

# CCAIE Strategic Plan 2010 – 2013

**Final  
February 2010**

## **Our Mission**

The Canadian Council for the Advancement of Education (CCAIE) fosters excellence in Canadian education by providing bilingual programs and services to professionals in institutional advancement.

## **Our Vision**

CCAIE seeks to be the authoritative source for Canadian educational advancement, and the primary provider of professional development for Canadian advancement professionals.

---

## **Background**

CCAIE has been in transition to a new governance and operational model over the past 36 months. A key step in that transition was hiring a full-time Executive Director in October 2008. The ED and Board of Directors, with guidance from Rob Wood of the firm 8020, embarked on a strategic planning process early in 2009. Through Board and Executive deliberations, the organization defined key strategies and objectives for 2010-13.

A first draft of a Strategic Plan for 2010 – 2013 was circulated to the CCAIE Board and reviewed in detail at the Board meeting of November 14, 2009. Discussions at that meeting, and subsequent conversations among the Strategic Plan work group, are reflected in this document.

The Strategic Plan will be finalized in spring 2010 and presented to CCAIE members at the Annual General Meeting in Victoria, BC in June 2010.

## **Environmental Scan**

This strategic plan incorporates research on the state of educational advancement in Canada, reports on what advancement professionals need and want from CCAIE, and lessons / examples from other professional associations.

Specifically, CCAIE has scanned research by the firm Academica; session and conference evaluations from recent CCAIE National Conferences and workshops; interviews with current CCAIE members by the Communications Consultant to CCAIE; conversations by Board members and the Executive Director with a range of CCAIE constituents, partners and related associations.

CCAIE plans to conduct research annually (at a minimum) to assess the state of advancement in Canada, the needs and interests of Canadian advancement professionals, and desired CCAIE member services.

## Key Choices

In August 2009, Rob Wood guided the CCAIE Executive through an exercise to choose key strategies among a number of potential directions for the organization. The present plan incorporates the strategies selected by the Executive as essential to CCAIE's development as an organization over the coming three years.

**Four main strategic priorities** identified by the CCAIE Board for the coming three years are:

1. Make exemplary professional development opportunities CCAIE's top priority.
2. Assess the need for member services beyond PD, and initiate or enhance these services.
3. Complete the transition to CCAIE's new governance and operational structure to fulfill its mission and vision.
4. Develop and implement strategies to ensure CCAIE's financial sustainability.

## Principles

The following serve as guiding principles for this strategic plan, with definitions and parameters to be developed by the Board and ED:

- CCAIE is a bilingual association that offers member services and products in both English and French.
- CCAIE will conduct appropriate research to ensure its planning is data-driven.
- CCAIE will provide its members with products and services of exemplary quality.
- CCAIE has adopted the model of a governance Board, with professional staff filling operational roles.
- CCAIE's operations will ensure the organization's long-term financial viability.

## Strategic Direction #1: Professional Development

### Make exemplary professional development opportunities CCAE's top priority.

Professional development for Canadian advancement staff has been the central focus of CCAE since its inception, and its most prized membership benefit. This strategic direction enshrines the key role of PD and its status as the organization's top priority.

#### *Objectives:*

- **Provide high-value PD experiences that deepen the CCAE brand.**
  - Professional Development is CCAE's raison d'être and must be the #1 focus.
  - High value is ascribed to PD that is:
    - relevant
    - rated highly by participants
    - attractive to advancement professionals across member segments
  - Quality should not be sacrificed for quantity. CCAE will focus on timely, polished, content-rich programming rather than multiplicity of PD offerings.
  
- **Develop an improved PD program using objective assessments of potential need (data-driven).**
  - Assess the full range of PD opportunities and act on the best opportunities based on:
    - what best serves the members,
    - what CCAE is best at delivering,
    - what offers best return on effort/investment, and
    - intersection with other strategies.
  - Assessments must take into account alternatives offered in the market.
  - CCAE may choose to drop as well as add PD programs dependent on the evolving needs of its members.
  - PD opportunities will be pursued within the organization's capacity and at a sustainable pace.
  
