

A. Introduction

1. Elaboration du document de synthèse

Le présent document a été élaboré en 2015 pour résumer de manière synthétique l'auto-évaluation effectuée en 2012. En conséquence, le rapport ci-dessous doit être lu comme s'il avait été écrit en 2012.

2. Préambule

Le présent document est élaboré à la demande de la Direction. Il s'inscrit dans le cadre de l'obligation faite à l'Université de procéder "aux évaluations requises par les dispositions du droit fédéral" (art. 12 LUL) et plus précisément à la Direction "d'évaluer régulièrement les facultés et unités" (art. 24 let. f) LUL). Le système d'assurance qualité doit notamment viser "[...] à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de la haute école et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité." (CUS, Directives pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses, standards n° 1 et 2).

3. Démarche choisie pour l'auto-évaluation

L'auto-évaluation a été menée en collaboration avec les responsables des différents groupes du Service financier. Les missions et les activités ont été décrites et validées par ces collaborateur(trice)s. Puis, ces collaborateur(trice)s ont ponctuellement participé aux entretiens que nous avons eus avec différents "clients internes" de l'Université issus de cercles ayant des besoins distincts en matière financière. Il s'agit des différents « cercles » / « clients » suivants :

- Direction : Le Recteur (en charge du domaine « Finances ») ;
- Commission de gestion / finances de l'UNIL : L'ancien Président ;
- DGES : Economiste en charge des affaires financières de l'Université de Lausanne ;
- Un collaborateur du FNS : Le « correspondant » pour l'Université de Lausanne ;
- Facultés (Décanat) : Un administrateur et une comptable (2 facultés différentes) ;
- Gestionnaire de fonds : Un professeur / chercheur – Directeur de Département ;
- Responsable administratif d'un service : Un secrétaire – comptable ;
- Responsable des statistiques *) de l'Université de Lausanne : Le Responsable du service.

*) à la base de subventions pour un montant d'env. 100 millions de francs

Ces entretiens ont permis de dégager les points forts et les points à améliorer du Service financier concernant une partie des prestations fournies.

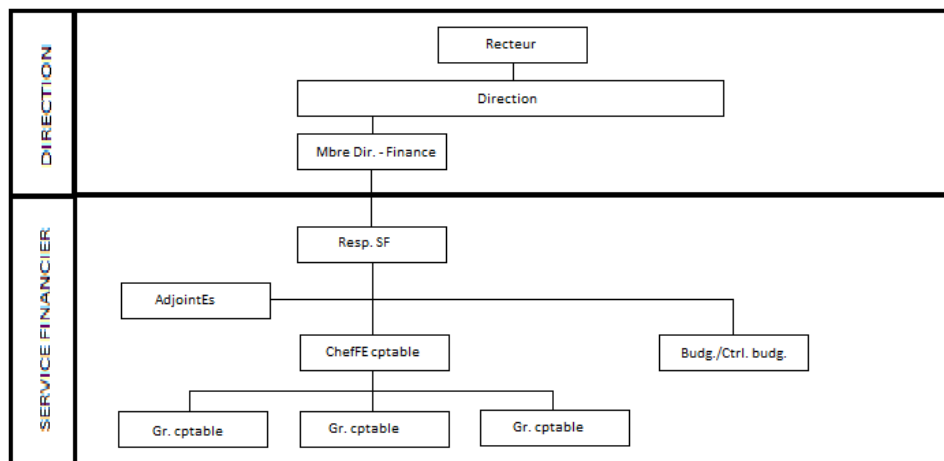
B. Portrait du service

1. Historique du Service financier (« D'où venons-nous ? »)

Le rapport d'auto-évaluation présente un historique du Service financier de sa création sous sa forme actuelle (en septembre 1998) jusqu'à fin 2011. Le point le plus important est que depuis le 1^{er} janvier 1999 toutes les comptabilités de l'UNIL sont tenues par le Service financier dans le progiciel SAP.

