



Table des matières

1	Introduction	3
2	Présentation du service	4
3	Les Missions et Valeurs du service.....	5
4	Bilan et potentiel d'amélioration.....	6
5	Expertise externe	7
6	Plan de développement.....	9

1 Introduction

La démarche d'auto-évaluation a permis au service des bâtiments et travaux de l'Université de Lausanne (ci-après : Unibat) de faire un point de situation et une introspection critique sur le fonctionnement du service et sur le bien-être de son personnel, mais aussi d'analyser l'écosystème dans lequel il évolue. Cela a permis de se questionner, de valider les éléments qui fonctionnent bien et de remettre en question des pratiques en vue de leur amélioration. Au final, cette démarche a donné lieu à un alignement vers de nouveaux objectifs communs dans l'intérêt de l'ensemble du service et de la communauté de l'UNIL.

Cette auto-évaluation a été pilotée par le chef de service actuel, accompagné de ses trois chefs de domaine (comité de direction). Un mandataire externe a appuyé le comité de direction dans toute cette démarche, notamment pour les différentes consultations internes.

La démarche a démarré fin mars 2019 par une première rencontre avec le comité de direction d'Unibat, pendant laquelle huit thèmes principaux autour desquels articuler l'auto-évaluation ont été identifiés et les étapes de ladite démarche définies.

Ces thèmes et leurs visions sont les suivants :

Thème	Vision
La communication interne et externe	« Un service qui communique bien à l'interne et à l'externe. »
La reconnaissance	« Un service reconnu et respecté, des collaborateurs·trices reconnu·e·s pour leur travail. »
L'efficacité organisationnelle	« Une organisation efficace et performante. »
L'esprit novateur	« Nous sommes cités en exemple pour notre ouverture et notre volonté d'amélioration continue. »
Le bien-être des collaborateurs·trices	« Un service moderne avec des collaborateurs·trices heureux·ses. »
La durabilité	« La durabilité sociale et environnementale est au cœur de toutes les actions du service. »
L'orientation client	« Des utilisateurs·trices satisfaits·es et des collaborateurs·trices à l'écoute. »
La numérisation	« L'utilisation du numérique au bénéfice de l'efficacité et de la collaboration entre les humains. »

De sorte à avoir une perception globale de la situation, il a été décidé de mener une démarche participative à l'aide d'entretiens individuels et de questionnaires ciblés autour des thèmes choisis et d'y faire participer tous les cadres et membres du personnel d'Unibat, ainsi que des membres des facultés et des services de l'UNIL.

Tous les cadres d'Unibat ont participé à la démarche pendant les mois d'avril et mai 2019. L'intégralité du personnel d'Unibat, ainsi qu'une centaine de membres des facultés et des services de l'UNIL, ont été contactés entre mai et juin 2019 et invités à remplir un questionnaire en ligne (ou sur papier dans certains cas), de manière confidentielle et sur la base du volontariat.

Afin d'assurer l'anonymat, le questionnaire adressé aux externes (services et facultés) a été revu, transmis et dépouillé par la cellule qualité de l'UNIL, qui a suivi l'ensemble de la démarche.

La rédaction du rapport s'est ensuite déroulée en juillet et août 2019. Ce document a été soumis à l'ensemble des cadres qui ont participé à l'exercice afin de garantir que les objectifs fixés résument les souhaits émis lors des entretiens.

Finalement, un expert externe a audité la démarche en septembre 2019. Après une visite de terrain, ce dernier a rédigé un rapport soumis au chef de service pour prise de position avant présentation à la Direction de l'UNIL.

Ce rapport a été construit de manière ouverte et transparente, en se basant sur les remarques récoltées lors des entretiens et également sur les constatations des membres du comité de direction.

