

Enseignement supérieur, intérêt supérieur :

utiliser des instruments financiers et physiques pour une administration à vocation sociale

Appel à l'action

Les universités ont toujours été, intrinsèquement, des vecteurs de transformation sociale. Depuis leur création, les établissements d'enseignement supérieur contribuent au progrès social grâce à leurs missions principales : l'enseignement et la recherche. Or, leur capacité de favoriser le bien-être de la population et de faire progresser la société va beaucoup plus loin.

« Comme les universités ont pour rôle de promouvoir le progrès social, les gens qui y travaillent sont prédisposés à utiliser tous les instruments à leur disposition pour trouver des façons de faire progresser la société, explique Andrew Petter, recteur de la Simon Fraser University (SFU). C'est particulièrement important de nos jours : les villes ont grandement besoin de l'aide d'établissements dont elles sont proches pour renforcer leurs infrastructures sociales. »

Aujourd'hui, la société canadienne est confrontée à de nombreux problèmes épineux : changements climatiques, accroissement des inégalités de revenus, pénurie de logements abordables, vieillissement de la population, toxicomanie, agitation sociale, extrémisme, montée du fondamentalisme et de la radicalisation, réconciliation avec les Premières Nations, rareté des ressources, insécurité alimentaire, dégradation de l'environnement... Heureusement, les établissements d'enseignement supérieur sont bien placés pour accélérer et augmenter l'ampleur de leurs contributions sociales afin d'assurer la transition vers un monde juste et durable.

« Un établissement exemplaire, en 2018, se doit d'agir de façon responsable envers les parties prenantes, affirme Denyse Rémillard, vice-rectrice à l'administration et au développement durable de

l'Université de Sherbrooke (UdeS). Il doit tenir compte de leurs intérêts, mais aussi des conséquences économiques, sociales et écologiques de ses décisions. Comme les services administratifs et financiers sont au cœur des activités des universités, ils peuvent contribuer concrètement au progrès communautaire et sociétal en intégrant à leurs pratiques et à leurs décisions administratives des principes de développement durable et de responsabilité sociale. »

L'an dernier, quand la SFU a été l'hôte de la C2U Expo à Vancouver, Andrew Petter a demandé à l'un des partenaires, la Fondation McConnell, d'entamer un dialogue avec les autres recteurs pour déterminer comment les établissements d'enseignement supérieur pourraient contribuer plus systématiquement aux infrastructures sociales. Cette fondation privée, qui soutient l'enseignement supérieur depuis plus de 80 ans, s'est avérée le partenaire idéal. « La nature de notre travail évolue au fil des ans selon les occasions et les besoins qui se présentent », indique Chad Lubelsky, directeur de programme à la Fondation McConnell. Il y a quatre ans, la Fondation a lancé le projet RECODE pour mieux cibler les stratégies, les mesures et les avenues qui s'offrent aux établissements postsecondaires souhaitant contribuer aux infrastructures sociales pour renforcer le tissu social.

« L'idée derrière RECODE, c'est d'aider les établissements postsecondaires partout au Canada à adopter des pratiques et une mentalité d'innovation sociale », explique M. Lubelsky, qui précise que la Fondation fait partie du réseau international Social Innovation Exchange. « Au départ, nous voulions nous concentrer sur l'entrepreneuriat social et la finance sociale. Mais en travaillant avec l'ACPAU, Collèges et instituts Canada, Universités Canada et d'autres grands

acteurs du secteur, nous avons découvert des idées plus fécondes qui contribuent à transformer les infrastructures sociales. » En fait, Universités Canada a récemment engagé quelqu'un pour répertorier les pratiques d'innovation sociale.

En 2017, la SFU et le projet RECODE de la Fondation McConnell ont mandaté Coro Strandberg, une experte en leadership durable et en pratiques et relations d'affaires transformatives, pour rédiger le rapport *Maximiser la capacité des établissements d'enseignement supérieur de bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes*. Celui-ci indique que si les établissements contribuent déjà aux infrastructures sociales par l'enseignement et la recherche, les ressources et les actifs qui relèvent des services financiers et administratifs recèlent un grand potentiel inexploité.

