



Centre sportif universitaire de Dorigny
CH-1015 Lausanne

SYNTHESE AUTO-EVALUATION 2018  Sports Universitaires
Lausanne

1. Introduction

Le Service des sports UNIL-EPFL est administrativement un service de l'Université de Lausanne. Rattaché à l'Unité « Durabilité et Campus » dirigée par le Vice-recteur Benoît Frund, il assure l'enseignement, l'organisation et la promotion de l'activité physique et du sport pour la communauté universitaire UNIL et EPFL, soit pour un campus regroupant durant les semestres une population d'environ 35'000 personnes. Pour répondre à la demande de cette population les Sports Universitaires Lausanne (SUL) propose :

- Les Sports by SUL : 123 sports et activités physiques allant du sport de compétition aux activités physiques adaptées et santé en passant par le sport pour toutes et tous.
- Le CSS by SUL : ouvert tant à la communauté universitaire qu'à la cité, le CSS s'adresse tant aux athlètes à la recherche d'une performance, qu'aux entreprises et services soucieuses de la santé de leurs collaborateurs, qu'à un large public envieux de développer une pratique physique saine et régulière.
- Les événements by SUL : rencontres sportives et festives organisées pour les membres de la communauté universitaire et extra-universitaire.
- Les formations by SUL : les formations ont pour objectif de proposer des cours de formation et de formation continue dans le cadre du Fitness & Wellness et d'autres disciplines.
- Les LUC by SUL : les Lausanne Université Clubs (LUC) sont des clubs autonomes rattachés aux SUL qui ont pour mission de proposer le sport de compétition aux étudiant·e·s.

En 2018 le SSU emploie 29 salarié·e·s et 305 enseignant·e·s, animatrices et animateurs vacataires. Son budget s'élève à 5'126'526 CHF dont les 3/5 sont financés par les produits des sports universitaires Lausanne.

L'auto-évaluation 2018 couvre la période allant de la mise en place de la nouvelle direction des sports en septembre 2013 jusqu'à ce jour. Dès l'instauration de cette nouvelle direction, le SSU a entamé une importante démarche de réorganisation qui a eu pour origine une réflexion sur le fonctionnement du service et sur la nécessité d'actualiser ses missions. Cette démarche a demandé différents aménagements tant structurels qu'organisationnels donnant un nouveau visage aux SUL. Ce nouveau profil qui fait des SUL un modèle unique en Suisse, est le sujet central de cette auto-évaluation.

2. Bilan des points forts et des points faibles identifiés

Les forces du SSU

- Des missions claires et des valeurs partagées par l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs
- La satisfaction des employé·e·s (80%, selon questionnaire RH 2017)
- La motivation et l'implication du personnel (absentéisme minimum)
- Les compétences des employé·e·s, la qualité de l'enseignement et de l'organisation du service¹.
- Une offre importante, des services et des contenus variés, complets et très appréciés (selon l'étude de satisfaction 2017)
- La reconnaissance par la communauté universitaire
- Une reconnaissance au niveau des autres services UNIL qui facilite les relations professionnelles, l'avancée des projets et la résolution de problèmes
- La qualité de ses réseaux (interne : services UNIL-EPFL, facultés, instituts et sections et externe : CHUV, CIO, ThinkSport, JOJ 2020, INSEP², Fédérations, ...)
- Le positionnement des SUL comme un acteur incontournable du sport régional/national
- L'image des SUL comme un service accessible, fiable et performant au vu des demandes de collaborations et d'expertises tant internes qu'externes
- Un cadre exceptionnel et un milieu stimulant
- Son management approprié (participatif) au vu de la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs et de son rayonnement

Les faiblesses du SSU

- Des infrastructures sous-dimensionnées
- Une certaine inertie institutionnelle au niveau des constructions
- La limite du modèle financier et sa dépendance aux subsides UNIL-EPFL
- Sa dépendance au système informatique qui, ayant pris beaucoup de retard avant 2014, freine encore le développement de projets et son efficacité, malgré les efforts entrepris
- La coordination entre l'ISSUL et les SUL au niveau des services proposés à l'extérieur du Campus est encore à parfaire. L'UNIL a deux entités qui proposent du service dans le domaine du sport sans un véritable cadre évitant de les mettre en concurrence

