

EVALUATION DES SERVICES

GUIDE A L'INTENTION DE LA CHEFFE OU DU CHEF DE SERVICE ET DE SES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

Ce document présente la procédure d'évaluation des services centraux de l'UNIL et précise les modalités relatives à leur auto-évaluation.

CONTEXTE

Soucieuse de stimuler la réflexion sur l'adéquation des prestations offertes aux besoins de la communauté universitaire, l'UNIL a initié une évaluation de ses services administratifs en 2007.

Comme l'ensemble des universités publiques suisses, l'UNIL doit régulièrement faire évaluer son système d'assurance qualité. Il s'agit d'un examen qui se concentre sur les mécanismes internes d'assurance qualité relatifs à l'enseignement, à la recherche et aux services mis en place par les universités. Les résultats de ces évaluations auront une incidence à la fois sur le droit à l'appellation d'université et l'accès aux subventions fédérales.

Dans le cadre de l'évaluation¹ du système qualité de l'UNIL réalisée en 2007-2008, les expert·e·s ont considéré de manière positive le fait qu'une procédure d'évaluation des services ait été mise en place. La Direction souhaite poursuivre dans cette voie.

BUTS DE L'ÉVALUATION

Une première phase d'auto-évaluation sert de base pour élaborer une stratégie de développement qui clarifie les objectifs fixés pour l'avenir du service et les actions qui permettront de les atteindre. Cette stratégie constitue un cadre de référence pour la collaboration entre le service et la Direction.

A la demande du service ou de la Direction - cela est défini avec le service concerné au début du processus - une phase d'expertise externe peut accompagner celle d'auto-évaluation. Le recours à une expertise externe permet au service d'obtenir un avis externe sur la manière dont il s'est lui-même évalué ainsi que des recommandations pour son développement.

Durant la dernière phase, le service met en œuvre les actions définies dans son plan de développement.

RESPONSABILITES

Responsabilités du service

Le processus d'auto-évaluation relève de la responsabilité de la cheffe ou du chef de service. Elle ou il veille à ce que les collaboratrices et collaborateurs du service puissent prendre part à cette démarche. Elles ou ils doivent pouvoir exprimer leur point de vue, par exemple via des séances de discussion collectives, en donnant leur opinion sur des versions intermédiaires du rapport d'auto-évaluation, etc. Ces regards croisés permettront d'envisager des pistes d'améliorations potentielles, susceptibles de correspondre aux besoins de tous.

Le service est par ailleurs encouragé à recueillir l'opinion de ses partenaires et des ses utilisatrices et utilisateurs (facultés, autres services, membres de la communauté UNIL). P. ex. en les associant aux séances de discussions collectives, en les rencontrant (individuellement ou en groupe) et/ou en développant des questionnaires et enquêtes pouvant être anonymes.

¹ Audit qualité 2007

Responsabilités de la Cellule Qualité

La Cellule Qualité coordonne l'ensemble de la démarche. Au démarrage du processus, elle organise une rencontre préparatoire avec la cheffe ou le chef de service accompagné des personnes qu'elle ou il souhaite impliquer. Cette séance est destinée à présenter les étapes du processus et permet d'apporter des réponses aux questions qu'il suscite.

La Commission Qualité et Valorisation, appuyée par la Cellule Qualité veille également à ce que le processus évolue afin de répondre au mieux aux attentes des services et de l'Institution. Toutes difficultés constatées et/ou propositions d'amélioration peuvent lui être communiquées par le biais de la Cellule Qualité en tout temps.

PROCESSUS D'AUTO-EVALUATION

L'auto-évaluation constitue le cœur de la démarche d'évaluation du service. Elle permet de réfléchir en profondeur sur la mission, le fonctionnement, les activités et les réalisations du service.

Un bilan global est effectué. Les forces et faiblesses sont identifiées et analysées. De même que les opportunités qui peuvent contribuer au développement du service et les menaces qui peuvent nuire à l'atteinte de sa mission.

Pendant cette phase d'auto-évaluation, des données, indicateurs et autres sources d'information sont utilisés pour alimenter la réflexion. Ils diffèrent d'un service à l'autre étant donné que leurs missions et activités ne sont pas les mêmes.

Au lancement de l'évaluation, la Cellule Qualité transmet à la cheffe ou au chef de service des informations émanant des facultés qui ont mené leur évaluation. Il s'agit de leur perception sur les prestations offertes par les services centraux pour l'administration des études, le soutien des étudiant-e-s, la recherche et les ressources (humaines, financières et matérielles). Seules les informations pertinentes pour le service sont transmises.

