



# AVANCER ENSEMBLE:

Une Stratégie  
humaine

---

2024-2034



UNIVERSITÉ  
DE L'ALBERTA



### **Reconnaissance des territoires**

*L'Université de l'Alberta, ses édifices, laboratoires et centres de recherche sont principalement situés sur le territoire traditionnel des Nations des Néhiyaw (Cris), Niitsitapi (Pieds-Noirs), Métis, Nakota Sioux, Haudenosaunee (Iroquois), Dénés et Anishinaabe (Ojibway/Saulteaux). Ces terres sont maintenant connues comme faisant partie des traités 6, 7 et 8 et de la terre des Métis. L'Université de l'Alberta respecte la souveraineté, les terres, les récits, les langues, les systèmes de connaissances et les cultures des Premières Nations, des Métis et des Inuits.*



## **Table des Matières**

<b>Enseignements autochtones</b> .....	<b>2</b>
<b>Une remarque sur le langage</b> .....	<b>2</b>
<b>Une note des sponsors exécutifs</b> .....	<b>4</b>
<b>Comité de pilotage</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>Énoncé de vision</b> .....	<b>8</b>
<b>Valeurs</b> .....	<b>8</b>
<b>Thèmes</b> .....	<b>11</b>
<b>Mesurer notre performance</b> .....	<b>12</b>
<b>Thème : Prioriser la Santé et le Bien-Être</b> .....	<b>14</b>
<b>Thème : Responsabiliser et Habiler Nos Personnes</b> .....	<b>20</b>
<b>Thème : Un Leadership Exceptionnel dans un Environnement de Responsabilité Partagée</b> .....	<b>24</b>
<b>Thème : Créer des Liens</b> .....	<b>28</b>



## Enseignements autochtones

**Cette stratégie est animée par l'enseignement cri de wícihítowin, qui reconnaît que les êtres humains forment un collectif et que nous prospérons lorsque nous nous comprenons et nous aidons mutuellement.**

Nous sommes aussi des individus, avec nos propres valeurs et perspectives, cherchant à nous exprimer au sein de l'ensemble. Wícihítowin nous apprend que l'empathie et la bienveillance nous aident à surmonter nos différences pour rendre notre communauté partagée plus forte. À l'Université de l'Alberta, nous nous efforçons de donner l'exemple de cette compréhension, en nous soutenant mutuellement dans notre individualité tout en embrassant nos responsabilités et aspirations collectives et partagées.

## Une remarque sur le langage

**Le langage est important, et il est crucial de trouver les bons mots pour que toutes les personnes à l'Université de l'Alberta se sentent incluses et reconnues. Certains termes clés apparaissent dans ce document pour décrire la communauté de l'Université de l'Alberta.**

- « Personnes » désigne *toutes les personnes* qui travaillent à l'université : le corps professoral, le personnel d'instruction, les équipes de recherche, le personnel académique et de soutien, les boursiers et les boursières postdoctoraux, ainsi que les membres de la communauté étudiante de premier cycle et de cycles supérieurs qui sont employés par l'établissement.
- « Nous » signifie *nous toutes et tous* : pas seulement la haute direction ou un concept abstrait, mais notre communauté interconnectée dans son ensemble. Cette stratégie vise à articuler une vision véritablement partagée de la culture et de l'environnement de l'université.
- « Leader » ne désigne pas seulement le président, les vice-présidences, les décanats, et les directions de département. Ces rôles ont des responsabilités cruciales, mais chaque membre de la communauté universitaire exerce des compétences en leadership : soutenir les autres, encadrer, créer des environnements accueillants et assumer des responsabilités partagées. Lorsque nous parlons de « direction exécutive », nous faisons référence au président et aux vice-présidents et vice-présidentes. Parfois, nous parlons de « haute direction », ce qui désigne généralement le personnel administratif (qu'il soit académique ou non) au niveau de la présidence, des vice-présidences, des décanats, des vice-provost ou des vice-présidences associées, ou équivalents.

« À mes yeux, un bon environnement de travail est celui où la sécurité est une priorité, où vous recevez le soutien de la direction, où le succès de vos efforts est reconnu et où il y a de la place pour s'épanouir et se développer. J'aime avoir le temps de socialiser et d'échanger avec mes collègues autour d'un café, d'un déjeuner ou d'autres réunions. »

**Eddy Taratibu**

Chef d'équipe de la qualité de l'air  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 15

## Une note des sponsors exécutifs

En tant que co-sponsors exécutifs, nous avons l'honneur de présenter la première stratégie humaine de l'Université de l'Alberta.

En termes simples, l'université est une organisation à dimension humaine. Nos réalisations extraordinaires en matière d'éducation, de recherche et d'engagement communautaire - et l'impact incroyable que nous avons sur l'Alberta, le Canada et le monde - ne sont possibles que grâce aux personnes qui composent l'université. Pour atteindre nos objectifs ambitieux pour l'avenir, nous devons créer et soutenir un environnement dans lequel les personnes peuvent s'épanouir et faire leur meilleur travail.

La Stratégie humaine représente l'engagement de l'université à l'égard de son personnel. Elle reflète les aspirations communes des centaines de personnes qui ont apporté leurs idées et leurs suggestions, et elle est dédiée aux milliers de personnes dont le travail forge chaque jour cette université exceptionnelle. Nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance à chacun d'entre vous et nos profonds remerciements aux membres du comité de pilotage qui ont consacré d'innombrables heures à l'élaboration de cette stratégie.

