



UNIL | Université de Lausanne

Synthèse de l'auto-évaluation

FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES
CRIMINELLES

A. Première partie : Synthèse du rapport d'auto-évaluation

1. Remarques générales sur la situation de la Faculté

La Faculté de droit et des sciences criminelles en est à sa deuxième procédure d'évaluation depuis la mise en place du concept d'évaluation des facultés de l'Unil en 2005.

La première évaluation a eu lieu en 2006, à un moment où la Faculté était engagée dans la mise en œuvre du système de Bologne. Après une période d'adaptation, les nouveaux cursus de Bachelor et Master sont désormais bien implantés et correspondent largement aux attentes des étudiants et des enseignants. Un haut degré de satisfaction ressort notamment des procédures d'évaluation spécifiques dont ont fait l'objet les principaux cursus juridiques offerts par la Faculté en 2010 (Master en Droit) et 2011 (Bachelor en Droit). Une évaluation complète des cursus de l'ESC est prévue pour 2015 ; les aspects liés à l'enseignement dans le cadre de l'Ecole ont toutefois déjà été abordés dans la présente évaluation.

Après l'évaluation de la Faculté en 2006, la mise en œuvre du plan de développement a fait l'objet de rapports de suivi annuels de la part du Doyen de la Faculté. Ces documents montrent que la plupart des objectifs que la Faculté s'était fixée en 2006 ont été réalisés, au moins dans une certaine mesure. Néanmoins, la Faculté souhaite élever encore plus la qualité de la formation, en s'attaquant à certaines problématiques transversales et en encourageant le recours à des nouveaux instruments pédagogiques.

Le nombre d'étudiants n'a pas cessé d'augmenter au cours des dernières années. Ces données sont réjouissantes mais elles ne manquent pas de poser de nouveaux défis en termes d'encadrement et d'infrastructures. Avec le soutien de la Direction de l'Unil, la Faculté essaie d'anticiper les besoins afin de maintenir un enseignement de qualité ; ainsi, les effectifs du corps professoral et intermédiaire ont été augmentés et certains cours dédoublés ou assortis de travaux pratiques. Ces efforts doivent se poursuivre dans les années à venir.

Grâce à la création de nouveaux postes et aux renouvellements, le corps professoral s'est beaucoup rajeuni depuis 2006. La Faculté tire sans doute profit de cette évolution positive. Elle bénéficie de l'enthousiasme des jeunes professeurs, de leur disponibilité et sensibilité pédagogique, de leur dynamisme au plan de la recherche. Si les nouveaux projets sont nombreux, la recherche de financements externes, au moins en droit, est encore timide. C'est le signe que les enseignants de la Faculté restent surchargés et qu'une politique d'encouragement de la recherche doit impérativement être mise en place, comme le montre le présent rapport.

2. Méthodologie de l'évaluation

L'ensemble de la Faculté a été impliqué dans le processus d'autoévaluation. Tout le processus a été mené en étroite collaboration avec le personnel administratif de la Faculté et par deux commissions d'autoévaluation, respectivement celle de la Faculté et celle de l'ESC, en tant qu'organes consultatifs.

Plusieurs sondages ont été réalisés pendant la procédure. Certains ont visé l'ensemble de la Faculté : tel est le cas du corps professoral et des doctorants. En revanche, les sondages d'étudiants¹ et d'anciens étudiants ont été effectués uniquement dans le cadre de l'ESC, la Faculté y ayant renoncé pour le Droit du fait des sondages très pointus réalisés auprès des étudiants en droit lors de l'évaluation des cursus de Bachelor en Droit et de Master en Droit. Pour le Droit, un sondage des professionnels a été effectué, avec l'objectif principal d'apprécier l'adéquation des programmes de formation de la Faculté avec les attentes/besoins du monde professionnel. L'ensemble de ces sondages, y compris ceux tenu en 2010 et 2011, ont nourri les réflexions des commissions d'autoévaluation.

3. Stratégie globale de développement de la Faculté et gouvernance

Une méthode de gouvernance participative (*bottom-up*)

La Faculté privilégie une méthode de gouvernance participative, fondée sur la concertation plutôt que sur l'imposition d'objectifs décrétés par les organes décisionnels. Les choix fondamentaux de la Faculté résultent d'un consensus qui se forme régulièrement au sein des organismes décisionnels de la Faculté (le Décanat, le Conseil de Faculté, le Conseil de l'ESC et les principales commissions permanentes).

A l'avenir, la Faculté souhaite mieux définir et expliciter ses choix stratégiques mais n'entend pas renoncer à la méthode participative et concertée. Celle-ci s'avère en effet très efficace dans la réalisation des principaux objectifs ; qui plus est, elle garantit une atmosphère amicale et constructive parmi les membres des différents corps, ce qui est de l'opinion générale l'un des atouts majeurs de la Faculté.

Pour mieux définir les objectifs stratégiques de la Faculté, notamment en Droit, le nouveau Règlement consacre l'existence d'une cinquième commission permanente, la Commission de planification. En outre, la Faculté souhaite organiser plus régulièrement des réunions « extra muros » des enseignants de la Faculté (tous les deux ans, par exemple), pour discuter de questions importantes, à l'image de ce qui se pratique d'ores et déjà au sein de l'ESC.

