



UNIVERSITÉ  
DE L'ALBERTA

2024

# Élaborer la Stratégie des personnes : ce que nous avons entendu

Un rapport sur le processus de consultation

---

Février 2024



# Table des matières

<b>Reconnaissance des territoires</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Message de la coprésidence du Comité directeur</b> .....	<b>4</b>
<b>Qu'est-ce qu'une Stratégie des personnes?</b> .....	<b>5</b>
<b>Élaboration de la Stratégie des personnes</b> .....	<b>5</b>
<b>Reconnaissance de l'environnement actuel</b> .....	<b>6</b>
<b>Il est essentiel de redévelopper la confiance pour progresser</b> .....	<b>7</b>
<b>Éléments positifs sur lesquels s'appuyer</b> .....	<b>8</b>
<b>Thèmes émergents</b> .....	<b>9</b>
<b>Thème 1:</b> La nécessité de disposer de <b>soutiens et de ressources performants</b> pour permettre aux personnes de s'épanouir dans leurs rôles .....	<b>9</b>
<b>Thème 2:</b> L'impact de la <b>charge de travail et du stress lié au travail</b> sur le bien-être .....	<b>12</b>
<b>Thème 3:</b> Le désir d'un sentiment de <b>communauté et de connexion</b> au sein d'une <b>culture de confiance et de respect</b> .....	<b>14</b>
<b>Thème 4:</b> L'importance du <b>développement professionnel</b> à long terme pour permettre aux personnes de s'épanouir .....	<b>16</b>
<b>Thème 5:</b> La nécessité de <b>valoriser les contributions</b> de toutes les personnes, quel que soit leur rôle, comme pierre angulaire d'un milieu de travail florissant .....	<b>18</b>
<b>Autres domaines notables de contribution</b> .....	<b>20</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe : Notes méthodologiques</b> .....	<b>22</b>



**L'Université de l'Alberta, ses bâtiments, laboratoires et stations de recherche sont principalement situés sur le territoire des Néhiyaw (Cris), des Niitsitapi (Pieds-Noirs), des Métis, des Nakoda (Stoney), des Dénés, des Haudenosaunee (Iroquois) et des Anishinaabe (Ojibwé/Saulteaux), des terres désormais connues comme faisant partie des Traités 6, 7 et 8 et comme étant le territoire traditionnel des Métis. L'Université de l'Alberta respecte la souveraineté, les terres, l'histoire, les langues, les systèmes de connaissances et les cultures de toutes les Premières Nations, des Métis et des Inuits.**



# Introduction

**Ce document présente les principales conclusions de nos consultations à ce jour, synthétisées en un ensemble de thèmes clés représentant les principales idées que nous avons entendues à travers l'université.**

**Ce document n'est pas une ébauche de la Stratégie des personnes, mais il guidera la prochaine étape du travail du Comité directeur.**

## MESSAGE DE LA COPRÉSIDENTENCE DU COMITÉ DIRECTEUR

Au nom du Comité directeur de la Stratégie des personnes, nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à toutes les personnes qui ont participé à ce processus. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de partager vos opinions, et surtout pour votre honnêteté et votre vulnérabilité lors de ces conversations. La Stratégie des personnes de l'Université de l'Alberta visera à forger un environnement de travail où nous pourrions non seulement faire de notre mieux, mais également ressentir du soutien au sein d'une communauté prospère, où que nous soyons dans l'université. Nous nous engageons à honorer vos contributions et, avec le Comité directeur, à élaborer une stratégie qui répond de manière significative aux priorités que vous avez partagées.

**Dr. Verna Yiu**

docteure, vice-provost et vice-présidente (académique)

**Todd Gilchrist**

vice-président (services universitaires et finances)



## QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE DES PERSONNES?

**FORGER** : Un [plan stratégique à impact](#) identifie les personnes comme la pierre angulaire des ambitions de l'université. Maintenant, l'Université de l'Alberta entreprend le développement d'une Stratégie des personnes. La Stratégie des personnes visera à réaliser cette vision en soutenant une culture et un environnement où les membres du corps professoral et du personnel de l'Université de l'Alberta peuvent s'épanouir.

Pour atteindre la vision globale de FORGER, l'université dispose de plusieurs plans institutionnels, notamment [Avancer avec intention : Un plan stratégique pour la recherche et l'innovation](#); [Braiding Past, Present and Future : Plan stratégique autochtone](#); Plan d'action pour l'EDI (en cours de développement); [Une culture de soins](#); et le [Plan d'action pour l'expérience étudiante](#). La Stratégie des personnes sera au cœur de la manière dont nous concrétisons tous ces plans. Sans un environnement de travail efficace et une culture prospère, nous ne pouvons atteindre aucun de nos objectifs.

En novembre 2023, l'université a publié les résultats de sa première [enquête institutionnelle sur l'engagement du corps professoral et du personnel](#). L'objectif de l'enquête est de mesurer et de comprendre les perceptions que les personnes ont de l'Université de l'Alberta en tant que lieu de travail - ce que nous faisons bien et là où il existe des occasions de croissance et d'amélioration. La Stratégie des personnes s'appuiera sur ces informations, fournissant une feuille de route pour créer une culture et un environnement qui soutiennent les individus afin de leur permettre de faire de leur mieux et prospérer tant au niveau personnel que professionnel.

## ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DES PERSONNES

Le développement de la Stratégie des personnes est guidé par un Comité directeur composé de membres de l'ensemble de l'université et coprésidé par la vice-rectrice et vice-présidente (académique) et le vice-président (services universitaires et finances).

Une large consultation a eu lieu en novembre et décembre 2023, avec une consultation supplémentaire se terminant en janvier 2024. Nous avons recueilli des contributions qualitatives approfondies via un formulaire en ligne et une série de tables rondes, y compris des sessions dans chaque collège, faculté autonome et portefeuille de services administratifs. Nous avons organisé des sessions dédiées pour des groupes spécifiques de personnel et une consultation active avec des instances permanentes telles que le Conseil consultatif autochtone. Nous avons également sollicité des contributions lors de la retraite des hauts responsables à l'automne 2023 et de nos instances dirigeantes lors du sommet annuel du conseil d'administration-CGF-sénat. Les contributions des sessions de discussion ont été capturées sans informations d'identification, et toutes les contributions ont été codées et analysées pour éclairer le rapport *Ce que nous avons entendu*.



# Reconnaissance de l'environnement actuel

Nombre des consultations ont impliqué des conversations difficiles. Nous reconnaissons qu'il y a une fatigue vis-à-vis de la consultation, ainsi que de la frustration quant au manque perçu d'action sur certaines préoccupations. Le Comité directeur est donc sincèrement reconnaissant à toutes les personnes qui ont pris le temps de participer. Nous avons entendu de nombreuses opportunités positives de progrès et avons été touchés par la profondeur de l'engagement envers la mission de l'université et les valeurs partagées.

Nous avons entendu qu'il est essentiel de faire preuve d'humilité et de reconnaître les défis que de nombreux membres de notre communauté universitaire rencontrent, et que la frustration est un fil conducteur commun à tous les autres thèmes. Nous avons entendu de manière retentissante que les gens luttent toujours contre les impacts des énormes changements vécus au cours des dernières années en raison de nos réductions budgétaires sans précédent, de la réorganisation consécutive de l'université et des effets de la pandémie.

## **Nous avons entendu des contributions variées sur ces impacts, mais les réponses ont particulièrement mis en avant :**

- le deuil de la perte de collègues et de manières de travailler appréciés;
- un sentiment que l'on nous demande de faire plus avec moins (et que moins n'est souvent pas suffisant);
- la perception que notre travail principal est compromis par le transfert de travaux administratifs en libre-service;
- le sentiment que les choses ne fonctionnent tout simplement pas encore comme convenu - que les gens n'ont pas les bons environnements, ressources, soutiens, voire parfois même rôles pour contribuer pleinement et avoir un impact positif.

De nombreuses personnes ont partagé qu'elles ressentaient de la frustration, voire du désespoir, non seulement parce que ces problèmes sont sérieux, mais parce qu'elles ne perçoivent pas que l'université progresse assez rapidement ou de manière assez efficace pour les résoudre.



## RECONSTRUIRE LA CONFIANCE EST UNE CONDITION PRÉALABLE AU PROGRÈS

À travers tous les thèmes, nous avons entendu parler de l'importance de reconstruire la confiance au sein de la communauté de l'Université de l'Alberta, et en particulier de la confiance dans le leadership exécutif de l'université.

Notre enquête sur l'engagement du personnel de 2023 nous a indiqué qu'il y a du travail à faire dans les domaines de la confiance et de la confiance dans le leadership exécutif de l'université (30 % favorable) et que l'université fait un bon travail d'écoute des préoccupations du corps professoral et du personnel (24 % favorable).

Et dans nos conversations informant la Stratégie des personnes, nous avons entendu certains des ingrédients clés pour reconstruire la confiance : écouter les gens, agir sur leurs préoccupations et assurer une participation transparente et significative à la prise de décision. La responsabilité est centrale et nous avons entendu le désir que le leadership renforce sa responsabilité envers la communauté universitaire en ce qui concerne la mise en œuvre des valeurs et des engagements déclarés du leadership - et le désir que l'université articule plus directement ses valeurs fondamentales. Ces idées sont tissées tout au long des thèmes qui suivent



## ÉLÉMENTS POSITIFS SUR LESQUELS S'APPUYER

Aussi réels que soient ces défis, nous avons également entendu parler d'éléments positifs substantiels sur lesquels la Stratégie des personnes peut s'appuyer, et ceux-ci se retrouvent également dans les thèmes qui suivent.

Dans tous les groupes de personnel, nous avons entendu de manière constante un engagement large et profond envers la mission et les valeurs fondamentales de l'Université de l'Alberta, ainsi qu'un fort engagement à offrir un enseignement et un apprentissage exceptionnels, à soutenir le personnel et le corps étudiant, et à appuyer une entreprise de recherche et d'innovation dynamique et globale. Les personnes de l'Université de l'Alberta sont fières de leur travail et des réalisations et de l'expertise de leurs collègues.

Un autre fil conducteur constant était le niveau élevé de soutien et d'engagement que les gens ressentent au niveau local - au sein de leurs propres départements, facultés, services ou équipes. Ce sentiment n'était pas universel, mais il était proéminent, et nous avons entendu à plusieurs reprises que nous devrions nous tourner vers les succès au niveau local, et en particulier nous concentrer sur la construction et le maintien du travail d'équipe et de la collaboration pour informer notre stratégie à l'échelle de l'université.

