

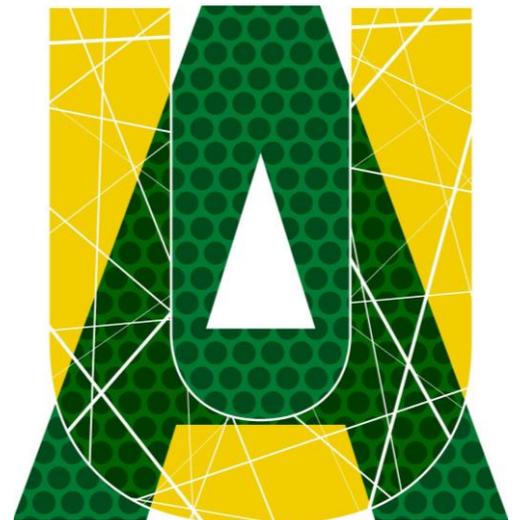


UNIVERSITY  
OF ALBERTA

# L'Université de l'Alberta de demain : *Une Université*

Bill Flanagan  
Président et vice-chancelier

Verna Yiu  
Vice-rectrice intérimaire et vice-présidente (académique)



Date :  
9 SEPTEMBRE 2022

**« En travaillant ensemble en tant qu’*Une Université*, nous allons construire l’une des grandes universités du monde pour le bien public, idéalement placée pour affronter les défis d’aujourd’hui et de demain. »**

## **Nous sommes *Une Université***

Lancé il y a deux ans, le programme *University of Alberta for Tomorrow* (UAT) – L’Université de l’Alberta de demain – a fixé un objectif ambitieux : transformer les défis financiers sans précédent de l’université en une stratégie visant à assurer le succès de l’Université de l’Alberta pour les décennies à venir. UAT a mis en avant une vision claire : fonctionner non pas comme une collection de silos, mais comme une université unifiée, centrée sur une mission fondamentale. En tant qu’*Une Université*, notre mission fondamentale est d’exploiter toute la puissance et tout le potentiel de l’Université de l’Alberta pour construire et soutenir l’une des grandes universités du monde pour le bien public.

L’une des cinq meilleures universités canadiennes et plus récemment classée parmi les [100 meilleures au monde](#), l’Université de l’Alberta est une institution d’enseignement et de recherche forte d’une longue histoire d’excellence. Bien que les deux dernières années aient été difficiles en raison à la fois d’une pandémie mondiale et d’une restructuration académique et administrative du campus entier, nous continuons d’être unis<sup>1</sup> par notre engagement à inspirer l’esprit humain à travers l’excellence en matière d’apprentissage, de découverte et de citoyenneté. De nombreuses avancées récentes illustrent l’engagement de notre communauté à répondre aux défis mondiaux complexes : diversifier notre industrie énergétique, fournir des vaccins au monde, et travailler ensemble en transdisciplinarité afin de créer une société plus juste et équitable. Notre objectif, inchangé depuis la création de l’université, est d’élever le peuple entier, tel que le déclara Henry Marshall Tory lors de la première allocution de remise des diplômes en 1908.

---

<sup>1</sup> Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d’un féminin et d’un masculin

Mais la concurrence en termes de personnes et de ressources est féroce, et c'est sur la scène mondiale que nous jouons. Pour les universités, la mondialisation implique des occasions de collaborer avec des partenaires internationaux sur des défis mondiaux, et d'attirer des talents venant de partout dans le monde. Cependant, cela veut également dire que les étudiants, chercheurs et employés sont libres de réaliser leur potentiel n'importe où. Et la concurrence est plus rude chaque jour. Nous devons nous appuyer sur la fondation solide de l'Université de l'Alberta en tant qu'université mondiale afin de stimuler la future croissance.

Les plus grandes universités mondiales créent une atmosphère où les gens peuvent réfléchir globalement, collaborativement, et à travers les disciplines, aux façons de résoudre les problèmes mondiaux les plus difficiles. Elles sont adaptables et répondent rapidement aux attentes changeantes de nos étudiants et enseignants de plus en plus divers. Par exemple, nous voyons des universités telles que Cambridge, l'Imperial College London, et le King's College London créer une coentreprise de recherche médicale – l'Institut Francis Crick – afin que le corps professoral puisse travailler à travers les disciplines et institutions pour résoudre des défis majeurs en matière de santé. Les plus grandes universités mondiales conçoivent des programmes inclusifs pour les étudiants d'aujourd'hui et les leaders de demain, qui puisent de multiples disciplines afin de résoudre les défis locaux et mondiaux.

Pour l'Université de l'Alberta, le défi – et l'opportunité – est de parvenir à assurer notre succès dans cet environnement en rapide évolution. Il nous faut libérer le potentiel de nos chercheurs grâce à un plus grand accès aux financements, au développement d'une masse critique pour répondre aux défis mondiaux, et à davantage d'occasions de collaborer avec d'autres grands esprits à travers le monde. Nous avons la possibilité de mettre à profit le modèle collégial pour développer de nouveaux programmes à travers les disciplines, de fournir des occasions pertinentes et créatives d'apprentissage expérientiel et intégré au travail, et de garantir une expérience étudiante exceptionnelle et constante, parmi les meilleures au monde. Nous devons saisir l'instant pour faire en sorte que nos programmes de calibre mondial soient inclusifs et accessibles à tous les apprenants, nouveaux ou perpétuels, à travers l'Alberta, le Canada et le monde.

En résumé, que devons-nous faire aujourd'hui pour maintenir et développer notre position d'université de classe mondiale lors du siècle à venir ? En travaillant ensemble en tant qu'Une Université, nous allons aligner nos ressources afin de maximiser notre impact en Alberta, au Canada et à travers le monde.