2. Le Service financier aujourd'hui (« Qui sommes-nous ? »)

Le Service financier est une équipe de 17 collaborateur(trice)s (14.40 EPT à fin mars 2012) conscients de leurs missions et soucieux d'effectuer leur travail dans un esprit de service à la communauté universitaire. L'organigramme du Service se présente ainsi :



3. Le Service financier en quelques chiffres

a) Nombre d'opérations comptables

En 2011, le Service financier a enregistré 160'616 opérations comptables de natures fort diverses, notamment :

- 64'411 opérations « Fournisseurs » [~paiement des factures] ;
- 8'530 opérations « Débiteurs » [~facturations] ;
- 1'469 opérations en relation avec le paiement par cartes de crédit [~ventes par cartes de crédit] ;
- 86'206 opérations en « Comptabilité générale » (enregistrement d'avis de crédit bancaires, opérations internes, interfaces comptables, ...) ;

b) Montants sous gestion

Les charges de l'Université de Lausanne enregistrées en comptabilité se sont élevées à :

Exercice	2010	2011
Total des charges	471 millions	502 millions

c) Nombre de rapports financiers édités

Au cours de l'année 2011, le Service financier a élaboré 1'243 rapports financiers à l'attention des différents responsables de fonds / bailleurs de fonds.

d) Budget ordinaire

Au cours de l'année 2011, le Service financier a géré le budget ordinaire pour 266 centres financiers (~unités) différents. L'année 2011 a enregistré un total de 11'529 opérations budgétaires, dont une grande partie par des interfaces (budget initial / reports). 605 opérations budgétaires manuelles ont été enregistrées.

e) Effectif des collaborateurs du Service financier et charges nettes

Pour effectuer ses tâches, le Service financier peut compter sur un effectif de 14.40 EPT (situation à fin mars 2012).

Les charges nettes du Service financier ont passé de Fr. 1'876'514.09 en 2002 à Fr. 1'486'061.83 en 2011 malgré les nouvelles tâches effectuées. Elles ont évolué de la manière suivante au cours des 3 dernières années :

Année	2009 Fr.	2010 Fr.	2011 Fr.
Charges nettes	1'661'570.63	1'541'895.99	1'486'061.83

Ces charges devraient toutefois augmenter les prochaines années compte de tenu de mesures prises pour renforcer quelques domaines du service (budget - contrôle budgétaire / informatique financière / gestion des cartes d'achat / suppléance).

C. Missions principales du Service financiers ("Que devons-nous faire?")

Les missions et activités principales du Service financier sont listées de manière détaillée dans le rapport d'auto-évaluation.

Principes:

Ces activités sont exécutées:

- dans le respect des dispositions légales et réglementaires;
- dans un esprit de service à la communauté universitaire.

Elles s'inscrivent dans une démarche générale:

- de qualité;
- d'utilisation économe des ressources.

Ces principes peuvent parfois être en opposition (par exemple: qualité du service / coûts du service).

E. Indicateurs de réalisation

1. Notre appréciation

Le rapport détaillé de notre auto-évaluation liste les activités / prestations du Service financier et notre appréciation / les indicateurs globaux de réalisation.

2. L'appréciation de nos « clients internes »

Voici un résumé de l'appréciation de nos prestations faites par nos « clients internes » :

<i>Domaine</i>	<i>Satisfaction / Insatisfaction</i>
<i>A. Tâches « vitales »</i>	
Exécution des ordres, tenue de la comptabilité	Dans l'ensemble, nos clients sont satisfaits à très satisfaits du traitement des ordres reçus (paiements fournisseurs, facturation et opérations internes), en terme de qualité et de délai.
Rapports financiers (fonds)	Dans l'ensemble, nos clients sont satisfaits à très satisfaits des rapports financiers élaborés pour les différents fonds, en terme de qualité et de délai. Un représentant du FNS considère que nos rapports financiers à leur attention sont de très bonne qualité et que les délais sont respectés (Université de Lausanne notée AAA par le FNS).
<i>B. Tâches « importantes »</i>	
Activités de surveillance	Dans l'ensemble, l'auditeur des états financiers de l'Université considère que les activités de surveillance sont bien effectuées et très bien documentées.
Rapports à l'attn. des instances de l'UNIL	Dans l'ensemble, les documents fournis aux différentes instances de l'Université sont considérés comme étant de bonne qualité. Les délais de remise des rapports devraient toutefois être améliorés (remarque de la DGES). Les rapports sont parfois considérés comme un peu « complexes », mais les explications fournies permettent finalement de bien en comprendre le contenu (remarque de l'ancien Président de la Commission de gestion et finances).

