



Bâtir des infrastructures sociales : le rôle des rectrices et des recteurs

Qu'entend-on par infrastructures sociales?

« Les infrastructures sociales » renvoient à l'ensemble des dispositions et investissements organisationnels qui touchent les relations, les structures et les systèmes sociaux qui nous permettent de créer un monde plus juste, résilient, équitable et durable. Cela inclut des actifs sociaux, économiques, environnementaux et culturels.

Les établissements d'éducation peuvent se servir du concept d'infrastructures sociales pour organiser et communiquer les travaux faits dans le but de créer un changement social positif et une prospérité économique durable. Les rectrices ou les recteurs d'établissements postsecondaires, et d'autres responsables de la vision institutionnelle et du leadership dans le milieu de l'éducation, trouveront dans le présent document des idées originales et utiles pour que leur établissement puisse accroître son impact et bâtir des infrastructures sociales pour les communautés canadiennes.

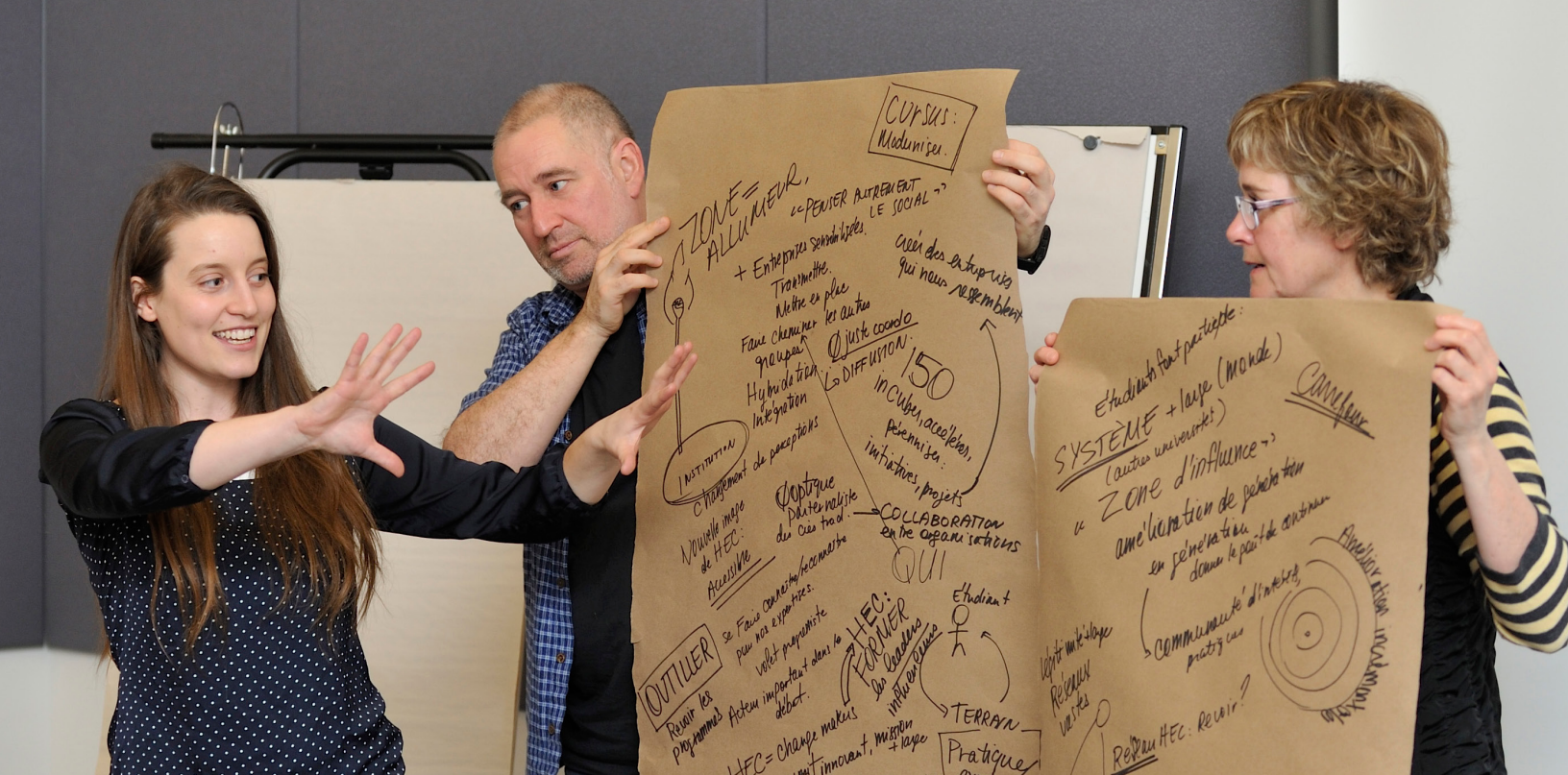
Encadrer les occasions

Les établissements d'enseignement supérieur canadiens ont historiquement contribué de manière importante à façonner les grands systèmes sociaux, économiques et de gouvernance du pays. Ces derniers ont entraîné des conséquences assez néfastes,

comme les changements climatiques, une inégalité croissante en matière de revenus, la destruction des cultures autochtones, la rareté des ressources et une dégradation écologique. Résoudre ces problèmes pour créer une prospérité économique et sociale commune et durable, et faire de la réconciliation

Raconter de bonnes histoires permet aux gens et aux départements de voir comment ils pourraient bâtir des infrastructures sociales dans le cadre de leur travail actuel.

avec les peuples autochtones une réalité sera une tâche ardue, interdisciplinaire et multisectorielle. Et cette tâche exigera de modifier l'état des infrastructures sociales. Grâce à leur influence, leur expertise et d'autres ressources, les établissements d'enseignement supérieur sont bien placés pour soutenir un tel changement.