## Un accent plus fort sur la mission fondamentale

En travaillant en tant qu'Une Université, nous pouvons mettre à profit la force de nos facultés, qui constituent les principaux vecteurs de l'impact de l'université. En premier lieu, nous avons déjà pris la mesure nécessaire de simplifier nos procédures administratives afin de réduire nos coûts, tout en maintenant – et en essayant d'améliorer – la qualité de l'expérience des services aux étudiants, enseignants et employés. Ces changements nous permettent d'attribuer un montant maximal de dollars à notre mission fondamentale d'enseignement et de recherche. Au cours des deux dernières années, grâce à l'initiative *Service Excellence Transformation*, nous avons réduit nos coûts administratifs de 102 millions de dollars.

Une approche holistique et unifiée pour l'Université de l'Alberta de demain – fonctionnant comme Une Université – fournira des structures alignées afin d'augmenter notre efficacité et de mieux répondre aux besoins de nos étudiants, enseignants et chercheurs. En fonctionnant comme Une Université, nous pourrions établir des priorités institutionnelles stratégiques et travailler ensemble pour les atteindre. Celles-ci comprennent un engagement envers de nouvelles initiatives autochtones, et l'équité, la diversité et l'inclusion – des priorités qui englobent toutes les sphères de notre travail, et qui se rapportent à nos valeurs fondamentales en tant qu'université. Le résultat ? De meilleurs résultats en matière d'enseignement et de recherche, une expérience étudiante plus cohérente et favorable, un plus grand impact social, et une reconnaissance accrue de l'université au niveau international.

Nous avons la capacité et le potentiel de faire encore mieux. D'après nos dépenses substantielles en matière de recherche, l'Université de l'Alberta peut viser non seulement à garder sa place parmi les 100 meilleures universités au niveau mondial, mais aussi à se classer parmi les 50 premières. Les plus grandes universités mondiales ont généralement renforcé leur recherche dans certains domaines – en se concentrant sur l'échelle – plutôt que de simplement augmenter le nombre de domaines de recherche. Comme leur meilleur classement le reflète, elles ont rencontré du succès grâce à des investissements ciblés et à une performance de recherche accrue dans les domaines des STIM, de la santé et des sciences humaines et sociales. En opérant en tant qu'Une Université, nous pourrions mettre

nos forces à profit et continuer de développer notre réputation mondiale en matière d'excellence de recherche.

## Passer d'une fédération à *Une Université*

Pour devenir *Une Université*, la première étape était de réimaginer nos structures administrative et académique. Comme la plupart des universités canadiennes, nous fonctionnions depuis longtemps comme une fédération de facultés largement décentralisée. Dans le cas de l'Université de l'Alberta, nous avons 18 facultés, bien plus que la plupart des autres universités canadiennes, chaque faculté étant principalement responsable de fournir la majorité de ses services administratifs et étudiants.

En l'absence de modèle opérationnel standard pour l'administration de l'université, chaque faculté concevait et proposait ses services administratifs, créant des modèles incohérents et peu coordonnés, de qualité variable et offrant peu d'occasions de faire des économies d'échelle. Des redondances et duplications coûteuses existaient à travers les programmes. Bien que nous ayons eu des exemples d'opérations centralisées hautement efficaces, tels que nos bibliothèques et musées, qui servent tous les programmes et personnes à travers l'université, il s'agissait de cas isolés.

Selon l'indice de référence UniForum 2020, comprenant un groupe varié de grandes universités telles que l'Université de Toronto, l'Université de Colombie-Britannique, Cambridge et Oxford, nos frais administratifs étaient 38 pour cent plus élevés que les frais prévus pour une université de notre taille et de notre intensité de recherche. Nos frais administratifs étaient plus élevés que ceux de toutes les autres universités du groupe de référence, comprenant plus de 50 membres. Si nous pouvions réduire nos coûts afin de nous aligner sur la moyenne du groupe de référence, nous pourrions économiser plus de 125 millions de dollars par an en frais administratifs.

En bref, nous détournions des ressources significatives de notre mission fondamentale d'enseignement et de recherche, donnant à l'Université de l'Alberta un important désavantage comparatif vis-à-vis de nos concurrents mondiaux. Nous avons également une structure de direction académique qui était fragmentée, trop compliquée et déséquilibrée, et qui – par nature – prenait trop de temps pour agir et saisir les opportunités.

Si l'on prend en considération notre taille et l'important volume de recherche que nous effectuons - plus de 500 millions de dollars par an en revenus liés à la recherche, on pourrait dire que notre classement au niveau mondial était médiocre. Des universités plus petites disposant de beaucoup moins de financements liés à la recherche, telles que le King's College London, l'Université de Warwick et l'Université nationale australienne se placent systématiquement parmi les 80 meilleures au monde. L'Université de Manchester, qui dispose de revenus liés à la recherche similaires à ceux de l'Université de l'Alberta, se classe parmi les 50 meilleures. Avec moins de la moitié des revenus liés à la recherche, l'Université de Leeds se place au même niveau que l'Université de l'Alberta.

En travaillant ensemble en tant qu'*Une Université*, nous pourrions raconter une histoire plus puissante au sujet de notre excellence en matière d'enseignement et de recherche. Nous pourrions faire avancer les priorités stratégiques dans toute l'université afin de renforcer l'expérience étudiante, de développer des programmes universitaires innovants, et d'encore plus développer la recherche et son impact. Nous pourrions aspirer à non seulement conserver notre position parmi les 100 meilleures universités au niveau mondial, mais potentiellement nous classer parmi les 50 meilleures.

Pour construire l'Université de l'Alberta de demain et assurer son succès, nous avons besoin d'une coordination des services administratifs et étudiants plus efficace, et d'une structure académique et de leadership simplifiée et plus performante. Nous avons besoin d'opérer en tant qu'*Une Université* plutôt qu'une fédération libre faite de nombreuses facultés essentiellement autonomes.

