

EVALUATION DE LA CELLULE QUALITE – 2015-2016

SYNTHESE

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	2
2. MISSIONS DE LA CELLULE QUALITÉ	2
3. BILAN GLOBAL	3
3.1. Nos points forts	3
3.2. Nos points à améliorer	4
4. RESUME DE L'AVIS DES EXPERTES EXTERNES	5
5. VERSION FINALE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT	5

1. INTRODUCTION

La première évaluation de la Cellule Qualité, unité rattachée à la Direction, a été effectuée selon le processus d'évaluation des Services centraux. Le but recherché par cette démarche est de faire un exercice de réflexion afin d'évaluer le chemin parcouru depuis la création de la Cellule Qualité en 2004, et ceci aussi en prévision du changement de Direction en août 2016. Elle nous a permis d'explicitier nos missions et les objectifs resp. les prestations contribuant à les remplir, d'analyser notre fonctionnement interne et nos relations avec nos partenaires internes et externes, ainsi que de réfléchir à l'adéquation de nos activités avec les besoins de nos différent·e·s interlocutrices et interlocuteurs. Le bilan de cette analyse a débouché sur une stratégie et un plan de développement qui nous guidera pour les six prochaines années.

La phase d'auto-évaluation a été initiée en 2013 lors des préparatifs du dernier audit Qualité externe mené par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ) afin de clarifier le mandat de la Cellule Qualité et s'est terminée fin avril 2016 par la finalisation du rapport d'auto-évaluation et du plan de développement. Les différents changements internes à la Cellule Qualité ont prolongé cette phase.

L'auto-évaluation a impliqué tous les collaborateurs de la Cellule Qualité tout au long du processus, alternant moment de réflexion en commun (2 demi-journées au vert), récolte de données auprès des différents groupes d'interlocuteurs (entretiens) et rédaction du rapport. Elle a été complétée par une expertise externe qui s'est déroulée en juin 2016 (cf. chap. 4).

2. MISSIONS DE LA CELLULE QUALITE

Cette évaluation a été l'occasion de définir nos missions de façon formelle, qui nous sera également utile pour la communication de nos prestations auprès de nos différents interlocutrices et interlocuteurs.

Nos missions peuvent se décliner selon 4 axes distincts : **Développer**, **Coordonner**, **Accompagner** et **Communiquer**.

De ces 4 axes découlent nos objectifs principaux, ainsi que les activités qui leur sont liées :

Axes	Objectifs principaux	Activités générales
DEVELOPPER	Développer un système d'Assurance Qualité en tenant compte des informations et des avancées dans le domaine aux niveaux national et international, ainsi que des besoins internes à l'UNIL	<ul style="list-style-type: none"> - R&D - Amélioration continue - Auto-évaluation d'auto-évaluations (sur la base de questionnaires, focus groupe, etc.) - Assurer le lien du système d'Assurance Qualité avec la stratégie de l'UNIL
COORDONNER	Coordonner les activités liées au processus Qualité en prenant en compte toutes les intervenant·e·s	<ul style="list-style-type: none"> - Planification - Mise en œuvre des processus - Mise en relation des personnes et entités
ACCOMPAGNER	Accompagner les différent·e·s interlocutrices et interlocuteurs (Direction, entités, ¹ COVER) dans la démarche Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'outils - Conseiller, aide de prise à la décision - Analyser - Donner un feed-back - Mise en relation des plans de développements avec la stratégie de l'UNIL
COMMUNIQUER	Communiquer de façon ciblée et adéquate aux différents groupes concernés par les thématiques de la Qualité et Culture Qualité	

3. BILAN GLOBAL

L'analyse des points forts et des points à améliorer pour chaque axe, ainsi que concernant le fonctionnement et l'organisation de la Cellule Qualité nous ont permis de tirer un bilan global qui est présenté ci-dessous.

3.1. Nos points forts

Les différents bilans et réflexions menés lors de cette auto-évaluation ont montré que globalement la Cellule Qualité fonctionne bien et répond aux besoins des utilisatrices et utilisateurs. Ce bilan réjouissant repose sur plusieurs points centraux.

