



Maximiser la capacité des établissements d'enseignement supérieur de bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes

Écrit par Coro Strandberg

Commandé par l'initiative RECODE de la Fondation de la famille J.W. McConnell et l'Université Simon Fraser

Avril 2017

THE J.W. McCONNELL
FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL



Remerciements

Les idées contenues dans le présent document de travail découlent de discussions et d'entrevues avec des experts, des leaders éclairés et des praticiens de l'administration postsecondaire, de l'engagement communautaire et de l'innovation sociale.

Les collaborateurs du document ont aussi effectué une revue de la littérature ainsi que des recherches sur Internet. Voici le nom de ces collaborateurs :

Équipe principale

Joanne Curry, vice-présidente des relations externes, Université Simon Fraser

Tim Draimin, directeur général, Génération de l'innovation sociale*

Chad Lubelsky, directeur de programme, La fondation de la famille J.W. McConnell

Shauna Sylvester, directrice du Centre de dialogue de l'Université Simon Fraser

*Tim Draimin est l'auteur principal du chapitre intitulé « L'état actuel des infrastructures sociales ».

Réviseurs

Ian Bird, président-directeur général, Fondations communautaires du Canada

Paul Davidson, président, Universités Canada

Sheldon Levy, sous-ministre, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle de l'Ontario

Ilse Treurnicht, présidente-directrice générale, MaRS Discovery District

Annette Trimbee, présidente, Université de Winnipeg

Auteurs

Coro Strandberg, présidente, Strandberg Consulting

Sommaire

Nous faisons actuellement face à des défis et des incertitudes qui menacent la cohésion sociale et le bien-être communautaire, au Canada, mais aussi ailleurs dans le monde. Les établissements d'enseignement supérieur occupent une place de choix pour imaginer et développer les solutions pouvant offrir une meilleure qualité de vie à la société dans son ensemble, en respectant les seuils planétaires. Leurs capacités et leurs actifs actuels rendent possible un grand nombre de ces solutions. Les diriger vers la création d'infrastructures sociales permettrait aux citoyens et aux établissements de découvrir le chemin vers la prospérité.

Le document de travail met de l'avant l'impératif social et l'analyse de rentabilité qui justifient une innovation sociale accélérée. Il trace également une typologie des actifs pouvant être exploités par les établissements. Il définit ensuite une architecture d'infrastructures sociales visant à faciliter cette transition indispensable. Enfin, il se termine sur un ensemble d'actions collaboratives pouvant favoriser les découvertes capitales et souligne quelques questions pour que la recherche et la réflexion se poursuivent.

Les étudiants comme élément central

Les étudiants sont au cœur du mandat des établissements d'enseignement supérieur et ils jouent un rôle central pour catalyser et accroître l'ampleur de l'innovation sociale, au sein même des établissements, mais aussi de manière plus vaste. Le document de travail part de cette notion pour se pencher sur d'autres aspects complémentaires du mandat des établissements. Nous encourageons donc les lecteurs à réfléchir à la façon dont les étudiants pourraient être amenés à donner vie aux idées mises de l'avant dans les pages qui suivent.

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire	3
Avant-propos	4
1.0 Introduction	6
2.0 Contexte	8
a) De nouvelles solutions pour aborder des problèmes sociaux de plus en plus importants	8
b) L'état actuel des infrastructures sociales	9
c) La réaction des établissements d'enseignement supérieur	12
3.0 L'idée maîtresse : qu'y a-t-il au cœur du concept?	16
4.0 Instruments : qu'y a-t-il dans la boîte à outils?	20
5.0 Avantages et obstacles	26
6.0 Un programme pour une action collective	29
7.0 Conclusion	31
Annexe A : organismes nationaux et internationaux	32
Annexe B : instruments et exemples de projet	36

Avant-propos

La mondialisation a bouleversé les économies locales et diminué les capacités fiscales des gouvernements, ce qui, à son tour, a provoqué un déclin des infrastructures sociales et une hausse des inégalités sociales. Un tel contexte nous amène à prendre de plus en plus conscience du rôle considérable des établissements d'enseignement supérieur dans le développement économique et social, un rôle qui va bien au-delà de leurs mandats d'enseignement et de recherche.

Cette prise de conscience a suscité de l'intérêt, à l'intérieur comme à l'extérieur des établissements, quant à la possibilité d'accroître cette capacité pour favoriser le bien-être communautaire. Aux États-Unis par exemple, une documentation détaillée porte sur la capacité des universités d'agir comme des « établissements d'ancrage » en compagnie d'organisations de la société civile, comme des musées ou des hôpitaux.

Étant présidents d'une université et d'une fondation philanthropique nationale qui appuient l'innovation dans le domaine de l'éducation postsecondaire, nous avons commandé le présent document de travail intitulé Maximiser la capacité des établissements d'enseignement supérieur de bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes pour explorer de quelle façon les établissements peuvent jouer un rôle de chef de file dans le soutien des infrastructures sociales.

Comme le souligne l'auteure Coro Strandberg, les infrastructures axées sur la communauté intègrent et mettent à profit les rôles traditionnels des établissements tels l'enseignement et la recherche, ainsi que de nouveaux rôles comme le regroupement, l'approvisionnement et la création d'incubateurs. À la lumière des grands changements propres au XXI^e siècle, celle-ci se demande comment nous pouvons encourager, concevoir et collaborer de manière plus intentionnelle pour renforcer non seulement nos établissements, mais aussi nos communautés.

L'Université Simon Fraser et La fondation de la famille J.W. McConnell organisent une discussion sous forme de table ronde pour les présidents d'établissements d'enseignement supérieur en mai 2017, à l'occasion de l'événement C2U Expo. L'objectif est d'amener les présidents et hauts dirigeants du milieu à discuter de la possibilité d'exploiter et de mettre à profit les actifs actuels de l'enseignement supérieur pour aborder les enjeux critiques qui menacent les communautés canadiennes.

Nous souhaitons ainsi améliorer la compréhension face aux instruments que les établissements peuvent utiliser, individuellement ou collectivement, pour faire avancer la société.

La discussion et le document de travail se veulent un appel à l'action pour amener ces derniers à accélérer et augmenter l'ampleur de leur impact social bénéfique, le moment crucial de le faire étant venu.

Nous avons donc très hâte de participer à une discussion engagée et productive à Vancouver.



Andrew Petter
Président et recteur
Université Simon Fraser



Stephen Huddart
Président-directeur général
La fondation de la famille J.W. McConnell



1.0 Introduction

Nous vivons dans un monde volatil, incertain et complexe. Adopter une approche d'affaires habituelle au sein des communautés, des industries, des gouvernements et des établissements ne nous permettra pas de créer un avenir durable, que ce soit au Canada ou à l'échelle mondiale. Face aux menaces que représentent les changements climatiques, les inégalités croissantes en matière de revenus, l'agitation sociale, la rareté des ressources et la dégradation de l'environnement, nos dirigeants, et les établissements qu'ils représentent se doivent de jouer un rôle nouveau. Des découvertes capitales doivent avoir lieu et cela exige de modifier nos paradigmes quant à la manière de fonctionner en tant que société.

Les établissements d'enseignement supérieur occupent une place de choix pour accélérer et augmenter l'ampleur de leurs contributions sociales, et permettre cette transition vers un monde juste et durable. Leurs tâches normales d'enseignement et de recherche représentent déjà des contributions considérables. Un effort important a déjà été fait pour imaginer des stratégies capables d'exploiter le plein potentiel de ces deux instruments de base. Par conséquent, le présent document de travail va au delà de ces tâches traditionnelles pour se concentrer sur les efforts intentionnels et stratégiques que les cégeps et les universités peuvent déployer pour le bien commun en exploitant d'autres actifs. Bien que toutes les avenues possibles ne soient pas encore claires, il existe néanmoins de nombreux outils et pratiques connus.

La question au cœur du document est donc la suivante : Quelles capacités les cégeps, les universités et les instituts polytechniques peuvent-ils découvrir et maximiser, individuellement ou collectivement, pour aider à bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes?

Définition du terme « infrastructures sociales »

Aux fins du présent document, on entend par « infrastructures sociales » les arrangements organisationnels et les investissements volontaires relatifs aux structures, aux relations et aux systèmes sociaux qui permettent à la société de créer un monde juste, résilient, équitable et durable. Cela inclut les actifs sociaux, économiques, environnementaux et culturels.

Définition du terme « communauté »

Il est vrai que les étudiants, les professeurs et le personnel font partie d'une communauté, mais le terme renvoie ici à la notion plus vaste de communauté (locale, provinciale, nationale, mondiale). Il inclut donc les citoyens, mais aussi les organismes sans but lucratif, les fondations, les écoles primaires et secondaires, les entreprises, les industries, les communautés culturelles, les Premières Nations, les administrations municipales et les gouvernements provinciaux et fédéraux.

Note : Les établissements d'enseignement supérieur, ou d'éducation postsecondaire, incluent les universités, les cégeps et les instituts polytechniques. Ils sont désignés collectivement comme « les établissements » tout au long du document de travail.



2.0 Contexte

« Qu'en est-il actuellement du stress sociétal? Pourquoi est-ce important et quelle est la réaction des établissements d'enseignement supérieur? »

A) De nouvelles solutions pour aborder des problèmes sociaux de plus en plus importants

Les établissements canadiens et les communautés au sein desquelles ils mènent leurs activités sont confrontés à des problèmes modernes, par exemple les changements climatiques, les inégalités croissantes en matière de revenus, une montée du fondamentalisme et de la radicalisation, une population vieillissante, la réconciliation avec les Premières Nations, la rareté de l'eau et la sécurité alimentaire. Ces enjeux sont présents à l'échelle locale, mais aussi mondiale.

En 2015, les leaders mondiaux ont adopté les Objectifs de développement durable pour une société plus équilibrée. Cet ensemble de 17 objectifs vise à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité de tous d'ici 2030, date à laquelle la population mondiale devrait atteindre neuf milliards de personnes, soit deux milliards de plus qu'aujourd'hui. Les objectifs sont aussi un appel à l'action pour que tous les secteurs et organisations posent des gestes concrets.

À la lumière de ces impératifs, les établissements d'enseignement supérieur du Canada ont un nouveau rôle à jouer.

L'innovation et la collaboration sont cruciales pour naviguer dans ce paysage changeant et ouvrir la voie pour que les idées, les connaissances et les perspectives issues des

établissements puissent atteindre les dirigeants des autres secteurs. En effet, l'innovation de l'avenir pourra circuler grâce à ces réseaux et collaborations multidisciplinaires et intersectoriels. Un point de vue émergent veut qu'un tel contexte constitue un « domaine hybride ».¹

Il paraît donc essentiel de fournir aux futurs diplômés qui hériteront de ces problèmes des compétences collaboratives, une perspective du système, une conscience, une expérience d'innovation sociale et des réseaux pour s'attaquer à ces enjeux sociaux en tant que citoyen et travailleur. Certains établissements abordent déjà cette réalité. Au même moment, les valeurs des étudiants se transforment et un nombre grandissant de jeunes cherchent des expériences éducatives et des emplois qui leur permettront d'apporter des changements et une contribution sur le plan social. La demande pour un apprentissage expérientiel augmente. Ce genre d'apprentissage renvoie à une expérience en services communautaires, en entrepreneuriat social ou sur la scène internationale. Les établissements ont investi massivement pour combler les lacunes STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) au sein de la population étudiante, mais il devient de plus en plus évident qu'ils doivent aussi combler les écarts liés aux sciences sociales, en tenant compte de façon plus vaste, et dans l'ensemble de leurs champs d'études, de questions comme la réconciliation, la pauvreté et l'exclusion.

Ce nouveau paysage en évolution exerce des pressions budgétaires sur le secteur canadien des organismes sociaux et sans but lucratif afin qu'il modifie ses modèles d'affaires grâce à une recherche et un développement de nature sociale. Les établissements d'enseignement

1. Selon Yuko Aoyama et Balaji Parthasarathy, « La montée du domaine hybride indique d'une part le passage d'un capitalisme axé sur les actionnaires à un capitalisme axé sur les intervenants, et d'autre part, le rôle croissant des organisations de la société civile en tant qu'intervenants clés travaillant conjointement avec l'État et les entreprises dans l'atteinte d'un objectif social. » Yuko Aoyama et Balaji Parthasarathy, *The Rise of the Hybrid Domain: Collaborative Governance for Social Innovation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Massachusetts, 2016, p. 2.

supérieur deviennent alors des alliés naturels pour y arriver. De la même manière, les établissements font aussi face à des contraintes budgétaires et pourraient profiter d'un meilleur soutien public en s'impliquant plus activement dans la résolution de problèmes sociaux. Vu la montée du populisme et du scepticisme envers l'élite universitaire, les établissements qui bâtiront des ponts avec des partenaires communautaires seront mieux placés pour regagner la confiance du public et prouver leur pertinence.