## **Une Université et les Collèges**

Le modèle collégial est essentiel pour fournir les éléments nécessaires au leadership global dans l'environnement postsecondaire, en créant des possibilités d'approfondir notre mission fondamentale d'enseignement et de recherche. En alignant 13 facultés sur trois collèges, nous avons créé un Collège des Sciences sociales et humanités (facultés d'art, d'administration des affaires, d'éducation et de droit), un Collège de Sciences naturelles et appliquées (facultés de l'agriculture, de la vie et de l'environnement, de génie et de science), et un Collège des Sciences de la santé (facultés de kinésiologie, de sport, et de loisir; de médecine et de dentisterie; de pharmacie et de sciences pharmaceutiques; de santé publique; et de médecine de réadaptation). Les collèges créent trois nouvelles unités universitaires de taille et d'ampleur comparables, tout en préservant la mission fondamentale de chaque faculté d'une façon qui s'aligne sur les objectifs communs de l'université.

En même temps, la préservation des trois facultés autonomes - Augustana, le Campus Saint-Jean (CSJ) et la Faculté des Études autochtones (Faculty of Native Studies - FNS) assure que nous servons les besoins de communautés distinctes. Elles relient et font collaborer ces communautés et leurs points de vue avec notre université entière, en élargissant l'éventail d'options disponibles aux étudiants, en donnant un accès à des populations mal desservies, et en approfondissant la recherche et l'enseignement centrés sur les communautés. Aux côtés des collèges, ces facultés sont essentielles au développement *d'Une Université*.

Ce modèle améliore notre capacité à fournir une expérience étudiante homogène et aidera à étendre notre portée vers de nouveaux et perpétuels apprenants à travers l'Alberta, le Canada et le monde. Il optimise un environnement où le personnel de recherche peut réfléchir de façon générale, collaborative et à travers les disciplines tout en travaillant sur les défis mondiaux les plus difficiles, et où de nouveaux programmes universitaires innovants peuvent être conçus dans toutes les facultés.

Plutôt que d'ajouter à la charge administrative, les collèges réduisent les redondances, les duplications inutiles et la complexité administrative. Grâce à des charges administratives moindres, les facultés fonctionnent de façon plus simple et réactive alors que nous cherchons à attirer de nouveaux financements et à approfondir nos partenariats de recherche.

La nouvelle structure collégiale – avec son plus petit nombre d'unités académiques plus larges de taille similaire et aux intérêts disciplinaires vastement partagés – permet des opportunités significatives de tirer profit des économies d'échelle et de faire avancer l'enseignement et la recherche interdisciplinaires. Cette structure simplifiée et plus équilibrée nous permet de mieux faire avancer les priorités stratégiques de toute l'université, en contraste avec de multiples unités universitaires fonctionnant comme des silos de tailles et d'échelles variant largement. Les collèges nous fournissent des plateformes unifiantes nous permettant de concentrer nos efforts et d'avoir un impact mondial encore plus significatif.

Notre tâche essentielle, désormais, est de construire les collèges afin de faire avancer l'approche « une-université » et de renforcer notre mission fondamentale, en donnant à chaque doyen de collège l'autorité et la responsabilité nécessaire pour porter cette vision ambitieuse. En tant qu'*Une Université*, nous réaffirmons notre engagement à diriger l'une des grandes universités du monde pour le bien public. Les collèges et les doyens joueront un rôle essentiel pour faire avancer cette mission.

Selon le [modèle opérationnel](#), les collèges auront trois fonctions principales : appuyer les étudiants et programmes de premier cycle et de cycles supérieurs, soutenir la recherche, et mener des initiatives interdisciplinaires stratégiques, y compris poursuivre des priorités établies telles que le plan stratégique institutionnel pour les autochtones, et réaffirmer notre engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion. L'année suivante se concentrera sur la mise en œuvre du modèle.

## **Bureaux d'éducation des collèges**

Le bureau d'éducation de chaque collège offrira une approche coordonnée pour la planification des effectifs, du recrutement, de l'administration des programmes et de l'offre des programmes interdisciplinaires à la fois pour les étudiants de premier cycle et de cycles supérieurs. Ceci permettra la collaboration des centres d'expertise et des réseaux de partenaires, conçus pour appuyer ces fonctions à travers l'institution entière. Ceci favorisera et permettra d'atteindre un nouveau niveau d'enseignement interdisciplinaire et d'œuvrer pour la provision systématique de services étudiants de haute qualité. Le bureau d'éducation joue déjà un rôle essentiel dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des inscriptions, y compris la préparation et le recrutement des étudiants dans des programmes de choix et leur correspondant. Ce bureau gagnera en importance alors que nos inscriptions augmentent; notre objectif est de franchir la barre des 50 000 étudiants d'ici 2026.

Le bureau d'éducation s'efforcera également de fournir d'excellentes expériences étudiantes à travers la consolidation et l'homogénéité des procédures essentielles à l'expérience étudiante. Ceci inclura de s'assurer de bien comprendre tous les problèmes affectant l'ensemble des étudiants et de leurs instructeurs, y compris l'intégrité universitaire et le code de conduite des étudiants. Le bureau d'éducation programmera également les cours, ce qui renforcera l'expérience étudiante en minimisant les conflits et en maximisant le nombre de cours disponibles. À travers les opportunités présentées par le modèle collégial – y compris les programmes intercollégiaux, les stages uniques et les expériences d'apprentissage intégrées au travail, et l'implication directe dans des opportunités innovatives et entrepreneuriales – nous nous assurerons que l'Université de l'Alberta est une destination prisée des meilleurs étudiants.