Les opportunités du SSU

- La reconnaissance par des acteurs extérieurs au campus (CIO, INSEP, Fédérations nationales et Internationales, Clubs, ...)
- Les partenariats institutionnels (CHUV, EPFL, ISSUL, OFSP, SUVA, ...) participent au développement de compétences et à l'application pratique de technologie
- Les projets avec les fédérations (CIO, JOJ2018, JOJ2020, SAS 360, ...) positionnent le CSS comme un centre de compétences incontournable dans le domaine du sport
- La proximité et la relation avec la Fédération Internationale du Sport Universitaire

¹ Le 95% des participant·e·s aux sports universitaires se disent très satisfait·e·s par les cours offerts, par le service dont ils/elles bénéficient et l'offre globale des SUL (Étude de satisfaction menée par le SSU en collaboration avec le Centre de soutien à l'enseignement – 2017)

² Institut National Sport de l'Expertise et de la Performance

- Des partenaires sérieux prêts à investir dans le cadre du SSU (Polices, sponsors, clubs)
- La politique des Institutions au sujet des sports universitaires peut, si elle lui est favorable, être un formidable vecteur d'opportunités

Les menaces pour le SSU

- La stagnation des produits menace l'équilibre financier
- La forte concurrence existant dans le domaine du sport santé
- La croissance de la communauté universitaire et des habitant·e·s sur le campus amènent une saturation des locaux au heures de pointe
- La promotion peu importante des SUL par l'Université et l'EPFL
- La politique des Institutions au sujet des sports universitaires peut, si elle devait lui être défavorable, représenter une menace

3. Rapport de l'expert - Lorenz Ursprung, Directeur ASVZ

Commentaire sur l'auto-évaluation

Les éléments et les points clés de l'auto-évaluation sont complets. Les missions sont claires et bien connues du personnel. L'énoncé des missions est visible à divers endroits du centre sportif. Les activités du SSU sont cohérentes avec l'énoncé des missions.

L'analyse SWOT de l'auto-évaluation est compréhensible et réaliste, en particulier les forces et les faiblesses. Les opportunités ont tendance à se concentrer sur des partenaires et des projets extérieurs. Comme on le voit souvent dans ces analyses, les menaces peuvent également représenter des opportunités et vice versa. « La politique des institutions » en est un exemple car elle peut représenter une grande opportunité, mais aussi être une menace car le SSU dépend de la volonté politique tant de l'UNIL que de l'EPFL.

Commentaires sur le plan de développement 2018-2021

Le plan de développement est cohérent avec l'analyse réalisée par le SSU. Il vise à s'appuyer sur ses forces et à améliorer ou éliminer ses points faibles. Une enquête réalisée en 2015 par Swiss University Sports auprès de toutes les organisations du sport universitaire Suisse révèle que les étudiants lausannois se différencient significativement dans plusieurs domaines de la moyenne suisse [par exemple la moyenne des étudiants ne pratiquant pas ou peu d'activité s'élève à 24% à Lausanne alors qu'il est à 19% dans les autres Universités suisses]. Ces résultats corroborent la direction du plan de développement.

L'élément critique et le facteur limitant les SUL est le manque d'infrastructure. Tandis que les installations extérieures sont excellentes, y compris le centre nautique, les installations intérieures sont à peine suffisantes pour une communauté universitaire de 35'000 personnes. Sans infrastructure supplémentaire, il sera très difficile pour le SSU de se développer et de continuer à répondre de manière satisfaisante à ses deux premières missions.

Une partie du plan de développement traite du modèle financier. Parmi les différentes réflexions il apparaît que l'abandon des activités qui génèrent des coûts élevés est une option peu favorable puisqu'elle est en contradiction avec la mission de mettre la communauté universitaire en mouvement. L'augmentation des cotisations d'accès aux sports universitaires et celle de la part de la cotisation semestrielle des étudiant·e·s revenant au SSU semblent être des solutions facilement applicables.

Recommandations

- L'UNIL / EPFL devraient envisager la construction d'au moins une salle pour les sports et l'entraînement de sport individuel. Cette structure, qui ne doit pas nécessairement se situer au centre sportif a l'avantage d'occuper moins d'espace et de coûter moins cher qu'une salle de sport traditionnelle.
- Afin de mieux répondre à l'attente des personnes désireuses de pratiquer des activités hors disciplines classiques (sports d'équipe) le SSU pourrait envisager d'augmenter son offre dans le domaine de la condition physique et du fitness (yoga, pilates) et de la prolonger tout au long de la journée. La participation serait encore plus importante si ces offres étaient incluses dans la cotisation de base.
- Comme la part de la cotisation semestrielle des étudiant·e·s revenant au SSU est actuellement reconnue comme très basse et n'a pas été modifiée depuis 2004, on pourrait penser que les étudiant·e·s ne s'opposeraient pas à une légère augmentation.