Trouver un équilibre entre partager une vision et une stratégie inspirantes, et pouvoir influencer les membres de l'établissement et de la communauté pour qu'ils se rallient derrière cette vision et cette stratégie, voilà le défi des rectrices et des recteurs. Cette tâche s'avère encore plus difficile dans le cadre de projets visant à améliorer les infrastructures sociales. Cela est dû au fait que le concept « d'infrastructures sociales » n'est pas toujours bien compris et qu'une seule personne au sein de l'établissement (incluant la rectrice ou le recteur) ne peut pas faire avancer un programme sans une action coordonnée de la part d'autres actrices et acteurs influents.

Les rectrices et les recteurs occupent néanmoins une position de leadership unique :

- Étant le « visage » de l'école, ils racontent les histoires de l'établissement, exprimant ainsi sa vision et ses valeurs, et leur procurant une certaine crédibilité.
- Ils aident leur établissement à avoir plus d'impact par l'entremise de ses programmes et de ses partenariats communautaires, en plus d'attirer des ressources pour appuyer ces derniers.
- Ils enracinent la création d'infrastructures sociales dans la culture de leur établissement et développent la capacité administrative nécessaire pour qu'elle puisse exister par elle-même.

Par où commencer?

Intégrer les « infrastructures sociales » dans la manière de raconter des histoires

Ralph Nilson, le recteur de l'Université de l'île de Vancouver, explique que la plupart des rectrices et des recteurs aiment raconter ce qui se passe sur leurs campus. Ils sont souvent fiers de faire connaître les impacts positifs qui émanent de leur établissement, même s'ils ne le font pas à l'aide du cadre narratif des infrastructures sociales. Raconter des histoires sur les infrastructures sociales d'un établissement a des répercussions en chaîne. Cela vient souligner et renforcer les travaux au sein de la communauté, en plus d'aider le corps enseignant, le corps étudiant et les intervenantes et les intervenants à nouer des liens entre eux et avec les membres de la communauté. Raconter de bonnes histoires permet aux gens et aux départements de voir comment ils pourraient bâtir des infrastructures sociales dans le cadre de leur travail actuel.