« Comme les services administratifs et financiers sont au cœur des activités des universités, ils peuvent contribuer concrètement au progrès communautaire et sociétal en intégrant à leurs pratiques et à leurs décisions administratives des principes de développement durable et de responsabilité sociale. »

DÉFINITION D'« INFRASTRUCTURES SOCIALES » :

arrangements organisationnels et 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. (Maximiser la capacité des établissements d'enseignement supérieur de bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes, par Coro Strandberg)

Le rapport fait état des leviers de changement au sein de l'université. « C'est une reconceptualisation de l'établissement, explique M^{me} Strandberg, qui va au-delà du mandat essentiel – enseignement et recherche – pour voir comment l'établissement peut mettre à profit une variété d'actifs pour contribuer au bien-être communautaire. Plus encore, c'est un cadre pour les discussions intraétablissement et interétablissements. Il existe déjà des pratiques à vocation sociale avancées – investissement responsable, approvisionnement durable, pluralisme, gestion écologique des bâtiments –, mais aucun cadre exhaustif favorisant l'élaboration de stratégies et la prise de mesures pour l'ensemble des pratiques financières et administratives. »

Le dynamisme et l'enthousiasme qu'ont suscité les pistes dégagées lors d'une table ronde des recteurs sur la question du cadre proposé dans le rapport ont débouché sur une série d'initiatives de suivi. Les recteurs travaillaient déjà avec Universités Canada et Collèges et instituts Canada. Ils ont donc encouragé la Fondation McConnell à communiquer avec l'ACPAU pour faire passer le projet en vitesse supérieure. « Le recteur énonce la vision, mais celle-ci doit passer par plusieurs niveaux administratifs pour s'enraciner véritablement », indique Chad Lubelsky, ajoutant que les membres de l'ACPAU sont bien placés pour effectuer ce travail.

« Le projet ne se serait jamais rendu aussi loin sans l'ACPAU », ajoute Coro Strandberg, qui affirme que l'organisation s'est montrée ouverte à explorer le potentiel de cette initiative. « Comme l'ACPAU est agile et que son mandat cadre avec cette initiative, elle a su passer à l'action. »

Ensemble, l'ACPAU et RECODE souhaitent cerner les meilleures pratiques du secteur et aider les administrateurs à apprendre comment intégrer une valeur sociale accrue dans des domaines comme les ressources humaines, la gestion des installations, l'approvisionnement, l'investissement, la gestion du risque, la planification et l'élaboration de budgets ou les services auxiliaires. Bon nombre d'agents administratifs connaissent déjà les concepts d'approvisionnement social et durable et d'investissement social et durable. Le but est cependant d'amener tous les principaux responsables administratifs à intégrer des composantes sociales de manière plus explicite.

Cette initiative commune a pour but de dénicher des occasions favorables, d'en savoir plus sur les obstacles pour mieux les surmonter et d'aider les administrateurs haut placés à accroître la capacité de leurs établissements respectifs.

Implications

Dans son rapport de 2017 et dans le document d'orientation *Administration à vocation sociale : utiliser des instruments financiers et physiques pour bâtir l'infrastructure sociale* (février 2018), M^{me} Strandberg effectue un survol des instruments d'engagement social et invite les collèges et les universités à se concentrer sur les instruments financiers et physiques, qui relèvent des services financiers et administratifs. Le document décrit chaque actif et instrument conventionnel et montre comment chacun peut être pensé différemment pour servir l'intérêt supérieur de la population. (<https://re-code.ca/wp-content/uploads/2018/05/Social-Administration-Primer-V1-Final-FR.pdf>)

« Les instruments qui relèvent des services financiers et administratifs contribuent grandement à étendre la portée de la mission de progrès social de l'université, affirme Andrew Petter. Chacun peut avoir des retombées sociales positives. Il faut donc voir ces instruments comme autant d'occasions pour l'université d'agir non seulement comme un établissement d'enseignement et de recherche, mais également comme

une entreprise sociale capable d'apporter du positif à la population qu'elle sert. La meilleure façon de développer cette capacité, c'est d'utiliser les leviers financiers et administratifs de façon plus réfléchie. »