Remarques finales

Le SSU est une excellente organisation avec un personnel formidable et une forte volonté d'innovation. Bien qu'il y ait toujours un potentiel d'amélioration, SSU est un précurseur dans le sport universitaire suisse dans de nombreux domaines.

4. Réponse du SSU au rapport de l'expert externe

Nous tenons à souligner l'aspect constructif qu'ont représentés les échanges avec l'expert et ses retours sur notre organisation. Ils nous ont apporté quelques pistes intéressantes à exploiter tout en nous confortant dans la direction stratégique que nous avons adoptée.

Excepté la proposition qui suggère l'augmentation du coût de l'accès aux SUL pour les membres de la communauté universitaire, l'ensemble des suggestions de l'expert sont partagées par le SSU. Comme il le souligne, le financement du SSU est effectivement un réel problème qui influence sa capacité d'accueil. Nous sommes comme l'expert convaincus qu'un plus grand nombre de petites salles est une nécessité tant pour le développement des SUL que pour répondre à la demande des 30% de la population du Campus moyennement sportive. Cependant, et par opposition à la réalité de l'ASVZ d'où vient notre expert, il ne faut pas oublier que le modèle des SUL avec ses LUC et l'important succès des sports collectifs, demandera toujours, un nombre important de grandes salles.

5. Plan de développement 2018-2021

Le plan de développement 2018-2021 doit permettre d'optimiser la structure résultant des changements opérés entre 2014 et 2017, de stabiliser la taille du service en termes de RH et de définir les mesures à prendre afin d'atteindre un équilibre financier assurant la mise en œuvre des missions des SUL. Il s'agira de :

- A. Déterminer les actions à entreprendre pour répondre à la croissance de la population sur le campus et donc à la demande ou au besoin en activité.
- B. Pérenniser les actions promouvant la santé durable sur le campus
- C. Prévoir les infrastructures permettant de répondre tant au niveau quantitatif que qualitatif à l'attente de la communauté
- D. Instaurer un modèle financier propre à assurer la pérennité des SUL

Les actions définies dans le plan de développement font référence aux missions des SUL :

M1 - La mission fondamentale des SUL est d'enseigner, de promouvoir et d'organiser l'activité physique et le sport pour les étudiant-e-s et les membres de la communauté universitaire.

M2 - Les SUL incitent l'individu à intégrer durablement une activité physique réfléchie dans son mode de vie.

M3 - Les SUL créent un cadre favorisant la rencontre, l'échange et l'intégration de la personne dans la société.

M4 - Les SUL, en tant qu'acteur du monde académique, participent à renforcer le lien entre la recherche, l'enseignement et les pratiques sportives.

M5 - Les SUL participent, de manière générale et au travers de ses différents Lausanne Université Club (LUC), à la promotion et au développement du sport de performance.

Actions à entreprendre pour répondre à la croissance de la population sur le campus et à la demande ou au besoin en activité

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Créer une offre « Heures creuses »	Augmentation des heures d'ouverture	Septembre 2018	Programme 18-19	M1 ; M2 ; M3
Pérenniser « Sessions » « Shots »	Mise en place d'un programme et d'un mode de communication spécifique pour ces activités	Permanent	Augmentation du nombre de « Sessions » - « Shots » Augmentation du nombre de participants	M2 ; M1
Externaliser des disciplines	Trouver des partenaires	Permanent	Participation des étudiants à ces cours	M1
Meilleure exploitation des espaces du CSUD (int.-ext.)	Mise en place d'un programme informatisé pour le sport libre Exploitation : Parc slackline Terrain de Basket Zone loisir des vestiaires extérieurs Street workout	Septembre 2018 De suite 2020 2020 2020	Programme informatisé opérationnel sur le site Réalisation des travaux Réalisation des travaux Réalisation des travaux Réalisation des travaux	M1 ; M3
Intégrer les enseignements issus de la recherche.	Collaborer avec l'ISSUL, l'UNIL, l'EPFL, le CHUV et les HES	Permanent	Nombre de collaborations	M1 ; M4