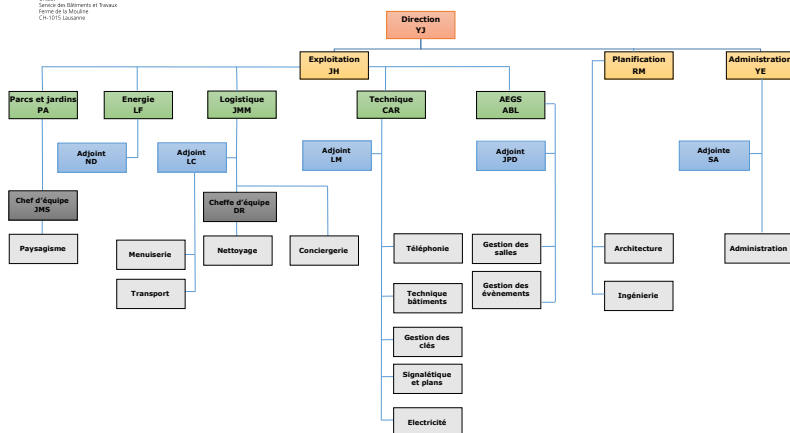
2 Présentation du service

Entretien et nettoyage des bâtiments, gestion des infrastructures et des espaces verts, amélioration énergétique, développement de projets de construction, achat de mobilier, gestion des budgets et organisation d'événements sur le campus, voici en quelques mots la diversité des activités d'Unibat.

Depuis 2006, date de la création du service, l'organisation a régulièrement été adaptée pour répondre aux nouveaux défis et besoins de l'UNIL. Le service est actuellement rattaché au dicastère « Durabilité et Campus ».

Son dynamisme repose sur l'engagement et l'expertise d'une équipe pluridisciplinaire d'une centaine de personnes actives au sein de trois domaines :

- Exploitation, subdivisé en cinq groupes : Parcs & jardins, Énergie, Logistique, Technique et Accueil, événements et gestion des salles ;
- Planification & projets ;
- Administration.



3 Les Missions et Valeurs du service

Les missions principales d'Unibat, qui ont été redéfinies dans le cadre de l'auto-évaluation, s'articulent autour de trois grands axes :

- **Répondre aux besoins de nos utilisatrices et utilisateurs**
 - faire évoluer le campus pour répondre aux besoins futurs des utilisateurs·trices en respectant les critères de durabilité ;
- **Construire et entretenir les infrastructures**
 - construire, entretenir, rénover et transformer les infrastructures du campus ;
- **Exploiter les infrastructures**
 - exploiter les infrastructures pour qu'elles soient performantes, fonctionnelles et sécurisées, en adéquation avec les besoins des usagères et usagers de l'UNIL.

Les valeurs auxquelles les collaborateurs·trices et cadres d'Unibat sont attachés·es ont été collectées dans le cadre de l'auto-évaluation. Ces valeurs seront donc celles que les collaborateurs·trices du service Unibat mettront en application dans l'ensemble de leurs activités.

RECONNAISSANCE – INVENTIVITE - RESPECT

La **reconnaissance** est l'une des valeurs fondamentales du bien-être au travail. Elle permet à tout un chacun de se sentir à sa place et dans son rôle, mais également de donner du sens à l'investissement dans le travail fourni.

L'**inventivité** permet la recherche de solution inventive et offre des perspectives d'ouverture, d'innovation, de créativité, de flexibilité aux collaboratrices et collaborateurs. Au sein d'Unibat, elle se traduit par la volonté de trouver des solutions adaptées aux clients·es/utilisateurs·trices, par la capacité à se remettre en question, à chercher des axes d'amélioration dans tous les domaines et par une volonté de rester « à la page » et de chercher des solutions hors des sentiers battus. Elle projette vers le futur, vers « tous les possibles ».

Le **respect** est un besoin fondamental qui englobe le respect de la pensée, de la spécificité, de la vision personnelle des choses, et aussi le respect de l'ordre, des processus, du rang, des besoins... La valeur de respect sécurise, elle est garante de l'application des règles qui permettent à chaque collaborateur·trice de se sentir protégé·e par un cadre commun et partagé dans les relations interpersonnelles au travail.

4 Bilan et potentiel d'amélioration

Une analyse des facteurs qui aident ou freinent le développement du service Unibat est proposée dans le tableau qui suit.