Le talent, l'engagement et l'intégrité des personnes qui composent la communauté de l'université nous inspirent et nous rendent humbles. Nous vous remercions et vous invitons à vous joindre à nous pour aller de l'avant ensemble.

**Verna Yiu**  
Provost et vice-présidente (académique)

**Todd Gilchrist**  
Vice-président (services universitaires, opérations et finances)

## Comité de pilotage

### Committee members

**Verna Yiu** - Provost et vice-présidente (académique)

**Todd Gilchrist** - Vice-président (services universitaires, opérations et finances)

**Carrie Smith** - Vice-provost, Équité, diversité et inclusion

**Florence Glanfield** - Vice-provost, programmes et recherche autochtones

**Marvin Washington** - Doyen du collège et vice-provost, Collège des sciences sociales et humaines

**Jason Carey** - Doyen et chef de la direction, Campus Saint-Jean

**Marcie Chisholm** - Vice-présidente adjointe, Ressources humaines, santé, sécurité et environnement

**Stephanie Dickie** - Cheffe d'équipe, Administration des programmes étudiants, membre du conseil d'administration, représentante de l'Association du personnel non-académique (NASA)

**Heather Bruce** - Professeure, Sciences de l'agriculture, de la vie et de l'environnement, membre du conseil d'administration, représentante de l'Association du corps enseignant de l'Université de l'Alberta (AASUA)

**Philip Stack** - Directeur, Santé, sécurité et environnement

**Muneeb Masood Raja** - Vice-président adjoint, travail, Association du corps étudiant de cycles supérieurs

**Valentina Kozlova** - Professeure enseignante, Département d'économie

**Kate Young** - Membre du conseil d'administration, représentante des alumni

**Jeannie Smith** - Cheffe de cabinet, bureau de la présidence

**Declan Ali** - Doyen, Faculté des Sciences

## Introduction

**Dans *Forger : un plan stratégique à impact*, l'Université de l'Alberta place nos personnes au cœur de tout ce que nous faisons. L'essence de notre mission — l'éducation, la recherche et l'engagement — dépend de notre travail commun et de la contribution de chaque individu dans son propre rôle. Soutenir les personnes est absolument central à la mission et à la vision de l'université. Nous ne pouvons atteindre nos objectifs sans créer une culture organisationnelle et un environnement où nos personnes sont valorisées et peuvent s'épanouir et réussir. La Stratégie humaine trace une voie pour l'université afin de réaliser un tel environnement.**

La Stratégie humaine s'inscrira aux côtés du « Tresser le passé, le présent et le futur » et notre Plan d'action renouvelé pour l'équité, la diversité et l'inclusion en tant que piliers organisationnels qui sous-tendent notre travail alors que nous mettons en œuvre la vision ambitieuse de Forger sur 10 ans en matière d'éducation, de recherche et d'engagement. Ces fondations s'intègrent et façonnent la manière dont nous respectons nos engagements institutionnels clés, tels que « Avancer avec intention : Un plan stratégique pour la recherche et l'innovation »; « Éveiller l'intention : plan d'action pour l'expérience étudiante »; et « Une culture de soins : plan d'action pour la sécurité. » Tout comme « Tresser le passé, le présent et le futur », la Stratégie humaine sera un prisme crucial et fondamental pour tout ce que nous faisons, et pour toutes les personnes, du plus haut niveau de la direction aux personnes en première ligne de notre travail. Nous savons qu'il est crucial de comprendre l'expérience du personnel pour notre avenir dynamique. La Stratégie humaine vise à soutenir les efforts institutionnels que nous déployons en tant qu'université pour répondre aux opportunités et aux préoccupations soulevées par l'enquête sur l'engagement du corps professoral et du personnel de 2023.

La Stratégie humaine ne vise pas à ajouter une autre série d'engagements et de responsabilités aux rôles existants. Il s'agit de cultiver une communauté dynamique et inclusive où les personnes à tous les niveaux s'épanouissent professionnellement et personnellement. Grâce à la Stratégie humaine, l'université vise à attirer, développer et retenir les meilleurs talents tout en promouvant un environnement favorable qui valorise la collaboration, le bien-être et l'apprentissage continu au service de l'enseignement, de la recherche et de l'engagement. Il s'agit de recentrer notre culture et notre environnement de manière à ressentir une responsabilisation, un dynamisme et un soutien, ce qui fera de l'Université de l'Alberta un employeur de choix soutenant son personnel dans la création de carrières longues et enrichissantes.