Le bureau d'éducation œuvrera pour des approches cohérentes du rendement universitaire à travers les programmes : ceci est important pour les étudiants qui souhaitent explorer des options et effectuer des transferts entre les différents programmes de l'Université de l'Alberta.

Cette cohérence et clarté facilitera des occasions de transférer des étudiants issus de nos institutions partenaires d'éducation postsecondaire, aux niveaux local et international. Les trois bureaux d'éducation seront hautement coordonnés afin de rester homogènes, tout en se concentrant sur les besoins spécifiques de leurs collègues respectifs.

L'Université de l'Alberta accueille des étudiants d'exception - prêts à explorer les grandes questions et à gagner les compétences nécessaires pour réussir dans une communauté mondiale de plus en plus complexe. Alors que nous continuons d'approfondir et d'enrichir l'expérience étudiante, le bureau d'éducation aidera à augmenter la flexibilité des choix d'apprentissage pour les étudiants, à faire avancer les possibilités d'apprentissage intégrées au travail, et à améliorer l'enseignement et les résultats d'apprentissage. Le bureau d'éducation renforcera l'intégration à travers le réseau des partenaires et le leadership académique entre les bureaux institutionnels, y compris le bureau du registraire, le doyen des étudiants, *University of Alberta International*, FGSR, et les facultés qui fournissent nos programmes de calibre international aux étudiants.

## **Bureaux de recherche des collègues**

Le bureau de recherche de chaque collègue jouera un rôle essentiel dans le soutien intégral des activités de recherche et de création, d'innovation et d'entrepreneuriat à l'université. En travaillant de près avec le VPRI et le leadership de recherche de chaque faculté, il continuera de développer notre excellence de recherche, en visant à attirer plus de 600 millions de dollars par an en revenus liés à la recherche. Le bureau de recherche soutiendra la performance de recherche et les demandes de subvention, en capitalisant sur les possibilités de financement majeur de la part des gouvernements provincial et fédéral, et en faisant avancer les approches interdisciplinaires. La coordination et la consolidation des processus de l'administration de la recherche renforceront les opportunités de partenariats interdisciplinaires et l'engagement d'une façon qui n'était pas toujours aisément facilitée par de multiples bureaux de recherche facultaires.

Les collègues s'alignent généralement sur les disciplines de recherche – sciences de la santé, STIM, humanités et sciences sociales, ce qui permet de la capacité et des possibilités pour la coordination de la recherche. En travaillant avec les trois bureaux de recherche collégiaux, le VPRI peut adopter des objectifs stratégiques institutionnels de façon coordonnée, surtout pour les grands projets et partenariats interdisciplinaires. Les demandes fédérales pour les grands programmes interdisciplinaires tels que le Fonds de recherche biomédicale du Canada et le

Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada peuvent désormais être coordonnés de façon simplifiée entre trois bureaux de recherche.

Les partenariats institutionnels avec des organisations institutionnelles telles que AHS, qui se concentrent sur une ou plusieurs disciplines, peuvent être coordonnés par ce bureau par le biais d'un point unique de contact, assurant des parcours et processus clairs pour les partenaires externes et le personnel de recherche de l'Université de l'Alberta. Une approche coordonnée des projets de recherche interdisciplinaires et multidisciplinaires avec les partenaires externes utilise des économies d'échelle pour renforcer l'impact de l'excellence en recherche de façons bénéficiant à la fois notre personnel de recherche et nos partenaires externes estimés.

## Initiatives stratégiques collégiales

Les collègues auront un important rôle de facilitation et de leadership pour faire avancer les initiatives stratégiques critiques. Par exemple, les initiatives autochtones, EDI, la sécurité au travail, les initiatives internationales, et l'optimisation de l'espace et de l'infrastructure. Les dirigeants des initiatives stratégiques travailleront avec le leadership du collège et les bureaux d'éducation et de recherche afin de faire avancer les stratégies institutionnelles.

Par exemple, l'Université de l'Alberta a récemment réaffirmé son engagement envers les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, et les initiatives autochtones, dans le plan stratégique autochtone [\*Braiding Past, Present and Future: Indigenous Strategic Plan\*](#). Les collègues joueront un rôle essentiel pour appuyer la stratégie autochtone dans les programmes qui impactent et engagent à travers les collègues. I-STEAM Pathways est un programme intercollégial visant à créer des carrières pour les étudiants autochtones dans les programmes de science, de technologie, d'ingénierie, d'arts, de gestion, de droit et de politique. Ce programme jumelle des étudiants et des enseignants à travers l'Université de l'Alberta pour des stages de recherche estivaux. Les collègues appuient le programme administrativement à travers le réseau de partenaires. Ils travaillent avec le leadership I-STEAM et la Vice-provost des initiatives et de la recherche autochtone afin d'assurer la durabilité du programme et d'augmenter le nombre de places dans les stages les plus demandés. Les collègues fourniront de la coordination, du soutien administratif et des infrastructures pour développer et appuyer les initiatives autochtones à travers les disciplines et l'université.

La sécurité au travail est une autre initiative essentielle. La sécurité sur nos campus inclut la sécurité physique, psychologique et culturelle, et notre objectif est de créer une culture de

soutien, et de systématiquement intégrer la santé et la sécurité à la communauté universitaire en tant que valeur fondamentale. L'Université de l'Alberta est une institution de grande taille et complexe, et la sécurité est indispensable à notre mission d'éducation et de recherche. En même temps, la priorisation et la responsabilité de la sécurité varie selon les unités. Réduire cette variabilité est une priorité institutionnelle. Les collèges auront un rôle important dans la coordination du respect de la sécurité et de la culture sécuritaire. Par exemple, cette année passée, le Collège des sciences naturelles et appliquées (College of Natural and Applied Sciences - CNAS) a mis à profit l'expertise de la *David and Joan Lynch School of Engineering Safety and Risk Management* pour unir le leadership en matière de sécurité. Ceci leur a permis d'exploiter et de partager des outils, des procédures et des pratiques à travers le CNAS. En une seule année, certaines procédures ont été adoptées au sein du collège. Ce partage d'expertise se propagera désormais à travers les collèges afin de servir d'exemple fort illustrant l'atteinte des objectifs institutionnels et la responsabilité en matière de sécurité.