Actions favorisant la promotion de la santé durable sur le campus

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Favoriser la prise de conscience de la relation activité-santé	Jours santé Sessions, Shots Digitalisation Organisation d'une journée performance-santé	Annuel Permanent Permanent 2019	Fréquentation Fréquentation Nombre et activités sur le profil Réalisation de la journée	M2 ; M3 ; M5
Promouvoir l'activité physique durable	Assurer le suivi et le développement des routines virtuelles par des systèmes de monitoring social Favoriser la mobilité douce par l'implémentation de nouveaux parcours santé (Métrasanté) Périphérisation de l'offre	Permanent Dès 2018 Permanent	Statistiques Parcours Nombre d'activités hors CSUD	M1 ; M2 ; M3
Bougeons notre campus : « Sessions » « Shots » « Jours santé »	Mise en place d'un programme et d'un mode de communication	Permanent	Nombre de participants	M2 ; M3
Développer des projets transversaux	Collaboration avec d'autres institutions	Permanent	Nombre de projet	M4
Renforcer la collaboration avec les services périphériques	Favoriser les échanges, diffuser les info, invitation aux Conférences des maîtres	Permanent	Qualité et quantité des échanges, impacts concrets sur la collaboration	M4 ; M2
Renforcer la visibilité et rayonner	Favoriser la transversalité Développement de projets privés et/ou publics Fédérer les institutions et les services autour de prestations communes et de nouveaux modèles d'intervention	Permanent Permanent	Nombre d'alliances Nombre de réalisations	M1 ; M3

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Favoriser le partage et l'échange dans le cadre des SUL	Sensibiliser les enseignants au rôle d'intégration des SUL	Permanent	Fréquentation, fréquence, observation	M1 ; M3
	Créer des lieux de rencontre :			
	- Cafétéria : ouverture régularisée aussi lors d'événements	2018	Fréquentation, observation	
	- Zone transat - pétanque : village en fin d'après-midi entrée SOS1-2	2019		
	- Zone extérieure : aménagement et exploitation de la zone de rencontre.	2020		
	- Développement du sport libre dans la nouvelle zone extérieure	2020	Nombre d'activités organisées	
Faire vivre le partage et l'échange aux collaborateurs	Rencontres entre toutes et tous Rencontres dans le cadre des disciplines	Permanent	Nombre de rencontres	M1 ; M3

Actions concernant les infrastructures (bâtiments et informatique) permettant de répondre tant au niveau quantitatif que qualitatif à l'attente de la communauté

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Transformation : Chambronne »	Réalisation du chantier par UNIBAT	2019	Réalisation des travaux	M1
Transformation : vestiaires ext.	Réalisation du chantier par UNIBAT	2019	Réalisation des travaux	M1 ; M3 ; M5
Réfection terrains en herbe	Réalisation du chantier par UNIBAT	2020	Réalisation des travaux	M1 ; M5 ; M3
Création zone loisir : Tennis de table, bancs, ...	Réalisation du chantier par UNIBAT	2020	Réalisation des travaux	M3
Création de nouvelles zones d'entraînement : (Basket, Street workout)	Réalisation du chantier par UNIBAT	2020	Réalisation des travaux	M1 ; M3
Création salle de musculation	Réalisation du chantier par UNIBAT	2020	Réalisation des travaux	M1 ; M2 ; M4 ; M5
Création d'un espace accueil-information dans le CSS	Réalisation du chantier par UNIBAT	2020	Réalisation des travaux	M1
Création espaces sur le campus (avec vestiaires et douches)	Contacts avec UNIBAT et le département responsable des bâtiments à l'EPFL	2019	Réalisation des espaces	M1 ; M2