Au moment où l'on observe ces tendances dans les secteurs public et sans but lucratif, le secteur privé vit des changements tectoniques. Ceux-ci découlent de forces sociétales, par exemple les consommateurs, les gouvernements ou les employés, qui exigent que les entreprises adoptent un rôle social plus explicite et significatif.

Enfin, vu l'écart croissant entre les besoins sociaux toujours plus grands et les solutions pour y répondre, le Canada doit moderniser « l'écosystème de solutions » naissant. Cela donnera lieu à un flux continu de solutions, mais aussi de plateformes pour les mettre en œuvre et ainsi obtenir un impact social plus grand.

De ces pressions découle l'espoir que la société soit en voie d'atteindre un nouvel état plus juste et durable. Durant cette transition, les établissements devront s'adapter pour faire face aux défis considérables qui les attendent. La manière dont ils formulent leur mission, à leur intention et à celle de la société, sera donc cruciale durant cette période de turbulence, puisque le système d'enseignement supérieur dépend du bien-être social, mais influe également sur celui-ci. En établissant un lien entre leurs valeurs et les formes organisationnelles qu'eux et leurs intervenants perçoivent, les établissements pourront réajuster et modifier leurs modèles de fonctionnement pour orienter les communautés, et la société dans son ensemble, vers un avenir durable.

Comme l'indique le présent document de travail, bâtir, mettre à profit et exploiter des infrastructures sociales permettra de faire face aux risques et de profiter des possibilités que réserve l'avenir, au Canada et ailleurs dans le monde.

B) L'état actuel des infrastructures sociales

Le développement social, économique et organisationnel de l'époque de l'après-guerre a produit des organismes qui travaillent en silo et des secteurs mal équipés pour relever seuls les défis posés par des questions sociales de plus en plus complexes. On voit émerger au XXI^e siècle de nouveaux programmes, plateformes, réseaux et organismes pour développer et exploiter le savoir, les compétences, les actifs, les ressources et les capacités de manière intersectorielle et au-delà des frontières organisationnelles. Ceci est considéré comme essentiel à la réussite sociale. Cette nouvelle configuration, qui renvoie à ce que l'on appelle des infrastructures sociales, fait en sorte de mieux produire et développer l'innovation à l'avantage de la société, dévoilant par le fait même de nouvelles voies vers le développement humain, la durabilité écologique et la croissance économique inclusive.

Les infrastructures sociales rendent possibles les innovations qui entraînent une façon originale de faire. Elles permettent à des éléments d'entrer en interaction et de créer ensemble de nouvelles formes de valeur. Elles permettent de construire l'avenir plutôt que d'y réagir. Elles produisent des systèmes originaux et résilients qui favorisent la création, l'accroissement et l'accélération d'avancées sociales.

On entend par infrastructures sociales l'ensemble stratégique d'actifs durables et moins durables qui améliorent la capacité d'une communauté à bien réagir au changement social, écologique, culturel et économique, mais aussi à influencer et façonner celui-ci. Elles y parviennent en aidant les gens à accéder à l'innovation sociale et à utiliser de nouveaux moyens de créer des sources de valeur originales capables de résoudre des problèmes sociaux de manière systématique.



Les infrastructures sociales sont conçues pour lutter contre la fragmentation du savoir et les gestes en silo en donnant naissance à des plateformes agiles et des réseaux de connexion transdisciplinaires. Lorsqu'elles sont réussies, il en découle une collaboration entre les professions, les industries et les secteurs. On appelle ce genre de collaboration « **Big Teaming** », ou « formation d'une grande équipe » en français. Cela signifie que des équipes interfonctionnelles de régions géographiques, de compétences et de langues différentes se réunissent et mettent leur expertise en commun pour résoudre des enjeux critiques et des problèmes complexes.

Les infrastructures sociales incluent :

- les relations, les réseaux, les partenariats, les arrangements institutionnels et les normes;
- la culture et les plateformes hybrides et organisationnelles;
- les milieux bâtis, comme les incubateurs et les espaces destinés au regroupement, à l'apprentissage et à l'innovation.

Celles-ci étant axées sur les relations, les réseaux et la collaboration, les infrastructures sociales efficaces favorisent l'inclusion, la résilience et l'inventivité en enrichissant la confiance et le capital social. On trouvera à l'annexe B des exemples d'établissements qui bâtissent de telles infrastructures et font avancer l'atteinte des objectifs ci-dessus.

Les infrastructures sociales reposent sur le tissu existant des infrastructures d'innovation et des établissements qui ciblent l'innovation dans le domaine des sciences sociales, des sciences humaines, des STIM et des affaires grâce à l'ajout de capacités sociales et d'objectifs liés à l'impact social. Elles permettent d'intégrer l'innovation sociale à l'innovation conventionnelle, aidant ainsi à bâtir un écosystème d'innovation dynamique et axé sur les résultats, mieux préparé à aborder les grands enjeux de société. De plus, elles aident à prévoir les répercussions négatives de l'innovation et à produire délibérément des résultats sociaux positifs.

Certaines infrastructures sociales agissent comme « routeur », reliant tous les secteurs (gouvernements, entreprises, communautés, universités) de façon à mettre en valeur leurs attributs complémentaires pour réaliser une mission environnementale ou sociale commune. Ancrées dans un établissement d'enseignement supérieur, elles donnent l'occasion aux étudiants d'acquérir un savoir expérientiel et éducatif, en plus d'améliorer les résultats de recherche. Les étudiants acquièrent donc des compétences et des connaissances qui seront utiles sur le marché du travail du XXI^e siècle sans cesse en évolution, et ils pourront utiliser cette perspective et ces réseaux d'innovation sociale dans le cadre de leurs travaux ou emplois futurs.

Comme les infrastructures sociales aident les individus et les organismes à affronter des enjeux complexes, il est possible de mesurer leur réussite grâce à leur impact positif sur l'atteinte d'objectifs sociaux, notamment les Objectifs de développement durable. Il est également possible d'évaluer leur apport à des résultats qui peuvent être mesurés par des outils comme **l'indice canadien du bien-être** et **l'indice du progrès social**.

Certains établissements d'enseignement supérieur réussissent à s'adapter et voient dans leur mission le besoin de renforcer les capacités de la société à résoudre d'importants problèmes. Ces derniers mettent sur pied et utilisent des infrastructures sociales de manière inventive pour accélérer concrètement et considérablement la mobilisation du savoir, des talents, des actifs et des ressources.

Ce sont les infrastructures sociales qui rendent les technologies sociales possibles. Ces dernières renvoient aux méthodes originales et évolutives utilisées par la société pour collaborer avec des organismes, des secteurs et des domaines dans le but de résoudre des problèmes sociaux et ainsi garantir un avenir prospère pour l'humanité. Les établissements occupent une position de chef de file pour réaliser ceci, en partenariat avec leurs communautés. Ils sont les catalyseurs, les investisseurs, les créateurs conjoints et les architectes des systèmes changeants à la base de la société.

Le nombre de projets d'infrastructures sociales réalisés par des établissements d'enseignement supérieur a rapidement augmenté au cours de la dernière décennie. Ces derniers incluent :

- des centres d'innovation sociale, des incubateurs, des accélérateurs et des laboratoires;
- des collaborations, des plateformes et des partenariats multisectoriels de résolution de problèmes;
- des portails de données ouvertes, des centres de preuves sociales et des observatoires d'indicateurs sociaux;
- des programmes d'entrepreneuriat social et d'apprentissage expérientiel destinés aux étudiants;
- des mesures sociales en matière d'approvisionnement, d'embauche et de finances;
- des biens immobiliers à but social;
- des récits organisationnels soulignant le rôle de la transition sociale.

Ces projets en sont à leurs débuts, mais les exemples sont nombreux et on en trouve quelques-uns à l'annexe B. Lorsqu'elles sont efficaces, les infrastructures sociales découlent sur des politiques publiques, du capital ou des réseaux locaux, régionaux, nationaux ou mondiaux. Elles présentent des sujets importants qui doivent désormais être pris en considération. Le milieu en étant aux premières étapes, les établissements sont à la fine pointe de ce que l'on considère comme l'élaboration d'infrastructures sociales. Les établissements entreprennent celle-ci parfois de plein gré, parfois à la suite d'une ouverture de la part d'une communauté externe, mais d'une façon comme d'une autre, ils réagissent.

C) La réaction des établissements d'enseignement supérieur

Des établissements d'enseignement supérieur ont relevé le défi de la mobilisation pour aborder des enjeux sociaux et construisent l'échafaudage des infrastructures sociales. On observe une tendance à la hausse dans le milieu : s'engager davantage dans la communauté et inclure ce type d'engagement dans les plans stratégiques. Certains établissements se penchent sur des enjeux sociaux en mettant sur pied des instituts et des bureaux d'engagement communautaire, et en commanditant de la recherche axée sur l'innovation sociale et l'engagement communautaire. La programmation liée à l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale est de plus en plus vaste et accessible. Un nombre croissant de clubs étudiants, d'événements, de réseaux et de collaborations communautaires visant à accroître la capacité d'innovation voient le jour. De manière similaire, le nombre de collaborations multisectorielles et interdisciplinaires axées sur l'impact social augmente, tout comme les partenariats qui alignent les ressources institutionnelles à la capacité communautaire pour s'attaquer à des problèmes de quartier ou de société, comme la pauvreté, les sans-abri et les camps de réfugiés. Investir dans l'apprentissage axé sur l'engagement communautaire devient la norme et de plus en plus d'établissements offrent à leurs étudiants des occasions d'apprentissage expérientiel, des programmes coopératifs et des connaissances se rapportant à des enjeux de société bien réels.

L'engagement communautaire est un domaine de pratique en plein essor au sein des cégeps, des universités et des instituts polytechniques canadiens. Bien qu'il s'agisse d'un nouveau domaine, il compte néanmoins sur la participation d'une myriade de départements, de centres et de projets, alors que des établissements et des professeurs collaborent avec des partenaires communautaires sur des questions fondamentales.

Par contre, bien qu'il existe une pléthore d'activités et de bonnes pratiques, celles-ci ne sont pas officialisées dans le cadre d'une offre ou d'un programme soutenu. Ces efforts locaux



et initiés au bas de l'échelle ont donné plusieurs résultats extraordinaires. Ils méritent donc d'être soulignés. En même temps, bon nombre sont de nature limitée, n'étant pas liés à un établissement et souffrant d'un manque d'engagement institutionnel.

En l'absence d'un soutien soutenu, ces initiatives dynamiques peuvent demeurer improvisées et en silo, n'atteignant pas leur potentiel d'accélération et d'accroissement de l'impact.

Plusieurs différences et cultures influent sur l'approche des établissements dans le domaine de l'engagement communautaire. Le milieu est aussi confronté à un manque d'uniformité au niveau de la terminologie, ce qui freine le partage du savoir, au sein des établissements, mais aussi entre eux. Il n'existe aucune norme ou référence pour évaluer le progrès réalisé, par exemple l'équivalent canadien de la **Classification Carnegie** aux États-Unis. Les établissements eux-mêmes ne possèdent souvent ni cible ni mesure pour fournir une orientation ou surveiller le rendement. De leur côté, les communautés peuvent éprouver des difficultés à solliciter l'engagement des établissements en l'absence d'un chemin clairement défini pour établir des liens. La responsabilité d'un établissement à participer au développement social, culturel et économique, ainsi qu'à la résilience environnementale de sa région n'a pas encore été encadrée au pays. Les efforts dans cette direction vont toutefois bon train aux États-Unis. (Voir notamment le groupe de travail sur **le nouvel engagement** de l'enseignement public supérieur formé par l'Association of Public and Land-grant Universities, qui élabore une vision ambitieuse pour accroître drastiquement l'engagement de ses membres envers des partenaires des communautés qu'ils desservent. Le groupe de travail a le mandat d'évaluer la situation actuelle, de cerner les lacunes et d'établir des objectifs, des jalons et des stratégies.)

Par un heureux hasard, on compte quelques organismes et projets nationaux qui encouragent

le partage de connaissances et d'exemples entre les établissements et les territoires de compétences, et ce, dans des domaines précis, comme la recherche communautaire. Ces derniers ont évolué pour amener les établissements à assumer un plus grand rôle face aux grands enjeux de société et aux problèmes émergents. Ils souhaitent aussi que les établissements offrent des occasions à l'interne, mais aussi au sein de leur communauté de résidence. Ils s'efforcent de créer de l'animation pour améliorer le sort des personnes, des communautés et de la société, et bâtir une capacité communautaire globale. (Voir l'annexe A pour une liste des organismes nationaux et internationaux qui travaillent pour accroître l'impact communautaire des établissements.) La conférence **C2UExpo**, organisée tous les deux ans au Canada, réunit par exemple des praticiens et des chercheurs afin qu'ils puissent collaborer sur des questions clés et présenter les meilleures pratiques au monde en ce qui concerne les partenariats entre les campus et les communautés.

