaliser notre façon actuelle de faire les choses et de développer une capacité de gestion des partenariats et de développement des affaires suffisamment flexible pour s'adapter aux différents portraits de l'internationalisation de nos membres. Pour exceller dans ce domaine, CIGCan devra optimiser son effectif et ses procédures administratives, notamment en ce qui concerne les partenariats avec ses membres.

La division Partenariats internationaux peut compter sur une main-d'œuvre compétente très qualifiée couvrant de nombreux domaines de compétence. Certains modèles de développement d'affaires exigeront un rééquilibrage de certaines responsabilités, l'embauche de certains spécialistes et l'offre de perfectionnement professionnel pour permettre au personnel de développer des secteurs de compétence fonctionnelle en appui au développement des affaires, à la recherche et à la gestion financière et de projet en fonction de l'évolution des rôles.

Parallèlement, CIGCan continuera également d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles des services offerts aux membres, en se fondant sur les mécanismes existants au sein de Partenariats internationaux. Il s'agira d'un processus continu, et la stratégie internationale actuelle renforce la nécessité de faire en sorte que de tels mécanismes continuent de fonctionner et que les solutions élaborées sont rapidement mises en œuvre.

La consultation et la mobilisation *efficaces* des membres demeureront les principaux fondements de notre définition de l'excellence organisationnelle. Au cours des dernières années, CIGCan a graduellement développé sa capacité de dialogue avec les membres par le biais de nombreux mécanismes consultatifs officiels et de contacts informels suivis entre les membres et le personnel (Comité consultatif international, consultations régionales, rencontres avec des consortiums de membres sur des projets particuliers, p. ex.). Peu après l'entrée en vigueur de la stratégie internationale, CIGCan révisera son approche de mobilisation et de consultation des membres dans le but de rationaliser et d'améliorer ces différentes activités. Dans cette optique, nous fournirons des directives sur la façon dont CIGCan mobilisera les connaissances et les compétences de ses membres afin d'appuyer les activités de développement des affaires.

CIGCan veillera également à ce que les outils administratifs nouveaux et existants favorisent l'excellence organisationnelle définie ici. Le Système de gestion des relations avec les clients et la plateforme de

gestion des données pour le suivi et l'évaluation que nous venons d'acquérir seront exploités au mieux pour appuyer le développement des affaires, la mobilisation des membres et la saine gestion de projet.