**« Il est important pour moi qu'un environnement de travail réponde à d'autres besoins que les besoins professionnels. La prise en compte des aspects émotionnels, physiques, mentaux et culturels de notre bien-être nous permet d'atteindre notre plein potentiel. »**

**Lacee Wuttunee**

onîkânîw (Leader) - First Peoples' House  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 1-1/2

## Énoncé de vision

**L'énoncé de vision pour la Stratégie humaine établit une vision ambitieuse pour l'avenir de l'Université de l'Alberta, guidée par cette stratégie et les autres objectifs fondamentaux de l'université. Nous atteindrons cette vision sur le long terme, et, pour y parvenir, nous devons avancer ensemble en tant que communauté.**

**L'Université de l'Alberta est un milieu de travail inspirant et performant où les personnes sont valorisées et construisent des carrières florissantes. Les individus sont connectés les uns aux autres, autonomisés et soutenus pour innover et grandir. À tous les niveaux, les personnes exercent un leadership et ressentent une responsabilité partagée pour l'avenir de l'université, tandis que la haute direction inspire confiance et fait preuve d'intégrité.**

## Valeurs

**L'Université de l'Alberta a des valeurs définies dans divers documents : « Forger » présente les engagements fondamentaux; « Tresser le passé, le présent et le futur » inclut des valeurs et principes directeurs; « Avancer avec intention : Un plan stratégique pour la recherche et l'innovation » énonce des principes directeurs; et la déclaration sur la liberté d'expression de l'université exprime certaines de nos valeurs académiques.**

**Lors de l'élaboration de la Stratégie humaine, la communauté universitaire a mis en lumière une opportunité majeure : engager l'ensemble de ses membres dans le développement d'une déclaration pérenne de valeurs. Cette déclaration, au cœur de notre identité en tant qu'université, s'inscrira aux côtés de notre mission et de notre vision. Ces valeurs dépasseront l'horizon temporel de toute stratégie ou plan individuel. La Stratégie humaine en fait l'un de ses objectifs clés.**

La Stratégie humaine elle-même est guidée par les engagements fondamentaux articulés dans « Forger : un plan stratégique à impact » :

- **Autochtonisation et décolonisation** : Nous incorporons les identités, les langues, les cultures et les perspectives autochtones à travers l'université. Cela inclut le travail visant à démanteler les barrières systémiques et à célébrer la diversité, la force, la complexité, la résilience et la beauté des peuples autochtones, de leurs cultures, de leurs langues et de leurs systèmes de savoir. Le Plan stratégique autochtone de l'Université de l'Alberta, « Tresser le passé, le présent et le futur », constitue une base cruciale pour notre prochaine décennie.
- **Équité, diversité et inclusion** : Nous travaillons pour parvenir à un environnement plus diversifié, équitable, accessible et inclusif pour toutes les personnes qui travaillent, apprennent et vivent au sein de notre communauté. Nous valorisons la liberté académique et accueillons et célébrons une diversité de perspectives et d'expériences.
- **Sécurité** : Nous nous engageons à assurer la sécurité physique, psychologique et culturelle de nos personnes, ainsi qu'à fournir un environnement de travail et d'études sécuritaire et sain qui favorise une éducation et une recherche de haute qualité.
- **Durabilité** : Nous nous efforçons d'être une institution durable, car nous savons que le bien-être de nos personnes dépend de notre viabilité à long terme. Nous menons en assurant une gestion prudente des ressources et en protégeant notre environnement et les terres sur lesquelles nous résidons.
- **Collaboration** : Nous réussissons en travaillant ensemble, au sein et au-delà de l'université et à travers les frontières traditionnelles. Nous estimons les relations, et nous créons des opportunités pour un bénéfice mutuel. Nous célébrons les réalisations de chacun et de chacune et nous nous aidons mutuellement à prospérer.
- **Créativité** : Nous saisissons les opportunités d'innover pour améliorer les choses. Tout en nous unissant en tant qu'une université pour atteindre de nouveaux sommets, nous brisons les barrières, transformons les systèmes et restons flexibles pour créer les conditions qui soutiennent l'épanouissement de notre communauté étudiante, de notre corps professoral et de notre personnel.



« **Mon environnement de travail est formidable parce que ce que je fais est important. J'initie les membres du corps étudiant à l'écologie humaine dans deux domaines : l'habillement, les textiles et la culture matérielle, et la science de la famille. Ensuite, je place les étudiants auprès de superviseurs de terrain partenaires pour les stages. Ensemble, nous construisons une communauté de pratique qui célèbre une passion commune pour l'amélioration de la vie quotidienne.** »

**Sherry Ann Chapman**

Faculty Service Officer (Coordinatrice de la pratique)  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 24

## Thèmes

Le reste de ce document présente les grands thèmes, objectifs et priorités d'action de la Stratégie humaine. La stratégie est organisée autour de quatre thèmes :

1

**Prioriser la santé et le bien-être**

2

**Habiliter et autonomiser les personnes**

3

**Un leadership exceptionnel dans un environnement de responsabilité partagée**

4

**Créer des connexions**

Deux points sont essentiels pour comprendre les objectifs de la Stratégie humaine et la manière dont ils seront atteints:

- Premièrement, tout comme dans « Forger », les objectifs sont établis au niveau institutionnel et reflètent des domaines d'action ciblés à l'échelle de l'université. Cela ne diminue en rien l'importance des actions locales au sein des départements, facultés, collèges et services. Nous ne réussissons que si la vision de la Stratégie humaine se propage à travers toute l'organisation et est adoptée dans toute l'université. Ainsi, nous invitons toutes les sphères de l'université à réfléchir — puis à agir — sur la manière de soutenir le type de culture et d'environnement dans lequel nous souhaitons toutes et tous travailler.

- Deuxièmement, sous chaque thème, la Stratégie humaine distingue deux axes d'emphase, différents, mais tout aussi importants.