Les établissements qui avancent sur cette route commencent à exploiter des actifs au-delà de leurs principales tâches de recherche et d'enseignement. Ils utilisent des mandats et des fonctions administratives pour apporter une contribution matérielle et sincère au bien-être de la communauté. Le service d'approvisionnement et le service de l'immobilier sont les deux principales fonctions qui servent à appuyer des projets communautaires, bien qu'il manque toujours un savoir important sur la manière de mobiliser le personnel administratif aux fins de la mission sociale de l'établissement.

Pour surmonter ces difficultés, certains établissements incluent des aspirations d'engagement communautaire dans leurs énoncés de mission et de vision. Ils mettent aussi des programmes sur pied pour aborder de manière holistique les besoins les plus importants de la société. Les établissements jouant le rôle de chefs de file formulent des objectifs d'engagement communautaire à même leurs plans, en plus de se fixer une trajectoire stratégique pour avoir délibérément,

ouvertement et systématiquement un plus grand impact communautaire. Ils se perçoivent comme des acteurs proactifs, capables d'influencer la trajectoire des tendances sociétales visibles au sein de leur communauté, leur économie et leur écosystème écologique. Ils comprennent être des moteurs influents et posséder des actifs pour aider à façonner la communauté et la place qu'elle occupe dans un contexte mondial. Ils savent également qu'ils peuvent avoir une incidence sur le développement économique, la résilience et la régénération en se servant de leur pouvoir social et économique pour renforcer la communauté locale. Enfin, ils perçoivent l'urgence de mettre la collaboration multidisciplinaire et intersectorielle au service d'enjeux sociaux complexes, et ils agissent proactivement en tant qu'innovateur social et bâtisseur d'infrastructures sociales pour entraîner un changement indispensable dans leur domaine d'influence.

Le moment est donc venu de conceptualiser et de promouvoir la notion selon laquelle un engagement sérieux doit faire partie du mandat d'un établissement et être au cœur même de ses activités.

Une question importante

Il découle de cela une question sous-jacente à laquelle on se doit de répondre : « Quel rôle les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils jouer pour habiliter les communautés, et quelle est leur pertinence dans la conversation plus vaste sur les infrastructures sociales? »

Un engagement communautaire efficace aidera à bâtir et à solidifier les infrastructures sociales nécessaires. Comme cela est indiqué dans le présent document de travail, tous les établissements s'impliquent déjà dans leur communauté. Cependant, la plupart pourraient avoir un impact plus grand. Le moment est donc bien choisi pour faire le point, consolider les meilleures pratiques actuelles et accroître l'ampleur à l'échelle de l'établissement, mais aussi dans l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur.

Tous les établissements étant différents, une approche monolithique unique n'est ni nécessaire ni souhaitable. Par contre, à la lumière des impératifs sociaux, il paraît crucial de tracer une voie novatrice pour qu'ils puissent avoir plus d'avantages sur la société.

3.0 L'idée maîtresse : qu'y a-t-il au cœur du concept?

Le Canada gagne du terrain pour tenter de définir la mission publique des établissements d'enseignement supérieur, au-delà de la recherche et de l'enseignement. Certains voient dans une participation sociale accrue une tentative de modernisation des établissements. D'autres considèrent qu'il s'agit plutôt d'un retour aux sources. D'un côté comme de l'autre, les établissements participent de plus en plus, et de manière substantive et délibérée, à des efforts liés aux problèmes locaux et mondiaux qui touchent les communautés dans lesquelles leurs étudiants, leurs professeurs et leurs employés habitent, apprennent, jouent et travaillent. Ils prennent ainsi conscience qu'ils prospèrent lorsque leurs communautés prospèrent et vice versa, le tout dans un cycle de réciprocité vertueux. Cette dynamique se reflète dans les projets d'engagement communautaire, qu'il soit sur la scène nationale ou internationale, ce qui offre une excellente occasion d'accélérer à la fois l'apprentissage et l'action.

Les établissements d'enseignement supérieur réagissent aujourd'hui à une réalité importante : les dispositions actuelles en silo et les disciplines de savoir fragmentées ne conviennent pas à l'envergure des problèmes sociaux et environnementaux qui menacent les communautés. On reconnaît de plus en plus que les établissements, les domaines d'expertise, les industries et les secteurs doivent collaborer avec d'autres partenaires et milieux pour concevoir des solutions à impact élevé et tracer la route vers un avenir durable.

C'est là que les infrastructures sociales entrent en jeu. Pour permettre l'innovation sociale et répondre aux besoins des générations actuelles et futures, les établissements doivent exploiter intentionnellement tous leurs actifs, ressources et compétences pour bâtir des relations, des structures et des systèmes neufs ou améliorés, avantageux d'un point de vue social.

Pour augmenter l'intention et l'impact de cette tendance, les établissements peuvent cerner, mettre à profit et développer de nouveaux rôles et actifs. Un exemple pourrait être d'harmoniser la vaste gamme des actifs existants dans le domaine des sciences sociales, des sciences humaines, des STIM et des affaires avec les nouvelles connaissances du domaine de l'innovation sociale.

Chaque établissement s'attaquera à cette tâche de manière différente, selon ses leviers, le contexte culturel et communautaire, la configuration de ses actifs et d'autres facteurs. Certains entreprendront des initiatives ad hoc puissantes. D'autres adopteront une approche stratégique, holistique et systématique. Ces différences sont précieuses et doivent être célébrées. Cependant, les établissements qui intégreront un axe communautaire dans leur gouvernance, leurs mandats, leurs activités et leurs relations devraient obtenir des résultats plus durables et importants. Cette nouvelle perspective en matière de gouvernance représente pour certains un changement de mentalité et pourrait déboucher sur de nouveaux arrangements institutionnels. Elle pourrait aussi donner lieu à de nouveaux points de vue, connaissances, compétences, ressources et relations pour tracer la voie indispensable vers une plus grande réussite sociale.

Les établissements qui ne se contentent pas de jouer leurs rôles d'éducateur et de chercheur, mais qui tentent plutôt de mobiliser le savoir dans l'ensemble de leur organisation peuvent apporter une contribution stratégique et significative en tant qu'employeur, investisseur, promoteur immobilier, fournisseur, gestionnaire d'immeubles et plus encore. En exploitant de manière collaborative la gamme complète de leurs actifs financiers, physiques, symboliques, humains, sociaux et intellectuels, ils auront un apport matériel important au moment d'aborder de grands enjeux de société. Ils peuvent également devenir des acteurs plus dynamiques dans le renforcement des communautés. Les établissements engagés favorisent les relations externes, les réseaux, les partenariats, les arrangements institutionnels et les normes afin que la conversation ne se

limite pas aux groupes propres à l'établissement. Des ponts sont donc délibérément construits pour accéder aux capacités offertes par la communauté. Ce faisant, les étudiants qui proviennent de ces établissements jouissent d'une bretelle d'accès pour poursuivre leurs travaux une fois leurs études terminées.

En développant cette architecture d'infrastructures sociales, les établissements participent activement à « l'écosystème des solutions », créant des communautés locales et mondiales plus justes, équitables et durables. Mais bien qu'ils aient un rôle essentiel à jouer pour catalyser un changement social positif, ils ne sont pas les seuls responsables. La tendance des infrastructures sociales s'inscrit dans une réalité plus vaste, selon laquelle tous les secteurs, c'est-à-dire les gouvernements, les industries et les organisations de la société civile, commencent à aligner leurs ressources pour aider la société à mieux affronter les défis complexes du XXIe siècle et faire en sorte que 10 milliards de personnes puissent profiter d'une bonne qualité de vie sur terre d'ici 2050.

En agissant aux niveaux individuel, collectif et stratégique pour construire les infrastructures sociales du Canada, les établissements d'enseignement supérieur peuvent jouer le rôle de chefs de file pour mener le pays vers une société plus inclusive, durable et résiliente, en plus de servir d'exemple pour la communauté mondiale.



Établir des parallèles avec « l'axe de commercialisation » de l'éducation supérieure?

Il est possible d'établir certains parallèles entre la proposition de pousser plus loin l'institutionnalisation, l'accélération et l'ampleur de la contribution des établissements d'enseignement supérieur aux infrastructures sociales et l'adoption d'un axe commercial par le milieu il y a environ 20 ans (celui-ci ayant été précédé par un axe de recherche dans les années 1980s²).

Au milieu des années 1990, les établissements canadiens ont commencé à investir dans des programmes qui avaient pour but de développer la commercialisation et la mobilisation de la recherche³. Ils ont fait ceci face au désir croissant de voir la recherche produire des avantages économiques tangibles. Le gouvernement fédéral a encouragé cette démarche, qui visait à faciliter la commercialisation de la recherche collégiale et universitaire grâce à des programmes de financement.⁴ Les universités ont appuyé l'idée d'accroître considérablement leur rendement en matière de commercialisation en s'engageant à transformer la recherche universitaire en produits commerciaux.⁵ Cette tendance était alimentée par des agences fédérales, comme Industrie Canada, l'Inter-conseils (Instituts de recherche en santé du Canada et Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie) et le Conseil national de recherches du Canada, des agences provinciales et d'autres agences

2. Glen A. Jones, « An Introduction to Higher Education in Canada », dans K. M. Joshi et Saeed Paivandi (dir.), *Higher Education Across Nations*, B.R. Publishing Corporation, New Delhi, 2014, vol. 1, pp. 1-38.

3. Tania M. Bubela et Timothy Caulfield, « Role and Reality: Technology Transfer at Canadian Universities », *Trends in Biotechnology*, 2010, vol. 28, no 9, p. 449.

4. Viktoriya Galushko et Ken Sagynbekov, « Commercialization of University Research in Canada: What Can We Do Better? », *International Journal of Business Administration*, 2014, vol. 5, no 5, p. 1.

5. Bubela et Caulfield, p. 449.

offrant du financement pour encourager des chercheurs à collaborer avec l'industrie, faire de la recherche et du développement institutionnel, et démarrer des entreprises. La tendance a été progressive. Certains établissements ont mené le bal, tandis que d'autres ont suivi l'exemple. Selon une enquête de Statistique Canada réalisée en 2008, plus de 80 pour cent des universités canadiennes avaient alors créé des bureaux de transfert de technologie ou de propriété intellectuelle⁶, ce qui était un indicateur de cette tendance et de son adoption par de nombreux établissements.

Il existe différents points de vue à propos du succès de cette aventure de commercialisation. Certains affirment que le mouvement de « l'université entrepreneuriale » s'est avéré un échec au Canada et à l'étranger. Non seulement plus de la moitié des bureaux de transfert de technologie ne parviennent pas à réaliser des bénéfices, mais bon nombre sont incapables de gagner suffisamment d'argent pour couvrir leurs frais.⁷ D'autres affirment que le mouvement a été une réussite, se basant sur des études montrant que presque trois quarts des entreprises essaimées dans des universités canadiennes entre 1995 et 2003 étaient toujours en activité en 2003.⁸ Plus important encore, 80 pour cent des entreprises survivantes poursuivaient leurs activités dans la même région que l'université où elles avaient vu le jour,⁹ contribuant ainsi au développement économique régional.

Il ressort des leçons apprises grâce à l'axe de commercialisation un besoin clair de clarifier les objectifs du projet : le but est-il de

6. Statistique Canada, Faits saillants, *Enquête sur la commercialisation de la propriété intellectuelle dans le secteur de l'enseignement supérieur*, 2008, <http://www.statcan.gc.ca/pub/88-222-x/2010000/aftertoc-aprestdm1-fra.htm>

7. Chris Armbruster, « Research Universities: Autonomy and Self-Reliance After the Entrepreneurial University », *Policy Futures in Education*, 2008, vol. 6, no 4, p. 16.

8. Bruce P. Clayman et John Adam Holbrook, « The Survival of University Spin-offs and Their Relevance to Regional Development », Centre for Policy Research on Science and Technology (CPROST), 10 avril 2014, p. 8.