- **Identify and target PD gaps and opportunities to serve specific member segments.**
  - Segments include:
    - advancement discipline
    - geographic region
    - experience level / seniority
    - institution type/ size
    - shop type / size
    - primary language
  - Integration/coherence across disciplines is a core value offered by CCAE PD.
  - PD has a number of dimensions beyond training or learning: networking, mentoring, benchmarking, problem solving, etc.

## Strategic Direction #2: Enhance Member Services

**Assess the need for member services beyond professional development, and initiate or enhance these services.**

CCAIE members seek and derive benefits from the organization in addition to professional development. Canadian advancement forms a diverse community of interest that offers fellowship, a sounding board for issues, and examples of best practices. Through research, CCAIE will assess member needs for services beyond PD and will develop plans to initiate or enhance appropriate services.

### ***Objectives:***

**Create products and services tailored to existing and emerging membership segments across constituent types and experience levels, and promote them.**

- Outside of PD, examples of significant value and service to members include:
  - awards
  - fellowship and networking
  - mentoring
  - career development and volunteer opportunities
  - research and benchmarking
  - resources (e.g. databases, documents)
- Engage volunteers in supporting CCAIE's work to identify and develop strategies geared to various membership segments, as defined in the section on professional development.

**Enhance the value, reach and effectiveness of partnerships.**

- Review the potential of existing and prospective partnerships to enhance member services and benefits.
- Engage sponsors and like organizations in providing services that will benefit CCAIE, its partners, and members of the advancement profession.

## Strategic Direction #3: Governance & Operational Structure

**Complete the transition to CCAE's new governance and operational structure to fulfill the organization's vision and mission.**

CCAIE is evolving to better serve its members through a restructuring process begun in late 2008. In the past year, CCAIE has worked to delineate Board responsibilities for governance and separate these from the ED's responsibilities, working with professional staff, for operational matters. CCAIE is also working to recognize and integrate the important role of regional Boards and Councils, and other member groups, in its national structure.

### *Objectives: Board of Directors*

- Develop an optimal governance structure to best serve all CCAIE members.**
  - Clarify governance and operational roles and responsibilities, with particular attention to areas where roles overlap.
  - Centralize governance with the CCAIE Board of Directors while harnessing operationally the talent, energy and work of member groups (e.g., regional groups and those based on advancement discipline area).
  - Ensure Board meeting agendas reflect governance priorities.
  - Define meaningful volunteer experiences that deepen skills, build networks and increase engagement with CCAIE.
- Ensure CCAIE's fiduciary requirements are fulfilled.**
  - Determine sound, long-term investment strategies.
  - Ensure compliance with all legal and regulatory requirements.
- Secure the future of the CCAIE Board as representative of the advancement profession.**
  - Align Board member composition with the demographics of the advancement profession.
  - Recruit current and future advancement leaders to ensure Board succession.

### *Objectives: Executive Director*

- Engage volunteers in supporting CCAIE operational objectives to:**
  - tailor PD to regional and other membership needs and interests;
  - create a meaningful ladder of experience for volunteers at all levels;
  - align member groups with newly defined governance and operational roles.
- Develop and formalize the evolving CCAIE brand.**

- Engage CCAE members by implementing a comprehensive, professionally managed communications and marketing program.

## Strategic Direction #4: Financial Sustainability

### Develop strategies to ensure CCAE's financial sustainability.

CCAЕ's financial integrity is essential to the organization's ongoing existence and its capacity to implement ambitious strategic goals. Ensuring the organization's financial viability over time is a key responsibility of both its governance and operational leadership.

#### *Objectives:*

- Ensure financial sustainability through existing and emerging programs and prudent financial management.**
  - Build revenue targets and financial goals into PD programs and other services.
  - Explore new revenue generation options.
- Create a membership structure to maximize both member engagement and financial sustainability.**
  - Resolve whether CCAE's optimal membership structure is based on institutions, individuals, or an alternative model.
  - Build a robust membership recruitment and retention program.
- Maximize the capacity of partnerships and sponsorships to enhance CCAE's financial position.**
  - Explore additional partner and sponsor prospects.
  - Structure sponsor and partner agreements to ensure revenue flow to CCAE.
- Invest in developing and fulfilling CCAE's strategies.**
  - Ensure that operational plans reflect organizational priorities and make effective investments in human and financial resources.
  - Routinely apply a financial sustainability "test" to all significant Board choices, proposals and strategic decisions.

