



# Plan stratégique 2023-2025 : un aperçu de l'ACP et de ses divisions

## Introduction

Le document suivant fournit un aperçu détaillé des initiatives majeures entreprises par l'Association canadienne de physiothérapie (ACP) et ses divisions au cours des dernières années, et met en lumière les efforts en cours à la suite de l'orientation actuelle du Plan stratégique de l'ACP. Pour toute question concernant ce document, veuillez vous adresser à : [information@physiotherapy.ca](mailto:information@physiotherapy.ca).

## Table des matières

Histoire de l'ACP et de ses divisions .....	2
Gouvernance de l'ACP.....	2
Responsabilités légales .....	3
L'ACP du futur.....	5
Les divisions du futur .....	5
Projet de transformation des divisions.....	5
2023 – Définition de l'état futur.....	6
2024 – Relier l'état actuel aux plans futurs .....	6
2025 – Première mise en œuvre.....	7
2026 – Mise en œuvre complète .....	7
ANNEXE A : Responsabilités à long terme pour l'état futur .....	8
ANNEXE B : Caractéristiques clés des responsabilités futures .....	9
ANNEXE F : Règlement des divisions.....	10

## Histoire de l'ACP et de ses divisions

L'ACP a fêté ses 100 ans en 2020. Les divisions font partie intégrante de l'association depuis des décennies. L'extrait ci-dessous est tiré du numéro de juillet/août 2020 de *Physiotherapy Practice* (pp 18–19).

*L'histoire des divisions de l'ACP reflète l'évolution de la profession de physiothérapeute et des soins de santé au Canada. Ces groupes d'intérêts spéciaux, comme on les appelait à l'époque, illustrent à quel point la physiothérapie, dans toute son ampleur et sa diversité, a transformé la vie de nombreuses personnes de bien des manières. Avec l'importance croissante de la réadaptation des soldats blessés au cours de la Première Guerre mondiale et, par la suite, de la Seconde Guerre mondiale, ainsi que l'épidémie de polio qui a gravement menacé les enfants canadiens au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, il n'est pas étonnant que les deux premiers groupes d'intérêt spéciaux au sein de l'ACP aient été l'orthopédie et la pédiatrie. En fait, la division de pédiatrie a été créée au sein de l'ACP entre 1956 et 1958, au plus fort de l'épidémie de polio au Canada. À la fin des années 1970, on comptait cinq autres groupes d'intérêts spéciaux, en plus de l'orthopédie et de la pédiatrie... Dans les années 1980, le Conseil d'administration de l'ACP a rebaptisé ces groupes d'intérêts spéciaux en divisions, comme nous les appelons aujourd'hui... Aujourd'hui, l'ACP compte 14 divisions qui représentent des domaines spécifiques d'intérêt clinique ou de pratique.*

*Il y a également eu plusieurs changements de noms qui reflètent l'évolution de la profession et des soins de santé :*

- *Obstétrique est devenu Santé des femmes<sup>1</sup> (1994)*
- *Directeurs de la physiothérapie est devenu Gestion de la physiothérapie (1996), puis Leadership (2002)*
- *Cardiorespirologie est devenu Cardiorespiratoire (1998)*
- *Gérontologie est devenu Santé des aînés (2002)*
- *Santé internationale est devenu Santé mondiale (2013)*

## Gouvernance de l'ACP

L'ACP est une association nationale qui soutient les professionnels de la physiothérapie au Canada. Elle est structurée en plusieurs volets ou « parties constituantes » qui jouent chacune un rôle unique :

- Les « branches » sont des associations provinciales ou territoriales incorporées.
  - Les « districts » sont des parties constituantes locales des sections.
- Les « divisions » sont des groupes d'intérêt spécial faisant partie de l'ACP. Elles ne sont pas incorporées.
  - Les « sous-groupes » sont des communautés nationales de membres liés à un domaine de pratique spécifique.

---

<sup>1</sup> Depuis la publication en 2020, la division de la santé des femmes est devenue la division de la santé pelvienne et reproductive (2023).

- Les « sections provinciales/territoriales » sont des parties constituantes provinciales ou territoriales d'une division.
  - Les « unités » sont des parties constituantes locales des sections provinciales/territoriales d'une division.
- Les « assemblées » désignent l'Assemblée nationale des étudiants et l'Assemblée nationale des assistants-physiothérapeutes.