9. Idem

favoriser le développement économique régional, d'engendrer un bénéfice pour les établissements, d'obtenir un rendement du capital investi en recherche ou de mobiliser l'innovation et le savoir, et faciliter les relations avec l'industrie? Une entente sur les mesures utilisées pour déterminer la réussite et la clarté du projet est tout aussi importante pour garantir l'alignement institutionnel et les résultats, tout comme la désignation de ceux ayant l'obligation de rendre des comptes. Une entente intersectorielle sur les mesures de réussite représente un autre facteur critique, celle-ci devant au minimum inclure des intervenants au sein de l'établissement, du gouvernement, de l'industrie et de la communauté. L'absence d'un mandat clair est aggravée par un manque de financement, une capacité de réception inadéquate de la part des entreprises et de l'industrie, et la disponibilité limitée de gestionnaires chevronnés dans le démarrage d'entreprises et de gestionnaires possédant des compétences à la fois dans le domaine des affaires et des sciences.¹⁰

D'autres encore pensent que le « régime commercial » dans les universités est plus vaste et profond que ce que semble indiquer le transfert de technologie à des fins commerciales. Ces derniers affirment que les établissements fonctionnent désormais comme des entreprises, affichant des objectifs commerciaux dans l'ensemble de leurs activités, de l'impartition des résidences étudiantes comme centres de profit aux projets d'aménagement immobilier lucratifs, en passant par des programmes producteurs de revenus et plus encore. Cette préoccupation du bénéfice net est perçue comme un changement fondamental dans le fonctionnement des établissements et montre comment un axe communautaire pourrait être mis en place. Une telle transition sociale exigerait en effet une perspective globale similaire. Il faudrait qu'un « régime social » aille beaucoup plus loin qu'une simple socialisation de la recherche par l'entremise d'une approche axée sur le « transfert de technologie sociale ».

Bien que l'on puisse débattre de l'étendue et du succès de l'axe de commercialisation, il est impossible de contester la transition elle-même. Les dirigeants institutionnels peuvent donc en tirer des leçons alors qu'ils réfléchissent à la possibilité d'accroître leur rôle communautaire stratégique et délibéré.

10. Bubela et Caulfield, p. 448.



4.0 Instruments : qu'y a-t-il dans la boîte à outils?

Un point de départ important pour amener les établissements à participer de manière plus holistique et conséquente aux infrastructures sociales et aux communautés qui les soutiennent est d'examiner leurs actifs à travers une lentille communautaire. Ces actifs ou instruments pourraient servir à plusieurs fins et ainsi devenir plus influents que leurs équivalents conventionnels.

Ce qui suit se veut une typologie pour répondre à la question suivante : « Quels instruments les établissements d'enseignement supérieur ont-ils dans leur boîte à outils pour les aider à bâtir les infrastructures sociales des communautés canadiennes? »

Une grande partie des instruments qui figurent dans la liste ci-dessous sont connus, mais plusieurs n'ont pas encore été utilisés en collaboration avec des partenaires communautaires pour bâtir des infrastructures sociales. Parmi ces instruments, on trouve les relations dont les avantages pour l'établissement ne sont pas directs ou liés à sa mission d'enseignement ou de recherche. Se servir de l'approvisionnement de l'université pour appuyer l'économie locale constitue un exemple. Les outils tiennent compte de la chaîne de valeur de l'établissement, mais aussi des intervenants dans le haut de l'échelle, dans l'ensemble des activités et en aval de celles-ci. Ils tiennent également compte des techniques de mobilisation pour que ces intervenants collaborent sur des projets de changement social, ou réalisent eux-mêmes ce genre de projets. Ils incluent la « sphère d'influence » de l'établissement, c'est-à-dire ses liens à des systèmes, des relations et des structures, sphère qui peut être améliorée grâce

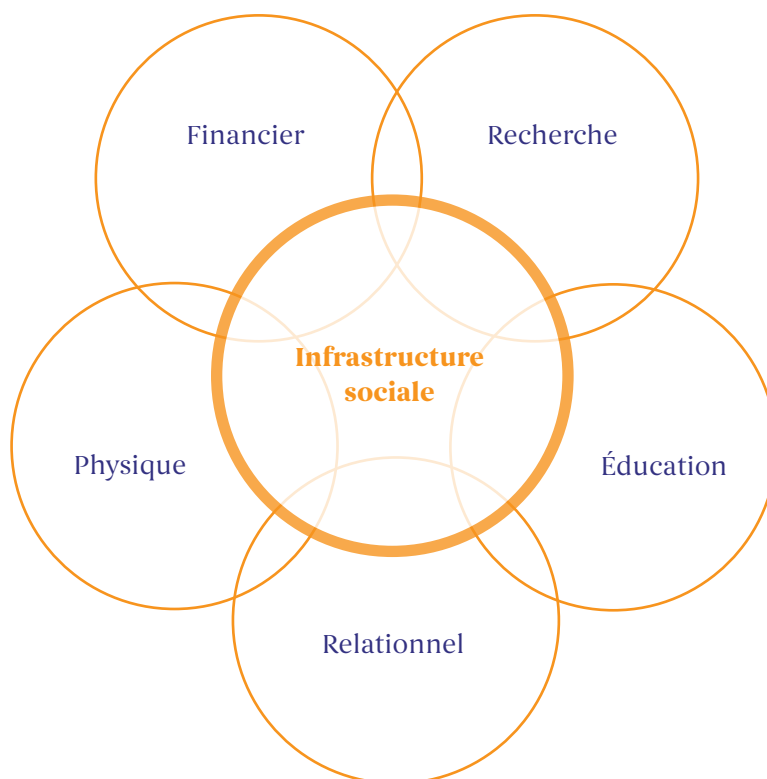
à un avantage social ou une lunette d'innovation. L'idée à la base de cette liste d'instruments est la suivante : solliciter la participation de tous les domaines de l'établissement et améliorer les outils utilisés pour la recherche, l'enseignement, l'engagement communautaire et les tâches administratives.

Les outils ne s'excluent pas mutuellement et cherchent plutôt à se compléter. Bien que les instruments soient présentés selon une méthode de cases à cocher, il ne s'agit ni d'un exercice du genre ni de le faire une fois et de considérer ça comme terminé. La liste est conçue pour une utilisation continue, afin que les établissements puissent réfléchir à la manière d'accroître l'impact et les avantages de leurs actifs et de leurs relations.

Le but est donc d'amener les établissements et les communautés à prendre une gamme plus vaste d'actifs en considération pour aider à bâtir des infrastructures sociales. Il est possible d'accorder la priorité à des instruments qui semblent pertinents selon la nature de l'objectif et de les utiliser pour élaborer ou développer des solutions. Le projet précis déterminera les instruments à exploiter et le bon moment pour le faire. De manière similaire, il est aussi possible d'encourager les personnes responsables de la gestion de ces actifs à les examiner à travers une lunette communautaire, et ce, afin de cerner les possibilités sur le plan de l'innovation, de la participation et de l'impact. La liste peut être utilisée de manière ponctuelle, mais les dirigeants d'établissement doivent afficher leur soutien et intégrer cette intention dans leur plan stratégique pour mobiliser pleinement leurs actifs.

Lorsque l'orientation communautaire aura été acceptée comme un des principaux objectifs de l'établissement, les étudiants, les professeurs et le personnel administratif seront en mesure de l'intégrer à tous leurs gestes et travaux. Il en ressortira de nouvelles idées, des innovations et de nouveaux espaces pour encourager des communautés durables et résilientes, et résoudre les futurs problèmes mondiaux.

Instruments d'engagement institutionnel



Les instruments présentés ci-dessous sont expliqués dans les pages qui suivent.

Financier

- Approvisionnement
- Investissement
- Embauche administrative
- Rémunération
- Immobilier
- Sources de financement
- Budget de communication
- Rôle de commercialisation
- Compétences et expertise en gestion du risque
- Planification des immobilisations et des budgets

Physique

- Installations
- Services culturels
- Logements d'étudiants temporairement vacants
- Technologie
- Terrains

Relationnel

- Relations avec les diplômés
- Futurs étudiants
- Personnel administratif
- Relations avec les gouvernements, les entreprises, les industries et les communautés
- Relations avec le secteur postsecondaire
- Relations avec les associations professionnelles
- Réseau, idées et portée mondiale
- Convocation de gens influents
- Modèle de comportement
- Dialogue et politique publique

Recherche

- Mandat de recherche
- Données, preuves et renseignements scientifiques

Éducation

- Mandat d'enseignement
- Expertise des professeurs
- Expertise des étudiants
- Services sociaux

Type **Instrument et description**

Financier

- 1. Approvisionnement** : Inclure des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'approvisionnement, par exemple acheter des produits locaux, s'approvisionner auprès d'entreprises sociales, s'approvisionner auprès d'entreprises détenues par des jeunes, collaborer avec des fournisseurs sur des questions sociales ou environnementales, tester et aider à commercialiser des innovations à caractère social ou environnemental, s'approvisionner de fournisseurs ayant pris l'engagement d'embaucher des jeunes, etc.
- 2. Investissement** : Inclure des facteurs sociaux et environnementaux dans les investissements liés à la fondation et au régime de retraite, par exemple analyser l'impact social et environnemental positif, se départir des actifs qui ne sont pas en harmonie avec la mission de l'établissement ou qui créent des risques futurs, et solliciter la participation d'entreprises dans le portefeuille d'investissements pour mieux gérer leurs risques et leur impact sur les plans social et environnemental.
- 3. Embauche administrative** : Recruter, former et embaucher pour des postes administratifs des gens qui font face à des obstacles en matière d'emploi, comme les Néo-Canadiens, les Autochtones, les chômeurs de longue date, les personnes handicapées, etc.
- 4. Rémunération** : S'assurer que les employés et les agents contractuels reçoivent un salaire de subsistance. (On entend par salaire de subsistance un taux horaire qui permet aux employés et à leur famille de répondre aux besoins de base, comme la nourriture, les vêtements, l'hébergement, le transport et la garde d'enfants. Cela va plus loin que le salaire minimum légal pour refléter ce que la personne responsable du soutien de la famille doit gagner en fonction du coût réel de la vie au sein d'une communauté précise.)
- 5. Immobilier** : Inclure des objectifs sociaux et environnementaux dans l'aménagement de propriétés, comme revitaliser délibérément des quartiers urbains négligés, accorder la priorité à l'approvisionnement local et à l'emploi local, faire la promotion de stages et de formations pour des groupes désignés (jeunes à risque, chômeurs de longue, femmes, etc.), inclure des services communautaires comme des garderies, adopter des pratiques d'aménagement écologiques et circulaires (zéro déchet), etc.
- 6. Sources de financement** : Aider les projets communautaires à accéder à de nouvelles sources de financement en mettant à profit le statut d'organisme de bienfaisance de l'établissement, en puisant dans des sources de financement par un tiers (p. ex. des donateurs de l'établissement), etc.
- 7. Budget de communication** : Utiliser les outils de marketing et le budget de communication de l'établissement pour améliorer l'éducation publique et contribuer à l'atteinte d'objectifs communautaires.

Type **Instrument et description**

Financier
(continué)

- 8. Rôle de commercialisation** : Intégrer des objectifs sociaux et communautaires dans le mandat de commercialisation de l'établissement afin que de nouvelles entreprises et des projets commerciaux puissent produire des avantages, ou au moins ne pas nuire à la communauté ou à la société.
- 9. Compétences et expertise en gestion du risque** : Mettre à profit le savoir universitaire et intégrer des considérations sociales ou environnementales dans l'approche de gestion du risque de l'établissement, et partager des points de vue, des constats et des analyses avec la société civile et l'industrie.
- 10. Planification des immobilisations et des budgets** : Cerner des occasions de créer des mesures ou des résultats novateurs à valeur ajoutée sur le plan social ou communautaire à partir de budgets ou de dépenses en immobilisations. Cela pourrait notamment vouloir dire mettre des budgets ou des dépenses en immobilisations à profit afin de créer des avantages supplémentaires pour la communauté.

Physique

- 11. Installations** : Concevoir des bâtiments afin qu'ils puissent être utilisés par la communauté (cela comprend entre autres des salles d'entraînement, des patinoires et des salles de réunion).
- 12. Services culturels** : Accroître la pertinence et faire la promotion des services culturels de l'établissement (p. ex. les lieux de divertissement, les activités sportives, les bibliothèques, les événements éducatifs, les espaces religieux, etc.) auprès de la communauté.
- 13. Logements d'étudiants temporairement vacants** : Imaginer des programmes et des services communautaires qui utilisent des logements d'étudiants temporairement vacants à certaines périodes de l'année.
- 14. Technologie** : Permettre à des partenaires communautaires d'utiliser des ressources liées aux technologies et à Internet.
- 15. Terrains** : Permettre à la communauté d'accéder à des terrains et des services agricoles pour l'aménagement de jardins communautaires, de serres, etc.

Relationnel

- 16. Relations avec les diplômés** : Solliciter la participation des diplômés dans des projets communautaires en tant que mentors, donateurs, bénévoles, etc.
- 17. Futurs étudiants** : Toucher les étudiants du primaire et du secondaire pour les amener à prendre part à des initiatives communautaires, et créer des chemins menant à l'apprentissage et à la participation citoyenne.