## **autonomes**

Il est important de mettre en lumière le fait que notre vision d'*Une Université* inclut les contributions vitales de nos trois facultés autonomes : Augustana, le Campus Saint-Jean (CSJ) et la Faculté des Études autochtones (Faculty of Native Studies - FNS) – toutes trois répondant aux besoins de communautés distinctes. Aux côtés des collèges, elles sont essentielles à la construction d'*Une Université*.

Nous observons déjà l'impact du soutien que les collèges apportent à la mission d'éducation et de recherche par le biais des facultés autonomes. Le bureau d'éducation du Collège des Sciences naturelles et appliquées (CNAS) a travaillé pour assurer que les étudiants des programmes de science du CSJ et d'Augustana s'intéressant à des stages du CNAS y aient accès. La FNS et le CNAS travaillent ensemble pour assurer le succès des stages d'été pour les peuples autochtones en génomique (*Summer internships for Indigenous Peoples in Genomics Canada - SING*). Le bureau d'éducation du CNAS a aussi travaillé de près avec le CSJ sur des propositions d'offres de cours microcrédentiels disponibles aux étudiants à la fois en anglais et en français. Le bureau d'éducation du Collège des sciences sociales et des humanités appuie également la planification des effectifs du CSJ, la Faculté des Sciences infirmières du Collège des Sciences de la santé (CHS) offre depuis bien longtemps un programme de sciences infirmières bilingue en collaboration avec le CSJ. Le bureau d'éducation du CHS peut désormais appliquer les principes et apprentissages de cette collaboration réussie afin de développer des programmes potentiels dans d'autres disciplines, davantage optimiser l'expérience des étudiants, et maximiser leur succès.

## **Le doyen de la faculté au sein du Collège**

Lorsque nous avons débuté notre parcours de restructuration universitaire, à la suite de consultations communautaires approfondies, nous avons décidé de n'amalgamer aucune de nos facultés. À la place, nous avons pris la décision prudente de préserver toutes les facultés existantes, ainsi que le rôle de doyen de faculté. Nous avons clairement entendu que l'identité facultaire était importante pour le succès de l'unité académique. Au lieu d'amalgamer certains groupes de facultés en une plus grande faculté, nous avons créé une nouvelle unité académique – le collège – ce qui nous a permis de regrouper 13 facultés en trois plus grands collèges de taille et d'ampleur similaires, partageant tous une même orientation disciplinaire générale.

### **Rôle élargi pour les doyens des facultés**

Dans le cadre de cette nouvelle structure académique, le rôle des doyens des facultés a été élargi pour leur permettre de travailler, avec le collège, sur des initiatives d'enseignement et de recherche inter et multidisciplinaires plus importantes, au bénéfice de la faculté, du collège et de l'université. Les doyens des facultés auront ainsi plus d'occasions d'aligner les initiatives stratégiques des facultés sur les priorités plus importantes des collèges et de l'université, y compris les initiatives stratégiques d'embauche à travers les facultés, les programmes

destinés à renforcer l'expérience d'apprentissage de nos étudiants et les appuis pour faire avancer la recherche. La vision *Une Université*, qui comprend le nouveau modèle opérationnel et les collègues, est conçue pour permettre aux doyens des facultés de concentrer leur expertise, leur temps et leur énergie sur les fonctions essentielles les plus importantes au succès de la faculté et de l'université, ainsi que pour faciliter la collaboration à travers les facultés.

### **Les responsabilités essentielles demeurent**

Les doyens assumant le rôle essentiel de leader académique de la faculté, ceux-ci continueront d'être principalement responsables de la mise en place des programmes académiques au sein de la faculté, de l'embauche et du mentorat des enseignants (y compris d'appuyer leur enseignement et leur recherche), des relations avec les anciens étudiants et des levées de fonds. Pour les facultés professionnelles, les relations avec la profession demeureront la responsabilité du la doyen de la faculté.

Seuls les doyens des facultés possèdent l'expertise disciplinaire pour mener le développement et l'appui des programmes académiques de la faculté, y compris l'offre des programmes et le développement du curriculum. Le rôle des doyens des facultés concernant l'embauche et le mentorat du corps professoral restera de même central. Seuls les doyens des facultés sont assez proches des enseignants et des disciplines pour accomplir ceci de façon efficace. Un grand nombre d'anciens étudiants et de soutiens externes ressentent également un lien étroit avec la faculté, et souhaitent continuer de travailler directement avec le doyen pour appuyer la faculté. Ces personnes souhaiteront savoir que le doyen de la faculté continue de défendre – et de représenter – la faculté et la ou les disciplines en sein de cette faculté. Cette relation avec les anciens étudiants et les soutiens externes – et, le cas échéant, la profession – restera fondamentale au succès de la faculté et de l'université. Les doyens des facultés doivent continuer de jouer ce rôle de leader dans toutes ces fonctions.

La clé du succès du modèle collégial est la responsabilité accrue des doyens des facultés à rechercher des occasions de mettre en synergie les initiatives et priorités de leur faculté avec celles des autres facultés du collège. Le doyen du collège appuiera le succès des facultés en coordonnant les services interfacultaires et en assurant que les ressources s'alignent de manière appropriée à travers le collège pour soutenir les besoins à la fois communs et uniques des facultés.