De plus, l'ACP comprend :

- Un Conseil d'administration
- Un chef de la direction
- Du personnel

Toutes ces personnes et ces structures travaillent ensemble pour répondre aux besoins des membres. Leur collaboration constitue la gouvernance.

La gouvernance désigne « la démarche et la structure servant à orienter et à gérer l'organisme et ses activités ». <sup>2</sup>

### *Responsabilités légales*

Selon la *Loi sur les organismes à but non lucratif* (OBNL) qui régit l'ACP, les administrateurs du Conseil ont l'obligation de respecter la *Loi*, les statuts et les règlements administratifs. Conformément à cette loi et aux statuts, le Conseil d'administration de l'ACP est tenu de « gérer ou de superviser la gestion des activités et des affaires » de l'ACP. Le Conseil d'administration ne peut pas tout faire seul, c'est pourquoi il délègue au directeur général la responsabilité de la gestion des affaires de l'ACP. Ce partage de ce pouvoir de gestion est régi par divers lois, statuts, règles, règlements, politiques et contrats.

Le Conseil d'administration atteint cet objectif à l'aide de mécanismes tels que :

- les statuts, qui sont établis par les membres (généralement par un vote à l'assemblée générale annuelle) doivent être conformes à la *Loi* et aux statuts d'incorporation ou de prorogation;
- les documents de gouvernance (également appelés règles et règlements à l'ACP), qui sont déterminés par le Conseil d'administration de l'ACP (généralement par un vote lors des réunions du Conseil);
- les politiques du Conseil d'administration, qui sont déterminées par le Conseil d'administration de l'ACP (généralement par un vote lors des réunions du Conseil) et qui établissent la façon dont l'Association est gouvernée/supervisée par le Conseil d'administration et le chef de la direction;
- les politiques opérationnelles, qui sont déterminées par le chef de la direction et qui établissent comment l'association est gérée et dirigée par le personnel et les bénévoles.

---

<sup>2</sup> L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/public-sector/articles/efficacite-du-conseil-dadministration-dun-obnl.html> [sector/articles/effective-not-for-profit-board.html](https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/public-sector/articles/effective-not-for-profit-board.html)

À l'issue d'un vaste processus de consultations avec les sections, les divisions, les assemblées et les membres, les statuts actuels de l'ACP ont été présentés et approuvés par les membres lors de l'assemblée générale du 26 juin 2021.

### *Gouvernance des divisions*

Comme elles font partie de l'ACP, les divisions (comme tous les autres aspects de l'organisation, y compris le chef de la direction) sont sous l'autorité du conseil d'administration de l'ACP, conformément aux articles de prorogation et aux statuts, qui sont des documents juridiquement contraignants, selon la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*.

Comme l'a indiqué le cabinet juridique de l'ACP, Gowling WLG :

*« ...un des défis avec les divisions, c'est que les actions qu'elles entreprennent sont techniquement celles que nous entreprenons [ACP]; leurs actes ou omissions sont considérés comme des actes et omissions de l'ACP. Ainsi, si elles disposent d'une certaine autonomie – et je suis sûr que c'est le cas – cela pourrait constituer un risque pour l'ACP. »*

Cependant, bien que l'autorité soit clairement établie, la question de la responsabilité ne l'a pas toujours été.

Lors de l'examen de la gouvernance de l'ACP en 2020-2021, l'un des enjeux les plus fondamentaux soulevés concernait la responsabilité des divisions.

Conformément à l'article 8.1 des statuts les plus récents de l'ACP (tel que déterminé par les membres) :

*« ...le Conseil peut autoriser la... formation et la dissolution de divisions, d'assemblées et d'autres groupes de temps à autre... Pour plus de clarté, les branches non incorporées, les divisions, les assemblées et autres groupes autorisés font partie de l'Association et ne sont pas des entités juridiques distinctes. Les pouvoirs et responsabilités des divisions, des assemblées et des autres groupes autorisés se limitent à ceux qui ont été approuvés par le Conseil de temps à autre. »*

Conformément aux documents de gouvernance les plus récents (adoptés par le Conseil d'administration), à l'article 21 des procédures du Conseil 1-B :

*« Les divisions et les assemblées fonctionnent selon les exigences générales suivantes : »*

- a. Leur création doit être autorisée par le Conseil*
- b. Leurs pouvoirs et responsabilités doivent être dûment approuvés par le Conseil*
- c. Elles rendent compte directement au chef de la direction*

Les pouvoirs et responsabilités approuvés par le Conseil sont décrits dans l'[Annexe F](#).