Type **Instrument et description**

Relationnel
(continué)

- 18. Personnel administratif** : Créer des occasions pour que le personnel administratif puisse contribuer à des initiatives communautaires en proposant ses compétences et son expertise en tant que mentor ou bénévole.
- 19. Relations avec les gouvernements, les entreprises, les industries et les communautés** : Mobiliser le réseau de l'établissement pour que ses membres puissent fournir de l'assistance quant aux priorités communautaires.
- 20. Relations avec le secteur postsecondaire** : Mobiliser les pairs de l'établissement au sein du secteur postsecondaire afin qu'ils collaborent à des initiatives sociales ou communautaires impliquant plusieurs régions ou établissements.
- 21. Relations avec les associations professionnelles** : Amener les associations professionnelles avec lesquelles l'établissement entretient des relations à améliorer leur formation professionnelle et ainsi aider leurs membres à se pencher sur les enjeux sociaux et les risques systémiques qui les menacent.
- 22. Réseau, idées et portée mondiale** : Faire appel au réseau mondial de l'établissement pour cerner des idées, des innovations et des collaborations permettant d'aborder des priorités communautaires.
- 23. Convocation de gens influents** : Exploiter la marque, la neutralité, l'objectivité et la bonne volonté de l'établissement pour réunir les intervenants et les amener à cerner, comprendre et aborder des enjeux, et à collaborer pour l'atteinte d'objectifs communs.
- 24. Modèle de comportement** : Inspirer la reproduction en testant, en mettant à l'essai et en inventant des rôles avantageux d'un point de vue social, en donnant l'exemple et en partageant les réussites avec d'autres.
- 25. Dialogue et politique publique** : Contribuer à l'élaboration et à l'avancement des politiques publiques grâce à de la recherche, à des centres de politiques publiques, à de l'éducation publique, à une collaboration multisectorielle, à la facilitation de l'engagement du public et à la défense des droits directement par le gouvernement. Participer au dialogue public sur des questions d'intérêt social.

Recherche

- 26. Mandat de recherche** : Mobiliser des ressources en matière de recherche pour résoudre des problèmes sociaux en collaboration avec des partenaires communautaires (p. ex. de la recherche sociale, des incubateurs sociaux, de l'innovation sociale et des laboratoires d'idées et d'action).

Type **Instrument et description**

- | | |
|-------------------------|--|
| Recherche
(continué) | 27. Données, preuves et renseignements scientifiques : Favoriser l'accès public aux données de recherche, aux preuves et aux renseignements scientifiques pour aborder des questions sociales. Par exemple, rassembler, publier et disséminer les preuves d'interventions sociales réussies, et procéder à l'analyse scientifique continue des changements sociaux à l'aide de la recherche, de la mobilisation et de l'analyse pour participer à la création de solutions. |
| Education | 28. Mandat d'enseignement : Repenser le curriculum, la pédagogie et les compétences professionnelles pour fournir aux étudiants les habiletés, les connaissances et les réseaux nécessaires pour aborder des enjeux de société à l'échelle locale ou mondiale.

29. Expertise des professeurs : Soutenir les professeurs pour qu'ils fournissent de leur temps et de leur expertise à des initiatives communautaires. Cela comprend des services d'évaluation, des services d'enseignement ou de formation, des services de bénévolat et des affectations provisoires

30. Expertise des étudiants : Soutenir les étudiants pour qu'ils fournissent de leur temps et de leur expertise à des initiatives communautaires. Cela comprend des stages, des coopératives, des études sur le terrain, de l'expérience de travail, des travaux pratiques, un apprentissage expérientiel, du bénévolat, etc.

31. Services sociaux : Créer des services sociaux et communautaires pour possiblement offrir une expérience de travail et d'apprentissage aux étudiants, tout en répondant aux besoins de la communauté locale (p. ex. des cliniques juridiques ou médicales). |

Voir l'annexe B pour des exemples d'établissements qui ont exploité ces instruments pour le bien commun.

On encourage les établissements à utiliser cette liste et à continuer de la développer comme source d'inspiration quant à la manière dont ils peuvent utiliser leur argent, leur espace, leurs relations, leur curiosité et leur pédagogie éducative changeante pour amplifier le changement social et le bien-être communautaire.

5.0 Avantages et obstacles

S'il est vrai qu'il existe une nouvelle liste d'instruments et d'actifs que les établissements peuvent utiliser pour bâtir des infrastructures sociales, il est tout aussi vrai qu'il existe une nouvelle proposition de valeur. De nombreuses raisons pourraient pousser un établissement à vouloir s'engager davantage envers l'atteinte d'un plus grand impact social. Satisfaire les attentes d'une nouvelle génération d'étudiants qui souhaitent des expériences éducatives et des carrières à impact élevé est bien sûr un des grands avantages. Donner envie aux meilleurs étudiants, professeurs et employés d'apprendre, de travailler et de demeurer au sein d'une organisation en est un autre. Des professeurs et des employés pourraient en effet vouloir faire partie de l'établissement afin de pouvoir accomplir des choses que leur ancien lieu de travail ou établissement ne leur permettait pas.

Un tel engagement peut aussi rendre la recherche d'un établissement plus pertinente, et les relations de celui-ci plus significatives. Les solutions qui en découleront seront alors probablement plus durables et influentes, puisqu'en s'engageant dans sa communauté, un établissement pourra plus facilement exploiter ses actifs communautaires et orienter ses solutions vers des besoins réels, en déterminant quoi étudier et avec qui. Des réseaux pourront aussi être mis sur pied pour soutenir et servir pendant des années les projets de professeurs, d'employés ou d'étudiants. L'établissement sera alors plus influent et pertinent, et ce, sur les scènes locale et mondiale.

Un autre avantage indéniable est qu'il est impossible pour un établissement de connaître du succès dans une communauté ou une société en défaillance. Investir dans la communauté améliorera la qualité de vie communautaire et donnera envie à des étudiants, des professeurs et des employés de venir y vivre, étudier et travailler. Voici encore d'autres avantages pour les établissements :

- améliorer sa marque et sa réputation;
- hausser sa capacité à attirer des dons et à satisfaire les besoins d'un donateur plus engagé;
- augmenter l'attrait de ses diplômés aux yeux des futurs employeurs, ceux-ci cherchant de plus en plus des candidats qui possèdent de telles perspectives et compétences.

Examiner les instruments et les actifs à la disposition des établissements à l'aide d'une lunette communautaire, et les utiliser au sein de la communauté, aident aussi à communiquer les bienfaits publics plus vastes de ces derniers. En partageant leur savoir, leur expertise et leurs actifs à l'externe, les établissements prouvent de manière plus évidente leur utilité pour la société, mais aussi les contribuables, ces derniers étant de plus en plus vigilants.

Il est donc vrai que des avantages tangibles et intangibles découlent de cette approche. Toutefois, cela ne devrait pas éclipser la valeur intrinsèque des communautés plus fortes, saines et durables. Ceux qui oeuvrent dans le secteur public sont à même de constater cette valeur quotidiennement dans le cadre de leurs tâches et mandats. Par conséquent, certains pourraient affirmer que l'on ne parle pas ici d'avantages, mais bien de valeur. Ces derniers pourront aider à convaincre ceux qui ne perçoivent pas facilement l'utilité de développer l'innovation sociale par le biais d'infrastructures sociales, surtout lorsqu'ils feront face aux obstacles qui se présenteront inévitablement sur leur chemin. **Voici certains des obstacles et difficultés que pourraient rencontrer les établissements qui adopteront cette approche :**

- un manque de ressources;
- des priorités concurrentes;
- l'absence d'un mandat de la part du conseil d'administration;
- des incitatifs décalés quant à la durée du mandat;
- un mandat d'exploitation à court terme;
- un manque de capacités et d'esprit communautaires.

Les obstacles peuvent, de prime abord, paraître intimidants, comme c'est le cas pour tout mouvement de changement social ou transformation institutionnelle. C'est pourquoi la liste d'instruments permet de cerner des ressources déjà utilisées par les établissements en vue de les réorienter à des fins sociales et communautaires. Un financement net supplémentaire n'est pas nécessaire pour reconfigurer l'ensemble d'actifs existant. Le plus gros investissement servira à favoriser le changement de paradigme, duquel les innovations et les répercussions découleront. Former et renforcer les capacités des ressources humaines de l'établissement pourraient s'avérer nécessaire, mais cela représentera une force interne. La question des incitatifs liés à la durée du mandat représente une contrainte structurelle sur laquelle les établissements devront se pencher ensemble dans le cas où celle-ci continuerait d'agir comme un obstacle important.

Un défi considérable qu'il sera utile de comprendre et de relever collectivement, et qui est mentionné plus haut, est la réciprocité de l'exercice avec les collaborateurs communautaires. Les anciennes habitudes, attentes et relations de la communauté devront être mises de côté ou repensées, surtout si les partenaires ne voient dans l'établissement qu'un endroit où faire de la recherche, recruter des étudiants ou des employés, ou vendre des produits et services. Cela veut dire que les intervenants communautaires devront eux aussi se préparer à cette nouvelle orientation communautaire et développer leurs capacités d'engagement mutuel. C'est là un des nombreux projets collectifs qui pourraient aider à propulser cette nouvelle approche en matière de pratique institutionnelle.

Même si la route comporte quelques obstacles, au bout du compte, ces investissements profiteront à l'établissement à long terme. L'analyse de rentabilité ne devrait pas motiver cette nouvelle orientation, tout comme les difficultés, bien que réelles et immédiates, ne devraient pas freiner les efforts. Ce type de leadership organisationnel, propulsé par les enjeux et les impératifs sociaux de l'époque, est une réalité du XXI^e siècle.



Ensemble de croyances

Il existe une gamme ou un ensemble de croyances qui peut avoir une incidence sur l'acceptation de cette approche dans un cadre institutionnel. Il est par conséquent utile de prévoir des groupes de soutien et d'opposition, et de concentrer les efforts là où l'on observe du dynamisme. *Voici quelques opinions que pourraient entendre les partisans de cette approche :*



Ensemble de pratiques

Tous les établissements participent à des projets communautaires. Selon leurs priorités, ils sont actifs à différents endroits le long du continuum suivant, celui-ci se rapportant aux pratiques d'engagement communautaire et d'infrastructures sociales.



6.0 Un programme pour une action collective

Il est utile durant les premiers jours de la création d'un mouvement que les intervenants collaborent à l'échelle de l'organisation pour apprendre ensemble et accroître l'ampleur du projet. Il est bon de fixer des objectifs communs et d'entreprendre des actions collectives, comme l'acquisition de savoir et de soutien. Cependant, il est entendu que les structures et les méthodes utilisées pour atteindre ces objectifs pourront varier d'une communauté à l'autre et d'un établissement à l'autre. Au minimum, il y aura beaucoup à gagner d'apprendre des efforts et des expériences des autres.

Voici quelques idées d'actions collectives pour stimuler la réflexion sur les moyens d'utiliser les actifs et les instruments des établissements pour améliorer les infrastructures sociales des communautés canadiennes. La liste ne se veut pas exhaustive. De plus, les propositions ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Il s'agit en fait de concepts qui illustrent comment profiter des occasions à la portée des établissements. Ces derniers visent donc à amorcer la réflexion et la conversation, en cherchant à répondre à la question suivante : « **Aucune solution unique ne conviendra à tous, mais les établissements d'enseignement supérieur canadiens pourraient-ils néanmoins bénéficier d'un effort collectif concerté pour mobiliser leurs actifs et leurs ressources en vue d'avoir un impact social plus grand?** »

Les propositions se concentrent sur les efforts collectifs ayant pour but 1) l'utilisation des instruments; 2) le développement plus poussé des infrastructures sociales; 3) la priorisation et la résolution d'enjeux sociaux critiques au Canada.

1. Mobilisation des instruments

a) Élaboration d'instruments : Déterminer ensemble des instruments dans le cadre desquels des outils, un partage du savoir et de la collaboration entraîneraient des avancées sociales et développeraient la capacité institutionnelle. Réaliser un projet conjoint de démonstration pour apprendre ensemble.

b) Investissement d'impact : Créer conjointement un fonds d'investissement d'impact national (p. ex. une banque nationale d'infrastructures sociales) pour financer des projets traitant d'enjeux sociaux ou écologiques.

c) Approvisionnement social : Collaborer sur une initiative nationale d'approvisionnement social. Élaborer des outils, des lignes directrices et des projets pilotes. Utiliser son pouvoir d'achat conjoint pour que le processus d'approvisionnement institutionnel ait une valeur sociale. Partager les leçons apprises.

d) Accès à la recherche : Mettre sur pied un « centre de preuves sociales » national sous forme de réseau de recherche à libre accès dans le but d'améliorer l'accès des agences gouvernementales, des organisations de la société civile, des entreprises et des établissements aux études et données de recherche. Le centre pourrait permettre de collecter, mobiliser et résumer des données de partout au Canada afin que les décideurs et les praticiens du domaine des politiques sociales puissent se servir de cette information pour prendre des décisions éclairées.