Sous chaque thème, le document décrit les caractéristiques de la culture et de l'environnement que nous souhaitons. Cela inclut les normes que nous voulons créer, les comportements que nous voulons observer et les pratiques que nous voulons intégrer dans notre travail quotidien à travers l'université, à partir de l'adoption de cette stratégie. Nous reconnaissons que dans plusieurs secteurs de l'université, nous n'avons pas encore atteint cet objectif, et nous comprenons que ces idées se concrétiseront de manière distincte selon les contextes. Mais nous avons également entendu qu'il est important d'articuler nos attentes et nos normes souhaitées comme base pour une responsabilité partagée à l'avenir.

Par ailleurs, nous identifions nos objectifs et actions prioritaires. Ceux-ci sont plus limités dans le temps et indiquent des domaines spécifiques pour une action dédiée. Les responsabilités sont définies au niveau de la vice-présidence, mais nous savons que la participation à tous les niveaux sera essentielle pour réussir.

## Mesurer notre performance

Il sera essentiel de mesurer notre performance. Grâce à la Stratégie humaine, nous aspirons à atteindre les cibles suivantes à l'échelle de l'université d'ici une décennie, en soutien à « Forger : Un plan stratégique à impact » :

**Nous classer dans le premier quartile en matière d'engagement du corps professoral et du personnel (selon la norme du secteur public canadien).**

**Atteindre zéro blessure ou maladie invalidante au travail (telle que définie par la Commission des accidents du travail de l'Alberta).**

**Nous classer dans le premier quartile en matière d'efficacité/de satisfaction des services (selon UniForum).**

**Figurer parmi les 100 meilleurs employeurs canadiens (selon les critères de référence externes).**

### Indicateurs par thème

Pour chaque thème, nous avons identifié deux ensembles d'indicateurs. Le premier ensemble comprend des mesures ciblées, qui sont alignées sur des objectifs spécifiques de la stratégie. Ces mesures sont à la fois qualitatives et quantitatives, et beaucoup d'entre elles s'appuient sur notre Enquête sur l'engagement du corps professoral et du personnel, qui sera administrée à nouveau en 2025. Les actions décrites dans cette stratégie nous permettront d'observer des améliorations substantielles d'ici là, et nous prévoyons de mettre en place des sondages réguliers à plus court terme à l'avenir pour suivre les progrès de manière plus fréquente.

Le deuxième ensemble comprend ce que nous appelons des indicateurs de santé organisationnelle; ce sont des indicateurs généraux qui montrent les tendances globales de l'activité de notre personnel. Ils ne sont pas alignés sur des objectifs spécifiques, car ils seront influencés par la stratégie dans son ensemble, mais ils jouent un rôle crucial dans la compréhension de notre performance en matière de création d'un environnement de travail florissant. Les indicateurs de santé organisationnelle sont surveillés et rapportés par rapport à des repères internes et/ou externes établis.

**La Stratégie humaine est un projet à long terme. Les objectifs et actions qui suivent visent à intégrer ce travail à l'université sur plusieurs années. Certaines actions peuvent être réalisées à court terme, tandis que d'autres nécessitent de poser les bases pour l'avenir. Nous savons que, pour que cette stratégie soit efficace, les gens ont besoin de temps dans leur horaire quotidien pour soutenir de telles initiatives. Nous nous engageons à prioriser les actions de cette stratégie afin que nous puissions toutes et tous contribuer à la réalisation de notre vision.**

« Il est important pour moi qu'un environnement de travail réponde à d'autres besoins que les besoins professionnels. La prise en compte des aspects émotionnels, physiques, mentaux et culturels de notre bien-être nous permet d'atteindre notre plein potentiel. »

**Elizabeth Onyango**

Professeur adjoint, Communautés saines et durables  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 2



**Thème:**

# Prioriser la Santé et le Bien-être

**Nous devons nous assurer, en tant qu'organisation, que la santé et le bien-être de notre personnel sont prioritaires. Cela inclut le soutien aux personnes par des charges de travail durables, des ressources pour atténuer le stress lié au travail, et des soutiens globaux pour les personnes éprouvant des difficultés tant au travail qu'en dehors. Si nous voulons que les gens s'épanouissent, nous devons les soutenir face aux défis, de manière formelle tant qu'informelle.**

Promouvoir le bien-être nécessite une approche systémique, et non seulement individuelle. Il est difficile pour les personnes ou même les équipes d'adopter des pratiques orientées vers le bien-être en isolation ; le succès requiert que l'ensemble de l'université s'engage à créer un meilleur environnement. Notre santé et notre bien-être dépendent de milieux de travail positifs, mais aussi d'une gestion différente des priorités et des charges de travail. Cela inclut l'amélioration des systèmes et des services de soutien pour réduire les inefficacités et permettre aux personnes de se concentrer sur les aspects les plus gratifiants de leurs rôles.