Il ajoute qu'un tel changement ne se fait pas au détriment de la mission d'enseignement fondamentale de l'université, laquelle repose aussi sur ces instruments. « Mais nous pouvons tirer d'autres avantages de ces instruments pour que les universités contribuent davantage aux infrastructures sociales », explique-t-il, en ajoutant que les universités peuvent miser sur l'expérience acquise dans des secteurs comme l'apprentissage par le service communautaire et la recherche axée sur l'engagement communautaire. « Nous n'avons pas examiné aussi attentivement les avantages communautaires potentiels des volets finance et administration, qui recèlent pourtant un immense potentiel. »

Dans ses rapports, Coro Strandberg affirme que les instruments financiers et physiques ne peuvent être exploités à leur plein potentiel sans une collaboration multidisciplinaire et intersectorielle au sein même de l'université et au-delà. Il faut donc ouvrir la voie pour que les idées, les connaissances et les perspectives issues des établissements d'enseignement supérieur puissent atteindre les dirigeants des autres secteurs.

Andrew Petter constate que beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur participent depuis des années déjà à diverses initiatives qui mettent à profit ces instruments pour renforcer les infrastructures sociétales. À ce jour, il s'agit toutefois de projets ponctuels qui ne reposent pas sur une véritable vision délibérée ou stratégique.

État des lieux

Depuis trois ou quatre décennies, et grâce à différents programmes, la Brandon University (BU) favorise l'accès à l'enseignement supérieur pour les personnes qui ne peuvent déménager dans les grandes villes du sud du pays. En plus d'envoyer du personnel enseignant dans le nord du Manitoba, l'université a également invité des aides-enseignants de localités nordiques et de colonies huttérites à suivre des formations sur le campus principal. Comme ces formations étaient offertes le printemps et l'été, l'établissement a pu utiliser des chambres de résidence inoccupées. « Nous avons également mis

des ressources additionnelles dans chaque classe pour favoriser la réussite des participants, raconte Scott Lamont, vice-recteur à l'administration et aux finances de la BU. C'est le genre de chose que nous faisons depuis 40 ans sans forcément les voir comme des initiatives à vocation sociale. »

Récemment, l'université s'est toutefois conscientisée à sa mission sociale en misant sur les occasions de lancer des projets conçus expressément pour renforcer les infrastructures sociales. Ces dernières années, des chambres de résidence inoccupées ont ainsi accueilli des sinistrés après des inondations ou des incendies et servi d'hébergement abordable lors d'événements communautaires : congrès, Jeux du Canada et, tout récemment, les Nationaux de la Légion.