<p style="text-align: center;">Forces</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'ouverture, le changement des habitudes pour favoriser l'innovation • Soutenir et renforcer la promotion de l'innovation • Développer des projets de numérisation pour les besoins internes et externes • Intégrer les cadres dans le développement et la gestion des projets nécessaires à la réalisation des objectifs • Mettre en valeur le travail effectué et les compétences des collaborateurs·trices • Augmenter la visibilité du service en général, et en particulier des prestations d'économies d'énergie 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité du service informatique de répondre au besoin de numérisation • Augmentation des tâches administratives et des communications, qui peut avoir un impact sur la charge de travail des cadres • Évolution salariale faible pour certains cadres, qui peut avoir un impact sur la motivation • La communication est un point récurrent dans plusieurs domaines et le service ne dispose pas de professionnels pour l'appuyer quotidiennement dans ces tâches, relativement chronophages • La DGIP (Direction générale des immeubles et du patrimoine) reprend seule la responsabilité des nouvelles constructions

5 Expertise externe

Résumé de la position de l'expert

L'expertise externe a été effectuée sur la base du rapport d'auto-évaluation, d'une visite dans les locaux d'Unibat et d'échanges avec plusieurs collaborateurs·trices et cadres de l'équipe, le 27 septembre 2019, par Emery Karege, Directeur du Département des Infrastructures de l'Université de Bruxelles.

Les observations de l'expert ont été les suivantes :

Sur la démarche

L'expert a trouvé la démarche participative à la fois très intéressante et courageuse. Selon lui, elle démontre la volonté du responsable d'Unibat de définir avec l'équipe un plan de développement réfléchi, discuté et répondant à une amélioration des faiblesses identifiées mais également à une continuité des efforts dans la gestion quotidienne.

Son sentiment est qu'une culture de service existe au sein de l'équipe et est appréciée par la communauté UNIL.

Sur le plan de développement

Le regard de l'expert sur le plan de développement proposé est globalement positif. Il estime que le plan proposé couvre l'ensemble des priorités identifiées lors de l'analyse des résultats de l'enquête et qu'il organise fidèlement par objectifs proposés les actions d'amélioration à réaliser dans un ordre de priorité à deux niveaux.

Les principales suggestions de l'expert pour le développement du service

1. Pour amorcer la mise en place du plan de développement ambitieux, l'expert recommande de privilégier des projets qui impliquent une collaboration plus large au sein du service et qui bénéficient à une grande population d'utilisateurs·trices. Ce type d'initiatives transversales permettra au service d'enclencher plusieurs actions du plan en même temps.
2. Les utilisateurs·trices rencontrés·es ont exprimé beaucoup de plaisir à collaborer avec le service Unibat, tout en souhaitant une amélioration de la communication de la part de certains·es chefs·fes de projets. On constate une nécessité de former les chefs·fes de projets à acquérir une culture de gestion de projet transversale en renforçant les étapes de communication vers les utilisateurs·trices tout au long du projet. Par ailleurs, certains·es sont demandeurs d'une meilleure définition des limites d'intervention du service.
3. Un accent devrait être mis sur la communication externe. En effet, une bonne communication sur les prestations, les projets en cours et à venir est le meilleur moyen de valoriser le service et ses collaborateurs·trices.
4. Le chantier de la numérisation doit se poursuivre car il répond au besoin actuel de transformation permettant à terme d'améliorer l'efficacité de fonctionnement réduisant des tâches répétitives et bon pour le bien-être des employés·es.

Prise de position du service

D'une manière générale, les remarques de l'expert sont positives, ce qui dénote une certaine qualité sur l'ensemble de la démarche effectuée par Unibat.

En ce qui concerne les différentes suggestions mentionnées dans le rapport, la position du service est la suivante :

Communication interne et externe

Unibat partage l'avis de l'expert sur la nécessité de mettre en place des actions de communication sur le long terme et d'améliorer la gestion de projet. La formation des chefs·fes de projets est en cours pour une partie des collaborateurs·trices et des outils seront bientôt mis en place pour les aider à mieux communiquer.

Reconnaissance du service Unibat et de ses collaborateurs·trices

Au vu de la taille du service et des nombreux domaines touchés, il serait préférable de disposer au sein d'Unibat de compétences en communication afin d'avoir la réactivité et les connaissances nécessaires pour passer de bons messages. Il est prévu de traiter cette thématique dans l'objectif « Communication ».

