

PROPOSITION D'UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE DU RCCFC

Document d'appui à l'assemblée générale
extraordinaire préparé par le Conseil d'administration



Réseau des cégeps et des collèges
francophones du Canada

PRÉAMBULE

Depuis plus de trente ans, le RCCFC joue un rôle clé dans le développement, la concertation et le rayonnement des communautés francophones, notamment en favorisant les partenariats entre le Québec et les communautés francophones en situation minoritaire. Son action s'inscrit dans un environnement en constante évolution, marqué par des transformations institutionnelles, financières et politiques qui redéfinissent les conditions d'action des réseaux nationaux.

Au cours de l'élaboration du plan stratégique adopté il y a deux ans, le conseil d'administration a entrepris une réflexion fondamentale sur l'avenir du réseau portant, entre autres, sur la pertinence du réseau, sa valeur distinctive, sa capacité d'influence ainsi que les défis auxquels il est confronté, notamment la baisse de participation aux activités et la pression croissante sur les ressources financières. Cette réflexion a également été approfondie avec les membres dans le cadre d'un atelier tenu lors du congrès de 2024 au Collège La Cité.

Dans un contexte où les sources de financement se resserrent, où les attentes des bailleurs de fonds évoluent vers des modèles de mutualisation et où les objectifs se ressemblent de plus en plus entre organisations, le conseil d'administration a jugé essentiel d'adopter une approche proactive et responsable. **L'objectif n'est pas seulement d'assurer la survie du réseau, mais d'assurer sa stabilité, de renforcer son influence et de lui permettre de poursuivre sa mission avec une plus grande efficacité.**

Lors du 32^e congrès du RCCFC tenu à Winnipeg en novembre 2025, la présidence et la vice-présidence du RCCFC ainsi que la présidence-direction générale de l'Association des collèges et des universités de la francophonie canadienne (ACUFC) ont tenu un dialogue ouvert sur les risques liés aux compressions budgétaires, la représentativité (notamment du Québec et des associations communautaires), l'accessibilité du membership, l'avenir des congrès et des activités, ainsi que la volonté de renforcer le plaidoyer, la collaboration et la mutualisation pour maintenir et bonifier la capacité d'action du réseau.

Après avoir obtenu un avis légal, la nouvelle gouvernance proposée viserait l'intégration du RCCFC à l'ACUFC. Le but de l'Assemblée générale extraordinaire est de voter sur cette proposition de dissolution.

Le présent document expose les constats qui ont motivé cette réflexion, la démarche rigoureuse qui a été suivie, les options analysées ainsi que le nouveau modèle de gouvernance envisagé. Il vise à informer les membres de manière transparente et structurée afin de pouvoir prendre une décision éclairée.

1. Pourquoi le RCCFC entame-t-il une réflexion sur sa gouvernance à ce moment précis ?

La réflexion a débuté lors de l'élaboration du plan stratégique adopté il y a deux ans. Une question fondamentale s'est alors posée : En quoi la survie du RCCFC est-elle menacée? Cette interrogation a amené le conseil d'administration à examiner :

- la pertinence du réseau ;
- sa spécificité ;
- sa capacité d'influence ;
- la baisse de participation aux activités ;
- la diminution des subventions.

À cela s'ajoute, un contexte politique et financier en transformation rapide, marqué par :

- des signaux explicites de restrictions du financement public ;
- des incidences possibles sur les organismes soutenus financièrement ;
- une pression accrue sur les ressources financières ;
- une volonté des bailleurs de fonds de favoriser des modèles de mutualisation ;
- une multiplication des recoupements entre des organisations aux objectifs similaires.

Devant cette réalité, le conseil d'administration a jugé nécessaire d'adopter une approche proactive afin d'assurer la pérennité, la stabilité et la capacité d'influence du réseau, en privilégiant la complémentarité et la collaboration plutôt que la compétition pour des ressources limitées.

