

**Auto-évaluation de la Direction
(2011-2016)
Synthèse**

11 mars 2016

1. Introduction

La Direction de l'UNIL a intégré au cours de la dernière décennie une procédure d'auto-évaluation périodique de la qualité dans les facultés d'abord, puis dans ses services administratifs et finalement dans ses cursus d'études. On trouve toute l'information requise sur la procédure qualité de l'UNIL au lien : <http://www.unil.ch/cover/home.html>

En 2015, l'équipe de Direction de l'Université a estimé opportun de soumettre sa propre activité à la procédure d'auto-évaluation. Pour ce faire elle a choisi de se concentrer sur les processus de gouvernance de l'Institution.

Du fait que cette démarche survient au terme du mandat de l'équipe de Direction en fonction (2011-2016), son objectif n'est pas entièrement identique à celui des procédures d'auto-évaluation périodiques réalisées à l'UNIL, qui débouchent sur un plan des actions à mener pour améliorer le fonctionnement. Dans le cas présent, la finalité de la démarche est de transmettre à la nouvelle équipe de Direction qui entrera en fonction au 1er août 2016, sous forme de rapport, un capital d'expérience acquis dans la pratique des deux précédents mandats réalisés par le Recteur Arlettaz et son équipe, dont trois des cinq membres actuels auront également réalisé un double mandat.

2. Contenu du rapport d'auto-évaluation

Ayant décidé de centrer son auto-évaluation sur son activité de gouvernance, l'équipe de Direction a identifié les processus qu'elle jugeait nécessaire de soumettre à examen : ce sont d'abord la constitution et le fonctionnement de l'équipe de Direction elle-même, puis ses interactions avec les unités de l'Université (facultés et services centraux) et pour finir, sa relation avec son autorité politique, ses partenaires académiques stratégiques et les grandes instances du paysage suisse des hautes écoles. Le rapport d'auto-évaluation traite ainsi les points suivants :

Management par valeurs

- Cohésion de l'équipe de Direction
- Constitution/distribution des dicastères dans l'équipe de Direction
- Prise de décision
- Pilotage de l'institution par la Direction
- Rôle des adjoints

Interaction de la Direction avec les facultés

- Relations avec les Doyens
- Définition du périmètre de compétences des facultés

Interaction de la Direction avec les services centraux

- Capacités/compétence des services
- Soutien des services à la vision stratégique
- Répartition du temps entre gouvernance et gestion opérationnelle dans le cahier des charges des membres de la Direction
- Intégration

Relation avec les autorités politiques

- Relation avec les autorités cantonales

Relation avec les autorités fédérales
Relation avec les partenaires territoriaux

Relation avec les partenaires stratégiques

Relation avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)
Relation avec l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)
Relation avec le Triangle Azur

Relation avec les acteurs du paysage suisse des Hautes écoles

Swissuniversities, Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), Conférence suisse des hautes écoles (CSHE), Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS)

Après un descriptif factuel de chacun de ces processus, les membres de la Direction ont procédé ensemble à une évaluation de chacun d'entre eux, pour en identifier les forces et faiblesses restituées sous forme de tableaux. Le résultat de ce travail a ensuite été soumis pour consultation à divers groupes: les 7 doyens et doyennes dont le mandat triennal a échoué au 31 juillet 2015¹, une sélection représentative de 5 chefs et cheffes de services, une sélection de 5 adjoints et adjointes de la Direction, les présidents et présidentes des 13 commissions consultatives de la Direction.

Les questions élaborées par la Direction spécifiquement pour chacun de ces groupes visaient à déterminer à quel point sa propre analyse était corroborée ou infirmée par les parties prenantes aux processus de gouvernance de l'Université. Elles ont été soumises aux personnes concernées par les collaboratrices de la Cellule qualité de l'Université, de manière à permettre un traitement anonyme des réponses et donc la plus grande liberté de parole possible. La Direction a ensuite rendu dans son rapport, sous forme succincte, les tendances qui ressortaient de ces consultations, en annexant en outre à son document toute la documentation issue des consultations, telle que transmise par la Cellule qualité.

3. Conclusion du rapport de la Direction

Au terme de son auto-évaluation et après avoir analysé le point de vue des quatre groupes consultés, la Direction de l'Université tire les conclusions suivantes :

- Tous les groupes consultés s'accordent sur les avantages qu'apporte la volonté de la Direction d'assumer sa responsabilité de gouvernance. Ils lui reconnaissent une réelle capacité à décider de manière rapide et efficace, en respectant les objectifs et les valeurs du Plan stratégique de l'UNIL. Ils apprécient une relation avec la Direction fondée sur la confiance mutuelle et sur la conviction qu'ils peuvent attendre son soutien chaque fois que requis.
- Ce mode de gouvernance implique que les décisions de la Direction ne font le plus souvent pas l'objet d'une large consultation interne. Bien que cela soit généralement bien accepté et en tout point conforme à la répartition des compétences fixée dans la Loi sur l'Université de Lausanne, certains le regrettent car ils ressentent soit un déni de leurs compétences soit un manque de considération pour les spécificités propres à leur entité ou à leur domaine d'activité.