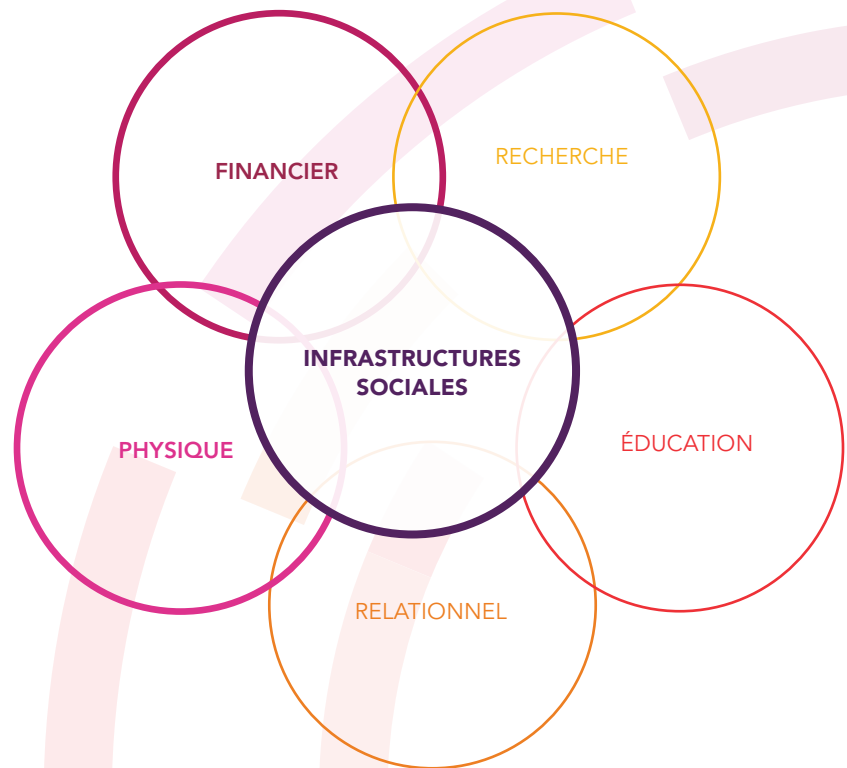
Consciente des retombées positives de ses décisions sur le milieu et sur les relations avec la population, la BU explore actuellement un ambitieux projet de développement au centre-ville. Le recteur a en effet entamé des discussions avec la Ville de Brandon et la Brandon Downtown Development Corporation pour une éventuelle revitalisation du centre-ville en partenariat public-privé (PPP). L'université a également mandaté une autre organisation, la University of Winnipeg Community Renewal Corporation, pour mettre à profit l'expertise acquise par celle-ci durant son propre projet.

Les initiatives du genre se multiplient. En 2008, la SFU 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. Autre initiative conçue pour maximiser l'utilisation du parc immobilier universitaire : l'UdeS et la Ville de Sherbrooke, copropriétaires du parc du Mont-Bellevue, souhaitent faire du parc une réserve naturelle pour protéger ce riche environnement et améliorer l'expérience des usagers. L'UdeS et la Ville veilleront désormais à l'administration du parc avec l'aide d'un conseiller externe.

« Ce projet montre bien l'esprit de collaboration qui marque les relations avec nos différents partenaires et la participation de la communauté universitaire au renforcement des infrastructures sociales », affirme Denyse Rémillard.

Si certaines initiatives font appel à des partenaires externes et à la population, d'autres impliquent la modification

APERÇU DES INSTRUMENTS D'ENGAGEMENT INSTITUTIONNEL



FINANCE ET ADMINISTRATION À VOCATION SOCIALE :

- Intégrer dans le travail, le rôle, les décisions et les actions des services administratifs et financiers des objectifs sociaux et environnementaux qui profiteront à l'établissement, aux étudiants et à la population.
- Mettre à profit les outils, les actifs, les ressources et les relations des services administratifs et financiers pour transformer, accélérer et maximiser les retombées sociales.
- Faire de tous les postes administratifs des postes à vocation sociale pour que ceux-ci aient plus de retombées dans la population.

d'instruments internes. Par exemple, l'UdeS trouvait important d'avoir une politique de développement durable, mais elle trouvait encore plus crucial d'élaborer un plan d'action multisectoriel mettant à contribution une centaine de membres de la communauté universitaire et comprenant sept stratégies d'opérationnalisation de la vision et des objectifs de l'université. Le plan traite notamment d'approvisionnement responsable, de réduction des émissions de GES, de gestion des matières résiduelles et de mobilité durable.

« Nous travaillons de près avec la population pour créer des liens de proximité dans tous les secteurs où l'université est active, ajoute la vice-rectrice Rémillard. Les initiatives de développement durable contribuent grandement à la réputation de

notre établissement, si bien que beaucoup d'étudiants affirment que notre réputation est l'un des principaux facteurs qui les ont amenés à choisir l'UdeS. »

Nivellement par le haut

Dans son rapport, Coro Strandberg indique que les valeurs des étudiants se transforment et qu'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. Ainsi, les étudiants veulent que leurs valeurs transparaissent dans le fonctionnement des établissements qu'ils fréquentent. L'administration à vocation sociale peut contribuer non seulement à la réputation de l'établissement, mais

également à sa capacité d'attirer des étudiants, des enseignants et du personnel et de les garder.