2. Quelle démarche a été suivie ?

2 décembre 2024

Départ de la direction générale du RCCFC

12 décembre 2024

Appel de proposition (modèles de gouvernance)

20 janvier 2025

Contrat octroyé Brynaert, Brennan & Associé.e.s (BBA)

29 avril 2025

Priorisation des modèles

6 mars 2025

Dépôt de l'état des lieux

21 février 2025

Séance d'idéation

Travail effectué avec Brynaert, Brennan & Associé.e.s. (BBA) :

29 mai 2025

Dépôt de la feuille de route

Juin, juillet, août 2025

Rencontres exploratoires (15)

12 septembre 2025

Résolution du CA pour intégrer l'ACUFC

13 février 2026

Proposition de la dissolution du RCCFC adoptée par le CA du RCCFC

5 décembre 2025

Mandat confié à la firme d'avocats Sicotte Guilbault

13 novembre 2025

Présentation du modèle à l'AGA

9 mars 2026

Assemblée générale extraordinaire

Le RCCFC a retenu la firme Brynaert, Brennan & Associé.e.s pour :

- analyser la situation actuelle du réseau ;
- examiner sa mission et sa valeur distinctive ;
- identifier les organisations évoluant dans le même environnement ;
- évaluer les possibilités de rapprochement ;
- proposer un plan de transition vers un modèle de mutualisation.

Une analyse comparative a tenu compte :

- de la compatibilité des missions ;
- de l'alignement stratégique ;
- de la capacité d'influence ;
- des complémentarités possibles ;
- du potentiel de partage de ressources ;
- des implications financières.

3. Pourquoi l'ACUFC a-t-elle été identifiée comme partenaire privilégié ?

Parmi les organisations étudiées, c'est l'ACUFC qui est apparue comme partenaire offrant les leviers de collaboration les plus significatifs.

Les éléments favorables comprennent :

- Une forte cohérence de mission et de vision ;
- Une structure administrative éprouvée ;
- Une expertise reconnue en représentation auprès des institutions fédérales ;
- Une crédibilité établie auprès des bailleurs de fonds ;
- Un renforcement actif des liens avec le Québec.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un arrimage parfait, l'analyse a démontré une valeur ajoutée stratégique importante.

4. En quoi consisterait concrètement ce partenariat ?

Le modèle envisagé prévoit l'intégration du RCCFC comme un nouveau secteur de l'ACUFC. Cela veut dire que le RCCFC n'existerait plus comme entité légale auprès de Corporations Canada. Toutefois, le RCCFC serait intégré comme secteur distinct dans la structure de l'ACUFC. C'est d'ailleurs le cas pour deux autres organisations déjà gérées par l'ACUFC soit le Consortium national de formation en santé (CNFS) et le Réseau national de formation en justice (RNFJ).

L'intégration du RCCFC à l'ACUFC inclurait la création d'un comité d'orientation stratégique composé de représentant.e.s du Québec et des communautés francophones en situation minoritaire, à l'image du conseil d'administration actuel du RCCFC.

Rôle du Comité d'orientation stratégique

Le rôle de ce comité serait d'orienter les priorités du RCCFC et de conseiller la nouvelle direction du RCCFC embauchée par l'ACUFC.

La présidence-direction générale de l'ACUFC superviserait le travail de la direction du RCCFC et pourrait participer aux rencontres du comité d'orientation stratégique à sa demande. Elle veillerait à ce qu'un.e membre de ce comité soit également membre du conseil d'administration de l'ACUFC. Cette personne pourrait donc assurer le relais entre le conseil d'administration de l'ACUFC et le comité d'orientation stratégique du RCCFC.