Le premier point est la **position de la Cellule Qualité dans l'Institution**. En tant qu'unité au sein de la Direction, la Cellule Qualité est proche de la politique de l'Université. Cette position lui permet également d'asseoir son action vis-à-vis des entités évaluées en la légitimant politiquement. De plus, cette position centrale, ainsi que sa collaboration avec l'une des commissions consultatives de la Direction, lui permet d'être au carrefour des flux d'informations. Tous ces éléments participent à lui donner une **bonne vision globale** ainsi que la **réactivité** nécessaire à son bon fonctionnement.

Le deuxième point central est la **cohérence du système d'Assurance Qualité** dans lequel la Cellule Qualité s'insère. En effet, ce système appliquant les mêmes règles et respectant les mêmes valeurs dans le cadre de ces différents processus et de leur gouvernance, tout en s'inscrivant dans la politique stratégique générale de l'Institution

¹ Commission de Valorisation de l'Enseignement et de la Recherche

permet à la Cellule Qualité d'appuyer ses actions sur des bases solides et bien documentées. Ce cadre structuré, mais néanmoins **flexible**, lui permet toutefois de disposer d'une certaine marge de manœuvre utile à une exécution cohérente de ses tâches. On peut également ajouter que l'adhésion des membres de la Cellule Qualité à ces processus et aux valeurs qui les sous-tendent leur permet de les soutenir au mieux auprès des entités concernées.

Un troisième point fort réside en la **proximité** ainsi que les liens que la Cellule Qualité a réussi à créer tant avec ses partenaires qu'avec les personnes des entités concernées par les processus Qualité. Ceci lui permet de rester au fait de la réalité du terrain et d'acquiescer, au fur et à mesure des exercices successifs et des retours des entités évaluées, une **expérience** précieuse.

3.2. Nos points à améliorer

Malgré ce bilan positif, il reste tout de même bien des éléments à améliorer.

Suite à l'ajout progressif de processus coordonnés par la Cellule Qualité, et au développement des démarches de soutien aux processus, la proportion de temps accordé aux missions de coordination et d'accompagnement a fortement augmenté. Ceci se fait au détriment des missions de développement et de communication. Il va s'agir pour la Cellule Qualité de réfléchir à des solutions au niveau de son fonctionnement interne dans le but d'alléger les aspects opérationnels pour donner plus de temps aux aspects plus stratégiques. Le risque de ce **déséquilibre entre opérationnel et stratégique** serait de perdre de vue les évolutions en terme de Qualité et de progressivement tomber dans une routine bureaucratique préjudiciable tant pour la Cellule Qualité que pour les entités et l'Institution.

En terme d'accompagnement des entités évaluées, les retours successifs ont montré un **manque d'outils permettant de mieux informer et accompagner les entités durant leur évaluation**. Plusieurs guides ou documents de soutien ont été créés récemment, ou sont en passe de l'être, mais le potentiel dans ce domaine est encore grand.

Un autre point concerne la **documentation de l'évolution des processus Qualité**. Si la documentation des processus est très fournie et complète, il n'en est pas de même en ce qui concerne leur évolution. En effet, la mémoire des processus, c'est-à-dire aussi bien les informations liées à leur élaboration qu'à leurs évolutions, repose en grande partie sur la mémoire et les pratiques de quelques personnes, toujours présentes ou ayant déjà quitté l'UNIL ou qui sont en passe de le faire. S'il est vrai que certaines informations et décisions essentielles à l'explicitation et à la traçabilité de l'évolution des processus sont documentées, elles sont réparties dans différents documents, entravant une vision globale. Il va s'agir de rassembler ces informations et de créer des supports adéquats afin de pérenniser cette mémoire fondamentale. Le changement de Direction renforce et motive encore plus ce besoin de documentation de l'évolution des processus Qualité.