¹ Il semblait prématuré de consulter le groupe des doyens entrés en fonction en août 2015, qui ne peuvent dans leur majorité faire valoir que quelques mois d'expérience de relation avec la Direction.

- Un rôle affirmé de la Direction dans la gouvernance de l'université apporte de la cohérence et de la clarté dans la gestion, ainsi qu'une harmonisation des pratiques en vigueur dans l'ensemble des unités de l'Université. La consistance institutionnelle et le positionnement de l'Université en sont renforcés. Les entités comprennent et soutiennent le principe d'une harmonisation, mais certaines revendiquent une prise en compte plus importante de leurs spécificités, réelles ou ressenties ; elles reprochent donc un manque de flexibilité au moment de la mise en œuvre des décisions.
- La Direction assume son choix d'un fonctionnement assez centralisé de l'Université et d'un mode de décision relativement directif, ce qu'elle peut faire en se référant systématiquement à la stratégie de l'UNIL et à ses valeurs pour prendre ses décisions et en faire comprendre le sens. C'est dans cette perspective qu'elle demande à ses services d'agir pour mettre en œuvre la stratégie institutionnelle et c'est sur la base de celle-ci qu'elle attend des facultés qu'elles établissent leur propre stratégie.
- Ce fonctionnement de la Direction est également facilité parce que la stratégie institutionnelle est transverse, pensée pour permettre à chaque faculté ou unité de trouver un avantage à se l'approprier et à contribuer à sa réalisation, parce que les facultés reçoivent un soutien dans la réussite de leurs grands projets académiques, parce que le travail des services est soutenu et valorisé et parce que la Direction recourt à des processus participatifs dans l'élaboration des politiques et des règles de fonctionnement, lorsque cela est opportun.

L'exercice d'auto-évaluation et de consultation conforte ainsi la conviction de la Direction que le mode de gouvernance adopté apporte des avantages décisifs, tels que clarté, cohérence, efficacité et rapidité, soutien et confiance. Mais la Direction entend également les diverses perceptions exprimées sur les inconvénients du système choisi. Elle identifie trois points de vigilance :

- a) La tension entre les avantages d'une centralisation et la culture d'autonomie des facultés

Les facultés ont une propension naturelle à se constituer en organisations autonomes et à se doter des compétences pour fonctionner de manière décentralisée. Toute équipe de Direction qui entre en fonction est particulièrement exposée à cette tendance centrifuge et probablement disposée à entendre sa logique sur certains points. Il lui faut donc rapidement trouver la juste pondération des compétences de chacun, compte tenu de la difficulté qu'il y aurait à revenir ensuite sur un mode centralisé là où un besoin s'en ferait ressentir pour l'institution. La Direction doit donc s'assurer que son fonctionnement garantit aux facultés une autonomie qui se justifie dans leurs domaines d'activité, mais garder la main sur la compatibilité des développements facultaires avec les objectifs stratégiques de l'UNIL.

- b) La tension entre la nécessité d'appliquer des règles valides pour toute l'institution, et celle de tenir compte des situations particulières qui demandent une application souple.

Toute Direction qui veut développer une stratégie institutionnelle et mettre la cohérence au nombre de ses valeurs de gestion doit trouver l'équilibre juste entre rigueur et adaptation à certains cas spécifiques justifiés. Mais ces cas doivent rester l'exception, afin que la politique institutionnelle en reste une. C'est le risque que doit considérer la Direction confrontée à des demandes de dérogations quotidiennes de la part des facultés, mues par une vision plus sectorielle. Cette différence de vision peut également être délicate pour les services de la Direction, qui voient une valeur ajoutée dans une application systématique mais qui sont

confrontés à des facultés, des services ou des individus qui leur reprochent parfois une approche trop rigide ou tatillonne.

- c) La tension entre un fonctionnement de Direction en collège restreint, responsable et réactif, et la transparence requise pour que les cadres et les adjoints puissent répercuter la logique de son organisation et de ses décisions.

Une équipe de Direction soudée qui fonctionne de manière collégiale sur la base d'un plan stratégique qu'elle a élaboré avec soin, ne réalise pas toujours que ce qui lui paraît évident ne l'est peut-être pas pour tous, ni même pour son entourage immédiat. D'où la nécessité de prêter une attention particulière à ce que la cohérence de chaque décision avec les objectifs généraux et les valeurs de l'Université soit perceptible, voire explicite, tout comme doivent l'être les principes qui ont guidés la construction des dicastères de la Direction.

