

# Enraciner les infrastructures sociales dans les plans stratégiques des établissements postsecondaires

## Lignes directrices à l'intention des rectrices, des recteurs et des équipes de planification

Version 1 | 2019

### Contexte

La fondation McConnell a préparé les présentes lignes directrices pour enraciner les infrastructures sociales dans les plans stratégiques des cégeps et des universités. Nous faisons l'essai de ce prototype avec une cohorte de cinq établissements : le Collège Saint Michael's de l'Université de Toronto, l'Université Simon Fraser, l'Université de Regina, l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario (EADO) et HEC Montréal. Nous invitons aussi d'autres établissements à essayer cet outil. Vous pouvez fournir toute rétroaction à Coro Strandberg, conseillère du projet, en écrivant à [coro@corostrandberg.com](mailto:coro@corostrandberg.com).

## 1.0 Introduction

Les cégeps et les universités exploitent de plus en plus leurs actifs pour améliorer les conditions sociales, comme l'indique le livre blanc commandé par l'Université Simon Fraser et La fondation McConnell intitulé [Maximiser la capacité des établissements d'enseignement supérieur de bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes](#).

En mettant l'accent sur l'amélioration continue, les dirigeantes et dirigeants souhaitent découvrir comment accroître leur impact social en enracinant ce concept dans leurs plans stratégiques et leur établissement. Le présent document pourra les aider en présentant un ensemble de questions que les rectrices, les recteurs et leurs équipes de planification pourront utiliser pour simuler des idées et développer les cadres déjà en place. Ces questions ont été élaborées par La fondation McConnell et testées par un groupe d'établissements qui a orienté le projet. Elles découlent d'une analyse de presque 20 établissements canadiens (et un américain) qui possédaient des objectifs d'impact social clairs dans leurs plans stratégiques.

Les pratiques et les options décrites dans la présente sont axées sur les aspects sociaux de la planification institutionnelle. La mission, la vision, les valeurs et les objectifs des établissements vont au-delà des principaux mandats d'enseignement et de recherche. Les idées présentées pourront donc venir s'ajouter aux autres éléments clés de la planification stratégique des établissements.

Le corps étudiant est au cœur du mandat des établissements d'enseignement supérieur et indispensable pour catalyser et accroître l'ampleur de l'innovation sociale, au sein même des établissements, mais aussi de manière plus vaste. C'est pourquoi nous encourageons les utilisateurs des présentes lignes directrices à réfléchir à la façon dont les étudiantes et étudiants pourraient être amenés à donner vie aux idées fournies. Les établissements qui intégreront ces idées, et qui iront encore plus loin trouveront probablement des avenues pour continuer à améliorer l'expérience et la contribution étudiantes.

## 2.0 Comment utiliser les lignes directrices

Les lignes directrices sont présentées en trois parties :

- 1) Contexte
- 2) Vision, mission et valeurs
- 3) Objectifs

La première partie appelée « Contexte » donne de l'information sur les approches d'infrastructures sociales que l'on retrouve actuellement dans les plans stratégiques de certains établissements, y compris le niveau d'intérêt envers le sujet, les parties prenantes externes incluses dans la portée, la terminologie utilisée dans les plans, des mots d'action, des options structurales et des questions à l'intention des parties prenantes. Elle aidera les responsables de la planification stratégique et de la rédaction des plans à réfléchir à divers moyens de cadrer et d'organiser les plans pour qu'ils se concentrent sur les infrastructures sociales.

La deuxième partie appelée « Vision, mission et valeurs » donne de l'information sur les différentes approches qui peuvent être adoptées pour actualiser l'architecture organisationnelle de façon à inclure des infrastructures sociales. Enfin, la troisième partie appelée « Objectifs » présente des idées et des options pour élaborer des objectifs organisationnels axés sur les infrastructures sociales.

