



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Accréditation institutionnelle Université de Fribourg Vérification de la réalisation des conditions

Rapport | 4 novembre 2024



## **Table des matières:**

**Partie A** – Décision du Conseil suisse d'accréditation

**Partie B** – Rapport sur la vérification de la réalisation des conditions

**Partie C** – Prise de position de l'Université de Fribourg



## **Partie A**

### **Décision du Conseil suisse d'accréditation**

20 septembre 2024





Le Conseil suisse d'accréditation publie ses décisions d'accréditation positives :  
<https://akkreditierungsrat.ch/fr/decisions/>



## **Partie B**

# Rapport sur la vérification de la réalisation des conditions

18 avril 2024





## Table des matières

1	Procédure de la vérification de la réalisation des conditions .....	2
1.1	Principes généraux .....	2
1.2	Déroulement de la procédure .....	2
2	Rapport sur la vérification de la réalisation des conditions.....	3
2.1	Analyse du respect des conditions .....	3
2.2	Proposition de l'AAQ.....	7
2.3	Prise de position de la haute école .....	7

## 1 Procédure de la vérification de la réalisation des conditions

### 1.1 Principes généraux

#### *Décision/modalités*

Le Conseil suisse d'accréditation a accrédité avec une condition l'Université de Fribourg le 25 mars 2022 au titre d'université.

La décision du Conseil d'accréditation définit le délai et les modalités<sup>1</sup>, qui se présentent comme suit :

Délai : L'Université de Fribourg doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation, soit jusqu'au 24 mars 2024.

Modalités : La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux expert-e-s.

Le Conseil d'accréditation a mandaté l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) pour procéder à la vérification du respect des conditions.

### 1.2 Déroulement de la procédure

#### *Calendrier*

Le 26 janvier 2024, l'Université de Fribourg a fait parvenir la documentation servant au contrôle des conditions au Secrétariat du CSA, qui en a informé l'AAQ par courrier électronique le 6 février 2024. L'AAQ a défini un calendrier avec l'Université de Fribourg et recruté les membres du groupe d'expert-e-s pour effectuer l'analyse du dossier. Le rapport d'évaluation a été transmis à l'Université de Fribourg le 18 avril 2024, afin que l'institution puisse analyser son contenu et prendre position sur celui-ci jusqu'au 7 mai 2024. L'AAQ a remis donc le dossier finalisé au Secrétariat du CSA pour qu'il le transmette à la présidence du Conseil, le 27 mai 2024. Le CSA a pris sa décision le 20 septembre 2024.

#### *Expert-e-s*

Les deux expert-e-s suivant-e-s ont été mandaté-e-s pour la vérification de la réalisation des conditions. Elle et il ont pris part à l'évaluation externe dans le cadre de la procédure d'accréditation institutionnelle de l'Université de Fribourg en 2021-2022 :

- Dr Virginie Fasel Lauzon, conseillère qualité, Université de Neuchâtel
- Dr Stéphane Berthet, vice-recteur relations internationales, Université de Genève

---

<sup>1</sup> Ordonnance d'accréditation LEHE, art. 15, ch. 3

## 2 Rapport sur la vérification de la réalisation des conditions

### 2.1 Analyse du respect des conditions

Condition 1 (standard 4.2):

L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeurs.

*Description et analyses basée sur l'autoévaluation*

Pour lever cette condition l'Université de Fribourg a défini un dispositif d'évaluation systématique et périodique des professeur-e-s par une approche participative entre avril 2022 et décembre 2023.

Cette approche participative visait à garantir d'une part l'appropriation du dispositif par les professeur-e-s et d'autre part son succès dans son application. En « toile de fonds » de cette approche, des principes ont été précisés dès le départ par le rectorat d'entente avec le Service Assurance Qualité de l'Université de Fribourg. Il s'agissait de construire un dispositif intégré dans le système d'Assurance Qualité de l'Université de Fribourg, prenant en compte l'ensemble des compétences professorales (enseignement, recherche, management, formation continue, etc.), la diversité des traditions de recherche, des spécificités disciplinaires et des axes de travail et cela selon les principes de la déclaration de DORA. Une approche qualitative a été ainsi privilégiée à une approche quantitative, avec une orientation sur les bénéfices et l'efficacité tout en limitant le plus possible la charge de travail que cette évaluation périodique impliquerait pour les professeur-e-s et les parties concernées.