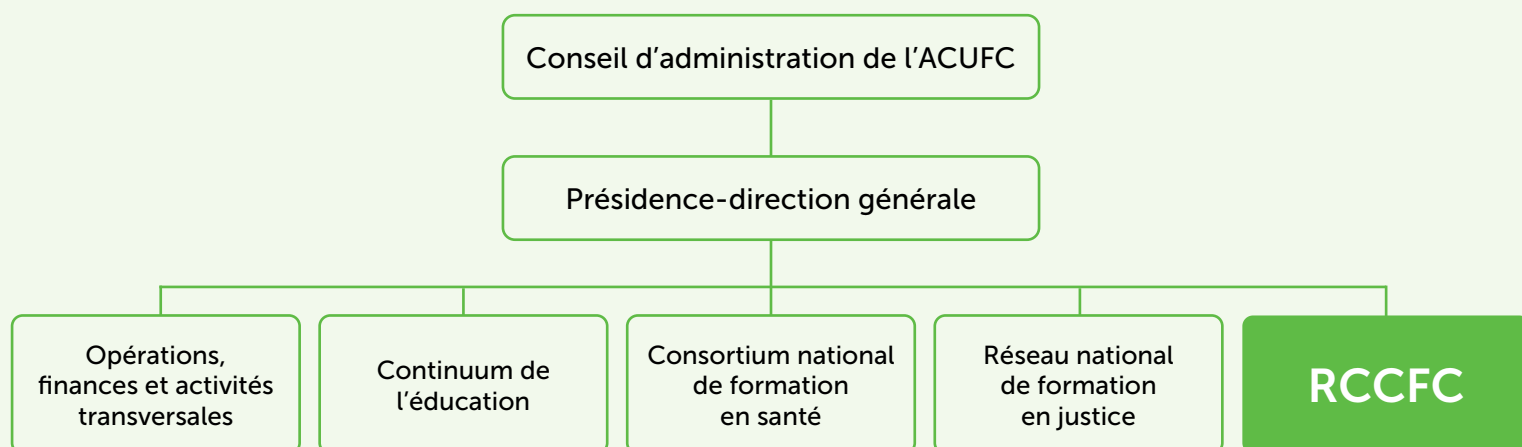
Il est à noter que le conseil d'administration de l'ACUFC détermine les orientations stratégiques et politiques de l'association. Il n'intervient généralement pas dans l'opérationnalisation des projets de l'association.

Les services administratifs seraient mutualisés afin de réduire les coûts de fonctionnement (loyer, soutien administratif, frais liés au membership, etc.).

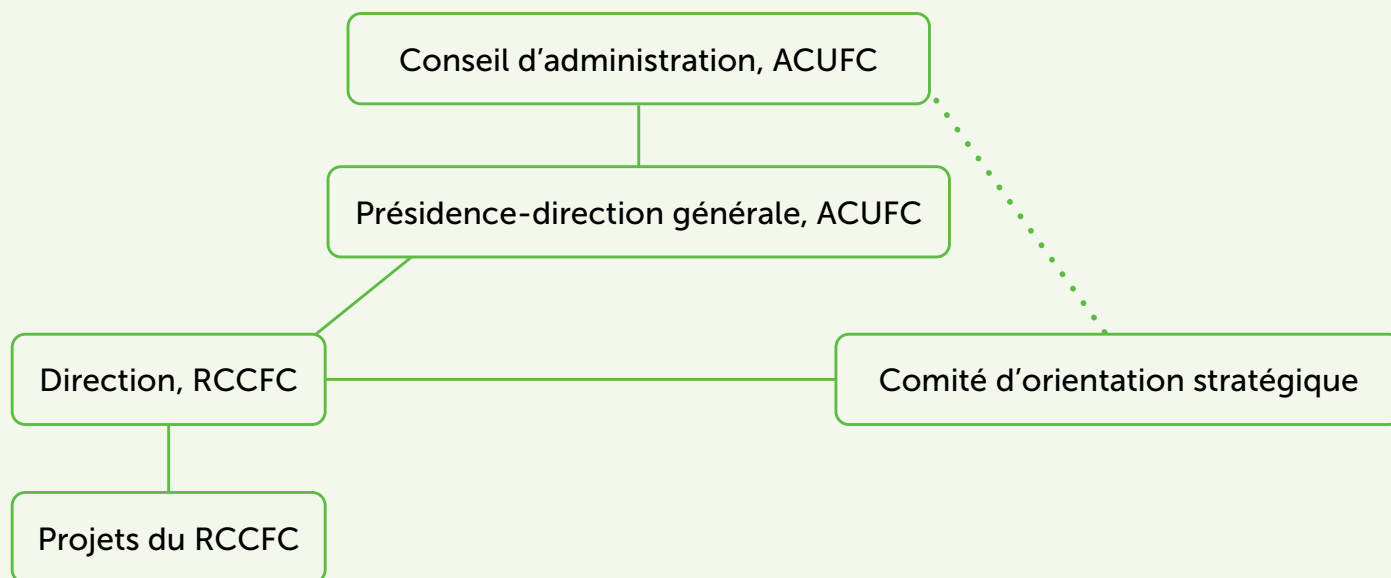
L'objectif serait d'assurer la stabilité tout en favorisant le développement de projets porteurs dans une structure élargie.