Pendant les inondations de mai 2011 dans l'ouest du Manitoba, la BU a transféré toute une école primaire dans son pavillon des sciences. Lorsque les élèves ont pu rentrer chez eux, le recteur de l'université a remis à chacun d'eux un t-shirt portant la mention *Graduate of BU*. « C'était une autre façon de créer des liens avec la population, raconte Scott Lamont. Certainement, nous espérons que ces jeunes penseront à la BU quand viendra le temps des études postsecondaires. »

Parfois, l'utilisation d'instruments financiers et physiques profite rapidement à l'établissement. C'est le cas du projet de réduction des émissions de la BU, qui s'est rentabilisé en trois ans et a permis à l'établissement d'atteindre bien d'avance ses cibles de réduction de GES pour 2020-2021. D'autres projets ont des retombées moins quantifiables, mais présentent des avantages à long terme. « En contribuant davantage à la société, les universités donnent au gouvernement, aux contribuables et aux dirigeants locaux une autre bonne raison de les aider », explique Andrew Petter, qui ajoute que l'implication communautaire aide à casser l'image des universités comme des tours d'ivoire déconnectées de la société. « Uniquement en philanthropie, on observe un réel virage. Les gens veulent que leurs dons aient un impact concret. » Il indique que les donateurs sont plus susceptibles de

soutenir les universités qui ont un grand impact sociétal. Ces dons aident ensuite les universités à amasser plus de fonds pour tous les aspects de leur mission, dont l'enseignement et la recherche.

Cela dit, M. Lamont affirme que la volonté de contribuer aux infrastructures sociales est loin d'être purement égoïste. « Fondamentalement, l'administration à vocation sociale est une question de valeur intrinsèque, pas de valeur extrinsèque », insiste-t-il, en donnant comme exemple la collaboration de longue date entre le personnel et les étudiants de la BU et l'Entraide universitaire mondiale du Canada, qui sert à recueillir des fonds pour que trois réfugiés par année viennent étudier dans cet établissement. En se donnant une vocation sociale, l'université permet au personnel administratif de concrétiser son désir d'améliorer réellement la vie des gens.

Selon M. Petter, la plupart des employés des universités ne voient pas leur travail comme un simple emploi. « S'ils sont là, c'est parce qu'ils voient une possibilité de contribuer à la société », explique-t-il. Coro Strandberg est d'accord : adopter l'administration à vocation sociale, c'est miser sur le désir qu'ont les gens de trouver un sens à leur travail.

Ainsi, la volonté de contribuer aux infrastructures sociales va au-delà du simple désir d'attirer du financement, des dons ou des étudiants. La santé du milieu et la santé de l'établissement sont indissociables. Autrement dit, ce qui est bon pour la population est aussi bon pour l'université. « En maximisant l'utilisation planifiée, responsable et mesurée des actifs, on fait du nivellement par le haut et on contribue à la viabilité des communautés et de leurs établissements », affirme M^{me} Strandberg.

« Au lieu de se demander "Qu'est-ce que j'ai à gagner?", l'université doit plutôt se poser la question "Puis-je faire une bonne action sans qu'elle me nuise?" », affirme Scott Lamont, en expliquant que certains membres de la communauté universitaire doutent du bien-fondé du projet de développement du centre-ville de Brandon. « Un centre-ville revitalisé, c'est une université revitalisée. Mais aider le centre-ville en nuisant à l'université, ça ne sert à rien. »

Une évaluation des risques a révélé que les plans initiaux n'auraient pas permis l'atteinte des objectifs de l'université.