L'approche participative qui a impliqué les facultés (notamment les doyens), le corps professoral, le Service Assurance Qualité et la Commission Assurance Qualité, s'est développée en plusieurs étapes d'avril à décembre 2022 pour établir le concept du dispositif, pour adapter le cadre juridique. Puis l'implémentation du concept de janvier - octobre 2023 et ensuite la finalisation et préparation de directives de novembre à décembre 2023.

La démarche chronologique est clairement expliquée dans le rapport sur la réalisation de la condition. Chacune de ces étapes a fait l'objet de diverses consultations auprès des facultés, des doyens, des professeur-e-s, etc.

Le dispositif d'évaluation systématique et périodique des professeur-e-s est articulé selon trois volets afin de tenir compte de la diversité des tâches des professeur-e-s et qui se complètent mutuellement :

1. rapport d'autoévaluation tous les sept ans
2. échange annuel informel au niveau du département ou d'institut
3. entretien de fin de 1<sup>ère</sup> année

Les deux premiers volets venant compléter la procédure d'entretien de fin de 1<sup>ère</sup> année qui existait précédemment et qui a été adaptée au nouveau dispositif.

L'expert et l'experte constatent de manière positive que chacun de ces volets a fait l'objet d'une analyse spécifique. Sur la base des retours d'expérience et des discussions sur ces trois volets, le dispositif a été finalisé pour qu'il soit cohérent et clair avant de l'ancrer dans le règlement des professeur-e-s et de le fixer dans des directives à la fin 2023.



## Rapport d'autoévaluation

Le volet autoévaluation, qui permet de mesurer dans le détail l'évolution de carrière du ou de la professeur-e dans son domaine tant sur le plan de la recherche, de l'enseignement, de l'encadrement des étudiant-e-s, de la gestion d'équipe, de l'engagement institutionnel que du service à la société, a été testé par un groupe pilote. Pour faciliter le travail, un canevas de rapport d'autoévaluation, qui identifie clairement les secteurs à autoévaluer, est proposé.

Il est à souligner que ce rapport est également l'occasion pour les professeur-e-s de s'exprimer sur leurs conditions de travail ou sur d'autres aspects dont ils-elles sont satisfait-e-s ou pour lesquels ils ou elles souhaitent faire des propositions d'amélioration. Cette partie est d'ailleurs communiquée au Service Assurance Qualité de l'Université de Fribourg.

C'est le Conseil décanal qui décide quels sont les professeur-e-s qui doivent se lancer dans le processus du rapport d'autoévaluation.

La validation du rapport est faite par le ou la doyen-ne. S'il y a doute sur la validation alors le ou la recteur-trice et le ou la doyen-ne décident de la suite selon trois options :

- a. validation
- b. validation sous condition
- c. conséquence du non-respect des obligations du contrat de travail

Si le rapport est validé, une lettre standard est envoyée au ou à la professeur-e concerné-e. Si le rapport n'est pas validé ou s'il est validé sous conditions, le ou la doyen-ne et le ou la recteur-trice décident de la suite à donner et en informent le ou la professeur-e par le biais d'une lettre. Dans tous les cas, la lettre est jointe au dossier personnel du ou de la professeur-e.

La base juridique de l'autoévaluation est fixée dans l'art. 36<sup>bis</sup> al. 1 du règlement du 30 avril 2018 concernant les professeur-e-s.

## Echange annuel informel au niveau du département ou d'institut

Le volet échange informel au niveau du département ou d'institut, se déroule dans le cadre d'une réunion de département ou d'institut, où chaque professeur-e fait un bref rapport sur sa recherche et son enseignement ainsi que ses autres activités. Le ou la président-e du département ou de l'institut n'est pas tenu-e de donner une appréciation sur le contenu de l'échange. Le contenu de cet échange n'est pas transmis au décanat ou au rectorat.

Le ou la président-e du département ou de l'institut doit uniquement confirmer au ou à la doyen-ne que cet échange a eu lieu et à quelle date.

Dans une autre partie qui n'est pas nécessairement intégrée dans la même séance, chaque professeur-e discute des conditions de travail et de la gouvernance en place. Le ou la président-e du département consigne par écrit les résultats de cette discussion à l'attention du ou de la doyen-ne et les transmet à l'issue de la séance. Celui-ci ou celle-ci décide de la suite à donner.