Lorsque le Conseil d'administration a mis à jour les documents mentionnés ci-dessus, il a également supprimé tous les postes de liaison du Conseil, y compris celui qui était en place pour le Comité des présidents de division.

Désormais, le Conseil reçoit ses informations opérationnelles et de gestion du chef de la direction, qui veille à ce que le Conseil soit tenu informé selon les besoins. Le cas échéant, le président ou un directeur spécifique peut être invité à assister à une réunion ou à discuter d'un sujet spécifique, mais cela ne constitue pas un mécanisme formel de rapport multidirectionnel.

Les membres de l'ACP peuvent à tout moment communiquer avec le Conseil d'administration, y compris avec la présidente, de façon indépendante. La liste des membres du Conseil d'administration se trouve [ici](#) et les membres du Conseil d'administration et la présidente peuvent être joints par courriel à : [president@physiotherapy.ca](mailto:president@physiotherapy.ca).

## L'ACP du futur

En 2022, l'ACP a préparé un plan stratégique ambitieux qui fait explicitement mention des divisions.

*« Les divisions de l'ACP s'inscrivent dans une approche tarifaire entièrement intégrée au sein de la structure nationale. Elles se concentrent sur le soutien et la prestation du développement professionnel ainsi que du leadership d'opinion. Elles constituent une source fiable d'engagement des membres et des ressources de développement professionnel, et leurs membres jouent un rôle important dans une représentation crédible fondée sur des données probantes. »*

*Ce plan a été transmis avec les branches, les divisions et les assemblées lors du Sommet des parties constituantes de novembre 2022 à Ottawa, où les participants ont passé plusieurs heures en petits groupes à discuter et à échanger sur les éléments du plan stratégique. La discussion a également porté plus spécifiquement sur l'orientation opérationnelle des 12 à 18 mois à venir, afin de moderniser le modèle d'affaires de l'ACP et, en particulier, de renforcer le rôle des divisions de l'ACP.*

## Les divisions du futur

En résumé, l'ACP aspire à devenir une association qui met pleinement en valeur les divisions et les assemblées en tant qu'experts en physiothérapie. L'objectif ne se limite pas à la gestion des risques, mais vise à promouvoir l'association et la profession en s'appuyant sur l'incroyable expertise présente au sein des divisions et des assemblées de l'ACP.

## Projet de transformation des divisions

Pour atteindre l'objectif défini dans le Plan stratégique 2023–2025, l'ACP a lancé un projet de transformation des divisions sur plusieurs années.

Les éléments suivants constituent les priorités annuelles du projet de transformation des divisions.

## *2023 – Définition de l'état futur*

- En s'appuyant sur trois réunions en personne du Comité des présidents des divisions (CPD), l'équipe de l'ACP, le Conseil, les divisions et les assemblées ont collaboré avec un consultant externe (Peter Wright de The Planning Group) pour :
  - Définir les nouveaux rôles et responsabilités des divisions et des assemblées dans leur état futur.
  - Réaliser une analyse du secteur des associations professionnelles pour définir les meilleures pratiques.
  - Mettre en place un comité directeur constitué de représentants des divisions et du personnel de l'ACP pour orienter le plan de transition. Ce comité comprenait :
    - Gabrielle Sadler – Présidente, Division de la santé des aînés
    - Roxanne Azoory – Présidente, Division orthopédique
    - Alex Grant – Co-président, Division d'oncologie
    - Devonna Truong – Gestionnaire, Engagement des divisions et des assemblées; ancienne présidente de la division de la santé des femmes; Présidente du CPD
    - Samantha Lee – Directrice, Opérations des divisions
    - Elisa Beselt – Conseillère exécutive et responsable des projets spéciaux
  - Examiner, analyser et préparer des recommandations pour la transition, en mettant l'accent sur les caractéristiques essentielles des responsabilités futures entre l'ACP et ses divisions et assemblées (voir les annexes A et B).
- Réunions/engagements importants en 2023 :
  - Mars 2023 à Calgary avec le CPD : séance animée par Peter Wright de The Planning Group.
  - Juillet 2023 à Québec avec le CPD : séance animée par Peter Wright de The Planning Group.
    - Une première version des annexes A et B a été présentée, et des commentaires ont été sollicités.
  - Novembre 2023 à Ottawa avec le CPD : séance animée par Peter Wright de The Planning Group
    - Les annexes A et B ont été présentées et des commentaires ont été demandés.
    - La discussion a porté sur les prochaines étapes à envisager collectivement pour toutes les divisions (c'est-à-dire les questions en suspens) ainsi que sur les actions spécifiques à chaque division.
  - Le comité directeur s'est réuni environ toutes les trois semaines de juin à novembre.