## **Budget**

Les doyens des facultés restent responsables de la gestion du budget de la faculté. Comme il l'a toujours été le cas, le Conseil demeure responsable d'établir le budget universitaire chaque année, sur les recommandations du Comité exécutif du la président (qui inclut le président, la vice-provost et quatre vice-présidents), et du Comité de planification universitaire GFC. Ce processus inclura désormais d'établir le budget des portfolios administratifs, des trois collèges et des trois facultés indépendantes, en utilisant le modèle et les principes budgétaires. Les doyens des facultés auront la responsabilité d'établir le budget du collège, y compris des facultés au sein du collège, en s'assurant que le budget s'aligne sur les priorités stratégiques du collège et de l'université. Une fois le budget établi, les doyens des facultés restent responsables de la gestion annuelle du budget de la faculté, en s'alignant sur les objectifs institutionnels fournis par la doyen du collège comme suit.

Le modèle budgétaire sera fondé sur une formule claire, et allouera la plus grande partie de nos ressources à travers les portfolios et les collèges (et les facultés au sein du collège) selon l'activité. Cette approche des allocations se basant sur l'activité pour les revenus liés à la scolarité, à la recherche et à l'avancement incitera de façon claire et fiable les doyens des facultés à accroître les inscriptions, la recherche et l'avancement. Cela signifie également que le doyen du collège exercera un contrôle discrétionnaire limité sur les allocations du budget en dehors du Fonds d'initiatives stratégiques, qui sera établi afin d'appuyer les initiatives stratégiques identifiées dans le plan stratégique de l'université.

Cependant, les collèges joueront un rôle actif pour déterminer comment le budget alloué est dépensé. Les doyens des collèges fourniront des objectifs – pour les ETP de recherche, d'enseignement et d'administration – et soutiendront les doyens des facultés dans leur développement de plans budgétaires, qui seront sujets aux exigences du modèle opérationnel et aux contraintes d'embauche du personnel administratif. Les objectifs, développés en collaboration avec les doyens des facultés, compléteront les mesures incitatives intégrées au modèle à travers les méthodes d'allocation fondées sur l'activité afin d'accroître les inscriptions, la recherche et l'avancement.

## **Rôle de soutien du doyen de collège /vice-provost**

La structure académique précédente, dans laquelle le vice-provost avait 24 rapports directs, lui laissait peu de temps pour s'engager de façon significative avec les doyens des facultés individuelles. Avec les collèges, les doyens des facultés auront un accès disponible et significatif, ainsi que l'appui et les conseils du la doyen du collège. Le doyen du collège jouera un rôle essentiel pour soutenir les facultés au sein du collège, en s'assurant que les voix des enseignants soient entendues et en facilitant l'alignement des initiatives stratégiques facultaires, collégiales et universitaires. Ceci aura un impact particulièrement important sur les facultés plus petites, qui avaient du mal à attirer l'attention du vice-provost dans la structure académique précédente.

## **Services administratifs**

D'autres aspects du rôle traditionnel des doyens des facultés changeront, particulièrement concernant les services administratifs. Selon le nouveau modèle opérationnel, les services administratifs sont désormais principalement centralisés, avec des partenaires intégrés au sein de la faculté, libérant les doyens des facultés d'une charge administrative significative et leur permettant de concentrer plus de temps et d'énergie sur les programmes académiques, l'embauche et le mentorat du corps professoral, les relations avec les anciens étudiants et les levées de fonds. D'autres fonctions administratives, telles que détaillées ci-dessus, seront déléguées au collège, y compris les fonctions propres aux bureaux d'éducation et de recherche des collèges. Il est essentiel que les fonctions administratives des collèges ne soient pas dupliquées parmi les facultés. Les collèges ne doivent pas ajouter à la charge administrative, en dupliquant ce qui est déjà fait autre part. Les fonctions administratives précédemment attribuées à la faculté seront plutôt déléguées au collège, permettant de fournir ces services de façon plus efficace, cohérente et rentable à travers le collège. En bref, le rôle du la doyen dans la réalisation des services administratifs sera réduit, et ces services seront la responsabilité du collège ou des centres d'expertise et du réseau de partenaires de l'ensemble de l'université.

## **Leadership de la faculté au sein d'Une Université**

Les facultés ne peuvent prospérer qu'à l'aide d'un leadership fort, spécifique aux disciplines. *Une Université*, y compris le nouveau modèle opérationnel et les collèges, est conçue pour permettre aux doyens des facultés de concentrer leur expertise, leur temps et leur énergie aux fonctions essentielles les plus importantes pour le succès de la faculté et de l'université. En même temps, l'approche « une-université » facilitera la collaboration entre les facultés pour l'embauche, l'avancement de la recherche et l'amélioration de l'expérience étudiante. En

opérant en tant qu'Une Université, les facultés seront mieux positionnées pour faire avancer leurs programmes académiques, embaucher et former leur corps professoral avec des résultats d'enseignements et de recherche optimaux, et développer des liens encore plus forts avec les anciens étudiants et les soutiens externes.

## Faire avancer le modèle collégial

Les six prochains mois seront critiques pour faire avancer les collèges et renforcer l'engagement envers l'approche Une Université. À la suite de la décision du conseil en juin 2022, la provost déléguera son autorité hiérarchique afin que les doyens des facultés de chaque collège soient sous la supervision du la doyen du collège. Pour refléter ce changement, le titre du poste deviendra « doyen de collège et vice-provost » (doyen de collège /vice-provost). Ceci donnera aux doyens de collège/vice-provosts l'autorité nécessaire pour faire avancer les objectifs collégiaux et mettre à profit les forces des facultés. Ceci permettra aussi à la vice-provost de tenir les doyens des collèges/vice-provost responsables de l'atteinte des objectifs établis pour les collèges. Nous continuerons de soutenir les processus d'accréditation tel qu'approprié – il y aura une relation en pointillée directe avec la vice-provost pour de telles affaires. La vice-provost a révisé le [modèle opérationnel](#) pour refléter ces changements.