Un dernier point concerne la **communication**. Lors du dernier audit externe OAQ 2013/14, la communication avait été relevée par les expert·e·s comme un élément à améliorer et plus spécifiquement en ce qui concerne les « aspects de retour d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'Assurance Qualité auprès des groupes concernés ». Un premier projet de plan de communication avait été élaboré à la suite de cet audit et également sur la base des retours des entités. Il s'agit de poursuivre ces efforts en matière de communication interne et externe.

4. RESUME DE L'AVIS DES EXPERTES EXTERNES

Une visite d'expertise externe a eu lieu le 2 juin 2016 avec la venue de Mesdames Tia Loukkola et Andrée Sursock, toutes deux issues de l'European University Association (EUA). Auparavant, les expertes avaient consulté le rapport d'auto-évaluation et le plan de développement issus de la phase d'auto-évaluation. Une des particularités de cette démarche d'auto-évaluation est qu'elle s'effectue sur une période de transition entre deux Directions : la visite s'est effectuée sous l'ancienne Direction mais c'est la nouvelle Direction qui a validé le plan de développement (cf. chap. 5).

De façon globale, les recommandations des expertes rejoignent des objectifs déjà inclus dans notre plan de développement ce qui tend à appuyer notre analyse et nos propositions de développements.

Ces recommandations portent en priorité sur des aspects de développement. Ceci rejoint notre constatation que notre système Qualité a atteint un certain degré de maturité et qu'il s'agit maintenant de bien réfléchir à la suite à donner à son développement.

Plus particulièrement, les recommandations des expertes se résument comme suit, avec en parenthèse la référence aux objectifs du plan de développement qui rejoignent la recommandation :

- faire un suivi régulier des évolutions de la Qualité au niveau national et international et participer à des colloques et projets européens (cf. objectifs DEV-1 et DEV-3). Pour mieux mettre en lumière la participation à des projets de recherche, nous avons rajouté un objectif DEV-13 dans la partie « Développer » du plan de développement ;
- analyser et utiliser les résultats de nos évaluations (cf. objectif DEV-6) ;
- saisir l'opportunité de la révision des processus en cours pour consulter la communauté de l'UNIL et engager un dialogue avec elle, simplifier et alléger les processus et éclaircir le lien entre le suivi des évaluations et la stratégie de l'UNIL (cf. objectifs DEV-7 et COMM-1) ;
- jouer un rôle de mise en réseau, de coordination et de diffusion de bonnes pratiques (cf. objectifs DEV-8 et COO-4).

Les expertes nous ont également recommandé de « bien clarifier les responsabilités et l'articulation des différents services » impliqués dans l'accompagnement des processus Qualité (cf. objectif COO-5). Le changement de Direction en août 2016 va également être l'occasion d'un éclaircissement, d'une redéfinition et d'une formalisation de l'articulation des rôles de chaque partenaire ainsi que du fonctionnement interne de la Cellule Qualité (cf. objectif CQ-1).

5. VERSION FINALE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Le plan de développement rassemble les objectifs que la Cellule Qualité se fixe pour la période 2016-2021.

Il se présente sous la forme d'un tableau organisé en cinq sections : la première section concerne le fonctionnement de la Cellule Qualité, les sections suivantes se réfèrent aux quatre missions de la Cellule Qualité. Les couleurs sont établies en fonction du degré de priorité de l'objectif (1 = priorité élevée, 2 = priorité moyenne, 3 = priorité faible).