2. Stratégie d'infrastructures sociales

a) Références et plan stratégique : Élaborer une vision, des objectifs et des références se rapportant aux infrastructures sociales pour le secteur de l'éducation postsecondaire. Créer un outil de référence relatif aux infrastructures sociales pour aider les établissements à évaluer le progrès réalisé.

b) Politique publique sociale : Mettre en place un projet de politique publique coordonné avec des établissements et d'autres partenaires pour propulser et accroître le rôle du gouvernement dans le soutien et le renforcement des infrastructures sociales canadiennes.

c) R et D de nature sociale : Repérer les occasions de collaboration pour que les établissements puissent développer l'innovation sociale en appuyant les activités novatrices organisées par des organismes caritatifs ou sans but lucratif.

3. Enjeux sociaux

a) Priorité sociale : Accepter une orientation collective par rapport à une question pertinente et essentielle (p. ex. l'inégalité en matière de revenus, la réconciliation avec les Premières Nations ou les changements climatiques) qui touche les Canadiens. Mobiliser les établissements pour qu'ils étudient la question en mettant à profit des instruments, la collaboration intersectorielle ou d'autres moyens.

b) Plateforme de solutions : Créer une plateforme ou un laboratoire d'innovation sociale regroupant plusieurs établissements pour imaginer conjointement des solutions avec des étudiants, des professeurs et des partenaires communautaires canadiens.

c) Mesures d'impact : Déterminer les mesures d'impact qui pourront être utilisées par les établissements pour mesurer la réussite et évaluer les progrès collectifs par rapport à des enjeux sociaux prioritaires.

7.0 Conclusion

Le présent document de travail se veut un appel à l'action pour améliorer le bien-être public grâce à l'enseignement supérieur et procurer des avantages à la société. Tous les établissements propulsent de manière inhérente le progrès social, mais il est temps de mettre en place un programme accéléré. Les problèmes complexes de notre époque nous amènent à repenser les rôles. Concevoir autrement les actifs et les instruments conventionnels des établissements afin qu'ils servent à des fins plus vastes représente un bon point de départ, comme on l'a vu dans la présente. Cibler les efforts pour bâtir des infrastructures sociales indispensables permettra de suivre le chemin de l'innovation sociale vers un avenir durable.

La réflexion présentée ici ne constitue toutefois qu'un pas le long d'un trajet amorcé il y a de ça des dizaines d'années. Et ce trajet se poursuivra dans un avenir rapproché. Il sera marqué par des gestes, des expérimentations et des débats. D'autres questions seront ensuite soulevées. Voici pour l'instant quelques-unes des questions qui ont découlé de cette réflexion :

a) Intégration dans la gouvernance : Bon nombre d'établissements ont élaboré ou élaborent des plans stratégiques « d'engagement communautaire » dans le cadre de leur stratégie d'entreprise globale. Dans quelle mesure est-il important que l'établissement possède un solide modèle de gouvernance en matière d'engagement communautaire, comme pour la recherche, l'enseignement et l'administration, pour progresser dans ce domaine? S'il s'agit d'un impératif, existe-t-il de meilleures pratiques pour concevoir une norme de gouvernance et un ensemble de lignes directrices à l'intention des établissements?

b) Domaine de pratique : On compte actuellement de nombreux réseaux et projets nationaux qui cherchent à profiter en partie de cette occasion. Serait-il utile de les cartographier, de cerner les lacunes, de les regrouper ou d'analyser les avantages d'unir le domaine pour gérer un programme plus vaste à l'avenir?

c) Rôle des communautés : Le présent document de travail place les établissements au cœur de la discussion. La prochaine étape serait de réfléchir au lien établissements-communautés et d'explorer

les actifs et les instruments que les communautés pourraient à leur tour mobiliser pour participer à la création conjointe d'infrastructures sociales. Voici quelques éléments pour guider cette réflexion : De quelles compétences et capacités les communautés auront-elles besoin pour participer à des collaborations mutuellement avantageuses? Comment s'assurer que l'inclusion et l'engagement des groupes vulnérables ou marginalisés représenteront un intérêt central? Comment encourager des relations réciproques avec la communauté? Répondre à ces questions devrait favoriser des approches adaptées au milieu plus efficaces et pertinentes.

d) Création d'un mouvement : Les établissements possèdent déjà un mandat communautaire. Peuvent-ils faire plus en collaborant à l'échelle nationale et en mobilisant leurs actifs et leurs instruments pour accroître leur impact et propulser l'innovation sociale? Comment le Canada pourrait-il être différent si on y trouvait les établissements les plus engagés au monde dans leur communauté? Un changement de mentalité est-il nécessaire pour y arriver, et si oui, comment provoquer ce changement? Y a-t-il moyen de formuler l'idée pour qu'elle inspire et stimule un nouveau mouvement dans le domaine de l'enseignement supérieur, ainsi qu'une avenue juste, équitable et durable pour la société canadienne et la société dans son ensemble?

L'ampleur de ces questions montre qu'il n'est plus possible de simplement continuer comme avant. Nous faisons aujourd'hui face à des difficultés complexes, liées les unes aux autres, que ce soit sur le plan local ou mondial. Nous n'avons jamais eu autant besoin des talents du milieu de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire de la vision, du leadership et de l'audace.

En structurant leurs systèmes de fonctionnement pour bâtir des infrastructures sociales, encourager l'innovation sociale et donner lieu à des avancées sociales, les établissements d'enseignement supérieur pourront jouer un rôle crucial dans la transition de la société vers un avenir plus juste et durable pour tous.

Annexe A :

Organismes nationaux et internationaux

Voici un échantillon des projets, des organismes et des réseaux canadiens, américains et internationaux qui font avancer la contribution des établissements d'enseignement supérieur au bien-être collectif.

Canada

Recherche partenariale du Canada

- Vision : Une société canadienne dynamique capable d'aborder de grands enjeux sociaux grâce à la recherche partenariale.
- Mission : Être un facilitateur et un champion national de la recherche axée sur la communauté et des partenariats entre les campus et les communautés.

Canadian Alliance for Community Service-Learning

- La Canadian Alliance for Community Service-Learning (CACSL) offre du soutien, de l'éducation et du réseautage afin de garantir le développement efficace de l'apprentissage sur les services communautaires. Elle a comme vision des étudiants, des éducateurs et des communautés qui apprennent et travaillent ensemble pour améliorer la société et les individus.

ResearchImpact-RéseauImpactRecherche

- ResearchImpact-RéseauImpactRecherche (RIR) est un réseau canadien de mobilisation du savoir. Il s'agit d'un réseau pancanadien d'universités souhaitant maximiser l'impact de la recherche universitaire sur le bien-être social, économique et environnemental des Canadiens. Ses membres s'efforcent d'y arriver en investissant dans la mobilisation du savoir, en soutenant la collaboration dans les domaines de l'apprentissage et de la recherche, et en faisant connaître la recherche au-delà de l'université. Tous les membres contribuent quelque chose de particulier au réseau, qui est géré par des chefs dirigeants (habituellement des vice-présidents de recherche). De plus, tous les membres du réseau appuie la mobilisation du savoir qui :

- facilite l'engagement parmi les chercheurs, les étudiants et les partenaires des secteurs public, privé et sans but lucratif;
 - appuie les collaborations multidisciplinaires dans les domaines suivants : sciences sociales, sciences humaines, ingénierie, sciences naturelles et sciences de la santé;
 - développe et partage les compétences et outils liés à la mobilisation du savoir;
 - permet aux membres de partager et d'évaluer les pratiques prometteuses en matière de mobilisation du savoir;
 - fait entendre une voix nationale en faveur de la mobilisation du savoir.
- Voici les 12 universités membres du réseau : Université Memorial, Université du Nouveau Brunswick, Université du Québec à Montréal, Université de Montréal, Université Carleton, Université York, University de Guelph, Université Wilfrid Laurier, Université McMaster, University de la Saskatchewan, Université polytechnique Kwantlen, Université de Victoria

Conférence C2UExpo

- C2UExpo est une conférence d'envergure internationale organisée au Canada qui a comme mission :
 - de présenter les meilleures pratiques au monde en ce qui concerne les partenariats campus-communauté;
 - de créer un espace de collaboration pour des questions clés;
 - d'encourager les idées, les liens et les cadres de travail visant le renforcement des communautés.
- Organisée tous les deux ans, la conférence permet à des membres de la communauté, à des universités, à des cégeps, à des agences gouvernementales et à des organismes sans but lucratif de collaborer pour créer un environnement d'apprentissage novateur dans le cadre duquel la recherche, le savoir et les relations peuvent être partagés et cultivés.

Conférence Campus to City en 2015

- SFU Public Square et RECODE ont organisé Campus to City, une conversation nationale d'une journée sur le rôle des cégeps et des universités dans l'aménagement des villes. L'événement voulait ainsi créer un espace pour que les étudiants puissent repenser de

manière originale l'approche des cégeps et des universités en matière d'aménagement urbain, et souligner les idées, les réseaux et les contributions qui améliorent la réflexion universitaire et la planification de l'avenir. Plus de 100 délégués représentant 28 établissements d'éducation postsecondaire et 18 organismes communautaires ont participé à cette conférence mobile. La lettre qu'Andrew Petter (président, Université Simon Fraser) a envoyée aux présidents des cégeps et universités canadiens, la lettre de soutien que Tim Rahilly (vice président adjoint, étudiants) a envoyée aux doyens des services aux étudiants et la lettre que Peter Hall (directeur des études en urbanisme à l'Université Simon Fraser) a envoyée aux géographes urbains ont contribué à propager la nouvelle dans l'ensemble du pays. La nouvelle a également été propagée grâce au réseau de RECODE, d'Universités Canada et de la Fédération canadienne des sciences humaines.

International

Talloires Network

- Mission : Talloires Network est une association internationale qui regroupe des établissements cherchant à renforcer le rôle civique et les responsabilités sociales de l'enseignement supérieur. Ses membres collaborent pour mettre en œuvre les recommandations des « Talloires Declaration » et bâtir un mouvement mondial d'universités engagées.
- Le réseau compte 367 membres répartis dans 77 pays, dont huit universités canadiennes.

International Town & Gown Association

- Énoncé de vision : L'International Town & Gown Association est la principale ressource pour aborder les défis, les problèmes et les possibilités qui touchent les établissements d'enseignement supérieur et les communautés qui les hébergent.
- Énoncé de mission : L'International Town & Gown Association renforce les partenariats entre les villes et les universités, d'abord grâce à un réseau de professionnels et de ressources, ensuite grâce à l'identification et au partage des pratiques prometteuses, des solutions originales et des occasions

de perfectionnement professionnel à l'intention des communautés universitaires et municipales.

Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE)

- Mission : Inspirer et catalyser l'enseignement supérieur pour mener la transformation mondiale vers la durabilité.
- Vision : Faire en sorte que l'enseignement supérieur constitue un fondement pour un monde juste, prospère et sain d'un point de vue environnemental.
- L'AASHE possède une norme mondiale appelée « STARS ». Celle-ci comprend un certain nombre de pratiques d'engagement communautaire.

Campus Changemaker du programme Ashoka U

- Il s'agit de la première désignation se rapportant à l'innovation sociale dans l'enseignement supérieur.
- La désignation « Campus Changemaker » renvoie à une communauté de leaders et d'établissements qui collaborent pour faire du changement et de l'innovation sociale la nouvelle norme dans l'enseignement supérieur et ailleurs. Le programme comprend des établissements qui :
 - représentent mondialement l'enseignement supérieur;
 - donnent l'exemple à l'échelle du campus en matière de changement et d'innovation sociale;
 - se sont engagés à transformer le domaine de l'enseignement supérieur grâce à la collaboration et au leadership éclairé.
- On compte actuellement 37 cégeps et universités répartis dans sept pays qui détiennent la désignation « Campus Changemaker », dont les universités Ryerson et Wilfrid Laurier au Canada.
- Les « Campus Changemaker » sont des chefs de file mondiaux du changement et de l'innovation sociale dans l'enseignement supérieur. Ils reflètent une vision de ce à quoi l'éducation et les universités peuvent ressembler.

International Association for Research on Service-Learning and Community Engagement

- Mission : Encourager la création et la dissémination de recherches sur l'apprentissage de service et l'engagement communautaire, à l'échelle internationale et à tous les niveaux du système d'éducation (primaire, secondaire, postsecondaire et autre).