### Quels sont les avantages?

Enraciner les infrastructures sociales dans les plans stratégiques entraîne de nombreux avantages et possibilités. Un des grands avantages sera de mieux satisfaire les attentes d'une nouvelle génération étudiante qui se tourne vers des établissements qui possèdent une empreinte civique étendue et offrent des expériences éducatives et des carrières à impact élevé. Il pourra s'agir d'une des principales raisons pour lesquelles les meilleurs étudiantes, étudiants, enseignantes, enseignants et membres du personnel choisiront d'apprendre, de travailler et de rester au sein d'un établissement. Les membres du corps enseignant et du personnel pourront aussi être attirés par un établissement qui leur permettra de faire des choses qu'ils n'auraient pas pu faire dans leur établissement ou lieu de travail précédent. Cette approche permettra d'accroître la pertinence de la recherche et la valeur des relations. Les pratiques adoptées seront plus durables et auront plus d'impact. En essayant d'avoir une empreinte civique plus vaste, un établissement sera en meilleure position pour exploiter les actifs communautaires et répondre aux besoins de la communauté, décidant quoi étudier et avec qui. Des réseaux pourront être créés pour appuyer et servir pendant des années les projets du corps enseignant, du personnel ou du corps étudiant. Cette approche pourra aussi améliorer l'influence et la pertinence de l'établissement, et par conséquent son impact, sur la scène locale, mais aussi mondiale. Il est impossible pour les établissements de prospérer dans une communauté ou une société en faillite. De plus, en investissant ainsi dans les communautés, les établissements pourront améliorer la qualité de vie, ce qui donnera envie au corps enseignant, au personnel et au corps étudiant de vivre, d'étudier et de travailler dans son environnement attirant. Voici quelques avantages supplémentaires : améliorer la marque et la réputation de l'établissement; augmenter sa capacité à attirer des ressources et à répondre aux besoins de parties prenantes plus engagées; rendre ses diplômées et diplômés plus attirants pour les personnes qui embauchent, celles-ci cherchant de plus en plus des gens qui possèdent des compétences et perspectives de la sorte. En créant plus d'avantages pour le public, les établissements pourront obtenir un plus grand soutien de la part des gouvernements et des contribuables. [Source](#)

## 3.0 Contexte

### Niveau d'intérêt envers l'impact social et les infrastructures sociales dans les plans stratégiques :

- 20 % des établissements étudiés incluent l'impact social dans la moitié de leurs objectifs.
- 30 % des établissements étudiés incluent l'impact social dans le quart de leurs objectifs.
- 50 % des établissements étudiés incluent l'impact social dans le tiers de leurs objectifs.
- L'intérêt dans les sous-objectifs varie de 20 à 50 %.

### Parties prenantes externes mentionnées dans les plans stratégiques :

- Communautés locales; communautés locales et mondiales; communautés et régions géographiques desservies; communautés de la ville, de la région, de la province, du pays et du monde.
- Communautés d'intérêt à proximité ou à distance.
- Organismes communautaires; secteur à but non lucratif et ONG; entreprises sociales.
- Communautés francophones.
- Secteur privé, entreprises et industries; entreprises communautaires.
- Établissements postsecondaires; organismes d'éducation et de recherche (locaux, nationaux, internationaux); bibliothèques.
- Gouvernements, ministères et organismes d'État.
- Communautés autochtones.
- Personnes diplômées, personnes à la retraite, bénévoles.

### Terminologie utilisée:

- Enracinement social
- Engagement social
- Engagement communautaire
- Impact communautaire
- Innovation communautaire
- Changement social
- Impact social
- Innovation sociale
- Infrastructures sociales
- Justice sociale
- Durabilité
- Développement durable

### Mots d'action utilisés :

- Améliorer, bâtir, nourrir, encourager, concevoir, faire avancer, renforcer, équiper, aborder
- Créer, chercher, explorer
- S'engager, s'assurer, fournir
- Transformer, catalyser, mobiliser, façonner, mettre à profit, inciter, éveiller
- Soutenir, régir, protéger
- Engager, collaborer, mettre en contact
- Développer, maximiser, dépasser, accélérer
- Défendre, exceller
- Inspirer, promouvoir, attirer, diriger, défier
- Anticiper
- Renouveler
- Enraciner

### Options structurales :

- Pilier indépendant de la stratégie centré sur l'impact social ou les infrastructures sociales
- Enracinement de l'impact social ou des infrastructures sociales dans tous les piliers de la stratégie

### Exemples de questions de consultation se rapportant aux énoncés de vision, de mission et d'objectifs :

Voici des exemples de questions de consultation que les responsables de la planification stratégique peuvent utiliser au moment de solliciter la participation des parties prenantes institutionnelles dans la planification stratégique. Ces questions peuvent servir à éclairer les énoncés de mission, de vision et d'objectifs, ainsi qu'à aborder les sujets qui incluent et vont au-delà des mandats clés de recherche et d'enseignement des établissements.