Le service est invité à compléter ces informations par ses propres enquêtes et analyses des besoins.

Le service s'appuie sur le bilan effectué pour élaborer un plan de développement à moyen terme (pour les quatre-cinq ans à venir). Des objectifs concrets sont définis qui visent, d'une part, à mettre à profit les principales forces et opportunités et, d'autre part, à minimiser les faiblesses et menaces identifiées.

Etapes de l'auto-évaluation

La réflexion est structurée à partir des 6 étapes ci-dessous :

1. définition du périmètre de l'auto-évaluation
2. clarification de la mission (raison d'être) et des objectifs du service (résultats visés) ;
3. description des activités/prestations ;
4. analyse des indicateurs de réalisation, évaluation de la progression vers le but visé et de la pertinence des activités ;
5. bilan global ;
6. réflexion stratégique, élaboration du plan de développement.

1. Définition du périmètre de l'évaluation

La première étape consiste à définir le périmètre de l'auto-évaluation. Ce dernier peut en effet être adapté au contexte spécifique du service (accent sur certains aspects, période couverte par l'analyse, etc.).

2. Clarification de la mission et des objectifs

Dans un second temps, la mission (raison d'être) et les objectifs du service (résultats visés) sont clarifiés. Selon le choix qui a été fait préalablement la réflexion est menée sur la totalité de la mission ou sur un/des aspect-s spécifiques de celle-ci.

Il s'agit en particulier de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission du service, sa raison d'être ?
- Quels sont les objectifs/priorités du service qui découlent de sa mission ?

3. Description des activités/prestations

Le service décrit ensuite les activités et prestations qui contribuent à la réalisation de la mission et des objectifs du service.

4. Analyse des indicateurs de réalisation

Les indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) et les informations (p. ex. réalisations spécifiques) qui permettent de s'assurer que le service atteint ses objectifs sont ensuite rassemblés.

Leur analyse permet :

- d'évaluer la progression vers les objectifs visés ;
- de porter un regard sur l'adéquation entre la mission/les objectifs et les activités/prestations du service ;
- d'identifier les obstacles éventuels à la réalisation de la mission.

5. Bilan global

Sur cette base, le service effectue un bilan global, dans le cadre du périmètre défini. La méthode SWOT (*Strengths* = forces, *Weaknesses* = faiblesses, *Opportunities* = opportunités, *Threats* = menaces) sert de support à cette réflexion (voir aussi le schéma ci-après). Cette dernière consiste à faire une analyse des facteurs internes et externes qui aident ou freinent le développement du service.

Les facteurs internes sont les éléments qui favorisent (forces) ou qui empêchent (faiblesses) l'accomplissement de la mission ou des objectifs du service.

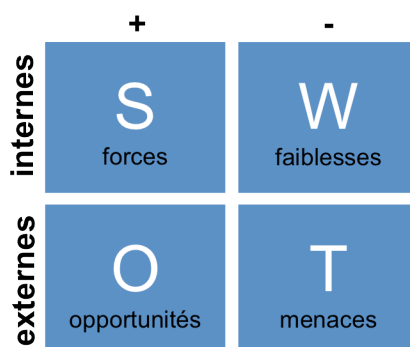
Par ailleurs, le service ne fonctionne pas en vase clos. Différents facteurs extérieurs, relatifs à l'environnement dans lequel il s'insère, contribuent (opportunités) ou font obstacle (menaces) à la réalisation de sa mission et des objectifs visés.

Il arrive que certains facteurs soient à la fois des opportunités et des menaces (p. ex. un changement légal), ce qui influencera la formulation du plan de développement (voir ci-après).

Plus particulièrement, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les forces du service, ses succès, ses satisfactions, ce qui contribue à l'atteinte de sa mission/des objectifs visés?
- Quelles sont les faiblesses du service, ses échecs, ses insatisfactions, ce qui entrave l'atteinte de sa mission/des objectifs visés?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent contribuer au développement du service, à l'atteinte de sa mission/des objectifs visés?

- Quels sont les facteurs externes qui peuvent nuire au développement du service, à l'atteinte de sa mission/des objectifs visés?



6. Réflexion stratégique, élaboration du plan de développement

Finalement, une stratégie portant sur les quatre à cinq années à venir est élaborée pour le service. Il s'agit ici de préciser comment le service va évoluer, quels sont les développements envisagés.