Dans la mesure où un équilibre définitif ne peut être trouvé entre les tensions définies dans cette liste, la Direction doit constamment évaluer et interpréter les réactions des facultés, des services et des composantes de la communauté de l'UNIL, pour y déceler les éventuels symptômes de nouveaux déséquilibres. Elle réagit par réajustements ou en explicitant à nouveau les liens entre ses décisions, actions et priorités pour l'Université.

4. Synthèse du rapport des experts

Pour clore le processus d'auto-évaluation, la Direction a sollicité deux experts à qui elle a confié le mandat de porter un regard extérieur et critique sur le contenu de son rapport et sur la démarche suivie ainsi que d'exprimer tout autre constat, commentaire ou suggestion qu'ils estiment utile au bilan de la Direction sur sa gouvernance de l'Université. Ce sont le Professeur Antonio Loprieno, ancien Recteur de l'Université de Bâle et ancien Président de la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS), et le Professeur Didier Viviers, Recteur de l'Université Libre de Bruxelles, qui ont accepté de jouer ce rôle.

Dans leur rapport les experts soulignent que l'initiative de procéder à une auto-évaluation est particulièrement opportune au moment de procéder à une passation de flambeau dans le cadre de la première expérience de changement radical de l'équipe dirigeante depuis la mise en place de la nouvelle gouvernance en suite de la LUL du 6 juillet 2004.

L'ambition centralisatrice de la Direction est clairement assumée, et répond à l'intention du législateur d'établir un "pouvoir fort" permettant à l'UNIL de répondre plus efficacement et plus rapidement aux évolutions de l'environnement régional ou international, en parfait accord avec les autorités politiques cantonales. Les principes de base de cette gouvernance sont :

- le respect de l'autonomie académique des facultés (contenus des enseignements et options de recherche) ;
- une volonté d'accroître la cohérence de l'UNIL en renforçant un traitement homogène des facultés, des étudiants, du personnel, sur la base de principes et de valeurs clairement formulés dans un Plan stratégique conçu dans une perspective « intégrante »;
- un investissement accru des membres de la Direction dans la gestion des services administratifs centraux.

Ce mode de management bénéficie d'un large soutien au sein de l'institution et des partenaires importants comme la Direction générale de l'enseignement supérieur du Canton de Vaud (DGES) ou le CHUV. Il repose sur une grande confiance de tous les interlocuteurs et partenaires qui reconnaissent à cette Direction un réel professionnalisme, le souci d'un juste équilibre entre toutes les composantes de l'UNIL, une réactivité et une accessibilité qui transforment une apparente *centralisation* du pouvoir en une *concentration* acceptée, parce qu'efficace.

Si les doyens, perçoivent parfois une "perte d'autonomie", il est difficile d'obtenir des exemples convaincants d'un dommage qui en dériverait pour l'institution, ou pour les facultés elles-mêmes. La mise en cohérence des facultés entraîne *in fine* bien plus d'avantages pour le dynamisme de l'institution en général que d'inconvénients pour le développement des disciplines.

Les experts estiment que la Direction joue un rôle cohésif très important, non pas en tant qu'organe mais de par son investissement, ainsi que par la qualité et la cohérence du travail fourni par ses membres, dans la construction d'une "*corporate identity*" et dans la création d'une valeur ajoutée par amélioration d'un "*brand*".

Ce mode de gouvernance a produit un effet « longue durée » très positif. Mais la "personnalisation" de ce pouvoir constitue une fragilité alors que peu de membres de l'équipe actuelle ont vocation à participer à la future Direction et que les principaux partenaires politiques (législature cantonale), académiques (présidence de l'EPFL) et hospitaliers (direction du CHUV) vont changer en 2017. Ceci est source de deux types de risques :

- a) Les changements de l'environnement immédiat à l'horizon 2017, puisque la future Direction devra reconstituer le profond alignement de valeurs actuel avec sa tutelle politique principale, et que l'actuelle collaboration de l'UNIL avec le CHUV repose sur des relations interpersonnelles de grande qualité mais peu formalisées. Or la direction générale du CHUV exprime déjà une volonté d'élargir ses partenariats avec l'EPFL.
- b) La gestion de l'administration centrale puisqu'en début d'exercice de la nouvelle Direction les services pourraient avoir tendance à prendre le pas sur la volonté stratégique. A cela s'ajoute une forte dichotomie entre les facultés et les services administratifs centraux, entre lesquels la Direction a dû jouer un rôle de médiateur ("top-down").