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
FONCTIONNEMENT & ORGANISATION DE LA CELLULE QUALITÉ						
CQ-1	Réviser la façon de fonctionner après réorganisation de la Cellule Qualité (création du poste de responsable) et après le changement de Direction.	Mise en application du fonctionnement choisi	Se fixer des normes de fonctionnement et veiller à leur mise en œuvre. Revoir et mettre à jour le document listant les tâches des adjoint·es de la Cellule Qualité (aussi en lien avec CQ-3).	Cellule Qualité Direction	1	En cours - 2017
CQ-2	Réviser la gestion de l'information à la Cellule Qualité.	Mise en place d'une gestion de l'information révisée et adaptée	Prévoir une séance avec le Service des ressources informationnelles et archives (UNIRIS).	Cellule Qualité	2	2017
CQ-3	Considérer la possibilité d'engager une secrétaire pour déléguer les tâches purement administratives.	Cahier des tâches et engagement	Documenter les tâches de la Cellule Qualité au quotidien (pourcentage de ressources allouées à telle ou telle tâche) pour définir les tâches qui pourraient être déléguées à une secrétaire.	Budget Cellule Qualité Direction	1	2016
DÉVELOPPER						
DEV-1	Réserver du temps pour la veille Qualité.	Dégagement effectif de temps pour la veille	Chaque adjoint·e prévoit ½ jour par semaine où il/elle s'isole (bibliothèque, domicile) pour travailler sur la veille Qualité.	Cellule Qualité	2	En continu
DEV-2	Recueillir l'avis d'un groupe « technique » composé de personnes de différentes entités UNIL impliquées dans des processus Qualité spécifiques externes pour voir si certains aspects de ces processus pourraient contribuer à améliorer les processus internes UNIL.	Recueil des éléments issus des discussions et intégration dans notre système Qualité si pertinent pour nous	Prévoir des discussions avec des personnes de l'Unité Pédagogique, de HEC (EQUIS, autres accréditations spécifiques), etc.	Cellule Qualité	2	2019

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
DEV-3	S'inspirer des expériences (congrès, discussions, travaux de recherche) et de la littérature pour faire évoluer les processus.	Les éléments pertinents sont pris en considération/intégrés dans notre système Qualité	<p>Systématiser les apports issus des rencontres, participations à des manifestations (congrès, etc.), lectures.</p> <p>Intégrer une partie réflexion Qualité (journal club) dans nos séances de Cellule Qualité, voire une séance dédiée à cela.</p>	<p>Ressources littéraires et documents des manifestations</p> <p>Cellule Qualité</p>	2	En continu
DEV-4	Réorganiser des «focus groupes» pour récolter les feed-backs sur les évaluations des cursus et des services.	Identification des prochaines cibles d'amélioration	Organisation des discussions et documentation des retours des différents interlocutrices et interlocuteurs.	Cellule Qualité	2	2017-2018
DEV-5	Réfléchir à de nouveaux outils d'évaluation des processus (méta-évaluations).	Outil validé par la COVER et mis en oeuvre	<p>Voir ce qui est fait dans d'autres institutions qui font aussi des évaluations d'évaluation (par ex. l'Université de Genève UNIGE).</p> <p>Recherche dans la littérature.</p> <p>Consulter le Centre de Soutien à l'Enseignement (CSE).</p>	Cellule Qualité COVER	2	2018
DEV-6	Continuer les différentes études commencées sur les plans de développement des facultés et cursus et sur les suivis ou débiter des études sur d'autres thèmes de recherche.	Choix et exploitation de thèmes de recherche appliquée	Regarder des thèmes spécifiques que l'on peut exploiter pour la recherche appliquée sur nos processus.	<p>Documents Qualité</p> <p>Cellule Qualité</p>	2	2017
DEV-7	Révision des concepts d'évaluation des facultés/cursus/services.	Guides révisés, validés par la COVER et mis en oeuvre	Réviser les processus en intégrant la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), les ESG (standards and guidelines for Quality Assurance in the european higher education area), les résultats des méta-évaluations, différents feed-backs des utilisatrices et utilisateurs et les objectifs issus de l'audit	<p>Textes légaux, documents ESG et autres documents internes en lien</p> <p>Cellule Qualité COVER</p>	1	<p>2016-2017 pour les facultés/cursus (en cours)</p> <p>2017-2018 pour les services</p>