### Questions à l'intention des parties prenantes internes

- Quel rôle pensez-vous que notre établissement pourrait jouer de plus dans le monde?
- Que pourrions-nous accomplir dans 10, 20 ou 100 ans s'il n'y avait aucun obstacle?
- Quels sont les problèmes sociaux qui touchent les membres de notre corps étudiant, de notre corps enseignant, de notre personnel et de nos communautés, et quelle aide pourrions-nous fournir?
- Comment pouvons-nous développer notre établissement en abordant un enjeu social?
- À quel besoin humain pourrions-nous tenter de répondre? Y a-t-il un tort que nous pourrions réparer ou une injustice que nous pourrions aborder grâce à notre établissement?
- Pourquoi avez-vous décidé de vous joindre à notre établissement? Y a-t-il quelque chose qui vous a attiré ici?
- Selon vous, qu'est-ce que notre établissement a d'unique?
- Si vous aviez une baguette magique et qu'il n'y avait aucun obstacle sur votre chemin, que changeriez-vous de notre établissement? Et qu'est-ce que vous ne changeriez jamais?
- Qu'est-ce que le monde perdrait si notre établissement venait à disparaître demain?
- Pourquoi notre établissement rend-il le monde meilleur?
- Qu'est-ce que les générations futures attendront de nous?
- Comment pouvons-nous faire une différence grâce à notre établissement?
- Quelle influence exerçons-nous sur le changement au sein de la communauté ou de la société? Quel est notre niveau d'influence?
- Pourquoi une université fait-elle de la recherche et de l'enseignement? Quel avantage y a-t-il pour la société?
- Comment l'université demeure-t-elle pertinente à une époque d'urgence climatique?
- Quelle est votre histoire préférée au sujet de notre établissement?
- Pourquoi notre établissement existe-t-il?

### Questions à l'intention des parties prenantes externes

- Quels problèmes sociaux jugez-vous importants lorsque vous pensez à l'impact de notre établissement sur vous et la communauté locale?
- Relativement à quels enjeux souhaitez-vous voir un leadership de notre part?
- Qu'attendez-vous de nous au cours des prochaines années?
- Quelles sont les ressources, capacités et forces à notre disposition que nous pourrions mettre à profit pour créer un impact positif?
- Quel impact positif avons-nous sur la société? Où pouvons-nous avoir le plus grand impact?
- Êtes-vous préoccupé par certains de nos champs d'activités?
- Selon vous, quel est le rôle (ou la mission) de notre établissement au sein de la communauté ou de la société?
- Quelle incidence ce rôle (ou cette mission) a-t-il sur vous ou votre organisme?

## 4.0 Vision, mission et valeurs

Voici une liste d'options et de questions guides qui pourront être utiles aux établissements au moment d'élaborer ou d'actualiser leur vision, leur mission et leurs valeurs. Elles visent à faire l'objet d'une discussion ou d'un remue-méninges.

### But versus mandat

- Se demander si cette partie du plan stratégique de l'établissement doit refléter le but (la raison pour laquelle l'établissement existe) ou le mandat (les ambitions ou visées de l'établissement).

### Idées optionnelles en ce qui concerne la mission de l'établissement

Se demander si certains des concepts ci-dessous font partie de la mission actuelle ou s'ils devraient être ajoutés à une version actualisée de la mission.