Une formation généraliste de qualité

Dans le domaine de l'enseignement, la Faculté vise à former des juristes, des experts en sciences forensique et des criminologues à part entière, capables de relever les défis multiples d'une société complexe. S'ajoutera dès 2014, avec l'intégration de l'IDHEAP, la formation en administration publique.

L'accent mis sur une formation généraliste n'exclut pas le développement de méthodes d'enseignement de plus en plus axées sur les aspects pratiques et l'apprentissage par

¹ Par souci de simplification du texte, les titres et fonctions désignent indifféremment des femmes et des hommes.

problèmes. Par le passé, on a parfois reproché à l'enseignement du droit, dans le cadre de la Faculté, son caractère un peu trop abstrait. Cette perception est aujourd'hui en voie d'être dissipée, grâce à une offre d'enseignements qui conjugue mieux connaissances théoriques et travaux pratiques. La Faculté souhaite continuer sur cette voie, ce qui suppose un encadrement adéquat dès les premières années de Bachelor.

L'enseignement doit également permettre aux étudiants de développer des compétences solides en expression écrite et orale. Enfin, il est important d'adapter l'offre d'enseignements aux nouveaux besoins du monde professionnel et à de nouveaux savoirs, notamment dans le cadre des Masters.

La valorisation de la recherche

La production scientifique de la Faculté est riche et variée. Elle est le fruit de la forte motivation des chercheurs qui y consacrent beaucoup d'énergie ; très occupés par l'enseignement et par des tâches administratives croissantes, ils consacrent à la recherche le temps résiduel, ainsi qu'une partie importante de leur temps libre. La Faculté est reconnaissante pour leurs efforts mais est en même temps consciente du fait que le développement de la recherche passe par des mesures d'encouragement qu'elle compte développer à l'avenir (flexibilisation des cahiers de charge, décharges ponctuelles, etc.). La Faculté souhaite également encourager le recours à des financements externes par la mise en place de mesures incitatives.

Afin de promouvoir la relève académique, une véritable culture de la recherche doit être développée auprès des étudiants et des doctorants, par la mise en place d'écoles doctorales et une plus grande valorisation des travaux personnels et des mémoires.

Encourager l'interdisciplinarité

En comparaison avec d'autres facultés suisses et étrangères, la Faculté présente la caractéristique unique de conjuguer le droit et les sciences criminelles. Cette double nature est un point fort de la Faculté qui devrait être rendu plus visible à l'extérieur. Les synergies entre ces pôles pourraient se renforcer encore à l'avenir. L'interdisciplinarité devra être développée, en bénéficiant entre autres de l'intégration de l'IDHEAP dans l'Unil.

Développer les relations internationales

Dans le domaine de la recherche, les chercheurs de la Faculté ont développé un vaste réseau de collaborations au plan international. Dans une large mesure, ces collaborations sont informelles et restent donc peu visibles. C'est un point qui peut être amélioré par la conclusion d'accords avec les institutions partenaires. De même, dans le domaine de la formation, la Faculté souhaite développer, de manière ciblée, son réseau d'accords d'échanges. Le plus récent accord, conclu avec UC Davis, US, au printemps 2013, permet de renforcer l'accès de nos étudiants au monde juridique anglo-saxon.

Améliorer la communication interne et externe

Malgré les progrès accomplis ces dernières années (notamment l'amélioration du site *web* de la Faculté), il ressort des sondages qu'il existe, à l'intérieur de la Faculté et particulièrement auprès du PAT, un déficit d'information quant aux décisions prises par les principaux organes décisionnels de la Faculté (Décanat/Direction ESC et Conseils). D'autres informations, parfois très pratiques, ont également de la peine à circuler,

notamment auprès des nouveaux enseignants, doctorants ou assistants, catégories qui pourtant sont celles qui en ont le plus besoin.

Afin de pallier ces faiblesses, l'ESC a mis sur pied, depuis janvier 2012, un site Intranet participatif (<https://esc-app.unil.ch/news/>) centralisant les informations officielles relatives à la Direction et aux commissions, et permettant également à tous les membres de publier diverses informations. Un agenda partagé a également été mis en œuvre depuis avril 2011. La Faculté se propose de suivre l'évolution de ce projet « pilote » et le cas échéant de l'étendre à toute la Faculté.

La communication vers l'extérieur doit également faire l'objet d'une réflexion. Certes, les manifestations qui ont lieu à la Faculté sont généralement bien répercutées dans les milieux académiques et professionnels potentiellement intéressés. Cependant, le dialogue avec le monde professionnel peut être développé, comme le montre le sondage effectué dans le cadre de la présente procédure d'autoévaluation.

4. Enseignement

Le bilan global des évaluations des cursus est largement positif. Les cursus ont été jugés de manière globalement favorable par l'ensemble des corps interrogés. Les remarques critiques émises sur certains points spécifiques ont permis de définir des objectifs et mesures qui permettront d'améliorer la qualité des programmes existants.

Certaines de ces mesures sont déjà en place. La principale amélioration est liée au dédoublement de certains cours de la première année de Bachelor et à la mise en place de nombreux séminaires destinés à l'analyse de cas pratiques. Ces modifications sont liées à une volonté d'améliorer l'encadrement, mais aussi aux contraintes résultant de la taille limitée des auditoriums par rapport à l'augmentation du nombre d'étudiants. Si l'appréciation des enseignants et des étudiants se confirme, des mesures analogues seront envisagées à l'avenir pour d'autres enseignements de Bachelor.

L'évaluation des cursus de droit, nourrie par les réflexions de la CER, fait émerger quelques problématiques transversales auxquelles la Faculté souhaite s'attaquer dans les années à venir.

Améliorer les compétences de rédaction juridique des étudiants

Les compétences de rédaction juridique des étudiants ne donnent pas entièrement satisfaction. Cette faiblesse se manifeste au stade du mémoire de Master et constitue par ailleurs une entrave à l'accès au doctorat. Pour améliorer cet état de chose, la Faculté se propose d'exercer un contrôle plus direct sur les modalités des travaux personnels à effectuer par les étudiants de Bachelor et de Master pendant leurs études. L'introduction dans les nouveaux règlements d'une note pour le mémoire de Master, conformément aux exigences du RGE, permettra également de mieux valoriser les compétences rédactionnelles. A cet effet, la Faculté envisage également de publier sur son site les meilleurs mémoires de Master.

Améliorer les compétences rhétoriques des étudiants

Nombre d'étudiants se destinent à une carrière d'avocat. Pour améliorer leur capacité rhétorique, un cours pourrait éventuellement être proposé au niveau du Master en Droit. La participation à des concours de plaidoirie, d'ores et déjà répandue, doit également être encouragée.

Freiner la multiplication du nombre d'examens

La multiplication du nombre d'examens représente un défi tant pour les étudiants que pour les enseignants. Pour améliorer la situation, certains enseignants estiment que la mise en place d'examens intégrés serait judicieuse. La Faculté se propose d'explorer cette voie. Ainsi, le nouveau Règlement du Master en Droit introduit une fongibilité entre examens oraux et écrits ; d'autres modalités d'évaluation pourraient également être envisagées, sous forme de travaux écrits ou de contrôle continu par exemple.

Favoriser la mobilité étudiante

La mobilité des étudiants en droit se décline sous deux formes : la mobilité « suisse » (échanges avec des facultés de droit en Suisse alémanique) et la mobilité internationale. Le nombre d'étudiants concernés reste modeste et la mobilité internationale en particulier peine à se développer.

La Faculté met tout en œuvre pour l'encourager. Cet engagement s'est traduit, ces dernières années, par une consolidation des accords d'échange la liant à d'autres facultés de droit en Europe ou dans le monde, ainsi que par un renforcement de l'information et de l'encadrement des étudiants en mobilité. La Faculté a par ailleurs finalisé l'accord avec la Faculté de droit de l'Université de Zurich pour le Master conjoint bilingue.

En science forensique et criminologie, on compte annuellement entre 5 et 20 étudiants en mobilité avec un peu plus d'étudiants arrivants (IN) que d'étudiants partants (OUT). Ce nombre est particulièrement limité en science forensique en raison de l'absence actuelle d'offres de mobilité possible pour les étudiants en Bachelor et le nombre restreint de possibilités au niveau Master. L'ESC envisage de développer cette offre de mobilité en tirant profit des récents accords avec l'Université de Québec (UQTR) et d'un futur accord avec le King's College de Londres.

La Faculté continue de développer son réseau d'accords d'échange de manière ciblée. Trois directions principales sont visées : accords avec les facultés de pays anglophones, accords avec les facultés de droit de grandes villes européennes, accords avec les facultés d'autres continents. En outre, la communication sur la mobilité sera encore améliorée ; il est envisagé, en effet, d'aller plus directement encore à la rencontre des étudiants (stand d'information mobilité durant certaines périodes ciblées, par exemple).

Encourager l'innovation pédagogique

Selon les documents élaborés par le CSE, une progression notable s'est produite en ce qui concerne la nombre d'enseignements évalués. Ces chiffres indiquent clairement qu'une véritable culture de l'évaluation et de la qualité de l'enseignement s'est développée à l'intérieur de la Faculté. Les résultats des évaluations des cursus révèlent du reste un haut degré de satisfaction des étudiants en droit quant aux compétences pédagogiques des enseignants de la Faculté.

Certes, quelques difficultés relevant de la pédagogie sont constamment signalées, notamment en ce qui concerne l'interactivité. L'utilisation de l'informatique (plateforme d'échange *Moodle*) et d'autres instruments d'innovation pédagogique (RISET, FIP) peuvent probablement améliorer cet état de chose. Ceux-ci sont largement utilisés par les enseignants de l'ESC, mais beaucoup plus timidement en droit. La Faculté veut encourager des projets dans ce domaine, en proposant un système de « matching funds » pour chaque premier projet FIP décroché par un enseignant. Les publications ayant une composante pédagogique seront également soutenues.

Améliorer l'encadrement des étudiants

Le contact direct et facile avec les enseignants est très apprécié par les étudiants et constitue sans doute l'un des atouts majeurs de la Faculté en termes d'enseignement. En outre, la Faculté non seulement organise, en collaboration avec les Services centraux ou indépendamment, diverses séances d'information et d'accueil des nouveaux étudiants mais elle offre également un service de conseil aux études et propose à ce titre des entretiens individuels aux étudiants qui en font la demande.

Afin d'assurer le meilleur encadrement possible aux étudiants, la Faculté a depuis longtemps déjà mis sur pied des travaux pratiques de méthodologie juridique, organisés en classes restreintes et dispensés par des assistants. Récemment, la Faculté a encore renforcé l'encadrement des étudiants de 1^{ère} année du Bachelor en Droit en engageant de nouveaux enseignants. Pour autant que ses ressources le lui permettent, la Faculté envisage de prendre des mesures analogues dans un proche avenir pour certaines disciplines de 2^{ème} année Bachelor.

Pour l'IPS, la nature de l'enseignement par *casus* implique des besoins importants en termes d'encadrement des étudiants. Le taux d'encadrement global d'assistants pourrait à première vue paraître suffisant. Malheureusement, il semblerait que ce succès de l'encadrement se fasse au détriment de la recherche personnelle des doctorants en science forensique. Des mesures doivent être envisagées.

Au titre de soutien individuel aux étudiants, il y a lieu de saluer également les formules de parrainage mises sur pied tant par l'Association des étudiants en droit (AedL) que par l'Association des Etudiants en Sciences Criminelles (AESC), en faveur des étudiants de 1^{ère} année Bachelor.

Devenir professionnel des étudiants

Il ressort des études statistiques et du sondage des professionnels que les diplômés en droit issus de la Faculté sont bien armés pour faire face aux exigences du marché du travail. Les chiffres sont par contre moins encourageants pour les étudiants de l'ESC, particulièrement pour les diplômés des Master en science forensique et en criminologie. La mise sur pied du nouveau cours « Criminologues et milieux d'intervention » apporte une première réponse. Néanmoins, il est fondamental pour l'Ecole d'améliorer encore l'information fournie, à l'aide de l'association d'étudiants nouvellement créée, *Think Forensic*. En outre, la possibilité de suivre des stages, principalement dans les services d'identité judiciaire des polices cantonales s'avère de grande utilité.

5. Recherche

5.1 Stratégies de développement de la recherche

Orientations de la Faculté et identification des obstacles à la recherche

La Faculté souhaite mettre en place une stratégie globale d'encouragement à la recherche afin de promouvoir un cadre favorable au développement des activités de ses chercheurs.

Des progrès ont été réalisés ces dernières années, parmi lesquels deux méritent d'être mentionnés :

- La Faculté a consacré une partie de ses fonds propres au soutien des activités de recherche, par la création du Fonds pour l'enseignement et la recherche (FER). Dans les années à venir, cette politique doit continuer mais les critères pour l'octroi de ces subsides devront être mieux définis. A cet effet, une réflexion sera conduite au sein du Décanat et/ou de la CER.
- Le deuxième progrès porte sur la création d'écoles doctorales devant favoriser le développement d'une véritable culture de la recherche auprès des doctorants.

Le temps limité dont les enseignants et les assistants disposent pour la recherche reste un point à améliorer. Plusieurs causes sont identifiées pour expliquer cette difficulté :

- L'essor des tâches administratives.
- Des cahiers des charges trop axés sur l'enseignement.
- Les besoins d'encadrement des étudiants.

La situation est particulièrement préoccupante au niveau des doctorants de l'IPS, d'autant plus qu'elle risque de se détériorer avec l'augmentation du nombre d'étudiants.

Mesures d'encouragement et de soutien à la recherche

Dans les années à venir, la Faculté s'efforcera d'encourager la recherche en permettant aux enseignants d'y consacrer une partie plus importante de leur temps de travail. Cet objectif prioritaire sera poursuivi par trois mesures : une révision et flexibilisation des cahiers de charge; la mise en œuvre d'une politique de décharges ponctuelles liées à des projets de recherche; l'engagement de chercheurs de niveau post-doctoral.

- Les cahiers de charge actuellement en vigueur pour la plupart des membres de la Faculté sont construits autour du nombre d'heures d'enseignement, la recherche n'ayant qu'un rôle résiduel. La révision des cahiers des charges sera l'occasion de garantir qu'un pourcentage adéquat du temps de travail soit consacré à la recherche. Selon la Faculté un taux minimum de 30% devrait être respecté.
- Une politique de décharges ponctuelles de l'enseignement doit être mise en œuvre, conformément au Plan d'intention de l'Unil (point 2.1.3) pour faciliter la réalisation d'importants projets de recherche.
- L'engagement de chercheurs de niveau postdoctoral pour des périodes et des projets limités sera également pratiqué, dans la mesure des ressources disponibles. En effet, il est constant que l'augmentation de la durée d'engagement des assistants ne profite pas de manière substantielle à la recherche.

Mesures pour encourager l'obtention de financements externes

Le recours à des fonds externes est très développé au sein de l'ESC. En Droit, on constate une augmentation dans le nombre de projets soutenus par des fonds externes. A l'avenir, la Faculté souhaite encourager plus directement ces démarches, notamment par deux types de mesures :

- Une politique d'octroi de fonds complémentaires (« matching fund ») sera développée pour compléter tout premier fonds externe obtenu.
- Les demandes pourraient également être encouragées par l'octroi de décharges pour le chercheur qui prépare un projet FNS (ou une autre demande) ou par le financement d'un collaborateur qui serait chargé, au moins dans une première phase, non tant de mener à bien le projet de recherche en soi que d'aider à la préparation de la demande de financement.

Evaluation de la qualité de la recherche

Dans la mise en œuvre des mesures d'encouragement de la recherche, le problème de l'évaluation de la qualité de la recherche se posera de manière croissante. A présent, pareille évaluation n'a lieu que de manière occasionnelle, notamment lors de la sélection des nouveaux membres du corps enseignant ainsi que dans le cadre des procédures de renouvellement et des demandes de congé scientifique.

La fixation de critères pour l'évaluation de la recherche en droit est très délicate. La publication d'ouvrages est considérée comme l'élément le plus pertinent mais il paraît difficile de développer des critères bibliométriques fiables. La Faculté suit avec intérêt (et un peu de scepticisme) les projets en cours sous l'égide de la CUS.

En revanche, quelques indicateurs bibliométriques sont utilisés pour les travaux de l'IPS. Ils montrent une institution très compétitive en comparaison internationale.

5.2. Stratégies pour favoriser la relève

Un programme de formation doctorale en droit est ouvert à partir du 1^{er} janvier 2013 sous l'égide de la CUSO. Les principaux objectifs poursuivis sont la mise sur pied d'une offre de formation scientifique et méthodologique postérieure au Master en Droit, le renforcement et la valorisation des compétences transversales des doctorants, la socialisation et la création d'un véritable embryon de communauté scientifique, ainsi que la valorisation des recherches en cours (présentation de conférences et publication de travaux intermédiaires). La mise en œuvre de ce programme constitue une nouveauté importante pour les doctorants en droit de Suisse romande et sera l'un des défis majeurs de la Faculté pour les années à venir.

Quant à l'ESC, elle souhaite également mettre sur pied un programme structuré de soutien à la recherche doctorale en science forensique et criminologie. Un projet pilote s'est déroulé en août 2012 sous la forme d'une Summer School. Sur la base des travaux effectués durant cette initiative, l'ESC proposera un programme.

Les écoles doctorales pourront fonctionner comme des plateformes pour mieux encadrer les doctorants. Dans cette perspective, la Faculté souhaite améliorer plusieurs aspects, importants pour une politique de relève :

- La communication sur l'ensemble des activités et offres de formation, afin de valoriser l'acquisition de compétences transversales par les assistants (par exemple cours de CSE, cours du programme REGARD, etc.).
- La communication sur les différentes mesures de soutien des doctorants (Fond FER, bourses CanDoc du FNS, subventions du Bureau de l'égalité en faveur des candidates de sexe féminin, etc.) ainsi que les programmes d'encouragement post-doc (séjour postdoctoral professeur boursier, programme *Ambizione*, etc.). En effet, ces instruments ne sont pas assez utilisés par l'ensemble des membres de la Faculté.
- L'offre de parrainage des nouveaux candidats par des collègues plus expérimentés, facilitant l'intégration des nouveaux arrivants.
- L'acquisition de compétences pédagogiques par les assistants-doctorants par la participation à l'enseignement ainsi qu'à l'encadrement de travaux pratiques.
- La publication d'articles par les doctorants ainsi que leur participation à des congrès ou séminaires, y compris l'organisation de ces manifestations ; ces activités permettent, en effet, aux jeunes chercheurs de mieux s'inscrire dans la vie académique et d'acquérir de précieuses compétences transversales.

- L'accès à la mobilité et aux échanges interuniversitaires. A cette fin, la Faculté s'efforcera de mettre en œuvre des échanges de doctorants-assistants avec des universités suisses-alsaciennes.

6. Ressources

6.1. Ressources humaines

Répartition des charges et fonctions

Comme déjà soulevé, les cahiers des charges des professeurs comprennent tous des activités d'enseignement, de recherche et d'administration. Cependant, dans la plupart des cahiers des charges, les tâches d'enseignement sont encore exprimées en termes d'heures de cours par semaine. Cette formule crée des inégalités, la charge pour ces activités étant divisée de manière non uniforme entre les enseignants (en général, elle est plus lourde pour ceux qui enseignent en Bachelor, notamment dans les premières années). Qui plus est, se focalisant pour l'essentiel sur l'enseignement, l'ancienne formule laisse dans l'ombre les autres missions d'un enseignant, notamment la recherche. Pour ces raisons, la Faculté souhaite procéder, dans les prochaines années, à une révision des cahiers des charges des enseignants.

Les cahiers des charges du PAT devront également être révisés. Au sein de l'ESC, plusieurs collaborateurs PAT sont chargés d'une importante activité d'expertise par des mandants extérieurs ; les cahiers de charge de ces collaborateurs doivent être repensés afin de mieux refléter leur apport à l'enseignement et la recherche.

Politique de création, de renouvellement et de réallocation des postes

La politique de création de nouveaux postes a été souvent dictée au cours des dernières années par la nécessité de faire face à des exigences contingentes. Dans les prochaines années, une réflexion plus approfondie devra être menée afin de renforcer l'enseignement autour de certains axes prioritaires, notamment au plan du Master. Cette réflexion sera conduite dans le cadre de la commission de planification, pérennisée par le nouveau Règlement de Faculté. Au sein de l'ESC, une commission *ad hoc* planche actuellement sur la planification stratégique pour 2013-2017.

Promotion de l'égalité

L'inégalité entre hommes et femmes se réduit progressivement à l'intérieur de la Faculté. Cependant, des efforts supplémentaires restent à faire. Dans le cadre de la politique de soutien des candidatures féminines mise en place par l'Unil, la Faculté a créé un groupe de travail chargé de proposer des mesures efficaces pour augmenter de manière significative la représentation féminine au sein du corps enseignant.

Intégration du nouveau personnel

L'intégration du nouveau personnel se fait généralement dans les différents centres de la Faculté. Or, quelques problèmes apparaissent notamment au sujet de l'information du nouveau personnel. La Faculté a l'intention d'examiner l'opportunité de mettre en place un protocole d'accueil commun à toutes les unités pour favoriser l'accueil et l'intégration du nouveau personnel au sein de l'institution.

2. Ressources financières et matérielles

Evolution budgétaire et distribution des ressources au sein de la Faculté

Le budget de la Faculté a régulièrement évolué aux cours des dernières années. Cette augmentation a été destinée pour l'essentiel à la création de nouveaux postes de professeurs et maîtres-assistants, afin d'améliorer le taux d'encadrement et de permettre la mise en œuvre de nouveaux programmes de formation. La plupart des unités ont été concernées par ce renfort, exception faite des branches internationales.

Infrastructure d'enseignement et de recherche

En Droit, la Faculté souffre depuis quelques années d'une pénurie de places dans les auditoriums, notamment en première année. Il est indispensable de disposer d'un nombre plus élevé de grandes salles capables d'accueillir les cours de première année.

En ce qui concerne les bureaux des enseignants et les autres locaux, la Faculté est impliquée dans le processus de redéploiement des quatre facultés concernées par la redistribution de locaux entre Anthropole et Internef. Dans ce processus, les besoins pris en compte sont ceux de 2014, dont on sait qu'ils sont d'ores et déjà dépassés. La Faculté ne dispose d'aucune réserve de surface, ce qui posera problème pour les nominations futures.

Pour l'ESC et plus particulièrement l'IPS, la situation est critique tant en termes de bureaux que de laboratoires. Les surfaces actuelles ne permettent pas de faire face à l'augmentation du personnel (qui augmente également en fonction de l'obtention de Fonds externes de recherche) et du nombre des étudiants dans les cursus.

L'augmentation du nombre d'étudiants induit également une pression accrue sur le matériel d'enseignement. Ainsi, dans les cursus de Bachelor et Master en science forensique, le matériel à disposition des étudiants est insuffisant. L'ESC a bénéficié d'allocations conjoncturelles ou extraordinaires très importantes ces dernières années. Dans le futur, il sera nécessaire de consolider la ligne budgétaire structurelle afin de diminuer ce recours systématique à des allocations.

7. Analyse SWOT

A la lumière de l'ensemble de ce rapport d'auto-évaluation, une analyse des facteurs internes et externes qui aident ou freinent le développement de la Faculté est proposée dans le schéma qui suit.



B. Deuxième partie : évaluation par les experts externes

Conformément au Concept d'évaluation des facultés de l'Unil, le rapport d'autoévaluation de la Faculté a été soumis à un comité d'experts composé de quatre personnes, non membres de la communauté Unil, désignées à la fois par la Faculté et la COVER. Ce comité était formé par :

- le Professeur Martial DELIGNON, Président de l'Université de Nancy 2, France (Président du comité d'experts);
- le Général Jacques HEBRARD, Commandant du pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale, France;
- le Professeur François OST, Vice-recteur des Facultés Universitaires Saint-Louis, Belgique;
- le Professeur Pascal MAHON, Professeur ordinaire, Université de Neuchâtel.

Les 29 et 30 mai 2012, les experts ont visité la Faculté. Ils ont rencontré le Décanat, les deux commissions d'auto-évaluation ainsi que des délégations des différents corps de la Faculté et de l'ESC. Cette visite s'est très bien déroulée, Les intervenants aux séances et aux auditions ont beaucoup apprécié l'ouverture d'esprit des experts et leur capacité d'écoute.

Le rapport que les experts ont adressé à la Faculté le 9 juillet 2012 contient des remarques très pertinentes, qui témoignent de la capacité des experts de saisir les principaux enjeux de la politique de développement de la Faculté. De l'avis des experts, la procédure d'autoévaluation s'est déroulée correctement et en conformité avec la philosophie du contrôle qualité de l'Unil. En outre, le rapport d'autoévaluation reflète de manière claire et globalement objective les forces et les faiblesses de la Faculté.

Le rapport des experts contient également plusieurs suggestions très raisonnables et utiles pour le développement de la Faculté, dont certaines ont été intégrées dans la version définitive du plan d'action pour la période 2012-2017. En particulier, les experts suggèrent à la Faculté :

- d'approfondir la réflexion sur le sens et l'utilité d'une thèse de doctorat et de mettre en place une procédure plus structurée d'accompagnement des doctorants ; d'instaurer des présentations régulières devant un collectif de leurs travaux, de la méthodologie suivie, des difficultés rencontrées ;
- d'encourager l'acquisition par les étudiants de compétences transversales telles que l'expression écrite juridique, la rhétorique, l'apprentissage de l'allemand, l'art de la plaidoirie, etc. ;
- de réfléchir à une réduction du volume horaire des cours magistraux dans les premières années de Bachelor en droit ;
- de définir des critères pour l'attribution de subsides et des décharges pour le soutien à la recherche et de mettre en place de modalités d'arbitrage qui font actuellement défaut ;
- d'élaborer, en vue de la prochaine autoévaluation de la Faculté, des organigrammes fonctionnels et administratifs et, surtout, de se doter d'outils de pilotage et de dialogue plus performants ;
- de présenter, dans les prochains rapports d'autoévaluation de la Faculté et des cursus, le mode de pilotage des formations (responsables des diplômes, équipe pédagogique des formations, composition des commissions).

Le rapport des experts suggère également de retravailler les données brutes contenues dans les annexes du rapport d'autoévaluation afin de constituer un « tableau de bord » utile pour le pilotage de la Faculté. Cette suggestion paraît très raisonnable. Cependant, afin d'éviter qu'à défaut de compétences spécifiques ce travail soit accompli de manière amateuriste, la Faculté considère qu'il devrait plutôt être l'œuvre de professionnels spécialisés engagés par la Direction de l'Unil. En effet, il serait utile que les services centraux, qui fournissent d'ores et déjà la plupart des indicateurs aux Facultés, présentent ces données de manière plus analytique.

Quant à la suggestion, également formulée dans le rapport des experts, de présenter les deux composantes de la Faculté (droit et ESC) par le biais d'une plaquette, elle avait été écartée dans la phase d'élaboration du rapport d'autoévaluation, pour le motif que la communication externe passe aujourd'hui essentiellement par Internet. De l'avis de la Faculté, les ressources destinées à la création et l'actualisation d'une plaquette sont mieux investies dans l'amélioration du site de la Faculté.

C. Plan de développement

Le plan de développement, élaboré dans la première phase du processus d'évaluation (autoévaluation) a été modifié sur certains points afin d'y intégrer certaines suggestions résultant du rapport des experts externes.

Objectif	Actions à mener	Echéances	Responsable
Gouvernance			
Améliorer la communication interne (ESC)	Faire le bilan des récentes mesures : - Agenda partagé - Site Intranet	Avril 2013	Direction ESC et Adjoint de l'ESC
Améliorer la communication interne (Droit)	Etablir un protocole pour les nouveaux arrivés Si bilan ESC positif : mise en place d'un site Intranet	Protocole : 2013-2014 Intranet : 2014-2015	Décanat et Administratrice de la Faculté
Communications externes à développer (ESC)	Fiche de présentation sur les débouchés (ESC) Communication sur les formations auprès du monde professionnel	Fiche: rentrée 2013 Communication: 2013-2014	Décanat et Direction ESC
Améliorer les outils d'évaluation et de planification	Elaborer des organigrammes fonctionnels et administratifs. Se doter d'outils de pilotage et de dialogues plus performants (élaboration des données brutes concernant le personnel, les étudiants et les finances afin de dégager des tendances et de mieux identifier les besoins).	2015-2018	Décanat, Administratrice de la Faculté

Enseignement			
Améliorer les compétences des étudiants dans le domaine de l'expression orale et écrite (FDSC)	Redéfinition des modalités des travaux personnels des étudiants (Droit) Publication des meilleurs mémoires sur le site de la Faculté (FDSC)	Travaux personnels : rentrée 2014 Mémoires : été 2013	Décanat, CER Administratrice de la Faculté
Améliorer l'encadrement des étudiants du Bachelor en droit (FDSC)	Compléter le dédoublement des cours de 1 ^e et 2 ^e année de Bachelor en droit et poursuivre la mise en place de travaux pratiques en classes retraits pour toutes les années de Bachelor.	2014-2018	Décanat, Direction
Intégration dans le cadre de qualification suisse	Révision des Règlements de BA et MA en explicitant les objectifs de formation	2013	Administratrice de la Faculté
Développer la mobilité et les coopérations internationales	Améliorer ultérieurement la communication Offrir d'autres destinations d'échange attractives	Communication : 2012-2013 Accords d'échange : 2013-2015	Administratrice de la Faculté, Vice-doyen enseignement
Augmenter les offres de stages (ESC)	Ouvrir l'offre des stages dans le domaine du privé (ESC) Avoir une personne de contact pour l'Ecole	2013-2014	Direction ESC
Améliorer la coordination entre les enseignants	Rencontres régulières entre collègues ou journées de retraite périodiques	A partir de 2013	Décanat
Encourager le recours au Fonds d'Innovation Pédagogique (FIP)	Politique de <i>matching funds</i> (FER) pour le 1er FIP obtenu pour chaque enseignant	A partir de 2012	FER

Encourager les publications à caractère pédagogique	Politique de décharges lors de la rédaction de manuels utiles à des étudiants	A partir de 2012	Décanat et FER
Œuvrer à une plus grande flexibilité des examens	Analyser les possibles modifications des textes réglementaires à cet effet	2013-2018	Décanat, Conseil de Faculté

Recherche			
Augmenter temps pour la recherche pour les enseignants	Révision du cahier des charges des enseignants. Politique de décharges ponctuelles. Aide à la recherche financée par le fond FER	2013-2015 Dès 2012	Décanat et Direction ESC
Mise sur pied de modalités d'arbitrage relatives aux projets de recherche	Définition de critères pour l'octroi des mesures de soutien	2013-2015	Commission FER, Décanat
Incitation au recours aux financements externes	Politique de décharges ou de matching funds		Décanat et FER
Encourager les publications dans d'autres langues que le français	Aide à la recherche financée par le fond FER (financement ponctuel de traductions ou révisions linguistiques)	Dès 2013	Décanat et FER
Réfléchir à la construction d'un modèle d'évaluation de la recherche en droit	Participation aux réflexions en cours dans les Facultés de droit suisses	Dès 2013	Décanat

Améliorer la formation doctorale	<p>Mise sur pied d'un programme doctoral sous l'égide de la CUSO (Droit)</p> <p>Réflexion sur les conditions d'accès au doctorat, évtl. mise sur pied d'une procédure plus structurée et élaboration d'un règlement spécifique</p> <p>Définir les conditions cadres d'une école doctorale au travers du projet pilote de 2012 (ESC)</p>	<p>Début 2013</p> <p>2013-2014</p> <p>Programme : décembre 2012</p>	<p>Commission de l'école doctorale</p> <p>Décanat, journée de retraite des enseignants</p> <p>Direction ESC</p>
Incitation à l'utilisation des instruments de relève	Améliorer la communication sur les activités, offres de formations, subsides etc.	2013-2014	Décanat, Direction ESC
Renforcer le rôle des assistants	<p>Encourager l'engagement d'assistants à 100% en favorisant l'ouverture de poste à cheval entre plusieurs matières</p> <p>Favoriser l'acquisition de compétences pédagogiques et d'autres compétences transversales pour les assistants (en améliorant l'information sur les formations existantes et leurs implications dans les différentes activités des enseignants-chercheurs)</p> <p>Offrir aux assistants des opportunités de présenter leurs recherches (dans le cadre de colloques internes ou externes, ou de manifestations organisées dans le cadre de l'école doctorale).</p>	<p>Dès 2013</p> <p>Dès 2013</p> <p>Dès 2013</p>	<p>Décanat</p> <p>Décanat (mise en place de travaux pratiques avec la participation des assistants) ; coordinateurs de l'école doctorale (information sur les formations) ; enseignants</p> <p>Coordinateurs de l'école doctorale, enseignants</p>
Augmenter le temps pour la recherche pour les assistants (ESC)	Augmenter le nombre d'assistants	Dès 2012	Direction de l'Unil

Ressources			
Politique de création, renouvellement et de réallocation des postes	Mise en place d'une commission de planification pour la Faculté	Rentrée 2012	Décanat
Promotion de l'égalité hommes-femmes	Création de postes de relève (PTC) pour encourager les candidatures féminines	2013-2018	Décanat, Commission de planification, Direction de l'Unil
Encourager la relève	Explorer la possibilité d'échanges d'assistants avec des Universités germanophones ou anglophones.	2013-2015	Décanat
Augmenter les locaux à disposition	Chercher une solution pour les nouveaux collaborateurs	2015-2017	Décanat, Direction de l'Unil
Renforcer les structures administratives	Progressive augmentation du PAT Allocation de ressources pour la mise à jour de la base de données Alumnil	2014-2018	Décanat, Direction de l'Unil
Réviser les cahiers des charges du PAT	Réviser les cahiers de charges du PAT, en particulier réévaluer le cahier des charges du PAT scientifique de l'ESC	2013-2014	Décanat, Direction ESC, Direction de l'Unil
Entretien et suivi du parc analytique et des collections (ESC)	PAT scientifique pour l'entretien et le suivi du parc analytique ainsi que le maintien des collections	2013	Direction de l'Unil
Eclatement géographique des ressources bibliographiques matérielles (ESC)	Réunir toutes les ressources bibliographiques matérielles dans un même lieu (RLC)	Rentrée 2012	Direction ESC