Recommandations des experts :

- a) Pour faciliter la transition des responsabilités assumées par la Direction vis-à-vis des services centraux :
 - Documenter un maximum de pratiques, de procédures, voire d'historiques par l'équipe actuelle et les chefs de services et adjoints.
 - Opérer systématiquement la mise au courant du fonctionnement des services et dicastères dans une configuration triangulaire qui inclut le chef de service ou l'adjoint ;
 - Proposer que la future Direction consulte les chefs de service et les adjoints au moment de définir les périmètres des nouveaux dicastères.
- b) Pour résoudre la fracture entre services administratifs centraux et facultés :
 - Adopter une démarche "horizontale", pour construire une relation de proximité entre les acteurs de terrain de chaque groupe, en favorisant certains projets de mise en réseau, à des niveaux inférieurs à celui de la Direction ou des chefs de services.

- Inciter les adjoints de facultés, les vice-doyens, les doyens eux-mêmes à interagir avec des échelons intermédiaires de la structure administrative centrale, selon des modes décrits, et mêler davantage les facultés aux services du centre dans des réseaux de vice-doyens spécialisés.
 - Multiplier les contacts "horizontaux" de manière générale, même au sein des services centraux, en confiant un rôle de coordination "horizontale" d'initiatives bottom-up par exemple au Secrétaire Général de l'Université.
- c) En ce qui concerne les relations de la Direction de l'UNIL avec les autorités cantonales :
- Maintenir la situation actuelle très satisfaisante en conservant la fréquence et l'organisation collégiale des rencontres avec la DGES et la Cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) (rencontre de l'équipe de Direction de l'UNIL et de la DGES, et pas seulement de la Rectrice et de la Cheffe du Département ou de la Directrice générale), ce qui permet de gérer les problèmes en amont et d'assurer une bonne communication.
 - Constituer éventuellement un Conseil stratégique qui pourrait s'avérer utile si un jour les bonnes relations qui règnent actuellement avec l'un ou l'autre groupe d'intérêts extérieurs à l'université venaient à s'altérer.
- d) En ce qui concerne les relations de la Direction de l'UNIL avec le CHUV :
- Formaliser un peu plus la collaboration entre les parties UNIL et CHUV, en intégrant l'EPFL dans un cadre le plus souple possible.
 - Favoriser les contacts structurels du CHUV avec les sciences humaines et sociales de l'UNIL, dans la perspective d'une médecine personnalisée, ce qui renforcerait la position de l'UNIL dans la configuration triangulaire UNIL-CHUV-EPFL.

5. Synthèse de la réaction de la Direction au rapport des experts

La Direction considère que le rapport des deux experts est excellent, très pertinent et qu'il reflète les échanges qui ont eu lieu. Il stimulera sa réflexion et sera également très utile à la future Direction. La Direction adhère globalement aux constats, analyses et recommandations, avec les réserves suivantes :

Pour ce qui concerne la collaboration tripartite UNIL/CHUV-EPFL, la Direction souhaite préciser que l'UNIL et le CHUV répondent au Canton de Vaud et doivent gérer conjointement la partie "médecine" de la Faculté de biologie et de médecine (FBM), notamment via le Conseil de Direction UNIL-CHUV, ce qui n'est pas le cas de l'EPFL ; une gouvernance à trois ne paraît donc pas adéquate compte tenu de la différence de statut et de mission de l'EPFL. Mais il y a un intérêt évident à faire le meilleur usage possible de la complémentarité des compétences, dans une logique de partenariat ouvert. La Direction rappelle à cet effet qu'il existe formellement déjà une structure de coordination entre l'UNIL, le CHUV et l'EPFL : la Conférence hospitalo-universitaire lausannoise (CHUL).

La Direction qualifierait de "frictions" plutôt que de "fracture" les tensions entre certains services centraux dont la mission est d'appliquer les mêmes règles à tous les échelons de l'institution et les facultés qui revendiquent chacune un traitement spécifique.

Dans le contexte actuel et au vu d'expériences similaires d'autres universités, la Direction n'est pas convaincue de l'utilité d'un Conseil stratégique, suggéré par les

experts. Mais elle accorde toute son importance aux relations avec l'environnement de l'Université : elle rencontre ainsi régulièrement les partis politiques, soutient des projets comme "Volteface" ou organise des rencontres avec les autorités des districts du Canton de Vaud.

L'absence des collaborateurs ou collaboratrices pendant les séances de Direction résulte du choix de celle-ci que ses membres se responsabilisent dans la tenue de leurs dossiers. Ceci requiert qu'ils préparent les décisions au préalable, avec le soutien de leur entourage direct. Dans un deuxième temps, la Direction a jugé opportun d'inviter de manière permanente les chefs des quatre services en charge des ressources de base de l'Université (Infrastructures, Finances, Informatique, Ressources Humaines) pour le traitement des points de l'ordre du jour qui sont de leur domaine de compétence.

Université de Lausanne
Secrétariat général
Bâtiment Unicentre
1015 Lausanne
secretariat.general@unil.ch / 021 – 692 20 50