1. **Répondre aux besoins** : Répondre aux besoins sociaux, culturels, économiques, environnementaux et technologiques de la communauté (locale) ou de la société (province/pays/monde).
2. **Agent changement** : Agir comme un agent de changement sur les plans social, économique, environnemental, culturel et technologique, répondant ainsi aux questions de notre époque.
3. **Bâtir du capital** : Aider à bâtir du capital intellectuel, social, physique, financier, naturel et humain.
4. **Développement communautaire** : Améliorer l'économie et la qualité de vie grâce au développement communautaire.
5. **Mise à profit des actifs de l'établissement** : Mettre à profit les actifs de l'établissement pour faire avancer les infrastructures sociales (p. ex. l'enseignement, la recherche, l'expérience étudiante, les actifs physiques, les instruments financiers et les actifs relationnels).
6. **ODD des Nations Unies** : Cerner les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies qui ont un impact pour l'établissement et que celui-ci pourrait influencer, et les inclure dans la mission.
7. **Administration et activités** : Tendre à une durabilité écologique, sociale et économique grâce aux programmes et aux activités, en élaborant et modélisant de meilleures pratiques.
8. **Transformation** : Transformer des vies et permettre un changement positif.

## Questions guides pour orienter la vision de l'établissement

Voici quelques questions qui pourront être utiles aux établissements au moment d'élaborer leur énoncé de vision :

1. Dans quelle mesure l'établissement souhaite-t-il être une inspiration?
2. La vision vise-t-elle à améliorer l'établissement ou à améliorer la société d'une façon quelconque?
3. La vision de l'établissement est-elle d'être un leader dans son domaine ou d'avoir un impact social important?
4. Comment la vision profite-t-elle à l'établissement, au corps étudiant et à la société ou à la communauté dans son ensemble?
5. Quelles sont les grandes forces sociales, économiques et environnementales à long terme qui influenceront sur l'établissement, le corps étudiant, les communautés, les fournisseuses et fournisseurs et l'environnement opérationnel au cours des cinq à dix prochaines années? Comment l'établissement peut-il s'adapter à celles-ci et les influencer de manière positive? Quelle quête à long terme l'établissement devrait-il entreprendre compte tenu de ces facteurs? (Cette question pourrait être incluse dans la planification de scénario, l'analyse environnementale ou l'analyse FFPM de l'établissement.)

## Questions guides pour orienter les valeurs de l'établissement

Voici quelques questions qui pourront être utiles aux établissements au moment de déterminer ou de peaufiner leurs valeurs organisationnelles :

- Quelles sont les valeurs requises pour que l'établissement atteigne son but ou réalise sa mission et sa vision, et quels sont les comportements qui caractérisent collectivement ces valeurs? Quels comportements découlent de ces aspirations?
- Quels sont les traits de comportement qui définiront la culture de l'établissement à l'avenir? Comment un étranger décrirait-il dans le futur les comportements observés au sein de l'établissement?
- Quels sont les comportements que l'établissement souhaite inspirer grâce à son but ou sa mission et sa vision? Peut-on résumer ces comportements comme des valeurs?

## 5.0 Objectifs

Voici une liste d'options et de questions guides qui pourront être utiles aux établissements au moment d'élaborer ou d'actualiser leurs objectifs stratégiques. Elles visent à faire l'objet d'une discussion ou d'un remue-méninges.

*Question : Quelles sont les options d'objectifs stratégiques parmi celles présentées plus bas qui sont attirantes pour l'établissement et qui l'aideront à concrétiser sa mission et sa vision, et à incarner ses valeurs?*