Plus précisément, il s'agit de :

- réactualiser la mission du service s'il y a lieu ;
- définir les objectifs stratégiques qui permettront de consolider les principales forces et mettre à profit les opportunités identifiées ;
- définir les objectifs stratégiques qui permettront de minimiser les conséquences des faiblesses et des menaces identifiées ;
- s'assurer que les objectifs identifiés sont en adéquation avec ceux du Plan stratégique de l'UNIL et la mission réactualisée du service.







Les réponses aux questions suivantes peuvent aider à formuler des objectifs stratégiques pour le développement du service :

- Comment étayer les forces ?
- Comment remédier aux faiblesses ?
- Comment tirer profit des opportunités ?
- Comment répondre aux menaces ?

Ensuite, des indicateurs sont identifiés. Ils doivent permettre de suivre l'évolution de la concrétisation des objectifs, tant dans la gestion courante des activités du service que lors des suivis annuels de l'évaluations (voir ci-après).

Finalement, les actions et les moyens (ressources humaines, logistiques et financières) qui permettront d'atteindre les objectifs sont précisés. Un échéancier est établi ainsi qu'un ordre de priorité pour chaque objectif.

Le plan de développement regroupe les objectifs stratégiques mis en évidence pendant l'auto-évaluation. Il gagne à être présenté sous la forme d'un tableau afin d'en permettre l'utilisation en tant qu'outil d'aide au suivi du développement du service. La structure suivante est conseillée :

Objectifs	Indicateurs	Actions	Moyens	Priorités	Calendrier
...
					
<i>Il peut y avoir des objectifs principaux détaillés en objectifs spécifiques</i>	<i>Comment pourrions-nous affirmer que l'objectif est atteint ?</i>	<i>Qu'allons-nous mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif ?</i> <i>(il peut y avoir plusieurs actions par objectif)</i>	<i>Quelles ressources (humaines, financières et temporelles) devra-t-on mobiliser pour réaliser l'action identifiée ?</i>	<i>Quelle est la priorité de cette action? Dans le cas d'un manque de ressources, sur quels objectifs allons-nous nous concentrer ?</i>	<i>fixer les dates de réalisation (à + ou - long terme)</i>

RAPPORT D'AUTO-EVALUATION

Les informations récoltées durant la phase d'auto-évaluation sont synthétisées dans un bref rapport (dix pages au maximum) qui inclut le plan de développement.

Afin de disposer des informations essentielles et de pouvoir analyser les rapports d'auto-évaluation des services au niveau de la Direction, il est important que la structure détaillée ci-dessous soit respectée.

Plan du rapport (10 pages maximum)	
1. Préface de la cheffe ou du chef de service	La cheffe ou le chef de service y décrit : <ul style="list-style-type: none"> l'organisation choisie pour la réalisation de l'auto-évaluation (p. ex. répartition des tâches pour la récolte et l'analyse des données, implication des collaboratrices et collaborateurs, sondages, etc.) ; le profit escompté de l'évaluation pour le service.
2. Portrait du service	budget, nombre de collaboratrices et collaborateurs, organisation, rattachement institutionnel, etc.
3. Mission et objectifs du service	description
4. Activités / prestation	description
5. Indicateurs de réalisation	description et analyse
6. Bilan global	analyse SWOT
7. Plan de développement	stratégie à moyen terme pour le développement du service issue du bilan global

EXPERTISE EXTERNE

Lorsqu'une expertise externe a lieu à la demande du service ou de la Direction, l'expert·e externe est proposé·e par le service au début du processus. Il s'agit d'une personne spécialisée dans le domaine du service concerné (p. ex. une personne provenant d'un service équivalent au sein d'une institution académique suisse ou étrangère.)

Sur la base du rapport d'auto-évaluation, l'expert·e effectue une analyse qu'elle ou il complète par une rencontre avec les représentant·e-s du service, lors d'une visite d'un jour *in situ*. Son rôle consiste à soutenir le service dans sa démarche d'auto-évaluation. Plus précisément, son mandat est le suivant :

- porter un regard extérieur et critique sur le contenu du rapport résultant de l'auto-évaluation et sur la démarche suivie, en particulier :
 - s'assurer que les collaboratrices et collaborateurs du service ont participé à la réflexion autour de la mission du service ;
 - confirmer que les forces et faiblesses mises en évidence dans le rapport d'auto-évaluation correspondent à ce qu'en disent les collaboratrices et les collaborateurs du service durant la visite ;
 - s'assurer que le plan de développement est suffisamment abouti pour être mis en œuvre ;
- donner son avis sur la pertinence des développements prévus par le service pour mettre à profit ses principales forces et opportunités ainsi que pour minimiser les conséquences de ses faiblesses et menaces ;
- émettre des recommandations/suggestions pour le développement du service ;
- exprimer tout autre constat ou commentaire utile au développement du service.