# Plan stratégique du CCAE 2010 – 2013

**Final**  
**Février 2010**

## **Notre mission**

Le Conseil canadien pour l'avancement de l'éducation (CCAÉ) encourage l'excellence en éducation au Canada en offrant des programmes et des services bilingues aux professionnels de l'avancement de l'éducation.

## **Notre vision**

Le CCAÉ veut être la source d'information faisant autorité dans le domaine de l'avancement de l'éducation au Canada et être le premier fournisseur de services de perfectionnement destinés aux professionnels canadiens qui travaillent dans ce domaine.

---

## **Le contexte**

Il y a 36 mois, le CCAÉ a entrepris un processus de transition vers un nouveau modèle de gouvernance et de fonctionnement. L'embauche d'un directeur général à temps plein en octobre 2008 a marqué un jalon important dans ce processus. Conseillés par Rob Wood de la firme 8020 Info Inc., le directeur général et le conseil d'administration ont entrepris un processus de planification stratégique au début de 2009. Au fil des délibérations du conseil d'administration et du comité directeur, l'organisation a défini des stratégies et objectifs clés pour 2010-2013.

Une première ébauche du Plan stratégique 2010-2013 a été distribuée aux membres du conseil d'administration qui l'ont examinée en détail lors de leur réunion du 14 novembre 2009. Le présent document reflète les discussions tenues lors de cette réunion et les conversions qui ont eu lieu par la suite entre les membres du groupe de travail sur le plan stratégique.

Le Plan stratégique sera finalisé au printemps 2010 et présenté aux membres du CCAÉ lors de l'assemblée générale annuelle de Victoria, C.-B., en juin 2010.

## **Analyse de la conjoncture**

Le présent plan stratégique intègre la recherche sur la situation de l'avancement de l'éducation au Canada, les rapports sur les besoins et les attentes des professionnels du domaine à l'égard du CCAÉ et les leçons / exemples provenant d'autres associations professionnelles.

Le CCAÉ a en particulier analysé les études de la firme Academica, les évaluations remplies par les participants lors de récents ateliers et congrès nationaux du CCAÉ, les entrevues avec des membres actuels de l'organisation menées par la consultante en communications et les

conversations entre les membres du conseil d'administration et du comité directeur du CCAE et divers intervenants, partenaires et associations connexes.

Le CCAE prévoit effectuer des études chaque année (au moins) pour évaluer la situation de l'avancement de l'éducation au Canada, les besoins et les intérêts des professionnels qui travaillent dans ce domaine dans les établissements d'enseignement canadiens et les services souhaités par les membres du CCAE.

## Principaux choix

Sous les conseils de Rob Wood, le comité directeur s'est livré en août 2009 à un exercice afin de choisir des stratégies clés parmi un certain nombre d'orientations possibles pour l'organisation. Le présent plan intègre les stratégies que le comité a choisies parce qu'il les juge essentielles au développement du CCAE en tant qu'organisation au cours des trois prochaines années.

**Les quatre principales priorités stratégiques** déterminées par le conseil d'administration pour les trois années qui viennent sont :

1. Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel (PP) exemplaires doit être la priorité absolue du CCAE.
2. Évaluer les besoins des membres, outre le perfectionnement professionnel, et mettre en œuvre ou améliorer ces services.
3. Achever la transition du CCAE vers la nouvelle structure de gouvernance et de fonctionnement afin qu'il puisse réaliser sa mission et sa vision.
4. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour assurer la viabilité financière du CCAE.

## Principes

Les principes qui suivent serviront de principes directeurs pour le plan stratégique, avec définitions et paramètres à élaborer par le conseil d'administration et le directeur général :

- Le CCAE est une association bilingue qui offre des produits et services à ses membres en français et en anglais.
- Le CCAE effectuera les études qui s'imposent afin de s'assurer que sa planification est guidée par les données.
- Le CCAE fournira à ses membres des produits et des services d'une qualité exemplaire.
- Le CCAE a adopté une structure avec conseil de gouvernance et personnel professionnel pour remplir les tâches opérationnelles.
- Les opérations du CCAE assureront sa viabilité financière à long terme.