### 1) Engagement communautaire

- **Développement socioéconomique, développement rural ou communautaire durable** : Catalyser le développement social, économique et durable des communautés; jouer un rôle clé dans le développement économique des communautés; faire de l'établissement un leader du développement rural durable et de la sauvegarde de l'environnement; contribuer à la vitalité et à l'enrichissement de la communauté; répondre aux besoins sociaux et économiques pour la prospérité des communautés; créer un changement positif; encourager la discussion et les solutions; améliorer le bien-être social, économique, environnemental et culturel.
- **Développement économique et industriel** : Développer les secteurs stratégiques clés de la province; optimiser et mettre à profit les partenariats industriels, communautaires et institutionnels pour accroître les programmes et les partenariats dans les secteurs régionaux, provinciaux et nationaux en croissance de l'industrie, et ce, pour s'aligner aux priorités du gouvernement; développer les avenues des secteurs clés grâce à des projets stratégiques communautaires et postsecondaires; utiliser l'investissement philanthropique pour améliorer les expériences d'apprentissage spécialisées et centrées sur l'industrie.
- **Responsabilité sociale** : Assumer la responsabilité de la santé globale des communautés desservies; assumer une responsabilité pour la communauté dans son ensemble; remplir un rôle social, culturel et économique.
- **Service communautaire** : Maximiser les occasions de contribution communautaire du corps enseignant, du corps étudiant et du personnel; faire la promotion d'une culture de service et d'engagement parmi le corps enseignant, le corps étudiant et le personnel; enrichir l'expérience d'apprentissage, enseigner la responsabilité civile et renforcer les communautés; développer des compétences communautaires et professionnelles; donner en retour.
- **Création de partenariats** : Créer, améliorer, augmenter et soutenir des relations, des collaborations et des partenariats communautaires respectueux, réciproques, mutuellement bénéfiques, originaux et productifs; encourager et renforcer les liens; enraciner l'établissement dans la communauté.
- **Enrichissement culturel** : Faire en sorte qu'il soit facile pour la communauté de voir les performances créatives et de visiter les lieux culturels, les bibliothèques et les galeries d'art de l'établissement; se servir des activités et des actifs culturels comme moyen de renforcer le pouvoir et les capacités communautaires, de résoudre les conflits, etc.



## 2) Solutions sociales

- **Bien public** : Avoir un impact sur le bien public; encourager le bien commun; bâtir une meilleure province, un meilleur pays ou un monde meilleur.
- **Défis mondiaux** : Cocréer des solutions aux problèmes sociaux, économiques, techniques ou environnementaux critiques du 21<sup>e</sup> siècle qui touchent la région; concevoir des solutions pour des problèmes locaux, nationaux ou mondiaux; comprendre les tendances mondiales et réagir aux problèmes de santé et aux enjeux médicaux, scientifiques, sociaux et créatifs les plus pressants du Canada et d'ailleurs; utiliser les forces de l'établissement pour aborder des questions complexes de société; anticiper les changements rapides qui surviennent dans le monde du travail et dans la société, et réagir en conséquence; transformer des idées en progrès concrets; mettre les plans de l'établissement à l'essai en posant la question suivante : « Comment amélioreront-ils l'impact et l'engagement pour aborder des enjeux mondiaux complexes? ».
- **Dialogue public** : Favoriser l'enrichissement et le dialogue sur des questions clés d'ordre public; orienter le discours public se rapportant à des questions locales, nationales ou mondiales.
- **Corps enseignant d'origine mondiale** : Attirer des universitaires de partout au monde pour aider à bâtir des communautés plus fortes.

## 3) Innovation sociale ou communautaire et entrepreneuriat

- **Écosystème d'innovation** : Créer un réseau de résolution de problèmes étudiant et communautaire pour qu'il devienne un élément central dynamique d'un écosystème provincial d'innovation et d'entrepreneuriat; devenir le carrefour provincial de l'innovation, du dialogue et de l'entrepreneuriat créatif et équilibré; adopter des approches de conception axées sur l'humain ou l'utilisateur pour obtenir des résultats utiles et significatifs.
- **Vitalité culturelle et économique** : Encourager la créativité et l'entrepreneuriat pour contribuer à la vitalité culturelle et économique, tant sur la scène locale que mondiale; mettre des étudiantes et des étudiants en contact avec des spécialistes de l'innovation communautaire dans des espaces de collaboration afin d'inciter la croissance locale, le développement économique et l'impact des entreprises sociales.
- **Innovation communautaire** : Accélérer l'innovation sociale et communautaire ainsi que la capacité entrepreneuriale; inciter l'innovation locale et l'apprentissage expérientiel se rapportant directement à des entreprises communautaires, des questions sociales et environnementales ou des occasions; mobiliser et renforcer le leadership de l'établissement dans le domaine de l'innovation communautaire; bâtir des relations mutuellement bénéfiques grâce à la réciprocité et favoriser les solutions créées conjointement.
- **Actifs du campus** : Créer un réseau d'actifs et de ressources coordonné sur le campus qui accélère l'innovation étudiante et communautaire, ainsi que l'entrepreneuriat; s'assurer que l'on trouve sur tous les campus des éléments importants d'innovation communautaire : ateliers/événements, programmes d'entrepreneuriat, agent de liaison avec l'industrie et accès à des technologies partagées.