Association of Public and Land-Grant Universities – Council on Engagement and Outreach

- Le Council on Engagement and Outreach regroupe des administrateurs universitaires responsables de l'engagement communautaire, de la sensibilisation, du développement communautaire et d'autres tâches au sein de leur université respective. Ceux-ci ont accès à des forums officiels et informels pour discuter des efforts institutionnels dans les domaines du service public, de la sensibilisation et de l'engagement communautaire, et prendre des mesures à cet effet.
- Le conseil aide aussi ses membres à concevoir des plans, des programmes et des politiques liés à la sensibilisation, à l'engagement, à l'éducation prolongée, aux relations communautaires, aux bourses d'études engagées, à l'apprentissage de service et à une foule d'autres activités permettant de créer un impact universitaire au sein des communautés.
- Enfin, il travaille en étroite collaboration avec la Commission on Innovation, Competitiveness, and Economic Prosperity (CICEP) sur des questions de développement économique et régional.

Coalition of Urban and Metropolitan Universities

- Objectifs :
 - Encourager le partage d'idées, d'expériences et de résultats de recherche parmi ses membres.
 - Présenter aux professeurs, administrateurs et décideurs publics et privés de nouveaux outils et approches pour évaluer la contribution unique, la qualité, l'impact et la productivité des universités urbaines et métropolitaines.
 - Répandre la création et la dissémination du savoir relatif aux enjeux métropolitains.

- Créer un forum pour la présentation d'idées et d'opinions sur la responsabilité des universités urbaines et métropolitaines quant aux enjeux qui touchent la ville.
- Aider les universités urbaines et métropolitaines à façonner et adapter des structures, des politiques et des pratiques pour améliorer leur efficacité en tant qu'acteur clé dans la vie des régions métropolitaines et de leurs citoyens.

Anchor Institutions Task Force

- L'Anchor Institutions Task Force (AITF) est un réseau de plus de 700 chefs de file qui encouragent l'engagement des établissements d'ancrage envers le développement communautaire et économique. Parmi ces établissements d'ancrage, on trouve entre autres des collèges, des universités, des hôpitaux, des fondations, des bibliothèques et des institutions artistiques. L'AITF est conçu pour créer et propager des connaissances, et agir comme un organisme de défense des droits pour bâtir et développer des partenariats mutuellement avantageux entre des établissements d'ancrage et des communautés.
- L'AITF :
 - réunit des praticiens et des universitaires, des présidents d'université et d'autres dirigeants universitaires;
 - augmente la coopération et l'alignement entre les agences gouvernementales, les établissements d'ancrage, les entreprises, les écoles, les organismes communautaires et les fondations;
 - conçoit des stratégies pour encourager la collaboration gouvernementale interministérielle;
 - fournit aux établissements d'ancrage des outils pour améliorer leurs missions sociales, aborder des besoins locaux et renforcer les partenariats mutuellement avantageux entre des établissements d'enseignement supérieur, des écoles et des organismes communautaires;
 - fournit aux établissements d'ancrage des outils pour aider les étudiants à devenir des citoyens démocratiques qui contribueront tout au long de leur vie à leur communauté et au bien-être de la nation;

- vient compléter les stratégies philanthropiques qui appuient et renforcent les communautés vulnérables.

Engagement Scholarship Consortium

- Engagement Scholarship Consortium est un organisme éducatif sans but lucratif dont les membres sont des établissements d'enseignement supérieur provenant des secteurs public et privé. Son but est de travailler de manière collaborative pour bâtir des partenariats solides entre les universités et les communautés, puisque ces derniers permettront de renforcer les capacités communautaires par le biais des études.



Annexe B : Instruments et exemples de projet

Voici une liste de projets fournis à titre d'exemple pour certains instruments. Nous aimerions obtenir une liste plus complète et c'est pourquoi nous avons créé un document « évolutif » à l'adresse suivante : <http://bit.ly/2peqEK3>. Vous n'avez qu'à visiter le <http://bit.ly/2otU987> pour y ajouter des projets. Nous vous remercions de nous aider à concevoir un inventaire détaillé et actuel.

Financier

Instrument Exemple du projet

1. Approvisionnement **Collège communautaire de Vancouver**

Approvisionnement social : Les terrains et les jardins du Collège communautaire de Vancouver sont entretenus par Mission Possible, une entreprise qui emploie des résidents du centre-ville et aide ceux aux prises avec des difficultés d'emploi à réaliser leur plein potentiel.

2. Investissement **Université Simon Fraser et Université d'Ottawa**

En 2016, les deux universités ont adopté des objectifs pour réduire l'empreinte carbonique de leur portefeuille d'investissement d'au moins 30 % d'ici 2030. Ces objectifs sont en harmonie avec l'engagement du Canada en matière de climat. [Source](#) et [Source](#).

Université de Colombie-Britannique

L'université a investi 265 millions \$ de sa fondation et de son fonds de roulement dans le logement social, et 117 millions \$ dans des projets visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

[Source](#) p. 14.

Université de Cincinnati

Depuis le début des années 2000, l'université a alloué 10 % de sa fondation (de plus d'un milliard de dollars) à des investissements locaux pour stabiliser et revitaliser les quartiers résidentiels de la ville. Elle a eu recours à un levier financier de presque « trois pour un » grâce à l'impôt dû, des prêts bancaires et d'autres sources. [Source](#).

Financier

Instrument Exemple du projet

2. Investissement (continué) **Université Northeastern**

En 2016, Northeastern a créé un programme de prêts pour les entreprises détenues par des femmes ou des minorités. Celui-ci porte le nom de « Impact Lending Program » et permet à des propriétaires de petites entreprises locales d'obtenir des prêts à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché pour développer leurs activités. Northeastern s'est engagée à fournir au programme un fonds de démarrage de 2,5 millions \$, ce qui créera un fonds renouvelable de prêts de 6,5 millions \$. L'université a fait équipe avec Local Initiatives Support Corporation (LISC), un OSBL qui offre des prêts et des services de consultation aux petites entreprises sous-desservies. LISC gère et supervise les prêts, qui vont de 1 000 \$ à un million, en se servant du fonds de démarrage de l'université comme garantie. Les prêts peuvent être utilisés pour divers besoins, notamment embaucher de nouveaux employés, obtenir de l'équipement neuf, trouver de nouvelles installations ou acheter des stocks. Le but du programme est d'aider 85 petites entreprises et de créer 330 emplois durant les deux premières années. Le programme permettra également à ces petites entreprises de répondre aux appels de soumissions plus importants faits par l'université. Selon le président de Northeastern : « Un écosystème entrepreneurial doit embrasser l'innovation et appuyer ceux qui sont à un doigt de transformer des idées et des efforts soutenus en prospérité. Ça fait partie de la philosophie de Northeastern d'investir dans l'innovation et de célébrer l'esprit entrepreneurial, au sein de la communauté, mais aussi par l'entremise de partenariats avec les communautés qui nous entourent. »

En 2016, l'université s'est aussi engagée à orienter 25 millions \$ de sa fondation vers des investissements axés sur la durabilité, y compris les énergies propres et renouvelables, les bâtiments verts et une agriculture et un approvisionnement en eau durables. [Source](#) et [Source](#).

3. Embauche administrative **Université de Victoria**

L'université a créé un plan quinquennal d'équité en matière d'emploi (2015-2020) dans le but d'améliorer la représentation des membres de groupes désignés, dans tous les postes et à tous les niveaux où ils sont sous-représentés. Le plan vise aussi à créer et retenir un effectif représentatif de la communauté. Les groupes désignés comprennent les Autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées. [Source](#).

4. Rémunération **Université de Glasgow**

L'université détient depuis 2015 une accréditation d'employeur offrant un salaire de subsistance. [Source](#).

Financier

Instrument Exemple du projet

5. Immobilier **Université Simon Fraser**

En 2008, l'université et la Ville de Surrey ont signé un protocole d'entente relativement à la création d'un campus élargi et d'un centre urbain à usage mixte. Les deux partenaires s'engageaient ce faisant à étudier des moyens d'attirer de nouvelles entreprises à Surrey, au centre-ville en particulier, et ainsi contribuer à la revitalisation de la municipalité. [Source.](#)

Université de l'État de l'Arizona

L'université et la Ville de Phoenix ont fait équipe pour trouver des installations universitaires au cœur du centre-ville. L'université a donc déménagé ses écoles de soins infirmiers, de journalisme et de programmes publics au centre-ville, celles-ci se trouvant auparavant sur le campus principal à l'extérieur de la ville. L'université compte désormais 1 000 professeurs et employés, et 6 000 étudiants dans un secteur de Phoenix autrefois dégradé. Elle prévoit aussi presque tripler ce nombre d'ici 2020 et bâtir une ligne de train léger pour relier les deux campus. Enfin, le projet d'aménagement inclut des logements d'étudiant. [Source.](#)

6. Sources de financement

Université polytechnique Kwantlen

L'université utilise des fonds provenant de la coop et de la faculté des arts pour aider la SurreyCares Community Foundation à embaucher un étudiant en criminologie pour qu'il étudie les rapports Signes vitaux de Fondations communautaires du Canada. La SurreyCares Community Foundation élabore un rapport sur la population autochtone de Surrey avec la participation d'une vaste gamme d'intervenants.

Physique

Instrument Exemple du projet

10. Installations **Université de l'État de l'Arizona**

Forte du succès de « Digital Media Zone », l'incubateur universitaire le plus reconnu en Amérique du Nord et le troisième plus reconnu au monde, l'université a créé « SocialVentures Zone ». Cette initiative offre du mentorat, du développement de compétences, des espaces de cotravail et du financement de démarrage pouvant aller jusqu'à 1 500 \$ et provenant du programme de subvention de projets étudiants de la Faculté des arts. Elle propose aussi un réseau de collaborations interdisciplinaires avec des entreprises, des organismes communautaires et des agences gouvernementales pour appuyer la mise sur pied d'entreprises sociales. En 2016, l'université a créé le « Social Enterprise Demonstration Fund », un programme d'accélération et de financement de trois ans à l'intention des entrepreneurs sociaux de la grande région de Toronto âgés de 18 à 35 ans.

Le programme permet aux innovateurs de passer de l'étape de conception à l'étape de validation commerciale, puis à l'étape de mise en marché. Les participants doivent s'efforcer de démarrer entreprise sociale à croissance élevée, s'engager à exploiter leur entreprise dans la grande région de Toronto et se concentrer sur l'égalité, la diversité, la durabilité, l'éducation, la pauvreté, l'accès à la santé ou d'autres enjeux cruciaux, en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés et aux jeunes confrontés à des obstacles. Le programme offre des services de mentorat et de création de plans d'affaires. Il propose aussi un financement de 5 000 \$ pour passer à la deuxième étape et un financement correspondant de 15 000 \$ pour passer à la troisième étape. Enfin, les participants peuvent utiliser pendant six mois un espace dans une des zones d'innovation de l'université

[Source.](#)

13. Technologies **Université de l'Alberta**

La Ville d'Edmonton et l'université ont fait équipe pour offrir une connexion wi-fi dans le réseau de transport par train léger de la ville.

Relationnel

Instrument

Exemple du projet

16. Futurs étudiants

Université Simon Fraser

L'université s'associe à la Cmolik Foundation pour offrir un camp d'été sur son campus de Surrey. Celui-ci s'adresse aux élèves de 5e, 6e, et 7e année fréquentant une école primaire d'un quartier défavorisé.

18. Relations avec les communautés, les industries, les entreprises et les gouvernements

Université York

L'université prend part au projet CommunityBUILD en compagnie de Seneca College, du ventureLAB Regional Innovation Centre et de l'organisme Centraide du grand Toronto et de la région de York. Ces derniers sont les instigateurs du projet « Blueprint for Affordable Housing ». Celui-ci a été mis sur pied à la suite de la demande par la municipalité régionale de York de trouver de nouvelles approches en matière de logements abordables, ce problème ayant été cerné comme le plus important dans la région. Le projet a démarré par une séance ad hoc de conception qui s'est étalée sur deux jours, à laquelle ont aussi participé le York Region District School Board, la municipalité régionale de York, le ministère du Logement et le GTA Housing Action Lab. Les idées retenues sont soumises à un processus d'incubateur de trois mois pour permettre aux équipes de projet d'obtenir plus de soutien.

[Source](#) et [Source](#).

24. Politique publique et dialogue

Université Simon Fraser

Le Centre de dialogue de l'université et ses écoles d'administration, de politiques publiques et d'études internationales ont collaboré pour mettre sur pied « Carbon Talks », une initiative d'engagement public visant à accélérer le passage à une économie à faibles émissions de carbone. Celle-ci réunit des entreprises, des agences gouvernementales et des organisations de la société civile pour imaginer des solutions de rechange et concevoir et faire la promotion de solutions pratiques.

Université de Toronto

Le président de l'université a signé la pétition concernant la demande de présentation de cartes d'identité par les forces policières de la ville après avoir demandé des informations à des professeurs émérites de son établissement. [Source](#).