<i>Domaine</i>	<i>Satisfaction / Insatisfaction</i>
Elaboration du budget	Dans l'ensemble, le processus d'élaboration du budget est considéré comme bon (des instructions jusqu'à la mise à jour du budget).
Suivi des engagements de la Direction	Le suivi des engagements de la Direction est jugé comme fonctionnant bien.
Contrôles budgétaires trimestriels	Les contrôles budgétaires trimestriels sont jugés comme étant adéquats.
Fourniture des données pour les statistiques de l'Université	La fourniture des données pour les statistiques de l'Université est considérée comme fonctionnant bien. Les données sont dans l'ensemble jugées de bonne qualité.
<i>C. Outils mis à disposition</i>	
WebReporting	Dans l'ensemble, le WebReporting est jugé comme satisfaisant. Un meilleur confort d'utilisation et un renforcement des fonctionnalités devraient être apportés (remarque de la secrétaire – comptable d'un décanat et du secrétaire – comptable d'un service).
E-paiement	Aucune des personnes interviewée n'a pu nous donner de feedback sur cette fonctionnalité (encaissement par cartes de crédit).
Elaboration du budget des salaires (SAP)	La fonctionnalité a été jugée comme satisfaisante pour une première année de mise en place. Des échos entendus auprès d'autres facultés sont toutefois plus critiques.
Elaboration du budget des autres charges / produits	Le programme d'élaboration du budget des charges / produits (hors salaires) est jugé une fois comme satisfaisant (secrétaire – comptable d'un décanat), une autres fois comme un outil insuffisant qui devrait être sensiblement amélioré (remarque du secrétaire – comptable d'un service).
Site Web du Service financier	La « ré-activation » du site Web du Service financier est fortement souhaitée. Un tel site faciliterait l'information aux instituts / facultés / services en matière de gestion financière. Les quelques informations ponctuelles mise à disposition sur l'espace Web du Service financier sont jugées comme pertinentes et claires.
<i>C. D'une manière générale – Résumé succinct</i>	
<p>D'une manière générale, les prestations du Service financier sont jugées comme étant de bonne qualité.</p> <p>Points à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils mis à disposition des utilisateurs, s'ils donnent dans l'ensemble satisfaction, pourraient toutefois encore être améliorés ; - La Direction estime que la rapidité de mise en place de nouveaux projets / nouvelles fonctionnalités est insatisfaisante (SCI – Cartes d'achats) ; - Des séances d'information, organisées en son temps avec les adjointEs de facultés, seraient très appréciées ; <p>Pour finir sur une note positive : Quelques lacunes mentionnées dans le présent rapport sont souvent compensées par un esprit de service reconnu.</p>	

F. Bilan

1. Historique (« Qu'avons-nous fait? »)

En dehors de la gestion des tâches courantes, les principales réalisations / évolutions du Service financier au cours des 13 dernières années sont listées ci-après. L'Université étant fortement décentralisée en matière de gestion comptable et budgétaire, les évolutions correspondent souvent à des évolutions de l'outil informatique :