Cela résonne fortement avec les résultats de l'enquête sur l'engagement du personnel de 2023, où les personnes ayant répondu quant à la coopération et au travail d'équipe au sein de leur équipe locale (80 % de favorabilité).

Interrogées sur les travaux positifs sur lesquels s'appuyer, les personnes participantes ont partagé que certaines des principales initiatives orientées vers la communauté de l'université - telles que nos initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et le futur Plan d'action pour l'expérience étudiante - faisaient progresser notre culture dans la bonne direction. Nous avons également entendu un sentiment d'optimisme prudent concernant les améliorations administratives en cours et les efforts récents visant à restaurer la confiance dans le leadership, tels que la transparence dans le partage des résultats complets de l'enquête sur l'engagement du personnel de 2023.



# Thèmes émergents

**Alors que les personnes participantes réfléchissaient à ce que signifierait s'épanouir à l'Université de l'Alberta et à la manière d'atteindre la culture que nous souhaitons, les idées clés se sont regroupées autour de cinq thèmes, décrits ci-dessous.**

Il y a un certain chevauchement entre les thèmes, et dans certains cas, il y avait des points d'accentuation différents parmi différents groupes (par exemple, parmi le corps professoral, les instructeurs et le personnel), que nous mettons en évidence. Il est important de noter que bien que ces thèmes visent à refléter largement les principales idées que nous avons entendues, les participants avaient des perspectives très diverses et il y avait des sujets sur lesquels les opinions différaient, parfois de manière significative.

Il est impossible de refléter toutes les opinions dans un rapport récapitulatif de cette nature, mais le comité directeur examinera l'ensemble de la gamme de perspectives que nous avons entendues. Des sujets ont également été soulevés qui, bien qu'ils ne figurent pas parmi les principaux thèmes généraux, restent d'une importance cruciale à considérer dans l'élaboration de la stratégie. Plusieurs d'entre eux sont identifiés à la fin de ce rapport. Encore une fois, ceux-ci seront examinés attentivement par le comité directeur.

Le comité directeur se réjouit des commentaires de la communauté sur ce rapport afin de confirmer que les principales idées ont été reflétées équitablement.

## THÈME 1:

La nécessité de disposer de **soutiens et de ressources performants** pour permettre aux personnes de s'épanouir dans leurs rôles

« [S'épanouir signifierait que] le travail a un impact, est reconnu et entraîne un changement significatif – que des soutiens organisationnels et administratifs adéquats sont en place pour faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques et de la vision – qu'il y a un sentiment de communauté; qu'il est facile de trouver et d'interagir avec d'autres personnes engagées dans un travail similaire »

*[répondant en ligne]*



« Soutien » est le mot clé que nous avons le plus souvent entendu. Les gens estiment que pour réussir dans leurs rôles, ils ont besoin de services administratifs plus efficaces, de systèmes et de processus plus efficaces et sophistiqués, et d'une meilleure collaboration. Nous avons entendu dire que ce sont des problèmes qui touchent les membres du personnel quotidiennement, que leur rôle soit académique ou administratif. Et nous avons entendu dire que sans ces soutiens, les personnes se sentent sous-évaluées et incapables de contribuer à la mission et aux objectifs stratégiques de l'université, et moins capables de voir un chemin de carrière positif pour eux à l'Université de l'Alberta.

Ce thème résonne fortement avec les résultats de l'enquête sur l'engagement. Lorsque nous avons demandé aux gens de répondre à l'affirmation « Il y a un partage efficace des idées et des ressources à travers l'université », 71 % ont répondu soit dans les catégories neutres, soit défavorables.

Dans le cadre des consultations sur la Stratégie des personnes, les membres du corps professoral en particulier ont exprimé des défis liés au passage à un modèle en libre-service pour l'initiation de certaines demandes de service. Les réponses ont généralement estimé que les services de soutien dans leur ensemble ne fonctionnaient pas bien, entraînant des retards, des difficultés de fonctionnement et un manque de clarté sur la manière de mener à bien les tâches. (Des exemples comprenaient des retards dans l'embauche et le paiement des personnes étudiantes de cycles supérieurs, ainsi que des difficultés à obtenir des remboursements.) Dans certains cas, nous avons entendu des préoccupations concernant la possibilité d'accéder à l'équipement approprié (comme les ordinateurs et les logiciels) pour accomplir les fonctions professionnelles. De tous les groupes, nous avons entendu dire que la mise en place de centres de services centralisés a contribué à la dépersonnalisation - lorsque les collègues ne tissent pas de liens en tant qu'individus distincts, il est plus difficile de comprendre les besoins les uns des autres et de travailler efficacement ensemble. Ces réponses impliquent que nos services de soutien manquent de responsabilité envers les personnes qu'ils desservent.

Nous avons beaucoup entendu parler de ce qu'il faudrait faire pour parvenir à un état d'épanouissement et à des opportunités de progrès. La collaboration et la communication ont été signalées comme des facilitateurs clés, au-delà du modèle organisationnel. Cela comprenait plusieurs éléments, le plus fréquemment cité étant le passage à un investissement commun dans des objectifs partagés - où tout le monde s'investit pour aider les autres à naviguer dans le système - par opposition à une attitude de « ce n'est pas mon travail ». Les commentaires ont cité de nombreux exemples positifs de ce type d'investissement partagé, et plusieurs membres du personnel de longue date ont fait part d'un sentiment de fierté et de réussite quand il s'agissait d'aider leurs collègues à trouver des solutions.