## Orientation stratégique n° 1 : Perfectionnement professionnel

**Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel (PP) exemplaires doit être la priorité absolue du CCAE.**

Le perfectionnement des professionnels canadiens de l'avancement de l'éducation est au centre des préoccupations du CCAE depuis sa création; il est également le service auquel les membres tiennent le plus. Cette orientation stratégique reconnaît le rôle clé du perfectionnement professionnel et son statut en tant que priorité absolue de l'organisation.

### **Objectifs :**

- Offrir des expériences de perfectionnement professionnel de qualité qui renforcent la marque CCAE.**
  - Le perfectionnement professionnel est la raison d'être du CCAE et doit être sa principale préoccupation.
  - Une activité de perfectionnement professionnel de qualité est une activité :
    - pertinente;
    - très appréciée par les participants;
    - intéressante pour les professionnels des différents segments de l'effectif.
  - La qualité ne doit pas être sacrifiée au profit de la quantité. Plutôt que de multiplier son offre, le CCAE axera ses efforts sur des programmes riches en contenu, conçus avec soin et offerts en temps opportun.
  
- Élaborer un programme de PP amélioré à partir d'évaluations objectives des besoins potentiels (guidé par les données).**
  - Évaluer l'éventail complet des activités de PP et se concentrer sur les meilleures en fonction :
    - de ce qui sert le mieux les membres;
    - des points forts du CCAE;
    - de ce qui offre le meilleur rendement par rapport aux efforts / capitaux investis, et
    - des recoupements avec les autres stratégies.
  - Les évaluations doivent tenir compte des solutions de rechange offertes sur le marché.
  - Le CCAE peut décider d'abandonner ou d'ajouter des programmes de PP en fonction de l'évolution des besoins de ses membres.
  - Des possibilités de PP seront créées dans les limites de la capacité de l'organisation et à un rythme soutenu.
  
- Identifier et cibler les lacunes et les possibilités en matière de PP afin de répondre aux besoins des segments précis de l'effectif.**
  - Les segments incluent :
    - discipline de l'avancement de l'éducation
    - région géographique
    - niveau d'expérience / ancienneté

- type / taille de l'établissement d'enseignement
- type / taille du bureau
- langue première
- L'intégration / la connexion entre les disciplines est une valeur fondamentale qui fait partie intégrante du perfectionnement professionnel offert par le CCAE.
- Outre la formation ou l'apprentissage, le PP compte plusieurs autres dimensions : réseautage, mentorat, analyse comparative, résolution de problèmes, etc.

## Orientation stratégique n° 2 : Améliorer les services aux membres

**Évaluer les besoins des membres, outre le perfectionnement professionnel, et mettre en œuvre ou améliorer ces services.**

En plus du perfectionnement professionnel, les membres tirent divers autres bénéfices du CCAE. Le milieu de l'avancement institutionnel au Canada englobe une communauté d'intérêts diversifiée offrant camaraderie, source de rétroaction sur diverses questions et exemples de pratiques exemplaires. En menant des études, le CCAE évaluera les besoins de ses membres au plan des services, en dehors du perfectionnement professionnel, et élaborera des plans en vue de mettre en place ou d'améliorer les services appropriés.

### **Objectifs :**

**Créer des produits et services adaptés aux segments de l'effectif existants et émergents, en fonction des types d'intervenants et des niveaux d'expérience, et promouvoir ces produits et services.**

- Outre le PP, voici des exemples d'avantages et de services importants à offrir aux membres :
  - prix
  - camaraderie et réseautage
  - mentorat
  - possibilités d'avancement professionnel et de bénévolat
  - recherche et analyse comparative
  - ressources (p. ex. bases de données, documents)
- Inciter les bénévoles à aider le CCAE à déterminer et élaborer des stratégies axées sur les divers segments de l'effectif, tels que définis à la section sur le perfectionnement professionnel.

**Accroître l'utilité, la portée et l'efficacité des partenariats.**

- Examiner le potentiel des partenariats existants et éventuels afin d'améliorer les services et les avantages offerts aux membres.

- Inciter les commanditaires et les organisations analogues à fournir des services dont bénéficieront le CCAE, ses partenaires et les membres de la profession de l'avancement de l'éducation.