Notre nouvelle vice-provost passera beaucoup plus de temps dans les collèges et à continuer de clarifier les obligations et responsabilités des doyens des collèges /vice-recteur-riche-s. Ceci inclura de mettre à profit la capacité des collèges à gérer leur budget, leur espace, leurs programmes et leur recherche de façon coordonnée et unifiée afin de faire avancer les initiatives stratégiques de l'université, des collèges et des facultés. Avec un nombre réduit de relations directes, de 24 à 12, le rôle de la vice-provost changera aussi, lui permettant de passer plus de temps à se concentrer sur les priorités stratégiques de l'université, y compris le renforcement de l'expérience étudiante, la croissance des inscriptions, l'EDI et les initiatives autochtones, et le soutien à la recherche.

La vice-provost continuera également de finaliser et de mettre en œuvre le nouveau modèle de leader académique, qui optimise l'efficacité des rôles administratifs au moyen d'une réduction appropriée du nombre des enseignants dans des rôles administratifs, afin d'assurer que nous maximisons les ressources facultaires pour servir notre mission d'enseignement et de recherche. Puisque les nominations des doyens de collège intérimaires prendront fin en juin 2023, la vice-provost lancera immédiatement le processus de recherche des doyens des collèges /vice-provosts,.

En collaborant de près, la vice-provost et le VP (Services universitaires et finances) développeront un nouveau modèle budgétaire pour faire avancer l'approche « une-université ». Ce modèle assurera que les collèges et facultés soient financés de manière appropriée pour appuyer la mission académique, et que les ressources soient suffisantes pour faire avancer les priorités stratégiques universitaires, y compris une performance de recherche renforcée et de meilleurs résultats étudiants. Il y aura de claires incitations de la part des doyens pour faire avancer les objectifs stratégiques universitaires, y compris des mesures incitatives financières par le biais d'un fonds stratégique universitaire. La vice-provost et le VP (Services universitaires et finances) développeront ce modèle en consultation étroite avec les doyens des collèges et les doyens des facultés pour mettre en œuvre ce modèle à l'automne 2023, alors que nous développons le budget pour 2024-25.

## Développer un nouveau plan stratégique

L'approche *Une Université* fournit une structure améliorée pour faire avancer notre objectif commun – une université avec un impact encore plus fort. Avec *Une Université* comme fondation, nous pouvons désormais développer ensemble une nouvelle vision de ce que l'Université de l'Alberta peut devenir en tant que l'une des grandes universités du monde pour le bien public.

Afin de développer une vision commune qui intègre les points de vue et aspirations de notre communauté entière, nous allons lancer un processus de planification dans l'ensemble de l'université cet automne. Ce processus utilisera *Une Université*, UAT et le modèle opérationnel en tant que pierres angulaires, et sera renseigné par d'autres processus actuels de planification (tels que le plan stratégique de recherche et d'innovation, et le plan stratégique institutionnel pour les autochtones). En ayant achevé la plus grande partie de la restructuration administrative et des réductions budgétaires, nous pouvons désormais travailler ensemble en tant que communauté universitaire et prendre le temps nécessaire pour développer une vision commune pour le futur. En nous appuyant sur le plan stratégique institutionnel pour les autochtones lancé récemment, il s'agit aussi d'une occasion d'intégrer les principes de la réconciliation (défaire l'héritage de la colonisation et faire avancer la réconciliation), de la relationnalité et de l'inclusivité à notre processus de consultation.

Notre objectif principal est de faire avancer notre mission universitaire fondamentale d'enseignement et de recherche avec un impact encore plus important dans les communautés que nous servons, au niveau local et à travers le monde. Nous devons nous appuyer sur nos forces et idées collectives pour continuer notre parcours vers la réussite. À quoi devrait aspirer l'Université de l'Alberta d'ici 2032 ? Puisque nous sommes l'une des 100 meilleures universités au monde, devrions-nous chercher à nous classer parmi les 50 meilleures d'ici 2032 ? Alors que nous poursuivons de tels objectifs, nous savons déjà qu'il nous faudra suivre de nombreuses avenues au cours du processus de planification stratégique, et que nous devons nous concentrer sur de nombreux points clés. Certains, mais pas tous, sont abordés ci-dessous.

### **Élément clé du plan stratégique : les étudiants**

En poursuivant notre ambition d'atteindre plus de 50 000 étudiants et 5 000 apprenants en ligne, faudrait-il chercher à atteindre le chiffre de 65 000 ou plus d'ici 2032 ? Alors que nos inscriptions augmentent, comment pouvons-nous assurer que notre communauté d'apprentissage soit riche et diverse ? Pour prospérer, notre institution a besoin d'un mélange parfait d'étudiants canadiens et internationaux, de premier cycle et de cycles supérieurs. Ceci inclura les programmes virtuels, qui représentent nos meilleures occasions de croître et de nous positionner en tant que leaders en matière d'éducation virtuelle aux niveaux national et international. Ceci comprendra également la création d'un excellent écosystème de services étudiants, qui mettra à profit nos collèges et autres nouvelles structures, et renforcera les partenariats entre les institutions afin de soutenir la rétention et le succès des étudiants. La collaboration avec les étudiants est essentielle pour nous permettre de répondre de façon adaptée à leurs besoins changeants tout en faisant avancer nos objectifs en matière d'expérience étudiante et de recherche, ainsi que pour développer les possibilités d'apprentissage intégrées au travail, y compris les programmes coop.