<i>Pt</i>	<i>Objet</i>	<i>Année(s)</i>
1.	Mise en place de l'outil SAP (FI [FM/AR/AP] / CO / HR)	1998 – 1999
2.	Mise en place des procédures : - comptables ; - liées aux salaires payés sur SAP ; - budgétaires ; - en matière de gestion de la trésorerie.	1998 – 1999
3.	Reprise des comptabilités de fonds tenues dans les instituts / à l'Etat de Vaud	1998 – 1999
4.	Mise à jour des comptabilités tenues à l'ancien bureau des comptabilités / rattrapage du retard titanesque	1998 – 2002
5.	Mise en place du WebReporting	1999
6.	Dossier TVA – Hautes écoles	1999 – 2009
7.	Mise en place de la gestion des projets	2001 – 2002
8.	Mise en place des overheads de 3%	2002 – 2003
9.	Mise en place de la gestion du fonds « Reports »	2003 [pour 2004]
10.	Mise en place de la gestion du FRI	2004 [pour 2005]
11.	GED I – 1 ^{ère} étape (scannage des justificatifs)	2005 – 2006
12.	Nouvelle LUL – Adaptations nécessaires	2005 – 2006
13.	Mise en place de la gestion des immobilisations	2006 [pour 2007]
14.	Réorganisation du Service financier	2007 – 2009
15.	GED I – 2 ^{ème} étape (reporting + rapports financiers)	2007 – 2009
16.	Paiement "Clients" par cartes de crédit	2008 – 2010
17.	Elaboration du budget 2011 à l'aide d'un nouvel outil (SAP)	2009
18.	Mise en place d'une documentation SCI	2010 – 2011
19.	Mise en place des overheads de 13%	2011
20.	Déménagement de l'Unicentre à l'Unithèque	2011
21.	Correction de bugs + Re-engineering WebReporting	2011
22.	Mise en place, à l'attention du FNS, d'une consultation à distance des rapports financiers	2011
23.	Démarrage GED II (documents de base d'un fonds, centre financier, ordre interne, ...)	2012

2. Nos forces, nos faiblesses

Voici un résumé très succinct de nos forces et faiblesses sur quelques éléments principaux :

<i>Analyse de type « SWOT »</i>	<i>Forces</i>	<i>Faiblesse</i>
<i>Internes</i>	Personnel du service (pour toutes les tâches courantes)	Délai de mise en place de nouvelles fonctionnalités / nouveaux projets
<i>Externes</i>	Soutien de la Direction	Délai pour la mise en place de nouvelles fonctionnalités informatiques et la maintenance des fonctionnalités en place

G. Plan de développement (« Où allons-nous ? »)

En fonction des remarques figurant dans le présent rapport, actions et réalisations suivantes sont prévues :

1. Les réalisations futures

Le Service financier prévoit les réalisations suivantes (projets / nouvelles fonctionnalités) :

<i>Pt</i>	<i>Objet</i>	<i>Echéance</i>
1.	Reprise du SSU	2012
2.	Mise en place d'un système de paiement par cartes d'achats	2012
3.	Site Web (procédures, informations en relation avec la gestion financière)	2012 - 2013
4.	SCI – Consolidation	2012 – 2013
5.	GED II (scannage des documents de base d'un fonds / centre financier / ordre interne / ...)	2012 - 2013
6.	SD-Web (saisie des factures "Client" sur le Web)	2013 – 2015
7.	Contrôle budgétaire (coûts salariaux)	2012 – 2015
8.	Nouveau WebReporting	2015 – 2017

2. Actions envisagées

Pour améliorer la rapidité de mise en place de nouvelles fonctionnalités / nouveaux projets, le Service financier est en train de limiter le nombre des projets en cours. De plus, le renforcement au niveau du personnel et au niveau de la suppléance devraient permettre une gestion plus aisée de ces projets.

Au niveau des projets informatiques, le Service financier suit avec attention la nouvelle organisation en matière de coordination informatique. Des séances régulières ont également lieu avec notre correspondant pour vérifier l'avancement des projets.

Lors de l'engagement de nouveaux collaborateurs, le Service financier examine avec beaucoup d'attention les qualités professionnelles des candidats ainsi que la question de leur intégration au sein du service.

Le rattachement du Service financier au Recteur a permis de mieux faire comprendre à la Direction le travail du Service financier et de ce fait à faciliter les prises de décision en matière financière.

Lausanne, les 30 juin 2012 (date du rapport d'auto-évaluation) et 14 octobre 2015 (date du rapport de synthèse)