Voir comment les travaux actuels peuvent être « mis à profit »

Au Collège universitaire King, l'ancien directeur David Sylvester a désigné un membre du personnel pour qu'il parle avec ceux et celles qui « attendaient d'être invités ». Cette démarche renvoie à une approche systématique qui consiste à mettre en évidence les réseaux cachés de gens et de projets qui bâtissent déjà des infrastructures sociales, à l'intérieur et à l'extérieur du campus.



Monsieur Sylvester a invité des membres du corps enseignant à « mettre à profit leur recherche pour changer le monde ». Dix-huit enseignantes et enseignants de quatre disciplines ont choisi de s'impliquer. Ils publiaient déjà leurs travaux dans des publications universitaires, mais voulaient que ces derniers apportent un changement plus grand dans leur communauté. Le Collège s'est servi de cette capacité et de cet enthousiasme pour fonder un centre de recherche sur la pauvreté (le London Poverty Research Centre). Celui-ci a pour mission de poser des questions difficiles en vue de trouver des solutions provocatrices qui permettront de collaborer pour mettre fin à la pauvreté à London en Ontario. [footnote URL: <http://www.povertyresearch.ca/about/>]

Une des raisons pour lesquelles des enseignantes et des enseignants ont été attirés par le centre de recherche est qu'ils n'étaient pas tenus de modifier leur sujet de recherche actuel. Le centre leur proposait simplement une utilisation complémentaire de leurs travaux. Le recteur du Collège a rédigé la constitution du centre et obtenu du soutien de la part de fondations publiques et d'autres partenaires. Et le Collège offre au centre un soutien administratif et d'arrière plan.

La création du centre a été intégrée au processus plus vaste de planification et de rapports du Collège. Elle a aussi fourni à ce dernier de nouvelles histoires à partager. Le Collège peut désormais aborder des questions comme les emplois précaires, la santé mentale, l'itinérance et la sécurité alimentaire, et faire appel au centre pour traduire la recherche à l'intention de la communauté, des décideuses et décideurs politiques et des médias. Le centre aide à

faire connaître des travaux qui ne seraient autrement vus que par des pairs, les transformant ainsi en outil de changement. Tout le monde y gagne.

Reconnaître, encourager et soutenir

Les rectrices et les recteurs qui souhaitent que la création d'infrastructures sociales fasse partie intégrante de la culture de leur établissement doivent profiter de toutes les occasions à leur disposition pour féliciter les gens qui font ce genre de travail et leur donner plus de ressources, si possible. Il est indispensable de faire connaître le travail, de le reconnaître, de l'appuyer et d'y attribuer des ressources.

Se contenter d'énumérer ce que les gens font ne suffit pas. Il faut une affirmation. Il faut par exemple dire : « ceci a attiré l'attention de la rectrice ou du recteur et c'est important pour l'école ». Il faut aussi trouver le moyen d'appuyer de manière visible ces leaders du changement. Une telle approche envoie un message quant aux priorités de l'établissement, ce qui contribuera à créer une culture commune et ralliera des gens autour de la stratégie.

Faire des infrastructures sociales une priorité stratégique commune

Une des façons de rallier les départements qui ne connaissent pas bien le concept d'infrastructures sociales (par exemple les services administratifs et financiers) est d'affirmer hors de tout doute que celles-ci sont une des priorités stratégiques de l'établissement. Il pourra aussi être utile que la rectrice ou le recteur délègue à ces départements la tâche de concevoir les mécanismes, les modèles, les cadres et les ressources financières nécessaires aux travaux.