## Définir notre culture et notre environnement

Dans une Université de l'Alberta qui priorise la santé et le bien-être de son personnel :

- À l'échelle de l'organisation, nous démontrons un soutien positif pour des charges de travail durables, et le bien-être de notre personnel est une partie fondamentale de nos opérations quotidiennes. Nous dirigeons et travaillons avec compassion et équilibre, en nous basant sur un objectif commun.
- Les gens bénéficient de réseaux de soutien, y compris un soutien fonctionnel de la part de personnes dans des rôles similaires et dans des services partenaires, et sont connectés de manière significative pour collaborer et partager leurs connaissances. Cette fonction de mise en réseau est reconnue et récompensée.
- Les personnes sont encouragées à établir des limites saines — par exemple, la possibilité de faire preuve d'ouverture sur les contraintes de capacité sans crainte de représailles ; de créer des conditions favorables pour l'utilisation des vacances et des pauses; et d'encourager les équipes à mettre en place des pratiques autour de l'utilisation efficace du temps pour soutenir le bien-être.
- À travers l'université, nous reconnaissons que pour entreprendre quelque chose de nouveau, nous pourrions avoir besoin de réévaluer ou de réduire le travail dans d'autres domaines. Cela signifie qu'en tant qu'organisation, nous fixons des priorités claires et soutenons ensuite les équipes de l'université pour ajuster leur travail en conséquence.

# Objectifs et actions prioritaires

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Créer des charges de travail saines et durables grâce à des solutions organisationnelles et systémiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriser les améliorations des processus et des systèmes ayant le plus grand impact sur les charges de travail du personnel, notamment par le biais du Programme d'amélioration continue des services administratifs (CASIP). *</li> <li>Intégrer des pratiques saines dans les évaluations de rendement, en liant reconnaissance, performance et bien-être en tant que responsabilités essentielles du leadership.**</li> <li>Veiller à ce que les gens aient le temps et l'espace nécessaires pour faire le travail à valeur ajoutée qui stimule l'engagement.**</li> </ul>	VP (SUOF) Vice-provost et VP(A)	Achèvement de la feuille de route CASIP (environ 70 projets terminés en 2025)  Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 : <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilisation globale</li> <li>Gestion de la performance</li> </ul> (Score de responsabilisation de base : 64 %; score cible : 67 %)
		VP (SUOF) Vice-provost et VP(A)	(Score de gestion de la performance de base : 75 %; score cible : 78 %)
<b>Établir des priorités claires pour permettre aux équipes et aux individus de gérer leur travail en alignement avec la vision de l'université</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des outils pour définir les priorités au niveau des équipes et des individus, afin de soutenir le personnel dans la gestion des priorités et des charges de travail.*</li> <li>Renouveler les plans des collèges, des facultés et des unités pour les aligner sur « Forger » et définir des priorités claires, en veillant ensuite à ce que les plans de travail au niveau des équipes et des individus soient en accord avec ces priorités.*</li> </ul>	Leadership exécutif	Achèvement des plans d'action pour l'engagement au niveau des services (cible : 100 % d'ici le 1er avril 2025)  Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de la performance</li> </ul> (Score de gestion de la performance de base : 75 %; score cible : 78 %)
		Vice-provost et VP(A)	

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Donner aux individus les moyens d'accéder aux ressources pour atténuer le stress et l'épuisement professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en œuvre d' « Une culture de soins : plan d'action pour la sécurité. »**</li> <li>Continuer à développer et à offrir des formations sur le bien-être pour le personnel de supervision et les équipes.**</li> </ul>	À l'échelle de l'université	Utilisation du Programme d'aide au personnel et à la famille (EFAP) (suivi annuel)
		VP (SUOF)	Participation aux ateliers et formations sur le bien-être
<b>Indicateurs de santé organisationnelle:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et nature des réclamations pour maladie/blessure non professionnelles</li> </ul>			

\*indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé en 2024/25

\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 2 à 3 ans

\*\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 3 ans ou plus (bien que le travail puisse commencer plus tôt)





« Le fait de pouvoir être authentique sur son lieu de travail est formidable. Lorsque j'étais étudiant, et dans les premières années en tant qu'employé, l'environnement pour les membres du personnel 2ELGBTQI+ n'était pas très bon. En 2015, j'ai été très ému lorsque le drapeau de la fierté a été accroché dans le salon Foi et Vie sur le campus. Pour moi, c'était un symbole profond d'acceptation. Le fait de pouvoir être authentique a réduit la quantité de distraction et d'énergie nécessaire pour naviguer dans les attitudes des gens et se sentir en sécurité. »

#### **Rob Ford**

Superviseur des services de résidence et de l'engagement des étudiants  
 Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 38 (6 en tant qu'étudiant, 32 en tant qu'employé)



« La Stratégie humaine représente l'engagement de l'université à l'égard de son personnel. »

Verna Yiu &  
 Todd Gilchrist

Kellie Whitman, adjointe au programme d'avancement, (à gauche) et Jo-Anna Wohlgemuth, Assistante administrative Résidence & Services de Stationnement, créent des lanières lors d'un atelier de perlage lors des U of A Days 2023 sur le campus d'Augustana.

**Thème:**

# Responsabiliser et Habilitier Nos Personnes

**Pour que nos personnes s'épanouissent, elles doivent être — et se sentir — responsabilisées et habilitées. Cela signifie avoir le soutien pour performer, les outils pour réussir, ainsi que la sécurité et l'autonomie nécessaires pour résoudre les problèmes de manière créative.**

L'habilitation a une dimension organisationnelle. Nos personnes sont davantage habilitées lorsque nous avons des systèmes et des processus performants qui leur permettent de se concentrer sur leurs rôles principaux, et lorsque nos rôles et responsabilités sont conçus pour encourager et récompenser une mentalité orientée vers les solutions. L'habilitation façonne également la culture organisationnelle dans laquelle nous évoluons, et nous sentir autonomes dépend en partie de la manière dont nous interagissons, soutenons et célébrons les réussites de chaque individu. Dans un environnement où elles sont responsabilisées et habilitées, nos personnes peuvent envisager des perspectives de carrières longues et enrichissantes à l'Université de l'Alberta.