### Orientation stratégique n° 3 : Gouvernance et structure opérationnelle

#### **Achever la transition du CCAE vers la nouvelle structure de gouvernance et de fonctionnement afin qu'il puisse réaliser sa mission et sa vision.**

Le CCAE évolue et afin de mieux servir ses membres, il a enclenché à la fin de 2008 un processus de restructuration. Au cours de la dernière année, il a travaillé à définir les responsabilités du conseil d'administration en matière de gouvernance, les séparant des responsabilités du directeur général et déléguant les responsabilités opérationnelles à du personnel professionnel. Le CCAE cherche également à reconnaître et intégrer à sa structure nationale le rôle important des comités et conseils régionaux et autres groupes membres.

#### **Objectifs : Conseil d'administration**

- **Développer une structure de gouvernance optimale afin de mieux servir tous les membres du CCAE.**
  - Clarifier les rôles et responsabilités liés à la gouvernance et au fonctionnement, en accordant une attention particulière aux zones de chevauchement.
  - Centraliser la gouvernance dans les mains du conseil d'administration tout en exploitant au plan opérationnel le talent, l'énergie et le travail des groupes membres (p. ex. les groupes régionaux et les groupes basés sur les disciplines de l'avancement de l'éducation).
  - S'assurer que l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration reflète les priorités en matière de gouvernance.
  - Définir des expériences bénévoles valorisantes qui permettent aux bénévoles d'approfondir leurs compétences, de créer des réseaux et d'accroître leur niveau d'engagement envers le CCAE.
  
- **S'assurer que le CCAE satisfait aux exigences fiduciaires auquel il est soumis.**
  - Déterminer de solides stratégies d'investissement à long terme.
  - Veiller au respect de toutes les exigences juridiques et réglementaires.
  
- **Assurer l'avenir du conseil d'administration du CCAE en tant que représentant de la profession de l'avancement de l'éducation.**
  - Harmoniser la composition du conseil d'administration avec le profil démographique de la profession de l'avancement de l'éducation.
  - Recruter les leaders actuels et futurs dans le domaine de l'avancement de l'éducation afin d'assurer la relève au conseil d'administration.

### **Objectifs : Directeur général**

- Inciter les bénévoles à soutenir les objectifs opérationnels du CCAE :**
  - Adapter le PP aux besoins et intérêts des régions et aux autres besoins et intérêts de l'effectif;
  - Créer une échelle significative de l'expérience acquise par les bénévoles à tous les niveaux;
  - Harmoniser les groupes membres en fonction des nouveaux rôles définis en matière de gouvernance et de fonctionnement.
  
- Développer et officialiser la marque CCAE.**
  - Mobiliser les membres du CCAE en mettant en œuvre un programme de marketing et de communication exhaustif et géré par des professionnels.

## **Orientation stratégique n° 4 : Viabilité financière**

### **Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour assurer la viabilité financière du CCAE.**

L'intégrité financière est essentielle pour que le CCAE continue d'exister et soit en mesure de mettre en œuvre ses ambitieux objectifs stratégiques. Assurer la viabilité financière de l'organisation au fil du temps est une responsabilité clé de ses dirigeants (volets gouvernance et fonctionnement).

#### **Objectifs :**

- Assurer la viabilité financière au moyen des programmes existants et émergents et d'une gestion financière prudente.**
  - Intégrer des cibles en matière de recettes et des objectifs financiers dans les programmes de PP et les autres services.
  - Explorer de nouvelles possibilités de production de recettes.
  
- Créer une structure d'adhésion propre à maximiser la mobilisation des membres et la viabilité financière.**
  - Déterminer si la structure d'adhésion optimale pour le CCAE est basée sur les établissements d'enseignement, les membres individuels ou sur un autre modèle.
  - Établir un robuste programme de recrutement et de maintien de l'effectif.
  
- Maximiser la capacité des partenariats et des commandites à améliorer la situation financière du CCAE.**
  - Explorer des possibilités additionnelles de partenariats et de commandites.

- Structurer les ententes avec les partenaires et les commanditaires de manière à assurer un afflux de recettes pour le CCAE.
  
- **Investir dans l'élaboration et la réalisation des stratégies du CCAE.**
  - S'assurer que les plans opérationnels reflètent les priorités organisationnelles et investir efficacement dans les ressources humaines et financières.
  - Appliquer systématiquement un « test » de viabilité financière à chaque proposition, décision stratégique ou choix important du conseil d'administration.