Nous avons entendu parler de mesures simples qui peuvent être prises pour atténuer le sentiment de dépersonnalisation dans les services universitaires. Les participants ont cité des exemples tels que la possibilité d'interagir avec le personnel du centre de services par leur nom, même en utilisant une boîte de réception générique, et la possibilité d'entrer en contact par téléphone pour discuter de défis particuliers.



Nous avons également entendu un optimisme prudent quant au travail déjà entrepris pour améliorer l'administration grâce au projet d'amélioration continue des services administratifs (CASIP) et à la création continue des bureaux des collègues. Certains exemples positifs d'amélioration ont été cités, notamment de meilleurs délais de traitement des ressources humaines cette année par rapport à l'année dernière, et le professionnalisme du personnel au sein des collèges. Il est nécessaire de montrer le succès tôt et souvent, en particulier de manière à affecter directement le travail quotidien d'un grand nombre de membres du corps professoral et du personnel. Une opportunité clé soulignée était de simplifier le processus de collaboration avec les centres de services, en particulier en simplifiant (ou en réduisant) les formulaires et en réduisant ainsi les chances d'erreurs entraînant des retards.

Bien que le thème du soutien soit prédominant pour tous les groupes de personnel, nous avons entendu quelques différences notables entre le corps professoral et le personnel quant à la manière dont il est vécu. Les membres du corps professoral ont tendance à accorder plus d'importance à leur sentiment de perte (par exemple, la perte de soutien dédié au niveau du département) et à leurs défis avec le modèle en libre-service pour l'initiation des demandes de soutien. Le personnel a tendance à mettre davantage l'accent sur l'idée que les ressources disponibles pour soutenir les fonctions de base ne sont tout simplement pas suffisantes. Le personnel a également tendance à mettre en avant les défis liés aux processus en particulier et à souligner les occasions de se concentrer sur l'amélioration des processus ainsi que d'adopter des systèmes technologiques plus modernes dans des domaines où nos systèmes actuels sont lourds et difficiles à manipuler.



## THÈME 2:

### L'impact de la **charge de travail et du stress lié au travail** sur notre bien-être

« Moins de travail périphérique délégué, afin que je puisse me concentrer sur la recherche et l'enseignement. Les différents éléments qui sont nécessaires pour accomplir notre travail augmentent constamment en magnitude, et l'enseignement est une exigence 'fixe' du poste qui doit être assurée. Cela signifie que la fenêtre disponible pour faire de la recherche diminue sans cesse. »

*[répondant en ligne]*

Ce thème concerne l'impact de la charge de travail et du stress lié au travail sur le bien-être; le soutien à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et l'atténuation de l'épuisement professionnel; et l'amélioration de l'efficacité des systèmes et des processus pour permettre au personnel de se concentrer sur le travail le plus impactant et le plus significatif.

Le sentiment que le stress est excessif dans les rôles a été identifié dans les résultats de l'enquête sur l'engagement 2023; il est à noter que seuls 44 % des personnes ayant répondu sont d'accord sur le fait que leur niveau de stress dans leur rôle n'est pas excessif.

Dans le cadre des consultations sur la stratégie des personnes, les problèmes liés à la charge de travail étaient étroitement liés au soutien et aux ressources (thème 1 ci-dessus), ainsi qu'à la perception continue des impacts des réductions budgétaires et de la transformation de l'excellence du service (TES). Les participants ont partagé le sentiment aigu que la charge de travail totale n'a pas diminué, mais que nous avons moins de ressources disponibles pour répondre aux besoins. Nous avons également entendu dire que cela est exacerbé par le sentiment que les services de soutien ne fonctionnent pas efficacement et que bon nombre de nos processus et systèmes sont obsolètes. Les membres du personnel nous ont fait part d'un sentiment de devoir combler d'autres fonctions, en plus de leur propre rôle.

Au sein du corps professoral, nous avons entendu dire qu'il y a un impact sur la charge de travail associée au modèle en libre-service et au transfert perçu du travail vers les facultés et les membres du corps professoral. Certaines personnes ont expliqué que, bien que les tâches administratives qu'elles doivent accomplir ne sont pas complexes, lorsqu'un membre du corps professoral doit les faire seulement de manière occasionnelle, elles ont tendance à nécessiter beaucoup de ressources.

Ces problèmes entravent le développement des membres du corps professoral et du personnel, en partie parce qu'ils génèrent des niveaux élevés de stress et rendent difficile le maintien d'un équilibre positif entre vie professionnelle et vie personnelle.



Nous avons entendu parler des effets sur la vie familiale, sur les opportunités d'activités de développement en dehors du travail et sur le bien-être des personnes.

Tant de la part du corps professoral que du personnel, nous avons entendu dire que beaucoup trouvent difficile de définir des limites autour de la charge de travail et que l'attente de « faire plus avec moins » est devenue la nouvelle norme, non l'exception. Cela est en grande partie dû à leur engagement envers leurs collègues et le corps étudiant et au désir de ne pas les décevoir en refusant des tâches supplémentaires, mais nous avons également entendu dire que certaines personnes ont encore peur de s'exprimer après l'ampleur des pertes d'emplois vécues au cours des dernières années. Ces commentaires font écho au plan de la Culture de soins de l'université, qui souligne l'importance de la sécurité psychologique au travail.