## Définir notre culture et notre environnement

Avec des personnes responsabilisées et habilitées :

- Notre organisation est conçue pour attirer, retenir et garantir le succès de ses personnes. Nous soutenons celles-ci pour qu'elles agissent, prennent des décisions et exercent leur créativité dans le cadre de leurs rôles. Nous travaillons avec des collègues compétents et engagés envers l'université et sa mission.
- Nous simplifions les processus d'examen et de décision afin de permettre des révisions et des décisions au niveau approprié.
- Nous nous soutenons mutuellement à travers des communautés de pratique formelles et informelles, et nous reconnaissons et récompensons les efforts nécessaires pour entretenir ces communautés.
- Nous sommes orientés vers les solutions — dans une structure standardisée, nous reconnaissons la nécessité et la valeur de l'innovation locale. Nous plaçons l'accomplissement de la mission académique au centre de la conception de notre travail.
- Tout le monde comprend que la sécurité est prioritaire et constitue la base de toutes les autres décisions. Si ce n'est pas sécuritaire, nous ne le faisons pas.

# Objectifs et actions prioritaires

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Habiliter les membres du personnel pour réussir dans leurs rôles en améliorant les soutiens, les systèmes et les processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en œuvre du Programme d'amélioration continue des services administratifs (CASIP) pour améliorer la qualité des services administratifs.**</li> <li>Collaborer avec le Conseil des chaires pour élaborer un cadre mis à jour des « rôles et responsabilités » pour les chaires et le personnel soutenant les départements, afin de s'aligner sur la nouvelle structure organisationnelle et de mieux soutenir les fonctions académiques essentielles.**</li> </ul>	<p>VP (SUOF)</p> <p>Vice-provost et VP(A)</p>	<p>2025 Faculty and Staff Engagement Survey scores :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Authority and empowerment (Baseline authority &amp; empowerment score: 60%; target score: 63%)</li> </ul> <p>Completion of Chairs' roles and responsibilities framework (by end of 2025)</p> <p>UniForum Survey Net Satisfaction Score (Baseline: 13, Target: 20)</p> <p>Completion of CASIP roadmap (approx. 70 projects completed in 2026)</p>
<b>Créer un environnement où le personnel est responsabilisé pour innover et créer des solutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un cadre de prise de décision à l'échelle de l'université, articulant les principes de prise de décision à tous les niveaux, afin de réduire la redondance et de faciliter des processus décisionnels plus efficaces. **</li> </ul>	Leadership exécutif et à l'échelle de l'université	<p>2025 Faculty and Staff Engagement Survey scores :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Authority and empowerment</li> <li>Work, structure and process</li> </ul> <p>(Baseline authority &amp; empowerment score: 60%; target score: 63%)</p> <p>(Baseline work, structure and process score: 48%; target score: 51%)</p>
<b>Permettre des parcours de carrière diversifiés et épanouissants à l'université grâce à un accès accru et à un soutien pour le développement professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exiger des superviseurs qu'ils donnent la priorité à l'avancement du développement de carrière des personnes sous leur responsabilité directe dans le cadre du processus de rapport de performance annuel, y compris en allouant des ressources prioritaires pour la formation dans les fonctions principales. **</li> </ul>	<p>À l'échelle de l'université</p> <p>VP (SUOF)</p>	<p>Création de nouveaux cours et ateliers (qualitatif)</p> <p>Participation aux programmes et scores d'évaluation</p>

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Permettre des parcours de carrière diversifiés et épanouissants à l'université grâce à un accès accru et à un soutien pour le développement professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des lignes directrices pour soutenir une meilleure planification de la relève en vue de soutenir le développement de carrière à long terme. ***</li> <li>Explorer le développement de programmes de formation recommandés institutionnellement pour des rôles spécifiques. ***</li> <li>Développer et lancer un programme de mentorat formel. ***</li> <li>Faciliter le soutien aux communautés de pratique dans des domaines fonctionnels spécifiques pour soutenir le développement des compétences fonctionnelles.</li> </ul>	<p>Vice-provost et VP(A) VP (SUOF)</p> <p>Vice-provost et VP(A) VP (SUOF)</p> <p>VP (SUOF)</p> <p>À l'échelle de l'université</p>	<p>Création de nouveaux cours et ateliers (qualitatif)</p> <p>Participation aux programmes et scores d'évaluation</p>
<b>Créer une culture de soins abordant tous les aspects de la sécurité : physique, psychologique et culturelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action pour la sécurité d'une Culture de soins. **</li> </ul>	À l'échelle de l'université	Exécution réussie du Plan d'action pour la sécurité d'une Culture de soins
<b>Indicateurs de santé organisationnelle:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de participation à la formation</li> <li>Score des promoteurs (satisfaction des programmes/formations en fonction de la probabilité de recommander la formation à d'autres)</li> <li>Satisfaction des services – satisfaction nette relative (UniForum) et évaluation de la satisfaction des services de soutien</li> </ul>			