L'établissement a finalement opté pour un PPP, plusieurs promoteurs privés ayant manifesté leur intérêt. « Beaucoup de gens sur le campus ont peur que nous consacrons tout notre temps, toute notre énergie et toutes nos ressources internes et externes au centre-ville », explique-t-il encore, en ajoutant que la réparation d'un bâtiment scolaire comme le pavillon des sciences de la BU nécessite du financement gouvernemental et des collectes de fonds, tandis que le projet de centre-ville peut être entièrement financé par des investissements privés. « Nous faisons le maximum pour expliquer que ce sont des sources de financement distinctes. »

Défis

Chad Lubelsky constate que les problèmes d'inertie et les perceptions des pairs constituent des freins à une utilisation différente des instruments financiers et physiques des universités. « Tout est conçu pour un vieux système, explique-t-il. On demande aux administrateurs de repenser les processus sur lesquels repose leur travail, de rejeter le statu quo. Pour adopter l'administration à vocation sociale, il faut d'abord cerner les obstacles. Personne ne peut réussir en ignorant la réalité. »

L'adoption de l'administration à vocation sociale implique un changement de culture dans certains établissements, et pour certaines personnes dans chaque établissement. Andrew Petter indique que les universités sont des milieux pluriels où les gens ont des opinions tranchées et divergentes. « C'est important d'en parler », dit-il, en ajoutant que certains ont peur que les activités à vocation sociale empiètent sur l'aspect scolaire. « Tout changement demande du temps et des efforts; il faut souvent des ressources pour passer du point A au point B. »

En fait, en cette période de compressions budgétaires et de contraintes financières, le coût de l'administration à vocation sociale demeure un souci majeur. « Les principaux défis, ce sont la résistance au changement et les limites qu'imposent les contraintes financières », confirme Denyse Rémillard.

Cela dit, les établissements disposent de multiples façons d'utiliser davantage leurs instruments financiers et physiques à coût modique, voire nul. Par exemple, lorsqu'un donateur a relevé le potentiel inexploité que recelaient les chambres de résidence inoccupées, la BU a sauté sur l'occasion

TERMINOLOGIE

Les établissements canadiens utilisent différents termes pour décrire leur travail dans ce domaine. En voici quelques-uns :

- innovation sociale
- retombées sociales
- vocation sociale
- infrastructures sociales
- engagement communautaire
- viabilité
- développement durable

pour offrir des chambres gratuites à des boursiers. À un autre moment, l'université a profité d'un fonds fédéral pour les survivants des pensionnats autochtones pour offrir à des enfants des communautés autochtones environnantes une inscription gratuite au camp de jour estival « Mini U ». « Souvent, ce ne sont pas les ressources financières qui manquent; c'est plutôt la créativité, l'énergie et le leadership », affirme Scott Lamont.

Jusqu'à maintenant, cette vision créative de l'utilisation des instruments, des structures et des ressources de l'établissement a été appliquée de façon ponctuelle. « Comme la plupart des universités, nous avons des mesures de responsabilité sociale à la pièce; ce n'est pas un pilier de notre plan stratégique, poursuit-il. L'administration à vocation sociale fonctionne bien quand il existe des ambassadeurs. Or, pour que l'université puisse se targuer d'être un chef de file en la matière, l'innovation sociale doit faire partie de son plan stratégique et être véhiculée par des ambassadeurs autres que le recteur. Il faut des gens prêts à faire le travail et à repenser l'administration pour que la vocation sociale influence ce qui se fait concrètement, au-delà du fonctionnement de l'université au jour le jour. » Quand les succès remarquables sont limités, décousus et déconnectés au sein de l'établissement, celui-ci ne peut ni accélérer ni augmenter l'ampleur de ses contributions.


Suite des choses

Au printemps 2018, l'ACPAU et la Fondation McConnell ont consulté des administrateurs d'universités et de collègues lors du congrès du Council of Western Canadian Financial, Logistical, and Operational Personnel (COWFLOP) et du congrès 2018 de l'ACPAU. Les administrateurs rencontrés ont manifesté un grand intérêt pour l'accélération et l'augmentation de l'ampleur du concept d'administration et de finance à vocation sociale. Ces consultations ont confirmé que de nombreuses initiatives d'administration et de finance à vocation sociale existent déjà et que les établissements pourraient échanger beaucoup de bonnes pratiques. Par contre, les administrateurs jugent que l'intégration de ce concept dans le plan stratégique de l'établissement est importante et constitue un préalable nécessaire à l'accroissement de l'innovation dans cet aspect de la pratique professionnelle. Certains établissements commencent d'ailleurs à agir en ce sens.