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
			2013/14 et validés par la Direction. Ceci comporte entre autres : - Meilleure prise en compte de l'évaluation des cursus dans celle des Facultés. - Définir les pistes d'évolution du système Qualité afin de minimiser la lourdeur dans la mise en oeuvre (étendue, formalisation systématique et périodicité) et en consolidant les acquis. - Identifier des moyens pour réduire la durée globale des processus (analyse de chacune des étapes et identification de problèmes principaux).			
DEV-8	Encourager les échanges de bonnes pratiques et la valorisation de l'expérience acquise lors des évaluations.	Recueil de bonnes pratiques Les échanges ont lieu	Identifier les bonnes pratiques et les communiquer aux personnes concernées. Mettre en place des réunions/lieux d'échanges de bonnes pratiques, p.ex. entre personnes de soutien, responsables d'ae, etc.	Retour des différents acteurs-trices Cellule Qualité	3 2	2019 2019
DEV-9	Elaborer des outils de recueil régulier d'informations sur l'évolution du Système Qualité.	Document créé et utilisé en continu pour documenter les adaptations/décisions concernant le Système Qualité	Création d'un document central pour documenter les évolutions de nos processus.	Cellule Qualité	1	Immédiate ment et en continu
DEV-10	Finalisation du plan d'action post audit 2013/2014.	Plan d'action validé	Validation du plan d'action par la Direction.	Cellule Qualité Direction	1	Août 2015 (terminé)

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
DEV-11	Réfléchir à l'établissement d'outils méthodologiques d'aide à la réalisation d'entretiens et focus groups.	Guide validé par la COVER et mis en oeuvre	Reprendre le guide « Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études »..	Cellule Qualité COVER	3	2020
DEV-12	Réfléchir à l'établissement d'outils méthodologiques à la réalisation et à l'exploitation des SWOT, et à la réalisation de plan de développement pour les services.	Guide disponible sur le site et transmis aux utilisateurs par la Cellule Qualité	Elaboration d'un guide spécifique aux services sur la base du guide déjà fait pour les facultés/cursus.	Document analogue déjà créé pour les facultés Cellule Qualité	2	2018
DEV-13	Participer à et/ou lancer des travaux de recherche au niveau national ou international.	Résultats publiés et/ou présentés dans des manifestations Résultats intégrés dans notre Système Qualité	Etablir les contacts nécessaires. Dédier du temps au travail de recherche.	Réseau et littérature. Cellule Qualité	2	2018
COORDONNER						
COO-1	Faire un bilan annuel pour déterminer les éléments pertinents par critère/standard de l'audit Qualité.	Tableau tenu à jour	Prévoir la tenue d'un tableau de bord rempli continuellement et révisé annuellement lors d'une demi-journée de discussion.	Cellule Qualité	1	En continu
COO-2	Identifier des moyens d'aider les facultés à répondre aux questions qui touchent à la recherche, pendant leurs évaluations.	Amélioration du traitement de la question « recherche » lors des évaluations (via feedbacks des personnes concernées)	Reprendre les éléments du projet CUS-P3. Prendre contact avec les référents Qualité recherche dans les Facultés, ainsi qu'avec le Réseau recherche une fois son évaluation terminée. Inciter les différentes personnes impliquées dans l'évaluation de la recherche à se coordonner (par ex. répondants recherche dans les facultés).	Documents projet CUS-P3 et personnes impliquées Cellule Qualité	2	2017