L'expert·e-s reçoit un contrat qui définit son mandat et la rémunération qui lui sera versée à l'issue de son activité. Un guide qui décrit les tâches attendues a été établi à son intention.

La Cellule Qualité se charge d'organiser le séjour de l'expert·e à Lausanne.

DISCUSSION ET DIFFUSION DES RESULTATS

Prise de position du service

Sur la base du rapport d'expertise externe établi à l'issue de la visite de l'expert·e, la cheffe ou le chef de service dispose de deux semaines pour formuler une brève lettre, adressée à la Direction, qui :

- exprime sa position sur le contenu du rapport ;
- signale d'éventuelles erreurs factuelles ;
- indique en quoi le plan de développement a été modifié et, le cas échéant, pourquoi tout ou partie des recommandations de l'expert·e n'ont pas été prises en compte.

Prise de position de la Direction

Les documents issus de la procédure d'évaluation sont transmis à la Direction par l'intermédiaire de la Cellule Qualité.

La Direction s'entretient ensuite avec la cheffe ou le chef de service afin de lui faire part des commentaires relatifs aux documents et à la démarche.

Cette discussion est résumée dans une lettre adressée à la cheffe ou au chef de service.

Communication des résultats

Afin de garantir la transparence du processus, la Direction souhaite faire connaître à la communauté universitaire ainsi qu'au public les résultats de l'évaluation et les mesures envisagées pour développer le service. Il est donc prévu qu'un document synthétique, soit transmis par le service à la Commission Qualité et Valorisation par la biais de la Cellule Qualité. La Commission vérifie que la synthèse rend compte des principaux éléments de l'évaluation. Cette dernière sera *in fine* publiée sur le site de la culture Qualité.

La synthèse est constituée d'une brève introduction suivie des chapitres 6 et 7 du rapport d'auto-évaluation (bilan global et plan de développement). Dans le cas où la procédure d'évaluation a impliqué l'intervention d'un·e expert·e externe, un résumé du rapport d'expertise sera ajouté par le service à cette synthèse.

SUIVI DE LA DEMARCHE

La cheffe ou le chef de service a la responsabilité de mettre en œuvre le plan de développement en tenant compte des remarques de la Direction. Dès la deuxième année qui suit l'évaluation du service, et chaque année jusqu'à la prochaine évaluation, elle ou il rédige un bref rapport à l'attention de la Direction dans lequel elle ou il répond aux questions suivantes :

- Objectifs atteints : Quels objectifs du plan de développement ont été atteints depuis l'évaluation, respectivement le dernier suivi? Quelles mesures ont été mises en œuvre pour que ces objectifs puissent être atteints ? Avec quels effets sur le service ?
- Objectifs non atteints : Quelles sont les actions et mesures qui n'ont pas pu être entreprises ? Le cas échéant, pour quelles raisons certains objectifs du plan de développement n'ont pas pu être atteints ? Qu'est-ce que cela implique ? Quels réajustements sont prévus ?
- Plan de développement : Estimez-vous qu'il est nécessaire de reformuler des éléments du plan de développement ? Lesquels ? Pour quelles raisons ?

Le rapport de suivi contient les réponses à ces questions. Il peut simplement consister en la mise à jour du tableau présentant le plan de développement. Il est transmis à la Cellule Qualité à la fin du mois de mai (année de l'évaluation + 2, + 3, + 4, + 5 ans). Une rencontre entre la Direction et la cheffe ou le chef de service est ensuite organisée pour en discuter. Une lettre adressée à la cheffe ou au chef de service résume les points évoqués.

ECHEANCES

- Dépôt du rapport d'auto-évaluation et du plan de développement (et du programme de la visite le cas échéant) → fin mars
- Expertise externe (le cas échéant) → mai
- Rencontre Direction/chef·fe de service (sans expertise externe) → dès avril
- Rencontre Direction/chef·fe de service (en cas d'expertise externe) → dès juillet
- Rapport de suivi annuel (+2, +3, +4, +5 ans) → fin mai

Ce calendrier peut être adapté en fonction des particularités du service.

Le cycle d'évaluation des services recommence tous les six ans.

INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

www.unil.ch/culture-qualite Pour de plus amples informations sur le système d'assurance qualité développé à l'UNIL.