## *2024 – Relier l'état actuel aux plans futurs*

- Communiquer les informations sur ce projet aux bénévoles des divisions et aux membres de manière appropriée.
  - Avec l'appui des présidents des divisions des assemblées, les bénévoles ont été informés du projet. Ils ont également été conviés à des réunions de transition spécifiques à chaque division, afin d'approfondir le sujet et d'exprimer leur vision pour l'avenir de leur division ou assemblée.

- Élaborer des plans de transition personnalisés pour chaque division et assemblée, afin de bien comprendre et de coordonner les priorités annuelles de chacune.
  - Entre avril et juillet 2024, l'ACP, avec l'aide de Peter Wrights de The Planning Group, a organisé des réunions individuelles de 90 minutes avec 13 divisions (présidents et bénévoles chevronnés) et 2 assemblées (présidents et bénévoles chevronnés) pour :
    - (a) mettre l'accent sur une vision commune de l'état actuel et des priorités des divisions et des assemblées;
    - (b) commencer à explorer les implications à court et à long terme de la transition pour chaque division et assemblée;
    - (c) cerner les contraintes les plus importantes.
    - Des réunions de suivi ont également eu lieu pour certaines divisions.
- Remarque : l'ACP n'a pas réussi à organiser une réunion de transition individuelle avec la division restante.
- Fournir à chaque division et assemblée un plan de transition individualisé et personnalisé qui aidera l'ACP à coordonner et à comprendre les priorités annuelles majeures de chaque division/assemblée dans des domaines tels que : programmes de certification, principales initiatives de représentation, principales orientations en recherche, croissance des événements et des programmes, ainsi que l'adoption d'initiatives éducatives et autres.
- Veiller à ce que les départements de l'ACP dotés de personnel soient efficaces et bien coordonnés avec les divisions et assemblées de l'ACP dans tous les domaines (par exemple, représentation, recherche, développement professionnel, finances, ressources humaines, etc.).
- Déterminer comment une cotisation unique permettra l'accès à tous les avantages offerts par les divisions et assemblées, à la fois comme revenu pour les membres et comme dépenses de programme.
- Remarque concernant la composition du Comité directeur pour 2024 :
  - Roxanne Azoory est en congé et est remplacée par Lenerdene Levesque, également membre de la Division orthopédique.
  - Gabrielle Sadler a quitté son poste bénévole en septembre 2024. Les prochaines étapes suivront.
- Réunions/engagements importants en 2024 (jusqu'à présent) :
  - Avril 2024 à Vancouver avec le CPD : session animée

### *2025 – Première mise en œuvre*

- Commencer à mettre en œuvre les plans de transition individuels
- Se préparer à l'introduction de la structure de cotisation unique prévue pour 2026
- Mettre en place le nouveau programme de bénévolat
- Mettre en œuvre les initiatives de marketing et de communication
- Renforcer les capacités de l'équipe de développement professionnel/d'éducation au sein de l'ACP
- Il convient de noter que des précisions supplémentaires seront fournies lors de l'élaboration du plan opérationnel pour 2025