Sur ce thème, nous avons entendu moins d'optimisme sur la voie de l'amélioration, mais nous avons entendu des idées et des opportunités. La nécessité de ressources supplémentaires a été soulignée le plus fréquemment, avec l'avis que si et quand l'université obtiendra un financement accru, il devra être investi dans la reconstruction et l'équilibrage de la capacité administrative. En termes de soutien au bien-être, certaines personnes ont mis en avant des changements positifs dans les plans d'avantages de l'université permettant une plus grande flexibilité dans le soutien à la santé mentale.

Nous avons également entendu parler de l'importance d'une collaboration efficace - que lorsque nous travaillons bien ensemble, nous sommes plus efficaces et nous libérons plus de temps pour nous concentrer sur le travail qui compte. Les éléments les plus positifs à développer étaient liés aux cultures locales au sein des équipes, des services et des départements. Les problèmes de charge de travail étaient difficiles, mais nous avons entendu des exemples d'équipes qui se soutiennent mutuellement, réallouent le travail et corrigent leurs propres processus internes pour rendre le travail plus efficace.

Des opportunités ont également été soulignées pour que l'université dans son ensemble établisse des attentes culturelles différentes en matière de charge de travail dans toute l'organisation; des conversations centrées sur ce besoin devraient commencer par notre direction exécutive. Les participants ont souligné la nécessité de réduire les cas où le personnel se sent obligé de faire plus avec moins comme une attente de base, et de soutenir les personnes dans l'établissement de limites raisonnables autour du travail qui est attendu d'elles. Les personnes participantes n'étaient pas clairement alignées sur la manière d'atteindre ces changements.

Il y a eu des différences notables dans les réponses entre les groupes. Pour les membres du corps professoral, l'accent prépondérant était mis sur le désir de pouvoir consacrer plus de temps à la mission principale de l'enseignement et, plus notablement, de la recherche. Les membres du personnel de soutien étaient plus susceptibles de citer la peur ou l'inquiétude quant à leur capacité à définir des limites dans leur travail. Les élèves de cycles supérieurs Les personnes du corps étudiant de cycles supérieurs employées ont exprimé le sentiment le plus fort de vulnérabilité quant à leur capacité à définir des limites ou à plaider en faveur d'elles mêmes, mettant en évidence leur degré élevé de dépendance envers des superviseurs individuels comme un défi distinct. Celles de cycles supérieurs ont également souligné la possibilité d'atténuer les problèmes par le biais d'une meilleure formation et d'un meilleur soutien pour les superviseurs, ainsi que d'une plus grande importance accordée à la cohérence dans certaines pratiques fondamentales.



## THÈME 3:

### Le désir d'un sentiment de **communauté et de connexion** au sein d'une **culture de confiance et de respect**

« Je pense qu'en général, une culture axée sur le renforcement des relations à long terme et sur la transformation que cela pourrait apporter de tant de manières, par rapport à des objectifs à court terme et transactionnels, serait un changement merveilleux. »

*[répondant en ligne]*

Le thème 3 est axé sur la création et le maintien d'un plus grand sentiment de communauté universitaire en mettant l'accent sur les relations et la connexion, ainsi que sur une collaboration et une communication plus fortes - sous-tendues par une culture de confiance et de respect.

L'importance de reconstruire les relations dans toute l'université était l'idée centrale exprimée dans ce thème. Les gens reconnaissent que la combinaison des pertes d'emploi, de la réorganisation et de la pandémie a perturbé le réseau de relations qui existait autrefois, et que cela a entraîné une perte du sentiment de connexion, ainsi que des dommages à notre efficacité au travail. Lorsque nous interagissons en tant qu'individus, nous sommes plus susceptibles de nous entraider et de nous soutenir mutuellement. Nous avons entendu dire qu'il est nécessaire de créer des occasions délibérées de reconstruire des relations, à la fois dans la manière dont nous travaillons chaque jour et à travers des événements et des rassemblements qui contribuent au plaisir et à la joie. Il a été noté dans ce thème qu'il existe un sentiment significatif de déconnexion de la part des personnes qui ne sont pas situées sur le campus nord. Cela a été entendu de la part de groupes situés dans certaines des facultés autonomes ainsi qu'à Enterprise Square.

Nous avons entendu dire que le respect est absolument fondamental pour construire une communauté. Cela inclut le respect de l'expertise et des rôles de chacun et chacune (avec une clarification accrue des rôles), ce qui se traduit par une plus grande confiance en la capacité des personnes à exercer leur jugement et leur créativité dans leurs rôles. Le respect inclut également l'établissement de normes plus strictes en matière de traitement bienveillant des uns des autres. Cela a été particulièrement souligné par le personnel de soutien et les membres du personnel enseignant académique (PEA) par rapport à d'autres groupes. Les membres du personnel enseignant académique, en particulier, ont également souligné que le respect concerne l'inclusion - plus précisément, l'inclusion de tous les groupes de personnel dans la prise de décision et dans la culture universitaire.



La gouvernance collégiale était un sous-thème important soulevé par le personnel académique, y compris la nécessité d'un engagement fort envers la gouvernance collégiale comme base de la communauté et la nécessité de procédures et de pratiques plus fortes pour garantir que la collégialité soit reflétée largement dans la prise de décision.

