



UNIL | Université de Lausanne
Service juridique
bâtiment Unicentre
CH-1015 Lausanne

Synthèse du processus d'auto-évaluation du Service juridique suivi en 2013

1. Introduction

Entre janvier et juin 2013, nous avons procédé à l'auto-évaluation du Service juridique de l'Université de Lausanne. Cette auto-évaluation a été complétée par une expertise externe basée sur l'examen du rapport d'auto-évaluation par l'experte, Mme Pascale Meister, Legal officer au Bureau de transfert de technologie (PACTT), et sur une visite *in situ* le 23 mai 2013.

Dans ce cadre, il nous importait de connaître l'avis de nos « partenaires » ou « clients », à savoir les personnes qui nous sollicitent que ce soit régulièrement ou non. C'est pourquoi nous avons établi un questionnaire qui nous a permis de mieux comprendre les attentes de ces personnes et affiner nos objectifs pour le futur.

2. Notre bilan

Quel bilan le Service juridique peut-il tirer, a priori, sur la base de ce qui s'est passé durant 2012 (voire 2011 et 2012) ?

Globalement, l'action du Service juridique a été très bien accueillie auprès de ses interlocuteurs qui sont satisfaits de ses prestations.

L'écoute plus attentive des problématiques invoquées ainsi que notre disponibilité et rapidité d'action ont été saluées par les personnes avec lesquelles le Service juridique a des contacts.

En ce qui concerne les **forces** du Service juridique: il est reconnu comme étant un Service disponible, utile, efficace et compétent. Son travail est apprécié et ses interlocuteurs font volontiers appel à lui. Ses interlocuteurs reviennent régulièrement vers lui avec différents projets / problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur activité professionnelle à l'UNIL.

En ce qui concerne les **faiblesses** du Service juridique: il pourrait être plus visible et rencontrer plus souvent ses interlocuteurs. Il peut aussi arriver au Service juridique de ne pas présenter ses avis d'une manière à ce qu'ils soient suivis.

En ce qui concerne les **opportunités** du Service juridique: il souhaite développer plus de collaborations avec Switch afin de pouvoir encore mieux aider le centre informatique de l'UNIL et toutes les personnes en lien avec les nouvelles technologies qui sont l'avenir technique des prestations qui seront offertes au sein de notre institution. Enfin, le Service juridique souhaite devenir un partenaire pour tous les services de l'UNIL (il l'est déjà pour les facultés).

En ce qui concerne les **menaces** auxquelles est confronté le Service juridique: si l'information ne lui parvient pas ou seulement partiellement, ses avis de droit perdent en pertinence et peuvent même ne plus être adéquats du tout (ex : le Service juridique a vécu cela lors de certains dossiers de personnel). Pour éviter cela, il préconise des rencontres bilatérales régulières avec tous les membres de la Direction de l'UNIL et des rencontres mensuelles avec les responsables de tous les services de la Direction. Pour ce qui est des autres interlocuteurs, le Service juridique pense privilégier une prise de contact écrite, puis la développer par oral avant de rendre son avis juridique par écrit et ceci afin de cerner au mieux les problématiques exposées et d'enrichir ses suggestions.

Nous n'oublions pas que notre interlocuteur privilégié est la Direction de l'UNIL et que nous devons réserver nos priorités aux dossiers traités par les membres de la Direction.

En conclusion, l'exercice est plus que positif pour nous car il nous a permis de clarifier nos missions, de mieux cerner nos objectifs et d'identifier des synergies possibles. Cela a également été possible grâce à l'aide externe de notre expert qui nous a permis d'avoir un regard neuf sur notre activité.

3. Réflexions sur le rapport d'expertise externe

Le rapport d'expertise externe mentionne notamment que le Service juridique de l'UNIL est un petit service avec des missions très larges qu'il faudrait mieux circonvenir.

Il souligne le fait que ce service est apprécié de la communauté universitaire et que le travail qui y est fourni est de qualité. Les réponses sont rapidement acheminées vers leur destinataire, mais le volume du travail nécessiterait une augmentation du taux d'activité des juristes ou l'engagement d'une personne supplémentaire.

Il insiste également sur l'importance de l'information transmise au Service juridique afin que celui-ci ait toutes les clés en main pour trouver des solutions à une problématique donnée.

Il suggère la mise en place d'un système plus standardisé en ce qui concerne le traitement des recours.

Nous sommes d'accord de mieux clarifier les missions de notre service sur notre page web afin de mieux communiquer en amont avec nos interlocuteurs. Nous avons, dans ce cadre, totalement revu la page web du Service juridique depuis 2014 et y faisons figurer une Newsletter.