### *2026 – Mise en œuvre complète*

## ANNEXE A : Responsabilités à long terme pour l'état futur

<b>Responsabilités à long terme de l'état futur</b>											
<b>Domaines gérés à l'échelle nationale sans autonomie pour les divisions de l'ACP out ce qui nécessite une autorité légale, y compris/et...</b>											
Collecte, distribution et paiement des fonds	Inscription des membres et fixation des cotisations	Contrats et accords juridiques	Contact principal avec les régulateurs et les gouvernements	Relations avec les homologues internationaux de l'ACP	Matériel, logiciels, technologies web et cybersécurité	Développement des bénévoles des divisions de l'ACP	Analyse des données et suivi de la satisfaction des membres				
<b>Domaines gérés par les bénévoles des divisions de l'ACP avec une normalisation complète (sans contenu) et soutien dans l'ensemble de la division</b>											
Relations avec les homologues internationaux	Format, archivage et prestation de la FPC	Discussions thématiques et réseautage	Mécanismes d'évaluation des compétences	Contacts et relations avec les sections provinciales	Relations avec les organisations canadiennes homologues	Communications avec les membres et marketing	Désignation et image de marque	Recrutement, coordination, réunions et engagements des bénévoles	Planification et exécution (non juridique) d'événements	Gestion du site web	Efforts d'attraction et de fidélisation des membres
<b>Domaines qui devraient être propres aux divisions de l'ACP et pour lesquels des conseils et du soutien sont disponibles auprès du bureau national :</b>											
Relations bilatérales avec les divisions de l'ACP	Contenu pour soutenir les relations avec le gouvernement	Commandites et dons en nature	Contenu pour la FPC	Critères d'évaluation des compétences	Conception de l'accréditation au sein de la structure	Relations avec les experts et chercheurs externes	Programmes de mentorat	Contenu du site web			



## ANNEXE B : Caractéristiques clés des responsabilités futures

### Structure financière et d'adhésion

- Tous les membres de l'ACP ont accès à l'ensemble des ressources offertes par toutes les divisions et assemblées, à l'exception des éléments extraordinaires (accréditation, conférences, etc.). Ainsi, les frais d'adhésion de l'ACP incluent l'accès à toutes les ressources de l'ACP et de ses divisions et assemblées.
- Chaque division et assemblée se verra allouer un certain nombre de ressources en personnel par l'ACP.
- La transition vers la nouvelle structure financière sera soigneusement réfléchie et appropriée pour chaque division et assemblée, ainsi que pour les branches et l'ACP.

### Structure bénévole/organisationnelle

- Il n'y a pas de gouvernance fiduciaire pour les divisions et assemblées de l'ACP.
- L'utilisation de termes tels que « conseils », « présidents », « trésoriers », etc., doit être éliminée.
- Tout le personnel et les contractuels des divisions et assemblées sont des employés ou contractuels de l'ACP, et tous les bénévoles s'intègrent dans la structure bénévole de l'ACP, coordonnée par les ressources humaines.
- La structure bénévole des divisions de l'ACP devrait être formelle et presque identique.
- Les comités doivent répondre aux besoins spécifiques de chaque division et assemblée.
- Les comités et sous-comités ont des présidents et des membres, incluant des titres standardisés pour éviter toute confusion en matière de gouvernance tout en permettant la reconnaissance des bénévoles.

### Structure de communication

- Toutes les communications seront coordonnées dans un calendrier principal de l'ACP, quel que soit l'expéditeur.
- Les membres recevront des communications concernant :
  1. La représentation à l'échelle nationale, les intérêts, les activités de communication de l'ACP
  2. Les communications (par exemple, courriels, réseaux sociaux, etc.) liées à leur statut (étudiant, assistant, technologue, propriétaire de pratique, leader, employé d'entreprise, universitaire, retraité, chercheur d'emploi, praticien privé, praticien public, employé gouvernemental), émanant de l'ACP et directement de la branche ou de l'assemblée.

## ANNEXE F<sup>3</sup> : Règlement des divisions

Lien [ici](#).

---

<sup>3</sup>L'annexe F est mentionnée ainsi (et hors séquence), car il s'agit d'un document de référence (dernier élément restant des anciens documents de gouvernance). Elle sera mise à jour dans le cadre du projet de transformation des Divisions.