La charge de travail est également une dimension importante. Nous avons entendu dire que la reconstruction des relations nécessite un investissement de temps, et que cela est difficile à réaliser lorsque les gens estiment déjà être débordés. Certaines personnes ont suggéré que même le simple fait d'assister à des événements communautaires amusants semble être une tâche supplémentaire, ou qu'ils devront compenser le temps passé à ces événements lorsque leur charge de travail est déjà élevée.

Sur ce thème plus que sur tout autre, nous avons entendu de nombreux exemples positifs à exploiter. En général (bien que non unanimement), les gens ont déclaré un sentiment de positivité à l'égard de leurs équipes et départements locaux, faisant part d'un sentiment d'appartenance à une communauté et un groupe investi dans leur succès. Certains collègues universitaires ont souligné la culture du mentorat dans leurs départements, tandis que le personnel académique a également identifié des occasions de formaliser la programmation de mentorat. Le personnel était plus susceptible de mettre en avant sa longévité au sein d'un service (y compris un sentiment de loyauté et d'appartenance) et la continuité des relations en tant que facteur important. Nous avons entendu parler de certaines stratégies que les équipes et les départements utilisent pour rassembler les personnes.

Il est important de noter quelques exceptions. Des membres du personnel plus récents, qui ont rejoint l'université après le début de la pandémie, ont fait état d'un sentiment d'isolement dans leur environnement local.

Cela pourrait être lié à ce que nous avons entendu sur le travail à distance et hybride. En général, les gens apprécient grandement le travail à distance et hybride pour sa flexibilité et son accessibilité, ainsi que pour la manière dont il contribue à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il était clair à travers les discussions que c'était un avantage que les gens ne voulaient pas voir disparaître. Cependant, nous n'avons pas encore trouvé le bon équilibre dans certains domaines, car nous avons également entendu dire que les connexions fortuites qui se produisaient lorsque nous étions plus souvent ensemble manquent aux personnes. Dans un monde hybride, nous devons être délibérés dans la recherche de moyens de rester connectés. Une des suggestions était de mettre en place des « jours de travail en présentiel » définis au lieu d'une approche plus sporadique.

À l'échelle de l'université, nous avons fréquemment entendu dire que les initiatives institutionnelles ancrées dans des valeurs partagées contribuent positivement à créer un sentiment de communauté. En tant qu'exemples clés, les personnes participantes ont souligné le travail de l'université en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et ont le plus souvent cité le Plan d'action pour l'expérience étudiante.



## THÈME 4:

### L'importance du **développement professionnel** à long terme pour permettre aux personnes de s'épanouir

« [Je veux être] valorisé pour le travail que je fais, non seulement par mon superviseur, mais aussi par l'ensemble du département et de la faculté. Nous saurons que nous y sommes arrivés en constatant une plus grande rétention et une reconnaissance de la confiance envers le personnel, ainsi qu'une formation équitable et inclusive, un perfectionnement professionnel et des événements de reconnaissance pour le personnel opérationnel et subventionné. »

*[répondant en ligne]*

Nous avons constaté de manière générale le désir des gens de créer des voies pour des carrières florissantes à long terme à l'Université de l'Alberta, avec la possibilité d'améliorer leurs compétences et connaissances, et de voir une progression correspondante dans leur poste. Pour certaines personnes, la possibilité de continuer à évoluer au sein de leurs postes existants, sans nécessairement considérer les opportunités de promotion, était tout aussi importante.

L'une des idées les plus fréquemment exprimées était le désir de participer à des programmes formels de perfectionnement professionnel. Cela s'accompagnait du sentiment que les exigences actuelles en matière de charge de travail rendent difficile l'investissement du temps nécessaire. Nous avons également entendu parler du désir des gens de développer leurs compétences à travers leur travail quotidien, tant par une plus grande flexibilité au sein des rôles que par une plus grande mobilité entre les rôles à l'université. Les idées incluaient une utilisation plus stratégique des détachements ou de rôles basés sur des projets pour soutenir le développement des compétences. Pour le personnel, cela était particulièrement important dans un contexte où la spécialisation fonctionnelle des rôles peut rendre difficile la visualisation de parcours de carrière non linéaires. Le désir d'un programme formel de mentorat a été évoqué dans de nombreuses discussions, mais il était plus marqué au sein du groupe du personnel.

L'enquête sur l'engagement du personnel de 2023 note que seuls 49 % des personnes répondantes sont d'accord pour dire que l'université offre une formation afin qu'elles puissent bien accomplir leur rôle, et seuls 42 % ont répondu favorablement en disant que leur rôle leur laisse suffisamment de temps pour profiter des opportunités de formation liées à leur rôle. Un peu plus de la moitié (57 %) des personnes répondantes estiment avoir des occasions d'atteindre leurs objectifs de carrière à l'université.

Lors des consultations sur la stratégie des personnes, la communication a été soulignée comme un élément clé pour ce thème. Les personnes participantes ont également mis



en avant l'importance pour l'université de communiquer clairement avec les membres du corps professoral et le personnel sur la manière dont la performance, l'impact et la progression de carrière sont liés. Nous avons entendu dans plusieurs groupes différents la perception selon laquelle une bonne performance n'est pas toujours récompensée par un développement de carrière, et que les décisions de promotion ne semblent pas toujours liées à la mission et aux objectifs déclarés de l'université.