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
COO-3	Etablir comment mieux pouvoir aider les facultés par rapport à l'engagement des personnes de soutien.	Mise en place d'un support spécifique, inclus mise à disposition d'outils (vademecum, cahier des charges type, réseau, etc.)	Définition d'une stratégie de soutien aux facultés, inclus les outils utiles pour cela.	Cellule Qualité	2	2018
COO-4	Développer un soutien de la Cellule Qualité aux personnes de soutien (y compris la personne responsable du processus).	Mise en place d'un support spécifique, inclus mise à disposition d'outils	Définition de la forme que pourrait prendre ce soutien (atelier, rencontres, etc.).	Cellule Qualité	2	2019
COO-5	Coordonner l'ensemble des demandes en relation avec les processus Qualité (en particulier avec le Système d'information et statistiques (UNISIS), CSE, Dicastère enseignement, etc.) pour que les autres service puissent planifier ces activités.	Intégration des éléments des évaluations de cursus dans la révision des règlements. Séances sont planifiées et ont lieu.	Développer des liens entre le processus d'évaluation des plans d'études et ceux composant le système Qualité, plus particulièrement avec l'évaluation des cursus et l'approbation des nouveaux règlements d'études pour tenir compte des résultats des évaluations de cursus et des conseils du CSE dans la révision des règlements. Organiser des séances annuelles de coordination.	Cellule Qualité	2 2	2017 2017
COO-6	Revisiter les descripteurs à fournir aux entités (pertinence, utilité, qui les fournit, etc.). → inclus dans l'obj. nr. DEV-7	cf. DEV-7	Etude sur les données utilisées et demandées. Demande aux services concernés sur la possibilité d'obtenir les données identifiées. Mise en place d'un système de récolte de données. Améliorer les données fournies lors des évaluations afin qu'elles correspondent directement à ce que	cf. DEV-7	cf. DEV-7	cf. DEV-7

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
			<p>les Facultés souhaitent utiliser comme indicateurs dans l'établissement du plan de développement.</p> <p>Analyser ce qui est fait par les autres institutions pour les cursus/facultés (les rankings par discipline). Faire une recherche sur les indicateurs, descripteurs, ce qui se fait ailleurs, etc.</p>			
COO-7	Recueillir l'avis d'un groupe « technique » impliqué dans des processus Qualité spécifiques externes sur l'articulation de nos processus internes avec les leurs.	Recueil des éléments issus des discussions et intégration dans la coordination de nos processus.	Prévoir des discussions avec des personnes de l'Unité Pédagogique, de HEC (EQUIS, autres accréditations spécifiques), etc.	Cellule Qualité	2	2019
ACCOMPAGNER						
ACC-1	Réviser les outils d'analyse pour les prises de position de la Direction, et suivis afin de le joindre aux documents adressés à la Direction.	Mise en place des outils révisés	Mise à jour des outils d'analyse actuels (à voir avec la nouvelle Direction) en prenant en compte les recherches faites sur les suivis (cf. DEV-6).	Cellule Qualité Direction	2	2017-2018
ACC-2	Introduire un aspect plus réflexif sur la Qualité à la COVER (p.ex. inviter des personnes pour parler de différents thèmes Qualité, comme évaluation de la recherche, rankings, etc.).	Thèmes traités à la COVER	Prévoir d'inclure une thématique réflexive Qualité à l'ordre du jour d'une séance COVER par année académique.	Cellule Qualité COVER	2	Dès automne 2017
COMMUNIQUER						
COMM-1	Améliorer la communication pour enracer la Culture Qualité et notamment améliorer la transparence des processus Qualité auprès des différents groupes concernés.	Concept de communication validé et mis en oeuvre	Elaborer une stratégie de communication pour la Qualité en s'inspirant des caractéristiques spécifiques de la communication favorable au changement culturel pour renforcer l'enracinement d'une Culture Qualité.	Cellule Qualité COVER	1	2017-2018

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes resp.	Priorités	Calendrier
COMM-2	Développer un outil de mesure d'implémentation de la Culture Qualité.	Mise en œuvre de l'outil	Reprendre et développer l'outil déjà créé.	Cellule Qualité COVER	3	2019
COMM-3	Mettre à jour le site web de la Culture Qualité.	Site mis à jour	Revoir et adapter le contenu du site de la Culture Qualité (suite à la révision des processus, cf. DEV-7, et suite aux changements légaux (LEHE)).	Cellule Qualité COVER	2	2017-2018
COMM-4	Traduire les documents importants comme règlements, guides en anglais.	Documents traduits, validés et publiés/communiqués	Choisir et faire traduire les documents en anglais.	Budget pour la traduction par un organe externe Ressource pour la relecture post traduction Cellule Qualité COVER	3	2018-2019