Numérisation

Il est primordial de développer rapidement de nouveaux outils numériques pour permettre de gagner en efficacité et accompagner le service vers de nouvelles façons de travailler (coworking). Cette problématique est centrale et touchera l'ensemble du service mais également, à terme, la majorité du personnel de l'UNIL. Ce point sera traité en priorité, dès 2020, dans les objectifs « Numérisation » et « Transformation du campus ».

6 Plan de développement

Les objectifs sont décrits pour la plupart sous la forme d'intentions et non de projets précis. Lors de notre suivi, nous mentionnerons les projets que nous avons développés et qui ont eu un impact sur les objectifs, en indiquant le·la ou les collaborateur·trice·s ayant travaillé sur l'objet concerné.

Nous espérons ainsi pouvoir utiliser l'auto-évaluation de manière similaire à un plan de développement et le suivi comme un rapport de gestion de notre activité.

Constatacion				Réalisation	
Objectifs	Intention	Niveau de priorité	Moyens	Projet réalisé	Indicateur
Communication <i>C'est par la communication vers l'extérieur que le service Unibat pourra renforcer son image de prestataire de service et, de ce fait, être reconnu comme un acteur indispensable au bon fonctionnement de l'UNIL. Une communication interne transversale, partagée et fluide, permet la collaboration entre les unités, donne du sens aux activités des collaborateurs·trices en favorisant le bien-être au travail et en augmentant l'efficacité.</i>	Définir une stratégie de communication interne et développer des outils pour partager la vie du service ainsi que les projets développés par les groupes	2	Interne et externe		
	Communiquer sur les projets et initiatives mis en place par le service pour améliorer son image et valoriser ses collaborateurs·trices	1	Interne		
	Développer de nouveaux canaux de communication pour comprendre les besoins des utilisateurs·trices et les sensibiliser sur certaines thématiques	2	Interne et externe		
	Développer des systématiques de communication avec les personnes demandeuses de prestations (suivi des demandes)	1	Interne		
	Augmenter la visibilité des prestations fournies par Unibat	2	Interne et externe		
Reconnaissance <i>Placer la reconnaissance, que ce soit des performances, de l'engagement, des compétences spécifiques ou du potentiel de chacune et chacun, comme une valeur profonde ancrée dans le service, permet à toutes et tous de se sentir valorisé·e·s et porté·e·s dans son rôle.</i>	Revaloriser certaines fonctions pour mieux utiliser les compétences des collaborateurs·trices	1	Interne		
	Favoriser les formations et améliorer les perspectives d'évolution et de développement personnel	2	Interne		
	Développer un nouveau système pour remercier les collaborateurs·trices méritants·es	2	Interne et externe		
	Mettre en avant le travail des collaborateurs·trices ainsi que du service	2	Interne		
Management <i>C'est en offrant un cadre managérial ouvert et transparent qu'Unibat pourra obtenir l'efficacité opérationnelle désirée. Ses responsables sauront déléguer, tout en assurant la performance du service, avec une définition claire et précise des rôles et responsabilités de chacune et chacun.</i>	Augmenter l'autonomie des cadres et des adjoints·es et clarifier les responsabilités	2	Interne		
	Affiner l'organigramme du service et clarifier la position de certain groupes	2	Interne		
	Adapter l'organisation de la gestion de projets avec l'État de Vaud pour donner plus d'autonomie aux chefs·fes de projet	1	Interne et externe		
	Améliorer le format et la conduite des séances internes	2	Interne et externe		
	Harmoniser les pratiques et les processus pour améliorer la collaboration entre groupes (culture de projet)	1	Interne et externe		