Quant au temps mis à disposition pour traiter des dossiers qui nous parviennent, nous avons décidé d'augmenter le taux d'activité de Mme Martine Ray-Suillot et envisageons l'engagement d'une nouvelle personne à 50%. Nous sommes également plus « sur le terrain », ce qui nous permet de mieux connaître les domaines d'activité de nos « clients » et de pouvoir répondre à leur requête en prenant mieux en compte leur problématique.

En ce qui concerne l'information qui nous est donnée, nous ne pouvons qu'insister auprès de tous sur l'importance de cet élément pour nos analyses juridiques.

Nous tenons à instruire les recours déposés auprès de la Direction de manière la plus complète possible et ne pas rendre des décisions similaires « en masse ». Chaque dossier doit être étudié avec un regard neutre et appréhendé de manière objective. Par conséquent, nous entendons continuer à proposer, à la Direction, des projets de décisions motivés lors des recours d'étudiants et ce peu importe la longueur de la décision. Nous relevons encore que le nombre de recours n'augmente pas de manière proportionnelle avec le nombre d'étudiants immatriculés à l'UNIL ce qui est réjouissant et démontre que les facultés ne prennent pas des décisions de manière hâtive, mais de manière toujours plus réfléchie.

4. Plan de développement final, réflexions stratégiques

Le plan de développement du Service juridique reprend les améliorations suggérées par ses interlocuteurs ainsi que les suggestions émises par notre expert externe dans son rapport du 6 juin 2013.

1.1 Court terme (de suite)

Objectifs	Actions / Moyens	Commentaires / Indicateurs
Toujours rester en lien avec les facultés / services et les consulter avant d'édicter des normes valables pour toute l'institution	Contacts réguliers par écrit ou oral ; rencontres plus systématiques	Cela peut se faire au quotidien selon l'actualité des dossiers et cela incite les interlocuteurs à informer systématiquement le Service juridique (SJ). Ceci a pour conséquence que lorsque ce dernier émet des suggestions, elles sont plus en phase avec la réalité des interlocuteurs concernés. L'indicateur principal sera le retour des interlocuteurs.
Systématiquement prendre en compte les enjeux économiques, sociaux et institutionnels, voire stratégiques avant de donner un avis de droit	Poser plus de questions, voir sur quel plan la problématique s'inscrit	Cela peut se faire pour autant que le SJ soit informé de manière complète. Cela donne également plus de pertinence aux avis rendus par le Service juridique.

		<u>L'indicateur</u> sera l'avancée des projets en corrélation avec la prise en compte de ses avis.
Faire des propositions plus opérationnelles avec différentes variantes précisant les risques et avantages	Encore mieux connaître l'activité de ses interlocuteurs et cerner leurs attentes afin de les orienter intelligemment. L'écoute est primordiale ici	Le Service juridique doit faire une pesée des intérêts pour savoir s'il est pertinent de présenter plusieurs solutions ou laisser trop de choix à ses interlocuteurs car cela peut créer des confusions et les prises de décisions peuvent alors s'en trouver compliquées. <u>L'indicateur</u> est la reprise des suggestions du SJ avec l'avancement des projets.
Parfois nuancer les avis, mais sans que cela ne perde en clarté et pertinence	Rédiger de manière moins affirmative, mais tout en gardant de la clarté dans ses propos	En discutant avec son interlocuteur, on arrive mieux à comprendre les enjeux et attentes de ce dernier afin de lui présenter une solution qui lui soit directement applicable. <u>L'indicateur</u> est la reprise des suggestions du SJ.
Vulgariser les textes juridiques importants et mieux expliquer les modifications de textes réglementaires	Rédiger dans un langage simple et complet en mettant en avant les éléments nouveaux ou de changement	Le message ne peut que mieux passer s'il est compris par un plus grand nombre d'interlocuteurs. <u>L'indicateur</u> est la compréhension des suggestions du Service juridique par ses interlocuteurs.
Bien communiquer ses missions et être visible	Le Service juridique peut revoir sa page web afin de la rendre plus attractive et y insérer une page Newsletter (à raison de deux fois par année académique) qui traite de normes ayant un impact sur les unités de l'UNIL	Le Service juridique a dans ce cas besoin de la Direction pour qu'elle incite systématiquement les porteurs de projets / problématiques à venir lui en parler. <u>L'indicateur</u> sera le fait que cette question de visibilité sera résolue à l'avenir.

1.2 Moyen terme (2-3 ans)

Objectifs	Actions / Moyens	Commentaires / Indicateurs
Perpétuer les rencontres avec les interlocuteurs	Après une première prise de contact, agender des rencontres	Cela prend plus de temps. Il faut donc trouver des aménagements différents dans l'organisation du travail. <u>L'indicateur</u> est le fait que l'interlocuteur se soit senti entendu et compris.
Organiser des rencontres thématiques avec les facultés	Créer un concept de rencontres comme les « déjeuners du légal » sur une base semestrielle	On peut développer une problématique juridique transversale en y incluant même d'autres intervenants <u>L'indicateur</u> est la participation à ses rencontres et le suivi qui pourra être fait du thème abordé.
Collaboration accrue avec Switch	Participer aux séances de travail de Switch	L'intérêt du Service juridique est réel. Switch étant en phase de définition de ses axes prioritaires, le Service juridique doit attendre que cette étape soit réalisée pour voir comment sa collaboration peut s'intensifier.