La rectrice ou le recteur peut utiliser son poste et son influence pour veiller à ce que l'importance des projets d'infrastructures sociales s'infiltre dans la culture de l'établissement, et ce, à tous les niveaux. Il ou elle peut par exemple communiquer sa vision et son plan directement à son équipe de direction, mais aussi profiter d'une autre plateforme par l'entremise d'Universités Canada. Les idées diffusées par cet organisme pourront éventuellement se rendre à la vice rectrice ou au vice recteur aux finances par d'autres voies de communication, par exemple l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU).

L'établissement doit pouvoir compter sur des championnes et des champions stratégiques qui pourront se servir de leur influence pour aider à développer le programme et la culture d'infrastructures sociales. Lorsqu'il travaillait à l'Université Ryerson, Jean Paul Boudreau a aidé à faire avancer le programme d'infrastructures sociales à titre de doyen des arts. Il a ensuite été nommé conseiller spécial auprès du recteur Sheldon Levy, ce qui lui a permis d'être plus influent et efficace dans ses conversations au sein de l'établissement.

Les avantages et les possibilités

Les rectrices et les recteurs peuvent choisir de voir la création d'infrastructures sociales comme un facteur de croissance plutôt qu'un fardeau. Comme cela a été mentionné plus haut, prendre un engagement dans le domaine des infrastructures sociales aide les établissements à avoir plus d'impact grâce à leurs programmes et partenariats. Cela les aide aussi à créer un héritage qui bénéficie à la fois l'école et la communauté. Le personnel et le corps enseignant pourront alors ressentir un niveau plus élevé d'engagement et de satisfaction, puisqu'ils verront leurs travaux profiter de manière significative à la communauté locale. Il pourra aussi être plus facile d'obtenir la participation d'organismes bailleurs de fonds et d'autres intervenantes et intervenants.

Surmonter les obstacles

Un des avantages de faire des infrastructures sociales une priorité stratégique est que cela aide à atténuer la résistance face aux initiatives qui pourraient sembler non pertinentes ou inutiles en dehors d'un certain cadre narratif unificateur. La rectrice ou le recteur doit prendre le temps d'élaborer un récit commun sur l'innovation sociale et les infrastructures

sociales. Des gestes comme l'intégration d'un apprentissage expérientiel pourraient être contestés ou susciter une controverse. Il importe donc de faire preuve de diplomatie, surtout en présence de priorités concurrentes.

Certaines personnes ont affirmé que le mandat premier de l'université est de faire de son mieux pour créer de nouveaux savoirs et que, bien qu'une certaine « justice sociale » émane de cette création de savoirs, faire de celle-ci une préoccupation maîtresse s'éloigne de la vraie mission de l'établissement. Selon monsieur Nilson, le recteur de l'Université de l'île de Vancouver, nous devons reconnaître l'inégalité que l'éducation a créée au Canada. Si nous voulons un pays équitable, nous devons rendre l'éducation pertinente pour les communautés qui entourent les établissements. Il affirme que bien que l'éducation soit un facteur déterminant de changement social, elle ne répond pas par elle-même à toutes les demandes et tous les besoins auxquels les établissements postsecondaires ont le devoir de répondre. Une grande partie de la mission professorale est de rendre le travail utile dans la société et le contexte actuels. La rectrice ou le recteur peut donc agir comme une meneuse ou un meneur pour aider l'établissement à remplir ce devoir et veiller à ce que le travail soit fait efficacement.

À propos de La fondation McConnell et de RECODE

La fondation de la famille J.W. McConnell est une fondation pancanadienne qui s'efforce de créer une société à la fois inclusive, réconciliée, durable et résiliente, et favorisant l'atteinte des Objectifs de développement durable des Nations Unies. RECODE est un programme mis sur pied par La fondation qui rêve que l'éducation postsecondaire du 21^e siècle contribue à l'amélioration du bien être communautaire.

En tant que bailleur de fonds, rassembleur et expert en renforcement des capacités, Recode aide les écoles à intégrer des pratiques et des outils d'innovation sociale dans le tissu même de la culture universitaire et communautaire.



McConnell

RECODE