Organigrammes

Structure proposée



Le RCCFC dans l'ACUFC



5. Quels sont les principaux bénéfices anticipés ?

Les bénéfices identifiés incluent :

- une réduction des coûts administratifs ;
- une stabilité financière accrue ;
- un accès élargi au réseautage pancanadien ;
- une crédibilité renforcée auprès des bailleurs de fonds ;
- de nouvelles possibilités de projets structurants ;
- une capacité d'influence accrue.

6. Y a-t-il des risques ?

Le conseil d'administration du RCCFC estime que :

- les risques financiers seraient plus élevés si la structure actuelle était maintenue ;
- la mutualisation réduirait la vulnérabilité face aux compressions annoncées ;
- les projets et les activités en cours seraient maintenus ;
- les membres seraient favorisés par l'élimination des frais d'adhésion.

7. Qu'en est-il du financement et de la reddition de comptes ?

Le financement est-il à risque ?

Les discussions avec les bailleurs de fonds (notamment Patrimoine canadien, le ministère de la Langue française, le ministère de l'Enseignement supérieur du Québec et d'autres bailleurs de fonds) ont été positives.

Il a été confirmé que :

- les projets en cours du RCCFC se poursuivraient sans interruption dans le nouveau modèle de gouvernance ;
- les enveloppes du RCCFC, provenant de programmes de financement spécifiques, demeureraient distinctes.

Les bailleurs de fonds ont exprimé une forte réceptivité au modèle proposé, notamment en raison des économies administratives qui pourraient en découler.

L'analyse démontre que le risque financier serait plus élevé dans le maintien du statu quo que dans une mutualisation structurée.

Comment fonctionnerait la reddition de comptes ?

À l'ACUFC, les ententes de contribution sont déjà gérées séparément par secteur (justice, santé, éducation, etc.). Le même principe s'appliquerait au RCCFC. Seul le financement de base de Patrimoine canadien (fonctionnement) serait mutualisé.

Les projets conserveraient :

- leur financement distinct ;
- leur reddition de comptes propre auprès des bailleurs de fonds.

8. Quelles seraient la place des membres et des organismes communautaires ?

Le membership actuel du RCCFC serait maintenu.

Un des avantages du nouveau modèle de gouvernance est l'élimination des frais d'adhésion pour les membres du RCCFC.

Les associations communautaires conserveraient leur place et leur accès au financement.

La participation à la gouvernance sera assurée par un comité d'orientation stratégique, composé de représentant.e.s du Québec et des communautés francophones en situation minoritaire. Ce comité aurait pour rôle :

- d'orienter les priorités du RCCFC ;
- de conseiller la direction ;
- d'assurer une représentation pancanadienne équilibrée.

9. Les activités et congrès seraient-ils maintenus ?

Le RCCFC doit respecter les ententes de contribution en cours. Un congrès est donc prévu à l'automne 2026 et les renseignements suivront au cours des prochaines semaines.

À l'avenir :

- les activités seraient déterminées par le comité d'orientation stratégique ;
- elles dépendraient des enveloppes de financement reçues ;
- les orientations stratégiques continueraient d'être définies spécifiquement pour le secteur du RCCFC.