Ce thème entrecoupe les discussions sur la reconnaissance et l'importance de la valorisation en tant que membre à long terme de la communauté universitaire (Thème 5, ci-dessous). Nous avons entendu de nombreuses personnes qui souhaitent continuer leur carrière à long terme à l'Université de l'Alberta et qui veulent se sentir appuyées par l'université.

En tant que fondements positifs pour l'avenir, les personnes participantes ont souligné les améliorations récentes apportées aux programmes de développement professionnel et de leadership de l'université. Les programmes formels étaient considérés comme largement disponibles, bien que les demandes liées au travail rendent difficile leur accès. Les personnes participantes ont également cité des exemples positifs de mentorat au niveau local, à la fois formel et informel.

Dans ce thème, on a observé quelques différences notables dans l'accent mis par différents groupes. En particulier parmi les membres du personnel enseignant académique (PEA), nous avons entendu parler de l'importance critique de résoudre les inégalités entre le personnel enseignant et les professeurs permanents. Les membres du PEA ont déclaré avoir besoin de voir une trajectoire de carrière moins précaire, plus clairement valorisée par l'université et incluant un soutien pour participer à la communauté académique. Parmi les personnes du corps étudiant de cycles supérieurs employées de cycles supérieurs employés, nous avons entendu parler de la valeur des programmes de l'université en matière de perfectionnement professionnel, mais nous avons également entendu le désir que l'université veille à garantir la cohérence dans la manière dont cela est mis en œuvre. Parmi les membres du corps professoral, nous avons entendu parler en particulier de l'importance de nos incitatifs (tels que l'évaluation et les récompenses du corps professoral) correspondant à nos valeurs, afin que ces personnes puissent voir un chemin plus solide vers une progression progressive dans des domaines axés sur la recherche communautaire.



## THÈME 5:

### La nécessité de **valoriser les contributions** de toutes les personnes, quel que soit leur rôle, comme pierre angulaire d'un milieu de travail florissant

« Diversifier les opportunités de service, tendre la main à toutes et à tous, écouter activement, expliquer de manière engageante, renseigner de manière transparente, former pour développer, encourager pour soutenir, reconnaître pour motiver; cela revient à savoir dire merci. »

*[répondant en ligne]*

Nous avons entendu dire que le sentiment de valorisation au sein de l'université est une dimension clé de l'épanouissement — que toute personne a envie de se sentir valorisée dans son rôle et pour son travail, et qu'il est difficile de se sentir partie prenante de la communauté autrement. Ce thème englobe à la fois les programmes formels de reconnaissance et la reconnaissance informelle, qui va du simple « merci » à la création d'opportunités de travail significatives et stimulantes, en passant par la célébration de toutes les personnes qui permettent à l'université de fonctionner.

L'un des principaux moteurs de l'engagement est le fait de ressentir une valorisation en tant que membre de l'université. Certaines contributions suggéraient que l'université peut s'assurer que les personnes se sentent valorisées de plusieurs façons, telles que manifester de la sollicitude et de l'intérêt envers le corps professoral et le personnel; écouter les préoccupations du corps professoral et du personnel; et avoir une communication ouverte et honnête. Dans l'enquête sur l'engagement du personnel de 2023, 55 % ont déclaré ressentir une valorisation en tant que membres du corps professoral ou du personnel. Cependant, dans d'autres domaines tels que l'écoute des préoccupations du corps professoral et du personnel, seuls 24 % ont répondu favorablement, avec un taux élevé de neutralité de 29 %.

Lors des discussions sur la stratégie des personnes, nous avons entendu plusieurs dimensions liées, et plus fréquemment, la communication. Les participants ont souligné l'importance d'envoyer des messages clairs sur le travail que nous valorisons et de donner de la visibilité au travail qui maintient l'université en marche. Nous avons entendu que nous ressentons de la fierté suite aux réalisations des réalisations exceptionnelles de nos équipes de recherche, mais nous devons également célébrer tout ce qui se passe en coulisses et permet à leur travail de se concrétiser.

Le désir de mécanismes formels plus forts pour la reconnaissance était également un thème commun. Plusieurs discussions ont également souligné l'inéquité de la reconnaissance en fonction de l'emplacement des personnes au sein de l'université. Les personnes participantes ont exprimé le souhait que la reconnaissance soit



tangible et significative, par exemple sous forme de rémunération, de congés payés ou d'autres récompenses notoires. Cependant, elles ont également exprimé le besoin de flexibilité, reconnaissant que différentes personnes souhaitent être reconnues de différentes manières.

Les formes informelles de reconnaissance étaient également considérées comme fondamentalement importantes. Nous avons entendu dire qu'elles prennent plusieurs formes et sont liées à la création d'une culture plus large de respect (Thème 3, ci-dessus). Des normes plus fortes autour des interactions respectueuses contribuent à renforcer le sentiment de valorisation dans son travail. Le sentiment d'appartenance concerne également le fait de ressentir cette valorisation pour ses perspectives et ses connaissances. Nous avons entendu dire que l'inclusion dans un travail et une prise de décision significatifs est en soi une forme de reconnaissance, et de même, lorsque la consultation est perçue comme étant de mauvaise foi ou lorsque les gens estiment que leur contribution n'a pas eu d'impact sur la prise de décision, cela érode le sentiment de valorisation.