Constatation				Réalisation	
Objectifs	Intention	Niveau de priorité	Moyens	Projet réalisé	Indicateur
Esprit novateur <i>L'innovation, la créativité, la recherche de solution novatrice sont des défis à relever. Cette force créatrice est un levier motivationnel. Il s'agit ici de promouvoir et de renforcer cet esprit et d'en faire une valeur commune dans tout le service.</i>	Promouvoir les valeurs d'ouverture, de flexibilité, de créativité et d'innovation	2	Interne		
	Favoriser la collaboration, l'interdisciplinarité et l'intelligence collective	2	Interne et externe		
Durabilité sociale (bien-être collaborateur-trice) <i>Les collaboratrices et collaborateurs d'Unibat sont sa principale ressource. Les valeurs auxquelles nous croyons, la fiabilité et la sincérité des relations doivent constituer les bases d'une direction moderne, favorisant le développement de chacune et chacun en offrant des possibilités attrayantes d'évolution.</i>	Améliorer les processus de prise de décision et clarifier les responsabilités	1	Interne et externe		
	Développer un style de direction soutenant, ouvert et à l'écoute pour l'ensemble du personnel	2	Interne et externe		
	Clarifier les rôles et responsabilités des adjoints-es et des cadres et les rendre transparents pour les collaborateurs-trices	1	Interne		
Durabilité énergétique, environnementale <i>Les aspects environnementaux doivent se refléter sur toute notre chaîne de valeurs. Unibat doit s'engager pour une prise en compte intelligente et rigoureuse des préoccupations liées au développement durable et accroître l'efficacité énergétique des bâtiments.</i>	Développer tout projet permettant d'atteindre les objectifs d'UNIL à 2000 watts	2	Interne et externe		
	Développer des projets favorisant la mobilité douce	2	Interne et externe		
	Développer des outils de monitoring permettant également de sensibiliser les utilisateurs-trices	2	Interne		
	Préserver les surfaces non-construites et développer des projets de construction économes en surfaces vertes	2	Interne		
Transformation du campus <i>Il s'agit là d'accompagner la croissance démographique et de soutenir le dynamisme académique en développant des projets immobiliers et en transformant le campus. L'ensemble du personnel d'Unibat doit collaborer pour atteindre ces objectifs, qui font partie du plan d'intention de la Direction de l'UNIL.</i>	Développer des projets de construction en respectant le plan des investissements cantonal	2	Interne et externe		
	Répondre aux demandes des utilisateurs-trices pour permettre le développement des facultés et des services	2	Interne et externe		
	Optimiser les surfaces construites pour en flexibiliser les usages et améliorer l'occupation des bâtiments (par exemple : coworking)	1	Interne et externe		
	Renforcer les démarches participatives avec les utilisateurs-trices	2	Interne		
Service aux utilisatrices et utilisateurs <i>Notre mission première est d'aider les utilisatrices et utilisateurs du campus. Cela signifie de se rendre disponible et à l'écoute de leurs besoins et d'être le plus efficace possible pour leur rendre service. En renforçant notre présence auprès d'elles et eux, nous les inviterons aussi à mieux nous connaître et à comprendre nos prestations et nos contraintes.</i>	Clarifier les limites de prestations pour améliorer l'acceptabilité des contraintes	1	Interne		
	Développer des plannings et communiquer avec les utilisateurs-trices lorsque les délais ne sont pas respectés	2	Interne		

Constatation				Réalisation	
Objectifs	Intention	Niveau de priorité	Moyens	Projet réalisé	Indicateur
Production et gestion des déchets <i>Unibat occupe un rôle primordial pour prévenir, ou du moins limiter, la production de déchets ainsi que pour valoriser ceux dont la production n'a pu être évitée. Sensibiliser la communauté universitaire doit également permettre de diminuer la quantité de déchets sur le site.</i>	Favoriser tout projet qui peut avoir un effet sur la diminution et l'amélioration du tri des déchets	2	Interne et externe		
	Sensibiliser les utilisateurs·trices sur la production et le tri des déchets	1	Interne et externe		
Numérisation <i>De nos jours, un investissement dans la numérisation est indispensable pour rester attractif et compétitif. La numérisation peut notamment offrir à Unibat un partage simplifié des archives papier, une simplification des processus (réduction des interventions manuelles), une amélioration de la collaboration et du partage de l'information entre les équipes (plateforme collaborative) et avec les utilisateurs·trices (formulaires électroniques et gestion des demandes).</i>	Favoriser la dématérialisation et numériser un maximum de documents	1	Interne et externe		
	Moderniser les outils informatiques existants	2	Interne et externe		
	Développer de nouveaux outils informatiques augmentant l'efficacité, favorisant la collaboration intergroupes, favorisant la flexibilité du travail et améliorant le bien-être des collaborateurs·trices	1	Interne et externe		

Légende indicateurs :