\*indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé en 2024/25

\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 2 à 3 ans

\*\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 3 ans ou plus (bien que le travail puisse commencer plus tôt)

**Thème:**

# Un Leadership Exceptionnel dans un Environnement de Responsabilité Partagée

**Le leadership à l'Université de l'Alberta est à la fois formel et informel. Il englobe les responsabilités positionnelles des leaders formels, ainsi que les compétences et comportements qui peuvent être manifestés à tous les niveaux de l'organisation.**

Le leadership est étroitement lié à chacun des thèmes mentionnés précédemment, et un leadership de soutien est un facteur critique de succès pour chaque objectif et cette stratégie. Il y a également des actions et des engagements spécifiques requis par les leaders formels (les personnes occupant des rôles exécutifs ou administratifs supérieurs) pour instaurer la confiance et aider les personnes à s'épanouir, ce qui est exprimé dans ce thème. Ces actions et engagements ne suppriment pas la nécessité d'une responsabilité partagée à travers l'université, reconnaissant que les personnes à tous les niveaux de l'organisation doivent participer à la création d'une culture et d'un environnement florissants.

## **Définir notre culture et notre environnement**

Dans une Université de l'Alberta caractérisée par un leadership exceptionnel :

- Nous comprenons que les compétences en leadership sont fondamentales pour soutenir et responsabiliser les personnes.
- Nous communiquons clairement et de manière transparente sur nos processus, priorités et rôles. Nous consultons et nous collaborons.
- Nous cultivons un sentiment de responsabilité partagée pour les objectifs et le succès de l'université en responsabilisant les personnes à tous les niveaux de l'organisation pour qu'elles exercent leur jugement et créativité, résolvent des problèmes et inspirent les autres.
- Les leaders à tous les niveaux assument leur responsabilité envers la communauté universitaire et agissent en tout temps de manière conforme aux valeurs de l'université.

## Objectifs et actions prioritaires

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Redévelopper la confiance envers le leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre l'accent sur la visibilité, la transparence et la disponibilité du haut leadership (décanats, vice-provost, vice-présidences, présidence).*</li> <li>Établir un cadre de responsabilité clair pour la mise en œuvre de « Forger », avec des responsabilités déclinées aux niveaux des collèges/facultés/services.*</li> <li>Soutenir les leaders formels dans l'articulation claire des priorités de leurs domaines de responsabilité, en alignement avec la direction stratégique plus large de l'université.</li> </ul>	<p>Haute direction Vice-provost et VP(A)</p> <p>Leadership exécutif</p> <p>Vice-provost et VP(A)</p>	<p>Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance envers le leadership (Score de base de la confiance envers le leadership : 38 % ; score cible : 43 %)</li> </ul> <p>Exécution réussie des responsabilités identifiées dans « Forger »</p>
<b>Créer une culture de leadership partagé exceptionnelle en développant les compétences en leadership à tous les niveaux de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre l'investissement dans le développement du leadership, y compris le leadership académique, en mettant l'accent sur le développement des compétences et des capacités en mentorat et en accompagnement. ***</li> <li>Réviser le processus d'évaluation des performances et les critères pour les leaders formels dans le but d'incorporer les valeurs de l'université. ***</li> </ul>	<p>VP (SUOF) Vice-provost et VP(A)</p> <p>Leadership exécutif</p>	<p>Développement et mise en œuvre de programmes de leadership (qualitatif)</p> <p>Établissement et achèvement de la formation requise pour les leaders en poste (date cible à déterminer)</p> <p>Développement et mise en œuvre d'un programme de gestion de la performance (qualitatif)</p> <p>100 % des rôles de leadership exécutif avec des plans de succession définis</p>
<b>Indicateurs de santé organisationnelle :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de participation à la formation</li> <li>Score des promoteurs (satisfaction des programmes/formations en fonction de la probabilité de recommander la formation à d'autres)</li> </ul>			

\*indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé en 2024/25

\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 2 à 3 ans

\*\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 3 ans ou plus (bien que le travail puisse commencer plus tôt)



**« Un bon environnement de travail donne la priorité au respect, à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la sensibilisation. »**

**Sofyan Alhamid**

Professeur enseignant  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 13

**Thème:**

# Créer des Liens

## **Les personnes veulent se sentir connectées les unes aux autres, à l'université et à sa mission, à notre corps étudiant et à la communauté externe.**

Le lien est une question de sentiment d'appartenance, ce qui signifie que nous devons nous sentir valorisés dans notre travail. Le lien consiste également à établir des relations réelles et tangibles avec des collègues immédiats et avec des collègues à travers l'université. Ces relations demandent du temps et de l'effort pour être cultivées, et il nous faut un engagement à l'échelle de l'organisation pour créer un espace où le travail de création et de maintien des liens est priorisé. Il est également nécessaire de mettre un accent particulier sur l'établissement de relations et le rapprochement des perspectives entre les membres du personnel de longue date et celles et ceux qui ont rejoint l'université plus récemment.

La création de liens repose sur le bien-être, l'habilitation et la capacité d'agir, et elle les renforce également.