Parmi les opportunités positives de progrès, les personnes participantes ont souligné les progrès récents dans les communications de l'université, notamment une visibilité plus équitable pour différents groupes et différents types de contributions. Le Plan d'action sur l'expérience étudiante a été particulièrement mis en avant comme une étape positive vers la reconnaissance de certaines formes de travail en contact avec les membres du corps étudiant que beaucoup estiment avoir été sous-évaluées par le passé.

Tous les groupes de personnel ont exprimé l'importance de la reconnaissance et du sentiment de valorisation, mais il est important de souligner que nous avons entendu dire que les inégalités perçues entre différents groupes peuvent sérieusement compromettre la culture d'appartenance. Nous avons entendu cela en particulier de la part des personnes membres du personnel de soutien et des membres du PEA – lorsqu'elles estiment ne pas être équitablement incluses dans la prise de décision ou que leur professionnalisme et leur expertise ne sont pas respectés, les autres efforts de reconnaissance ou d'appréciation ne sont pas significatifs.



## AUTRES COMMENTAIRES NOTABLES

Quatre domaines spécifiques de retour ont été moins fréquemment entendus, mais étaient d'une importance significative pour ceux et celles qui les ont mentionnés.

- **Initiatives autochtones** : bien que les initiatives autochtones de l'université et le programme « Braiding Past, Present and Future » n'aient pas été fréquemment mentionnés, plusieurs réponses ont souligné qu'il s'agit de domaines de fierté à développer, et ont mis en avant l'importance de continuer à intégrer ces engagements dans le travail quotidien de l'université. D'autres ont souligné l'importance d'un financement opérationnel continu pour les initiatives autochtones et d'un plus grand soutien central pour l'engagement et la célébration autochtones.
- **Infrastructure et installations** : un petit nombre de réponses ont signalé des défis majeurs en matière d'accessibilité dans l'environnement de travail immédiat, notamment des problèmes qui entravent l'accès aux installations de recherche et/ou aux toilettes. Plusieurs autres commentaires ont signalé que des problèmes liés aux niveaux généraux de propreté et d'entretien sur nos campus ont un impact négatif sur le moral.
- **Intégration** : en général, les nouveaux membres du personnel ont signalé des occasions manquées dans la phase d'intégration. Certaines réponses ont mentionné des sentiments d'isolement, tandis que d'autres ont mentionné le sentiment que les personnes n'avaient pas été pleinement présentées aux valeurs de l'université et au contexte organisationnel, ou orientées vers les processus et les avantages.
- **Dynamique élève-superviseur** : les personnes membres du corps étudiant de cycles supérieurs employées en particulier ont noté la difficulté de séparer leurs rôles de membres du corps étudiant et du personnel, et ont souligné l'importance de renforcer les mécanismes pour aborder les préoccupations des superviseurs de manière sûre et confidentielle.



# Conclusion

Les retours reçus lors du processus de consultation fournissent une base solide pour informer directement le développement de la Stratégie des personnes. Les informations résonnent avec les résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel et ont identifié un ensemble clair de défis et d'opportunités alors que nous cherchons à faire de l'Université de l'Alberta un lieu où les gens peuvent s'épanouir, tant personnellement que professionnellement.

Le Comité directeur se réjouit d'entendre notre communauté en réponse à ce rapport, pour valider que nous avons reflété équitablement les commentaires et capturé les thèmes les plus importants. Sur la base de ces retours, le Comité directeur élaborera un projet initial de la Stratégie des personnes, qui sera publié pour recueillir des commentaires dans les mois à venir.

## Annexe : Notes méthodologiques

La consultation de la communauté universitaire a compris 27 discussions en table ronde et un formulaire de saisie en ligne, ainsi que diverses sessions dédiées avec des groupes permanents. Environ 750 personnes se sont inscrites aux tables rondes, qui comprenaient une combinaison de séances en personne et virtuelles. Pour favoriser l'engagement actif et l'interaction, le nombre de participants a été intentionnellement limité à environ 25-30 personnes à chaque table ronde. Environ 500 personnes ont finalement participé. Les consultations ont également compris des discussions lors de la retraite du leadership supérieur à l'automne 2023 et lors des comités du conseil, du sommet conjoint du Conseil-CFG-Sénat, du Conseil consultatif autochtone, du Conseil de l'AEG, et une démarche directe auprès de l'Association du personnel académique de l'Université de l'Alberta (AASUA) et de l'Association du personnel non académique (NASA). De plus, le formulaire de saisie en ligne a recueilli 175 réponses.

L'analyse qualitative a utilisé une approche de codage complète, quantifiant systématiquement la fréquence des principaux mots clés identifiés à partir des données recueillies lors des consultations. Bien que certains thèmes soient apparus pendant la collecte des données en temps réel, l'analyse a joué un rôle crucial dans l'affinement et la priorisation de ces thèmes. Ce processus visait à réduire le biais potentiel de l'observateur introduit lors du déroulement naturel des conversations, assurant une compréhension nuancée des principales idées et priorités identifiées. Nous avons utilisé ce processus pour identifier les thèmes clés autour desquels ce rapport est structuré, afin de fournir une base pour le développement de la Stratégie des personnes.