#### 4) Catalyseur

- **Bâtitseur de ville** : Être un bâtisseur de ville actif.
- **Agent de changement** : Agir comme agent de changement constructif; catalyser le changement social; servir de catalyseur pour la découverte et le changement; engager d'autres personnes dans un changement significatif; être un leader éclairé; défendre des droits par l'entremise d'une politique axée sur la mission.
- **Transformation de société** : Transformer la société; confronter le statu quo pour le bien de tous.

#### 5) Responsabilité sociale et donner en retour

- **Responsabilité fondamentale** : Assumer une responsabilité fondamentale pour la santé économique, sociale, culturelle et globale des communautés desservies; assumer une responsabilité pour la communauté dans son ensemble.
- **Donner en retour** : Renforcer la ville en amenant le corps étudiant, le corps enseignant, le personnel et les personnes diplômées à donner en retour; collaborer avec des organismes communautaires et aider à façonner et à faire avancer des projets civiques; créer un changement important et mesurable qui profite à d'autres en se portant à la défense d'initiatives communautaires et en contribuant à celles-ci.

#### 6) Équité, diversité et inclusion

- **Diversité et inclusion** : Créer un climat positif de respect, de transparence, d'ouverture, d'inclusion et de diversité sur les campus; créer une université chaleureuse, respectueuse, diverse, accueillante et sûre pour tous; veiller au respect, à la coopération et à l'inclusion parmi les personnes de tous horizons; prendre un engagement envers la réussite des différentes étudiantes et étudiants, cultures et communautés de l'établissement; améliorer l'accès de la communauté à l'établissement; être un lieu accueillant qui tient compte des différentes cultures pour tous les partenaires et membres de la communauté; permettre aux gens de prospérer.
- **Réconciliation autochtone** : Faire avancer la décolonisation et appuyer les cultures et les savoirs autochtones; engager les personnes et organismes autochtones grâce à des partenariats actifs et axés sur la communauté; élaborer une réponse réfléchie, respectueuse, significative et durable au rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada; augmenter les occasions qui aident à éliminer les écarts en matière d'emploi et d'éducation entre les personnes autochtones et non autochtones; augmenter les options et les possibilités pour les communautés et les étudiantes et étudiants autochtones dans l'ensemble de la province; appuyer le développement social et économique communautaire géré par des Autochtones en mettant à profit le réseau et la portée provinciale de l'établissement.

## 7) Sens civique des étudiantes et des étudiants, et des personnes diplômées

- **Citoyennes et citoyens du monde engagés** : Donner aux étudiantes et étudiants des occasions d'apprentissage variées et transformatrices leur permettant d'acquérir les connaissances, l'esprit critique, les compétences de recherche et la compréhension civique nécessaires pour devenir des citoyennes et des citoyens du monde engagés, et de prospérer et de s'adapter dans des environnements exigeants et dynamiques; former la prochaine génération de citoyennes et de citoyens actifs et engagés.
- **Littératie civique** : Fournir au corps étudiant accès à une sélection sans précédent d'occasions d'apprentissage expérientiel lui permettant de mettre des connaissances en pratique, de croître en tant qu'individus, de travailler avec diverses communautés, d'acquérir des compétences entrepreneuriales et de peaufiner sa littératie civique.
- **Champion d'un avenir durable** : S'assurer que les étudiantes et les étudiants sont confrontés à des enjeux, des principes et des pratiques qui soutiennent la durabilité sociale et environnementale, et qu'ils ont l'occasion d'apprendre les connaissances et une orientation éthique qui leur permettront d'apporter leur contribution à un avenir plus juste, socialement responsable et durable.
- **Engagement des personnes diplômées** : Élaborer un profil plus fort et reconnaissable des personnes diplômées pour bâtir ensemble une communauté; aider les diplômées et diplômés locaux à devenir des apprenantes et apprenants à vie, des personnes à la recherche de nouvelles connaissances et d'innovation ainsi que des leaders éclairés dans leur discipline respective, et ce, pour apporter une contribution significative et devenir des citoyennes et des citoyens actifs, tant à l'échelle locale que mondiale.