« Notre université a toujours été un chef de file du développement durable, affirme M^{me} Rémillard, et notre plan stratégique vient de réaffirmer notre détermination à intégrer davantage le développement durable dans toutes les actions et les décisions administratives. Chaque vice-recteur a par ailleurs des objectifs de développement durable. »

Scott Lamont admet que même si toutes les universités ont déjà adopté l'administration à vocation sociale à différents degrés, il est important d'en faire une priorité à l'échelle de l'établissement. Il ajoute que diffuser des exemples de réussite est sans doute tout aussi important que de se fixer un objectif stratégique. Andrew Petter est d'accord : l'intégration de l'administration à vocation sociale dans le plan stratégique de l'établissement doit se faire dans la continuité des pratiques existantes. « Si les universités réfléchissent à ce qu'elles font déjà, ce sera plus facile de faire de l'administration à vocation sociale une priorité à l'échelle de l'établissement », affirme-t-il.

L'ACPAU et la Fondation McConnell prennent déjà plusieurs mesures pour faciliter cette transition. Elles diffusent actuellement une série de webinaires pour aider les établissements à apprendre les uns des autres en communiquant et en reproduisant les pratiques exemplaires. Elles dressent par ailleurs un inventaire des pratiques exemplaires et émergentes dans le domaine de l'administration et de la finance à vocation sociale dans les établissements canadiens, d'après un sondage réalisé auprès d'administrateurs le printemps dernier. Enfin, elles travaillent à déterminer les meilleures façons d'intégrer l'administration et la finance à vocation sociale dans les plans stratégiques des établissements, lesquelles seront consignées dans un document de réflexion.

« La plupart des employés des universités sont déjà motivés à contribuer au progrès social, affirme M. Petter. Si on donne aux gens des services financiers et administratifs le mandat et la possibilité d'augmenter l'ampleur de leurs contributions, je pense qu'ils seront naturellement enclins à le faire. En effet, j'aime à croire que d'ici une dizaine d'années, ce sera la norme au Canada : les employés trouveront et développeront des moyens de contribuer davantage à leur milieu tout en s'acquittant de leur principale responsabilité, la poursuite de la mission éducative de l'université. » 

OBSTACLES :

1. Absence de mandat dans le plan stratégique
2. Manque de temps et de ressources
3. Systèmes et mentalités figés
4. Mandat d'exploitation à court terme
5. Manque de savoir et d'exemples pratiques
6. Manque d'avenues de collaboration avec la population, les enseignants et les chercheurs

QUE POUVEZ-VOUS FAIRE?

- Vous inscrire pour ne rien manquer (Chad Lubelsky, directeur de programme, Fondation McConnell : clubelsky@mccconnellfoundation.ca).
- Lire les deux documents.
 - o Rapport blanc : <https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/Maximiser-la-capacite-post-secondaire-pour-infrastructure-sociale.pdf>
 - o Document d'orientation : <https://re-code.ca/wp-content/uploads/2018/05/Social-Administration-Primer-V1-Final-EN.pdf>
- Proposer des études de cas www.surveymonkey.com/r/9YCRDZX
- Commencer à agir : faire de petits ou de grands pas lors d'une décision, d'une tâche, d'un projet ou d'une initiative à venir en tenant compte des éventuels avantages sociaux, environnementaux ou pour les parties prenantes. Autre possibilité : accroître l'efficacité d'une initiative en la reproduisant, en élargissant sa portée ou en impliquant plus de pairs ou d'intervenants internes ou externes.
- Surveiller :
 - o les webinaires (à venir);
 - o l'atelier d'initiation (à venir)
 - o les études de cas recueillies (à venir).