10. Comment s'effectuerait la transition?

Activités et projets du RCCFC

- Advenant la capacité de tous (incluant les bailleurs de fonds) à respecter l'échéancier convenu, tous les accords de contribution seraient transférés à l'ACUFC au 1^{er} avril 2026.
- Toutes les activités et projets en cours se poursuivraient.
- Les membres récipiendaires de fonds transigeraient avec l'ACUFC à compter du 1^{er} avril 2026 (la date exacte leur serait communiquée) pour gérer les ententes de paiement et la reddition de compte.
- **En somme, les activités demeurerait les mêmes; ce n'est que l'interlocuteur qui changerait.**

Conseil d'administration du RCCFC

- Le conseil d'administration resterait en vigueur pour soutenir le processus de la dissolution jusqu'à ce que le RCCFC soit légalement dissout.
- Le conseil d'administration aurait comme tâche, par exemple, d'approuver les états financiers et le rapport d'audit qui auront lieu en juin 2026.
- La date exacte de la dissolution ne peut être déterminée puisqu'elle dépend de la vitesse à laquelle les actifs du RCCFC pourraient être liquidés.
- Les règlements du RCCFC resteraient en vigueur pour encadrer les tâches liées à la dissolution jusqu'à ce que la demande de dissolution soit déposée à la fin du processus de liquidation.
- Dès que le RCCFC serait légalement dissout, le conseil d'administration cesserait d'exister et seul le comité d'orientation stratégique se poursuivrait.

Comité d'orientation stratégique

- Dès le 1^{er} avril 2026 ou dès que les accords de contribution auraient été transférés à l'ACUFC, les membres du conseil d'administration du RCCFC deviendraient de facto les membres du comité d'orientation stratégique pour encadrer les activités et projets du RCCFC.
- Le premier dossier de ce comité serait de revoir et d'entériner son mandat.
- Le renouvellement des membres du comité se ferait par la suite selon les dispositions du mandat.

Assemblée générale annuelle

- Il n'y aurait plus d'assemblée générale annuelle dès la dissolution légale du RCCFC.
- Le mandat du comité d'orientation stratégique consisterait à proposer, chaque année, à l'automne, une rencontre des membres du RCCFC.
- L'événement permettrait d'élire les membres du comité d'orientation stratégique et de fournir les grandes orientations du plan opérationnel.

11. Quelles seraient les prochaines étapes ?

Advenant l'adoption de la proposition de dissolution du RCCFC, les prochaines étapes seraient les suivantes :

- Communication avec les membres, partenaires et bailleurs de fonds ;
- Transfert des accords de contribution prévu au 1^{er} avril 2026 ;
- Liquidation des actifs ;
- Aménagement du bureau du RCCFC à l'ACUFC ;
- Mutualisation des ressources entre le RCCFC et l'ACUFC ;
- Obtention du certificat de dissolution auprès de Corporations Canada.

CONCLUSION

La réflexion entreprise par le conseil d'administration du RCCFC s'inscrit dans une démarche responsable, lucide et tournée vers l'avenir. Face à un contexte financier et institutionnel en mutation, marqué par des compressions annoncées et une évolution des attentes des bailleurs de fonds, le statu quo représente un risque croissant pour la stabilité et la capacité d'action du réseau.

Le modèle de mutualisation envisagé avec l'ACUFC ne constitue pas un abandon de mission, mais plutôt une transformation stratégique visant à préserver l'essence du RCCFC tout en renforçant ses leviers d'influence, sa solidité administrative et sa pérennité financière.

L'intégration comme secteur au sein d'une structure élargie permettrait de maintenir les projets, d'assurer la continuité du financement, de protéger la représentation des membres et de réduire la vulnérabilité face aux pressions budgétaires.

Cette proposition repose sur une analyse rigoureuse, des échanges transparents avec les bailleurs de fonds et une volonté affirmée de privilégier la complémentarité plutôt que la concurrence. Elle vise à consolider les acquis des trente dernières années tout en positionnant le RCCFC dans un cadre plus stable et plus stratégique pour l'avenir.

L'assemblée générale extraordinaire constitue donc une étape déterminante. Elle permettra aux membres de se prononcer en toute connaissance de cause sur un choix structurant, guidé par un objectif clair : assurer la continuité, la pertinence et la force du RCCFC au service des communautés francophones, aujourd'hui et pour les années à venir.



Réseau des cégeps et des collèges
francophones du Canada

RCCFC.CA

130, rue Albert, bureau 1200
Ottawa (Ontario) K1P 5G4

Tél. : 613 241-0430
info@rccfc.ca