### **Définir notre culture et notre environnement**

Dans une Université de l'Alberta plus connectée :

- Nous sommes une communauté qui valorise les relations interpersonnelles, tant entre nous qu'avec l'université.
- Nous faisons l'effort de cultiver une culture de travail commune et de nous traiter mutuellement avec respect, dans le cadre de notre engagement envers l'excellence et l'authenticité.
- Nous comprenons et valorisons la construction d'une culture positive axée sur le travail d'équipe, fondée sur la confiance mutuelle.
- Nous sommes enracinés dans l'histoire de plus de 100 ans de l'Université de l'Alberta, et nous valorisons cet espace où nous pouvons poursuivre nos passions et faire une différence.



## Objectifs et actions prioritaires

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Articuler des valeurs clés pour l'Université de l'Alberta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et diffuser un ensemble clair de valeurs pour l'Université de l'Alberta, qui aide les personnes à créer un lien personnel avec l'université et à établir une base commune pour tout le travail et les décisions au sein de l'université.*</li> </ul>	À l'échelle de l'université	<p>Achèvement de l'énoncé des valeurs institutionnelles (cible : 2024/25)</p> <p>Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement global</li> <li>Collaboration</li> <li>Taux de participation</li> </ul> <p>(Score d'engagement de base : 55 %; score cible : 58 %)</p> <p>(Score d'engagement de base : 54 %; score cible : 57 %)</p> <p>(Taux de participation de base : 51 %; taux cible : 61 %)</p>
<b>Créer un sentiment de connexion communautaire au niveau individuel, de l'équipe et de l'université</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir les processus des services administratifs pour identifier les opportunités de créer plus de points de contact et de connexions personnelles tout au long de la prestation de services de soutien intégrée.*</li> <li>Identifier et soutenir l'élargissement des pratiques locales positives au sein des équipes.***</li> <li>Créer des opportunités de connexion tant au sein des équipes individuelles qu'avec l'ensemble de la communauté universitaire.**</li> </ul>	<p>À l'échelle de l'université</p> <p>VP (SUOF)</p> <p>Vice-provost et VP(A)</p>	<p>Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration</li> </ul> <p>(Score de collaboration de base : 54 %; score cible : 57 %)</p> <p>Création d'opportunités de connexion à l'échelle de l'université (qualitatif)</p> <p>Évaluation de l'efficacité des équipes (à développer en 2025/26)</p> <p>Score net de satisfaction du sondage UniForum</p> <p>(Score de base : 13, cible : 20)</p>

OBJECTIFS	ACTIONS PRIORITAIRES	RESPONSABILITÉ	INDICATEURS
<b>Créer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance grâce à une reconnaissance accrue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un programme de reconnaissance innovant et informel pour le personnel et les collègues, ainsi que des outils pour aider le personnel de supervision à intégrer la reconnaissance dans les pratiques régulières des équipes.*</li> <li>Augmenter les ressources pour les programmes de reconnaissance formelle et sensibiliser aux programmes existants.**</li> </ul>	<p>VP (SUOF)</p> <p>Vice-provost et VP(A); à l'échelle de l'université</p> <p>VP (SUOF)</p>	<p>Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement global (Score d'engagement de base : 55 %; score cible : 58 %)</li> </ul> <p>Utilisation du programme de reconnaissance (à établir en 2024/25)</p>
<b>Établir une culture d'inclusion et de respect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une charte institutionnelle décrivant les attentes en matière de comportement, que les membres de la communauté peuvent s'engager à respecter.*</li> <li>Assurer la mise en œuvre du Plan d'action EDI à tous les niveaux de l'université.**</li> <li>Accroître la sensibilisation aux ressources pour la divulgation et la résolution des préoccupations sur le lieu de travail.*</li> </ul>	<p>Président et à l'échelle de l'université</p> <p>Vice-provost et VP(A)</p> <p>VP (SUOF)</p>	<p>Résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et du corps professoral de 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équité, diversité et inclusion (Score EDI de base : 70 %; score cible : 73 % d'ici 2025)</li> </ul> <p>Mise en œuvre réussie du Plan d'action EDI</p>
<b>Indicateurs de santé organisationnelle :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de roulement du personnel (administratif, académique et corps professoral)</li> <li>Rapports avec le personnel et relations de travail (nombre de conflits formels)</li> </ul>			

\*indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé en 2024/25

\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 2 à 3 ans

\*\*\* indique que l'action doit être achevée ou avoir largement progressé d'ici 3 ans ou plus (bien que le travail puisse commencer plus tôt)

« Imaginez un peu : Vous êtes entourée de quelques-uns des esprits les plus brillants dans leur domaine, mais ils sont aussi terre-à-terre et amusants ! Notre département est une grande famille excentrique. Les pauses café se transforment en séances de remue-méninges et les séminaires de recherche en mini-exposés télévisés. On a l'impression d'assister à une fête intellectuelle sans fin. »

**Emily Block**

Chaire George M. Cormie et professeure agrégée de gestion  
Nombre d'années à l'Université de l'Alberta : 8



# Leading with Purpose.



**UNIVERSITÉ  
DE L'ALBERTA**

**Bureau de la provost et  
vice-présidente (académique)**

2-40 South Academic Building  
University of Alberta  
Edmonton, AB  
Canada T6G 2G7

**Bureau du vice-président (services  
universitaires, opérations et finances)**

2-04 South Academic Building  
University of Alberta  
Edmonton, AB  
Canada T6G 2G7