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Rénovation du terrain synthétique du CSUD	Réalisation du chantier par UNIBAT	2022	Réalisation des travaux	M1 ; M5
Rénovation du sol de SOS2	Réalisation du chantier par UNIBAT	2022	Réalisation des travaux	M1 ; M5
Rénovation et agrandissement du Centre nautique	Réalisation du chantier par UNIBAT	2023	Réalisation des travaux	M1 ; M3
Construction d'une SOS3 (3 modules, gradins 2000, piscine de 25m avec un fond mobile)	Réalisation du chantier par UNIBAT	2026	Réalisation des travaux	M1 ; M2 ; M3 ; M4 ; M5
Réfection du site web CSS	Mise en place programme informatique	Septembre 2018	Programme informatique opérationnel	M1; M2 ; M4 ; M5
Optimisation du mode de réservation (en ligne) : Capucines	Mise en place d'un programme informatisé pour la réservation	Septembre 2018	Programme informatisé opérationnel sur le site	M1 ; M3
Informatisation de la gestion des factures	Mise en place d'un programme informatisé	Septembre 2018	Programme informatisé opérationnel	M1 ; M3

Actions propres à instaurer un modèle financier assurant la pérennité des SUL

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Supprimer les cours qui ne fonctionnent pas	Contrôle périodique du nombre des participants	Permanent	Garantir le nombre minimum de participation pour les cours concernés	M1
Analyser le ratio coût/étudiant /participation	Analyse de la cartographie des activités	2019	Résultat de l'analyse de la cartographie	M1
Réfléchir sur la pertinence du maintien des cours chers	Analyse de la cartographie des activités	2019	Analyse de la cartographe des activités	M1
Réflexion concernant l'équilibre à maintenir entre cours payants et gratuits	Analyse de la cartographie des activités	2019	Analyse de la cartographe des activités	M1
Réflexion sur l'augmentation du prix de l'abonnement de la nouvelle salle de musculation	Mise en place d'un sondage auprès des utilisateurs	2019	Analyse du sondage	M1

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Réévaluer la part SSU de la cotisation des étudiants UNIL-EPFL	Prise de contact avec les autorités compétentes	2020	Réévaluation des prix	M1
Rentabilisation des projets CSS	Créer des contacts avec des partenaires adéquats	Permanent	Rentrées financières	M1 ; M2 ; M4
Institutionnaliser les sports universitaires comme champ de recherche et d'application de la recherche	Signature de conventions de partenariat Offrir des places de stage aux étudiants ISSUL	Permanent Permanent	Nombre de conventions Augmentation du nombre de places de stage	M1 ; M2 ; M4

Autres éléments du plan de développement

Actions propres à promouvoir le sport d'élite

Actions	Moyens	Délai	Indicateur	Mission
Participer au développement du sport d'élite dans le cadre des SUL	Créer un cadre managérial comprenant toutes les actions favorisant la performance	2019	Établissement du modèle	M5
Création de programmes spécifiques pour sportifs « Elite »	CESUL : développer le statut Elite	Permanent	- Nombre d'adhérants au programme « Elite » - Résultats	M5
Favoriser le développement des LUC	Favoriser l'accès aux infrastructures, aux ressources et aux compétences des SUL. Améliorer la visibilité des LUC	Permanent	Développement et résultats des LUC	M5
Augmenter la visibilité du sport d'élite dans le cadre des SUL	Participation d'équipes ou d'individus à des CEU Augmenter la présence des sportifs SUL dans les médias Participer activement au projet JOJ 2020	Permanent 2017-2020	Participation et résultats Nombre d'articles	M1 ; M5

SSU – ISSUL

Mise en place d'une interface SSU- ISSUL permettant, dans un premier temps, de coordonner les activités des deux entités dans le domaine du service puis, dans un deuxième temps, de mieux exploiter les compétences des uns et des autres afin de développer et d'optimiser les services proposés à la communauté et vers l'extérieur.

Ressources humaines

Les SUL n'envisagent que peu de nouveaux engagements dans les cinq prochaines années. Il est cependant probable que certains projets (JOJ2020, APASchE, Salle de musculation innovante et connectée, suivi et maintenance du développement du système informatique) nous amènent à des engagements en CDD ou à des augmentations en pourcentage de postes existants.

Gestion et information

La stabilité des RH dépend en partie du développement de systèmes de gestion et d'information qui a démarré en 2012. Ces développements ont pour but de faciliter l'accès aux activités sportives pour les membres de la communauté tout en maîtrisant la masse de travail administratif.

Développement 2018 :

- Réservation en ligne du chalet les Capucines
- Création en ligne des dossiers des nouveaux collaborateurs
- Nouveau site web du CSS
- Informatiser la gestion des factures

Développement 2019 :

- Réservation en ligne des salles pour le jeu libre

Pour le SSU, Pierre Pfefferlé, mars 2019