Recherche

Instrument Exemple du projet

25. Mandat de recherche Université Ryerson

Forte du succès de « Digital Media Zone », l'incubateur universitaire le plus reconnu en Amérique du Nord et le troisième plus reconnu au monde, l'université a créé « SocialVentures Zone ». Cette initiative offre du mentorat, du développement de compétences, des espaces de cotravail et du financement de démarrage pouvant aller jusqu'à 1 500 \$ et provenant du programme de subvention de projets étudiants de la Faculté des arts. Elle propose aussi un réseau de collaborations interdisciplinaires avec des entreprises, des organismes communautaires et des agences gouvernementales pour appuyer la mise sur pied d'entreprises sociales. En 2016, l'université a créé le « Social Enterprise Demonstration Fund », un programme d'accélération et de financement de trois ans à l'intention des entrepreneurs sociaux de la grande région de Toronto âgés de 18 à 35 ans. Le programme permet aux innovateurs de passer de l'étape de conception à l'étape de validation commerciale, puis à l'étape de mise en marché. Les participants doivent s'efforcer de démarrer entreprise sociale à croissance élevée, s'engager à exploiter leur entreprise dans la grande région de Toronto et se concentrer sur l'égalité, la diversité, la durabilité, l'éducation, la pauvreté, l'accès à la santé ou d'autres enjeux cruciaux, en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés et aux jeunes confrontés à des obstacles. Le programme offre des services de mentorat et de création de plans d'affaires. Il propose aussi un financement de 5 000 \$ pour passer à la deuxième étape et un financement correspondant de 15 000 \$ pour passer à la troisième étape. Enfin, les participants peuvent utiliser pendant six mois un espace dans une des zones d'innovation de l'université. [Source](#) p. 22 et [Source](#).

Université de Colombie-Britannique

Le centre d'innovation sociale et d'investissement d'impact de l'université organise un défi mondial annuel (Global Challenge) qui met en vedette des projets impliquant des étudiants universitaires. Les participants au Global Challenge doivent montrer leur compréhension d'un enjeu social ou environnemental urgent en traçant le paysage des solutions actuelles et en cernant les occasions de changement positif. Les gagnants sont invités à présenter leur travail à l'occasion de la finale canadienne, où ils pourront courir la chance de gagner un prix en argent ainsi qu'une place à la grande finale du Global Challenge, organisée à l'Université d'Oxford en Angleterre. [Source](#).

Université du Nouveau-Brunswick

Le Centre Pond-Deshpande de l'Université du Nouveau-Brunswick et le Réseau de recherche sur les politiques sociales du Nouveau-Brunswick ont cofondé NouLAB, un laboratoire d'innovation sociale et publique. NouLAB utilise des méthodologies novatrices, empruntées aux pratiques d'entreprises en démarrage, de communautés entrepreneuriales et d'engagement des intervenants

Recherche

Instrument

Exemple du projet

25. Mandat de recherche (continué)

pour relever des défis sociaux, environnementaux et économiques urgents. Le projet permet aux agents de changement d'entrer en contact avec des gouvernements, des universitaires, des communautés et des industries. Il leur facilite aussi la tâche alors qu'ils s'efforcent de changer des systèmes sociaux. Voici quelques exemples de laboratoires actuels : Vieillir en santé, Retenir les immigrants, Rebâtir les communautés rurales du Nouveau-Brunswick, etc. [Source.](#)

Université York

L'université gère une « Knowledge Mobilization Unit », c'est-à-dire une unité de services visant à améliorer le dialogue entre les chercheurs et les partenaires communautaires afin que des preuves et des données de recherche puissent informer les décisions concernant les politiques publiques et les pratiques professionnelles. L'unité compte sur des courtiers en savoir qui cherchent à comprendre les besoins de recherche, à cerner les domaines de collaboration et à bâtir des partenariats. Elle sert de passerelle pour que la communauté puisse entrer à l'université et trouver des experts avec qui collaborer sur des projets de recherche communautaires. Depuis 2006, l'unité a permis de faciliter plus de 260 collaborations qui ont donné lieu à plus de 75 projets, en travaillant avec plus de 240 professeurs, plus de 140 étudiants à la maîtrise et plus de 200 organismes communautaires. [Source.](#)

26. Données et renseignements scientifiques

Université York

L'université propose des « portraits de recherche », c'est-à-dire des résumés d'études. Ces portraits servent à mettre la recherche à la disposition de la communauté en général. Celle-ci pourra alors repérer les études intéressantes et pertinentes, et connaître les coordonnées des chercheurs avec qui communiquer pour obtenir de plus amples renseignements. Pour les chercheurs, ces portraits servent de cartes de visite pour présenter la recherche à divers publics et les informer de sa pertinence. Les décideurs peuvent quant à eux utiliser ces portraits pour se renseigner rapidement sur des recherches portant sur des sujets d'intérêt et pouvant appuyer leurs travaux. [Source.](#)

Université de l'Alberta

En 2014, la bibliothèque de l'université a commencé à offrir ses services d'hébergement de publications électroniques à libre accès aux publications universitaires canadiennes. Le libre accès permet aux étudiants, aux professeurs, aux décideurs, aux entreprises et aux organisations de la société civile d'accéder plus facilement au savoir issu de la recherche universitaire, ce qui permet à son tour de stimuler ou d'accélérer la mise en application de la recherche dans un contexte plus vaste. [Source.](#)

Éducation

Instrument

Exemple du projet

27. Mandat d'enseignement

Université Cornell

Le bureau des initiatives d'engagement de l'université appuie la création de nouveaux cours et projets de recherche sur l'engagement communautaire. Il offre par exemple des subventions pour créer ou développer du curriculum sur l'engagement communautaire en finançant des équipes de professeurs, et leurs partenaires communautaires, qui intègrent l'engagement communautaire dans leurs cours. Grâce à ces subventions, des services, des programmes et des groupes collaboratifs multidisciplinaires peuvent enrichir le curriculum en enseignant ou en découvrant les différents types d'engagement communautaire. Les subventions ont pour but d'appuyer :

- la modification du curriculum existant pour approfondir l'apprentissage ou l'enseignement se rapportant à l'engagement communautaire, et ce, dans tous les champs d'études;
- l'élaboration d'un curriculum conçu pour bénéficier à la fois les étudiants (au baccalauréat, à la maîtrise et à la formation professionnelle) et les partenaires communautaires;
- des équipes de professeurs et leurs partenaires communautaires;
- les procédés de planification, d'élaboration et de développement du curriculum. [Source.](#)

Emily Carr, Langara, Collège communautaire de Vancouver, Institut de technologie de la Colombie-Britannique, Université Simon Fraser et Université de Colombie-Britannique

Six établissements d'éducation postsecondaire basés à Vancouver contribuent à un centre d'innovation appelé « CityStudio », que l'on trouve à la Mairie de Vancouver. Des étudiants, des employés municipaux et des membres de la communauté y conçoivent et y mettent sur pied des projets conjoints. Grâce à un processus intégré de « dialogue et conception », des étudiants collaborent avec des employés municipaux pour cerner les problèmes, peaufiner leurs designs et mettre en œuvre leurs projets. Ces derniers deviennent des véhicules pour apprendre comment créer et nourrir des relations, et prendre part à un processus de conception approfondi. La Ville obtient ainsi un flux régulier de projets de démonstration novateurs axés sur la durabilité. Elle peut alors choisir les meilleurs à des fins de reproduction. De plus, les employés municipaux innovent plus souvent et facilement grâce à cette création conjointe et à l'énergie et l'enthousiasme des étudiants. [Source.](#)

Éducation

Instrument

Exemple du projet

28. Expertise des membres de la faculté

Université Cornell

L'université offre des subventions pour des programmes de recherche sur l'engagement destinés aux étudiants au baccalauréat. L'objectif est de soutenir l'apprentissage de ces derniers par l'entremise de la recherche axée sur l'engagement communautaire. Les professeurs ou employés de l'université qui mènent une étude établie sur l'engagement communautaire ou qui détiennent une bourse dans n'importe quel champ d'études peuvent soumettre une demande de subventions pour appuyer :

- des universitaires, chercheurs ou programmes de recherche établis et liés à l'engagement communautaire qui offrent à des étudiants au baccalauréat l'occasion de mener des recherches;
- des enquêteurs ou universitaires capables d'offrir un environnement collaboratif solide aux étudiants et la possibilité de travailler en équipe.

[Source.](#)

29. Expertise des étudiants

Université de Colombie-Britannique

Depuis 2010, l'université collabore avec la Ville de Vancouver pour encourager des étudiants à la maîtrise à travailler sur des projets de durabilité avec celle-ci dans le but d'appuyer le plan d'action municipal de la ville la plus verte (Greenest City 2020 Action Plan). Jusqu'à maintenant, 79 projets universitaires de verdissement de la ville ont été réalisés. Ces stages sont rémunérés et tous les étudiants inscrits à la maîtrise peuvent y participer.

L'université a aussi mis sur pied le programme « Learning Exchange » dans l'est du centre-ville de Vancouver afin d'amener des gens (étudiants, universitaires, résidents et organismes locaux) à échanger du savoir pouvant mener à un changement social. L'objectif consiste à habiliter les gens du quartier et l'université à travailler ensemble comme agents de changement. [Source.](#)

Université de l'Oregon

La « Sustainable Cities Initiative » (SCI) de l'université est un laboratoire d'idées appliqué qui se penche sur la durabilité urbaine. Les villes de l'Oregon ciblent d'abord un défi urgent. L'université propose ensuite dans une multitude de disciplines jusqu'à 30 cours connexes durant une année universitaire. Les travaux portent sur des projets liés notamment au design architectural durable, à l'urbanisme, à la planification, aux analyses de rentabilité, au développement économique, à l'analyse juridique et politique, à l'engagement communautaire et aux relations publiques. Tous les ans, des partenaires obtiennent donc de l'aide pour atteindre leurs objectifs de durabilité grâce à des projets communautaires ciblés (de 15 à 25 projets par année). Plus de 500 étudiants répartis dans plus de 13 départements consacrent environ 40 000 heures de travail à ces projets. [Source.](#)

Éducation

Instrument

Exemple du projet

29. Expertise des étudiants (continué)

Université de Guelph

Le « Community Engaged Scholarship Institute » (CESI) de l'université s'efforce de faciliter les partenariats de recherche entre l'université et la communauté. Il cherche aussi à renforcer les capacités d'engagement et d'innovation sociale. La « Research Shop » représente un de ses mécanismes d'engagement : des étudiants stagiaires à la maîtrise répondent à des besoins de recherche communautaires en réalisant des projets axés sur la communauté et la mobilisation du savoir. Les projets portent habituellement sur des questions environnementales, la lutte contre la pauvreté, la sécurité alimentaire, l'inclusion et la collaboration communautaire. [Source.](#)

Université de Guelph

Le « Centre for Business and Student Entrepreneurship » de l'université propose des services de consultation étudiants à des entreprises, des organismes sans but lucratif et des organismes caritatifs locaux. Plus de 250 étudiants ont collaboré avec plus de 90 organismes. [Source.](#)

Université Dillard

Les étudiants de l'université sont tenus de faire 120 heures de services communautaires avant d'obtenir leur diplôme, et au moins 60 de ces heures doivent impliquer un apprentissage propre à leur champ d'études respectif. Le « Center for the First-Year Experience » (CFYE) de l'université intègre le service dans le curriculum des cours magistraux de première année, ce qui représente une exigence générale pour tous les étudiants. Il facilite par exemple la participation des premières années à l'événement national « Make A Difference Day ». À la session d'automne, le CFYE guide les étudiants dans le cadre d'un processus de planification pour leur permettre de réaliser un projet d'apprentissage axé sur le service à l'occasion du « Global Youth Service Day », qui a lieu en avril. Les diplômés de 2014 ont réalisé de nombreux projets, y compris augmenter la sensibilisation face à la violence conjugale, offrir des repas aux sans-abri et planifier des banques de vêtements et de denrées pour venir en aide aux gens dans le besoin. Des étudiants ont aussi fait des présentations dans des écoles secondaires pour inviter les élèves à poursuivre des études supérieures. Enfin, ils ont renseigné les élèves d'écoles primaires et intermédiaires sur la manière d'adopter un mode de vie plus sain et actif. [Source.](#)

Éducation

Instrument

30. Services sociaux

Exemple du projet

Université Duquesne

L'université gère une pharmacie communautaire, la première du genre aux États-Unis. Celle-ci offre aux étudiants en pharmacologie une bonne occasion d'apprentissage. Elle vise aussi à faciliter l'accès aux médicaments et l'adhésion des patients, tout en améliorant la sécurité de la médication et en réduisant les dépenses globales liées à la santé. La pharmacie collabore avec des organismes et des dirigeants communautaires pour fournir aux résidents locaux des soins pharmaceutiques et une gestion des traitements pharmacologiques.

[Source.](#)



THE J.W. McCONNELL
FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL

