

Synthèse de l'auto-évaluation de la FDCA Version 1.1, 13 juillet 2021

1. Résumé de l'auto-évaluation

La Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique (FDCA) a conduit son auto-évaluation entre l'automne 2018 et le printemps 2019, 6 ans après la précédente (2012).

Objet évalué, contexte de l'auto-évaluation

Dans la configuration qui est la sienne depuis 2016, la FDCA est une confédération de trois Écoles : l'École de droit, l'École des sciences criminelles (ESC) et l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP). Avec environ 2'000 étudiant-e-s, un budget structurel de l'ordre de CHF 30 Mio auxquels s'ajoutent 10 Mio d'activité conjoncturelle, elle est la cinquième (sur sept) par ordre de taille au sein de l'Université de Lausanne.

LA FDCA offre deux cursus de bachelor (BSc sciences criminelles et BLaw en droit). L'offre des masters, particulièrement riche, permet des formations généralistes (MLaw en droit et MLaw en droit Lausanne-Zürich, MSc Sciences forensiques, MA Politique et management publics) ou plus profilées (Droit et économie ; Traçologie et analyse de la criminalité ; Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information ; Criminologie et sécurité ; Professions judiciaires). La Faculté propose, enfin, des programmes doctoraux en droit, sciences criminelles et administration publique.

Dans ses différents domaines d'expertise, la FDCA produit une recherche de haut niveau, en ligne avec les standards de l'UNIL, tant au niveau du nombre et de la qualité des publications, que des fonds tiers obtenus pour la recherche fondamentale et appliquée. Ses chercheur-e-s ont, selon leur domaine d'activité, un rayonnement national voire international.

La FDCA présente un profil spécifique, commun aux trois Écoles qui la composent, en ce qu'elle attache une grande importance au lien avec la société. Ce, au travers de la formation continue : elle propose une multitude de programmes, dont trois MAS/LLM (*Public administration, International taxation* et *International and European Economic and Commercial Law*). Mais aussi grâce à une recherche appliquée centrée sur la résolution de problèmes sociaux et des expertises de niveau national et international.

En 2014, la Faculté a accueilli l'IDHEAP en son sein, ce qui l'a amenée à réformer sa gouvernance. Elle a adopté une organisation unique à l'Université de Lausanne, laissant en mains des Écoles la quasi-totalité des affaires générales de recherche et d'enseignement (notamment les affaires étudiantes, gestion des cursus). Le niveau facultaire, doté d'un Décanat et d'un Conseil de Faculté, traite des questions réglementaires et stratégiques communes et impulse des projets transversaux d'enseignement et de recherche (cf. infra). Il est appuyé par une petite équipe administrative (2.5 EPT).

Il faut noter, eu égard à la structure particulière de la FDCA, une spécificité de cette évaluation : elle est construite en considérant l'ensemble que forment le « niveau facultaire » (Décanat, Conseil, administration décanale) et les Écoles dans leurs interactions. Les problématiques propres à chacune des Écoles, de même que leurs stratégies particulières respectives, n'entrent dans le champ de l'évaluation que si elles influent sur la Faculté prise dans son ensemble.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

- Parmi les **forces** de la FDCA, il y a l'alliance unique en Suisse de domaines complémentaires de recherche et d'enseignement autour de la Loi, de son élaboration à sa mise en œuvre, mais

aussi à sa non-application. Les membres des Écoles, dans leur grande majorité, soulignent la haute qualité de l'enseignement et de la recherche, mais aussi du support administratif et technique. D'autres forces sont propres aux Écoles, chacune ayant un rayonnement très spécifique dans son domaine disciplinaire.

- Les principales **faiblesses** de la FDCA se rapportent à structure singulière : dispersion sur plusieurs sites, conscience facultaire limitée dans les différentes communautés des Écoles. Le potentiel de collaboration n'est pas pleinement exploité. D'autres faiblesses sont propres aux Écoles.
- Parmi les **menaces** qui se profilent, le poids croissant sur la recherche de nouvelles contraintes administratives (en particulier, les procédures liées aux procédures d'obtention des fonds tiers, les validations éthiques, le traitement des données, l'open data) est jugé comme particulièrement préoccupant par la communauté facultaire.
- A l'inverse, la FDCA bénéficie, au sein de la place scientifique lausannoise, d'un environnement scientifique et intellectuel très stimulant. Les **opportunités** de collaboration sont très élevées, et la FDCA a des atouts essentiels pour proposer, dans ce contexte stimulant, des contributions de haut niveau. Jusqu'ici, les moyens alloués aux missions de la Faculté, qu'ils soient structurels ou conjoncturels, ont toujours permis des développements réjouissants ; on a bon espoir que cette situation favorable se poursuivra.

A l'issue de la présente auto-évaluation, un constat semble particulièrement net : la FDCA vit une période de grand dynamisme, riche en projets nouveaux, tant au niveau de la Faculté que de l'Université dans son ensemble. Ce dynamisme, qui n'est pas exempt de risques, doit être soutenu et encadré, de manière à assurer à la fois la stabilité et le constant renouvellement qu'implique la mission universitaire. La Faculté entend ainsi travailler simultanément dans trois directions :

- Mener à leur terme et intégrer finement les projets facultaires en cours de développement,
- Intégrer les nouvelles exigences globales, telles que promues par la Direction de l'UNIL (éthique, protection des données, management, égalité, relève),
- Adapter ses structures de manière à saisir efficacement les opportunités qui se présenteront sur le plan de l'enseignement et de la recherche.

La section 3 du présent document précise les objectifs et mesures qui seront pris dans le sillage de cette évaluation.

2. Résumé de l'avis des expert·e·s externes

Les expert·e·s externes sont venu·e·s à la FDCA entre le 11 et le 13 juin 2019. Dans leur synthèse orale du 13.06.2019, puis dans le rapport écrit, elles et ils ont souligné d'emblée la situation très particulière de cette faculté, dont la création est récente. Elles et ils ont remarqué à quel point les unités la constituant sont porteuses d'une culture et d'une histoire fortes qui leur sont propres. Mais elles et ils ont aussi noté, *a contrario*, la vision claire et pragmatique portée par le décanat, ainsi que sa forte volonté de faire évoluer ensemble les trois Écoles et de tirer profit de leur proximité. Partant du constat selon lequel la construction d'un édifice facultaire nouveau a apporté de grands changements en peu de temps, le groupe des expert·e·s a voulu mettre en avant des propositions susceptibles d'aider à consolider ce projet facultaire. Intentionnellement, elles et ils n'entendaient pas traiter des problématiques propres à l'une ou l'autre des Écoles.

Concernant **l'enseignement**, les expert·e·s ont constaté le dynamisme de la Faculté, attesté par le lancement de plusieurs cursus et formations au cours des dernières années, mais aussi son attractivité, au travers de l'augmentation du nombre des étudiant·e·s. Ils recommandent, pour soutenir ce dynamisme, une réflexion pédagogique plus soutenue et plus homogène, commune aux trois Écoles,

notamment sur l'usage des nouvelles technologies ; la Faculté serait certainement un échelon pertinent pour échanger et faire circuler les bonnes pratiques. Elles et ils encouragent également la FDCA à soutenir plus hardiment la mobilité de ses étudiant·e·s, en tant qu'expérience structurante de leur parcours. Enfin, la valeur ajoutée de cette configuration facultaire si spécifique pourrait se faire sentir dans une valorisation commune plus cohérente de la formation continue et l'enrichissement des différents programmes doctoraux.

En matière de **recherche**, les expert·e·s ont constaté des visions stratégiques totalement différentes entre les Écoles, et l'absence d'une volonté de parvenir à des standards de qualité commun. Tout en prenant acte de cette réalité, à laquelle le poids des traditions historiques n'est pas étranger, elles et ils remarquent qu'il y a de bien réels échanges scientifiques entre les Écoles, notamment dans le sillage des projets facultaires. Des thèmes sociétaux porteurs (numérique, sport, droit du vivant) semblent être autant de terrains favorables à des dialogues interdisciplinaires fructueux. Les écoles et programmes doctoraux pourraient être le lieu privilégié d'échanges plus systématiques, en explorant des terrains communs à partir d'approches disciplinaires fort différentes.

Concernant les **ressources**, les **finances** et la **gouvernance**, les expert·e·s sont arrivé·e·s à des propositions multiples relatives, notamment, au corps intermédiaire (attention plus soutenue et plus homogène à porter au suivi des doctorant·e·s) et au personnel administratif et technique (attention accrue à la formation et aux échanges internationaux, reconnaissance de la complexité croissante des missions, notamment dans les Écoles où les effectifs estudiantins sont élevés ou en forte augmentation). La question des bâtiments est évoquée, pour souligner la difficulté qu'il y a à développer une démarche facultaire dans une configuration où les Écoles occupent des sites éloignés les uns des autres. Enfin, les expert·e·s mettent l'accent sur le côté très largement sous calibré du décanat et du PAT facultaire, eu égard à l'ampleur des missions à accomplir.

En conclusion, dans la perspective d'une consolidation de l'« édifice Faculté » les expert·e·s ont tout spécialement recommandé 1/ Le partage des bonnes pratiques entre les écoles, et sous l'égide de la faculté, dans tous les domaines cités ; 2/ la rédaction d'un texte formel encadrant la faculté et plus particulièrement le décanat ; et 3/ l'établissement d'un plan stratégique facultaire touchant à la fois aux projets de recherche, à la politique prospective pour l'anticipation des besoins en effectif, en financement qu'en positionnement national et international.

Sensible à l'esprit très constructif des expert·e·s externes, le décanat de la FDCA a intégré plusieurs de leurs suggestions au Plan de développement présenté ci-après. Il remarque toutefois, à l'instar de la Direction de l'UNIL (cf. rencontre Direction - décanat FDCA du 5 février 2020), qu'un développement réellement *facultaire* (plutôt que centré sur les Écoles) sera une réalité nouvelle, encore à construire, qui exigera des ressources que la Faculté n'est pas assurée de pouvoir acquérir.

3. Plan de développement

Ce Plan de développement est celui de la Faculté, c'est-à-dire de l'ensemble que forment le « niveau facultaire » (décanat, Conseil, administration) et les Écoles dans leurs collaborations actuelles ou projetées. Chacune des Écoles peut, en outre, avoir son propre plan de développement, qui n'est pas présenté ici.

Après une période d'intense construction institutionnelle (depuis 2014) et le développement d'une impressionnante dynamique de collaborations inter-Écoles, le temps va arriver d'une formalisation plus précise de l'identité de la FDCA et de ses missions. A la faveur du renouvellement du Décanat en août 2021, la FDCA entend élaborer une **stratégie facultaire** exprimant notamment, outre ses objectifs, les grandes lignes de son identité. Dans l'attente, elle peut déjà formuler les **quatre objectifs** exposés ci-

dessous, assortis des mesures correspondantes de mise en œuvre. Les questions les plus importantes seront reprises et précisées par le nouveau Décanat après l'élaboration de la stratégie (notamment, la gouvernance de la Faculté, les moyens et capacités d'action du Décanat, l'encadrement des doctorant-e-s).

1. Renforcer les contenus d'enseignement et de recherche qui profilent la FDCA et soutenir les approches pédagogiques innovantes.

- 1.1. Travailler à consolider voire augmenter les ressources UNIL et tierces pour développer les activités qui profilent la FDCA et/ou font sa renommée. En particulier, veiller au maintien et, si possible, au développement des postes de professeur-e-s, assistant-e-s et PAT dédiés, en tenant compte de la hausse du nombre d'étudiant-e-s du fait de l'attractivité croissante des formations proposées.
- 1.2. Mettre en place des structures permettant à la fois le développement de projets transversaux¹ et une articulation harmonieuse de ces projets aux trois Écoles. En particulier, poursuivre la construction du Pôle Gouvernance Numérique, en valorisant et mettant en réseau les actions déjà entreprises, mais aussi en développant, grâce à de nouveaux postes professoraux, des axes de formation et de recherche innovants.
- 1.3. Renforcer au niveau inter-écoles les capacités d'action en matière pédagogique, principalement par l'engagement de spécialistes moyennant de nouvelles ressources UNIL. En particulier, encourager un recours pertinent aux nouvelles technologies de l'information dans la pédagogie et favoriser les échanges de bonnes pratiques pédagogiques.
- 1.4. Approfondir la mise en valeur de la formation continue à la FDCA en l'intégrant dans une stratégie facultaire propre, d'une part, à renforcer les synergies inter-écoles sur les contenus et les formats et, d'autre part, à mutualiser les ressources en organisation.
- 1.5. Renforcer le dispositif de *seed money* permettant aux chercheur-e-s de la Faculté d'aller chercher des financements externes (*fundraising*).
- 1.6. « *Sous réserves* », période 2021-24 : En bachelor et master, étendre le principe d'une « expérience d'ouverture marquante » reconnue dans les plans d'études : études à l'étranger ou dans une autre région linguistique, stages professionnels, apprentissage d'une seconde compétence forte.

2. Soutenir les chercheur-e-s sur les dimensions administratives de leurs projets de recherche (DMP, Open Access, éthique, élaboration de budgets, RH, traduction).

- 2.1. Mettre en place une commission facultaire d'éthique et assurer son fonctionnement efficace.
- 2.2. Développer / acquérir au sein de la Faculté des compétences de type « support administratif de haut niveau » et « consultant-e recherche », moyennant de nouvelles ressources provenant de l'UNIL et avec l'appui des services centraux.

3. Soutenir, au sein de la Faculté, les projets inter-Écoles.

- 3.1. Poursuivre le soutien aux projets transversaux soumis par les enseignant-e-s et chercheur-e-s (en particulier par le FER). Intégrer dans les nouveaux cursus des modules issus des trois Écoles de la FDCA, notamment dans les domaines « sport », « numérique », « professions judiciaires » et « droit du vivant ».
- 3.2. En l'absence de locaux communs, accroître les occasions de rencontres entre les personnels des trois Écoles (p.ex. mieux communiquer sur le plan facultaire les événements organisés dans une École, voire associer les collègues des autres Écoles à ces mêmes événements).

¹ La Faculté développe actuellement des projets dans les domaines du **numérique**, du **sport**, des **professions judiciaires** et du **droit du vivant**. Elle reste vigilante par rapport à d'éventuelles nécessités scientifiques et/ou sociétales qui justifieraient un engagement conjoint des 3 Écoles.

- 3.3. Mettre en place une communication interne sur les sujets de recherche au niveau doctoral.
« *Sous réserves* », période 2021-24 : dans les programmes doctoraux, proposer davantage de modules communs entre les 3 Écoles et favoriser la perméabilité entre les programmes doctoraux.
4. **Renforcer les compétences administratives et managériales au sein de la Faculté, afin d'améliorer les prestations rendues**
 - 4.1. Affiner la gouvernance de la FDCA selon les expériences des dernières années, en veillant spécialement à ajuster les moyens du Décanat à l'ampleur des missions à accomplir.
 - 4.2. Identifier, avec le soutien du service RH de l'UNIL, les fonctions à remplir, les compétences disponibles et les manques à combler pour que les Écoles et le Décanat disposent de la « force de frappe » dont ils auront besoin à l'avenir. Le cas échéant, procéder à l'engagement de profils PAT spécifiques, en veillant à factoriser au maximum les ressources entre Écoles, et moyennant de nouvelles ressources provenant de l'UNIL.
 - 4.3. Améliorer la visibilité et la reconnaissance des fonctions « PAT administratives », soutenir la formation continue et l'évolution interne des personnels.
 - 4.4. Préciser et renforcer le management du personnel par le Décanat. Adapter les outils de management de la Faculté (documents, canaux de communication).
5. **Promouvoir l'égalité entre femmes et hommes grâce au *Plan égalité* de la Faculté**
 - 5.1. Gouvernance égalité : tendre à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein des instances décisionnelles facultaires et des Écoles ; réaliser un monitoring sur la charge de travail académique (enseignement et participation à la vie académique) chez les hommes et les femmes ; intégrer une ligne budgétaire « politique égalité » dans le budget annuel (monitoring, événements pour la promotion de l'égalité, mesures 'Relève académique') ; insérer une présentation des résultats de la politique égalité dans la contribution de la FDCA au rapport de l'UNIL.
 - 5.2. Mesures 'Relève académique' : instituer une bourse post-doc égalité Émilie Gourde ; programme *work-life balance* ; promotion du *mentoring*.