		L'indicateur sera les collaborations qui auront abouti.
Mieux définir les périmètres d'action entre PACTT et le Service juridique et de même avec le Service des ressources humaines	Se mettre autour d'une table pour définir les actions de chacun	Cela passe également par une meilleure connaissance du travail de chaque service et éventuellement une clarification au niveau de la Direction. L'indicateur est le fait que tout interlocuteur sache directement à quel service s'adresser en regard de sa problématique.

En ce qui concerne la rédaction des conventions de A à Z et non uniquement les commenter/amender, le Service juridique renonce à cette suggestion dans sa généralité car sa priorité principale est d'accentuer son côté « partenaire » dans les dossiers et non de déresponsabiliser ses interlocuteurs. Cependant, le Service juridique est toujours à disposition pour aider à formuler en termes juridiques des idées émises.

Il est également tout à fait disposé à être un porteur de projet dès le départ si la Direction le souhaite, mais dans ce cas, cela doit être précisé auprès de tous les intervenants dans le dossier concerné lorsque le projet est initié.

1.3 Long terme (4-5 ans)

Objectifs	Actions / Moyens	Commentaires / Indicateurs
Système informatique à mettre en place entre différents services de la Direction et le Service juridique afin d'échanger des documents de manière tout à fait confidentielle	Mettre en place un outil informatique adéquat et utilisable par tous les services (et présentant un grand degré de confidentialité)	Un projet allant dans ce sens va être fait entre le Service juridique et UniSEP. Cette expérience pourra être reprise avec d'autres services une fois qu'elle aura été bien testée. L'indicateur est la mise en place d'échanges de données internes confidentielles.
Avoir une force de travail supplémentaire (0,5 EPT) qui pourrait se charger des questions en matière de construction / de marchés publics qui vont certainement venir avec la nouvelle configuration d'UNIBAT / autres services ; questions qui pourraient alimenter une page web « Questions – réponses juridiques »	Une force de travail supplémentaire	Cette décision n'appartient pas au Service juridique, mais à la Direction.
Donner plus d'informations juridiques de manière proactive	Avoir une personne qui systématiquement fasse de l'information sur les modifications législatives	Pour ce faire, il faut une force de travail supplémentaire (cela pourrait être la même personne que ci-dessus). L'indicateur est l'annonce des modifications législatives à toutes les personnes concernées.

1.4 Réflexions stratégiques

Les missions du service ne doivent pas changer, mais être mieux communiquées au sein de l'UNIL.

Son périmètre d'action en regard de celui de PACTT et du Service des ressources humaines doit être clarifié et communiqué au sein de l'UNIL.

La répartition des activités entre les deux juristes est tout à fait efficiente et la polyvalence de l'une et de l'autre assure la continuité dans l'exécution des tâches. C'est donc profitable pour tous.

En rencontrant plus régulièrement la majorité des membres de la Direction, le Service juridique pourra mieux appréhender les dossiers et prendre en compte les enjeux stratégiques dans tous les dossiers qui lui parviennent. Cela lui permet également d'avoir une information plus efficace et profitable pour son activité.

En écoutant encore mieux ses interlocuteurs, le Service juridique les connaîtra davantage et ses suggestions pourront mieux s'inscrire dans leurs activités professionnelles. Le Service juridique pourra ainsi obtenir plus d'informations pertinentes pour la résolution des problématiques soumises.

C'est également au gré des rencontres personnalisées que se créent des opportunités d'action utiles pour tous.

L'action du Service juridique s'inscrit tout à fait dans le cadre du Plan stratégique de l'UNIL puisque son objectif consiste à trouver des solutions à la réalisation des projets soutenus par la Direction de l'UNIL.

Conclusion

En conclusion, le Service juridique entend continuer à répondre aux requêtes qui lui sont adressées de manière professionnelle et complète tout en améliorant sa connaissance du « terrain » et sa visibilité au sein de la Communauté universitaire. Cela lui permettra de mieux se faire comprendre et d'être un partenaire utile dans tout projet. Il souhaite également renforcer ses connaissances stratégiques en amont afin d'être un interlocuteur plus proactif.

Nous remercions encore toutes les personnes qui nous ont aidées dans l'exercice de notre auto-évaluation et remercions la Cellule Qualité de l'Université de Lausanne de nous avoir donné l'opportunité de nous arrêter un temps pour mieux repartir vers de nouveaux défis. L'exercice ne peut être que motivant pour l'avenir.

Service juridique
Martine Ray-Suillot