### **Élément clé du plan stratégique : la recherche et l'innovation**

Comment pouvons-nous promouvoir notre vision d'un leadership inspiré qui résout des problèmes complexes d'importances locale et mondiale à travers la recherche, l'innovation, la créativité et l'éducation postsecondaire, en nous appuyant sur le nouveau plan stratégique de recherche et d'innovation qui est en train d'être développé par le bureau du VP Recherche et innovation ? Il sera essentiel de tracer une trajectoire pour renforcer notre participation aux réseaux de recherche internationaux les plus importants, et d'accroître nos financements pour les collaborations de recherche interdisciplinaires, de grande échelle, multi partenariales, nationales et internationales. Nous devons attirer, perfectionner et retenir des personnels de

recherche exceptionnels et divers, y compris ceux venant de groupes méritant l'équité. Ceci impliquera de renforcer la capacité de recherche en optimisant le soutien et les services de recherche, y compris en développant une infrastructure de recherche fondamentale de grande échelle. Il nous faudra également nous assurer de protéger la recherche, le transfert de technologies et la propriété intellectuelle. Nous soutiendrons la transposition et le transfert de l'innovation, la création de connaissances et la recherche entrepreneuriale afin de permettre et d'appuyer la formation de partenariats publics, privés et communautaires et d'augmenter la commercialisation, le tout dans le but de renforcer l'impact social de l'université.

### **Élément clé du plan stratégique : nos personnes**

Le renforcement de notre expérience étudiante et de notre impact de recherche exigera que nous attirions, recrutions et développons les meilleurs talents aux niveaux national et international. Comment pouvons-nous nous assurer de demeurer compétitifs pour les talents académiques et administratifs, dans un environnement toujours plus compétitif ? Comment pouvons-nous mieux renforcer une culture universitaire qui appuie les concepts d'Une Université ?

Comment pouvons-nous construire une culture bienveillante qui comble les écarts entre l'académie et l'administration, et qui assure que toutes les personnes sont traitées avec respect et sentent qu'elles appartiennent à une équipe cohésive ? Notre plan stratégique doit se concentrer sur une proposition de valeurs fortes amenant le personnel à faire partie d'un lieu de travail qui assure la sécurité physique et psychologique de ses personnes et met en valeur leurs contributions.

### **Élément clé du plan stratégique : EDI et les initiatives autochtones**

Un processus de planification dans l'ensemble de l'université doit renforcer notre engagement à faire avancer l'équité, la diversité et l'inclusion dans tout ce que nous faisons. Sous le leadership d'un nouveau vice-provost (EDI), nous devons faire évoluer la stratégie EDI actuelle pour répondre aux écarts, exploiter les possibilités de croissance inclusive, et intégrer l'EDI à travers le campus en tant qu'aspect fondamental de notre culture commune – un objectif essentiel au maintien de notre position en tant que l'une des meilleures destinations en matière d'excellence inclusive.

Le portfolio des programmes et de la recherche autochtones a été établi par le bureau de la vice-provost et vice-présidente (académique) afin de faciliter la collaboration et la communication institutionnelle menée par des autochtones non seulement pour développer et mettre en œuvre des programmes, mais aussi pour faire progresser le plan stratégique

autochtone de l'Université de l'Alberta. Sous la direction de la vice-provost (Programmes et recherche autochtones), comment pouvons-nous développer le nouveau plan stratégique autochtone de l'Université de l'Alberta, en intégrant la vérité et la réconciliation dans tout ce que nous faisons ? Comment pouvons-nous permettre aux pratiques institutionnelles transformatives d'aborder l'étendue de ces initiatives ?

À travers le processus de planification, nous chercherons à nous appuyer sur le vaste répertoire d'expertise et d'expérience qui existe au sein de l'Université de l'Alberta.

## **Une Université : Écouter et apprendre**

Une institution d'éducation postsecondaire forte, dynamique, et de classe internationale est essentielle à une économie croissante et à des communautés prospères. Depuis que l'Alberta a été fondée, l'Université de l'Alberta joue un rôle vital dans le développement d'opportunités pour l'Alberta, le Canada et le monde. À travers notre histoire, notre université a apporté des possibilités économiques, sociales, environnementales et culturelles aux nombreuses communautés que nous servons. Ce que nous faisons ici aujourd'hui aura un impact bien au-delà de notre université.

Nous ne nous adonnons pas à la tâche dans un silo. En tant qu'université de portée internationale, l'Université de l'Alberta relie Edmonton et l'Alberta au monde, et, en retour, rapporte ici le meilleur du monde. Notre lien à la région d'Edmonton renforce l'université, et énergise la région et le pays.

Les membres de la communauté universitaire de l'Université de l'Alberta sont sa plus grande force. Nous devons toujours nous souvenir que notre mission d'enseignement et de recherche nous unit, et le fait que nous travaillons et pensons différemment à travers les disciplines est une force à célébrer. Nous partageons tous et toutes le même désir d'avoir un impact positif sur la vie des autres, et nous souhaitons tous et toutes faire partie d'une université exceptionnelle. La création d'une communauté universitaire forte impliquera d'écrire une histoire, ensemble, que nous pourrons raconter avec fierté et dans laquelle nous nous verrons tous reflétés.

En travaillant ensemble en tant qu'*Une* Université œuvrant avec intention, nous pouvons nous positionner pour continuer de construire l'une des grandes universités du monde pour le bien public, prête à affronter les défis d'aujourd'hui et de demain, et à éduquer les leaders du futur.

**Bill Flanagan, Président et vice-chancelier**

**Verna Yiu, Vice-provost intérimaire et vice-présidente (académique)**