## 8) Recherche transformatrice

- **Avantage social** : Faire de la recherche qui a un but et un impact; soutenir et promouvoir un continuum de recherche complet, de la création de savoir à la diffusion du savoir au sein de la communauté universitaire et au-delà, en passant par la mise en pratique d'idées transformatrices pour le bien de la société.
- **Durabilité planétaire** : Exceller dans plusieurs formes de recherche, d'activité créative, d'innovation et de mobilisation du savoir qui font avancer les connaissances humaines, améliorent et enrichissent des vies, abordent des enjeux mondiaux et encouragent la durabilité de la planète; explorer des questions difficiles et complexes, par exemple comment nourrir la planète, et analyser les conséquences des changements climatiques ainsi que les stratégies d'adaptation.
- **Diffusion du savoir au sein de la société** : Transférer les résultats de recherche à la société dans son ensemble, y compris les décideuses et décideurs, les leaders de la société civile et les membres de la communauté.

## 9) Technologie pour le bien

- **Données sur le changement social** : Utiliser les actifs de données pour mieux saisir les occasions d'apporter un changement social positif.
- **Aisance et droits en matière de données** : Permettre aux communautés sur les campus et à l'extérieur de ces derniers d'utiliser et d'analyser des données, et de mettre en pratique des compétences d'analytique institutionnelle, d'intelligence artificielle et de visualisation de données

pour appuyer des résultats sociaux; permettre aux gens d'avoir accès et d'analyser des données institutionnelles; prendre des décisions de manière démocratique en ce qui concerne les données.

- **Vocation technologique** : Mettre les nouvelles technologies à profit pour le bien public et orienter le développement technologique de façon à optimiser les résultats positifs pour tous et aider à créer de l'équité; adopter des pratiques éthiques récentes dans l'ensemble du cycle de vie technologique; agir comme modèle au sein de la société quant à l'utilisation de la technologie comme outil pour faire le bien.

#### 10) Activités durables

- **Intendance** : Voir à l'intendance des ressources précieuses; soutenir les ressources requises pour réaliser la mission académique de l'établissement et aider à améliorer la planète.
- **Leadership** : Fournir un leadership en ce qui concerne la protection des ressources environnementales précieuses.
- **Génération futures** : Protéger les ressources environnementales précieuses pour les générations actuelles et futures.
- **Normes élevées** : Satisfaire les normes de durabilité les plus élevées en ce qui a trait à l'aménagement et aux activités des campus.
- **Long terme** : Adopter une perspective à long terme qui reconnaît la responsabilité qu'a l'établissement d'innover et de travailler de manière continue pour réduire son empreinte écologique.
- **Intégration** : Bâtir et appuyer une approche intégrée dans le domaine de la durabilité sociale, économique et environnementale, celle-ci incorporant de l'enseignement et de l'apprentissage, de la recherche, de la sensibilisation, un renforcement des capacités et des activités pour soutenir le tout; enraciner des principes, des pratiques et une littératie de durabilité dans les programmes et les services, ainsi que dans la planification et les activités; respecter ou surpasser les meilleures pratiques de l'industrie relatives à la sécurité et à la durabilité.
- **Justice sociale** : Enraciner profondément la durabilité dans la justice sociale, celle-ci englobant la durabilité économique, culturelle, sociale et environnementale.
- **ESG**: Adopter des pratiques de durabilité sociale, environnementale et de gouvernance.

#### 11) Durabilité institutionnelle holistique

- **Mesures d'ensemble** : Adopter des mesures d'ensemble pour enraciner la durabilité dans tous les domaines d'activité (recherche, éducation, engagement communautaire, activités sur les campus).
- **Durabilité institutionnelle** : Faire avancer la durabilité culturelle, sociale, environnementale et institutionnelle.