La base juridique est fixée dans l'art. 36<sup>bis</sup> al. 2 du règlement du 30 avril 2018 concernant les professeur-e-s.

## Entretien de fin de 1<sup>ère</sup> année

Le volet bilan après la première année consiste en un entretien conduit par le ou la doyen-ne avec les professeur-e-s à la fin de leur première année d'engagement (période probatoire). Cet entretien porte sur leur recherche, leur enseignement, l'encadrement des étudiant-e-s, leur relation avec les collègues, leur gestion du personnel et leurs activités pour l'université, pour la

société. Le ou la professeur-e fournit à l'avance une liste des publications et projets de publication actuels et des projets de recherche en cours ou prévus ainsi qu'une liste des cours dispensés avec les résultats de l'évaluation d'au moins deux des cours.

En cas de doutes concernant le ou la professeur-e nouvellement engagé-e, le ou la doyen-ne décide de la marche à suivre. Il est possible d'imposer des conditions au ou à la professeur-e ou d'impliquer le ou la recteur-trice.

Les résultats de chaque entretien doivent être consignés dans un bref rapport à l'attention du rectorat.

Le ou la doyen-ne informe le ou la recteur-trice que l'entretien a eu lieu et si d'éventuelles réserves ont été émises. Si c'est le cas, une justification est rédigée. Le ou la recteur-trice et le ou la doyen-ne discutent de la suite de la procédure. L'objectif est d'identifier à temps les problèmes potentiels et d'offrir un soutien pour les résoudre.

La base juridique est fixée dans l'art. 19 du règlement du 30 avril 2018 concernant les professeur-e-s.

### *Conclusions*

Avec ce concept d'évaluation systématique des professeur-e-s en 3 volets qui se complètent, l'Université de Fribourg dispose d'un dispositif d'évaluation des professeur-e-s qui fait un suivi régulier de l'évolution de carrière des professeur-e-s et permet de corriger « en temps réel » de petits problèmes qui pourraient apparaître en cours de carrière.

Ce dispositif souligne le souci que l'Université de Fribourg a eu de mettre en place une procédure adaptée à la diversité des activités du corps professoral en fonction de leur discipline et acceptable par la communauté concernée.

Après lecture et analyse des documents fournis liés à la condition, l'expert et l'experte constatent que l'Université de Fribourg a, dans le contexte de son système d'Assurance Qualité, mis en place un dispositif cohérent et pertinent d'évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.

L'Université de Fribourg a, et elle en est tout à fait consciente, encore un travail de communication à réalisé pour présenter à tous les niveaux de l'institution son dispositif qui a déjà fait l'objet de consultation dans sa phase d'élaboration. De plus, l'Université de Fribourg dispose de nombreuses ressources (SADAP) pour accompagner les personnes et composantes à l'Université de Fribourg dans ce dispositif. Selon l'Université de Fribourg, le dispositif devrait encore gagner en maturité durant les prochaines années. Pour donner des pistes de développement de ce dispositif, l'expert et l'experte émettent les commentaires suivants :

- Concernant l’autoévaluation tous les sept ans : sous sa forme actuelle, le rapport d’autoévaluation rendu par le ou la professeur-e peut être validé par la doyenne ou le doyen sans rencontre ni feedback personnalisé. Dans ce cas, le ou la professeur-e concerné-e ne reçoit en réponse à l’envoi de son rapport qu’une « lettre standard » qui annonce la validation du rapport. L’absence de feedback personnalisé, qu’il soit oral ou écrit, peut potentiellement être problématique au regard de l’effort fourni par le ou la professeur-e, à qui on demande de mener une réflexion approfondie sur les activités réalisées durant les sept dernières années et de se projeter dans les sept années à venir. Il est possible que cette absence de feedback conduise certaines personnes à croire que leur rapport n’est pas lu en détails, qu’il ne constitue qu’une formalité administrative et qu’elles regrettent que la procédure ne donne pas lieu à un échange constructif et formateur. Il serait profitable d’au moins proposer une rencontre ou un feedback personnalisé (sous une forme à définir), une étape qui pourrait rester optionnelle (c’est-à-dire réalisée seulement si c’est le souhait de la personne évaluée). Cela permettrait de répondre ainsi au besoin de certaines personnes de tirer parti de cette procédure d’évaluation pour échanger sur leurs activités avec le doyen ou la doyenne, voire avec le rectorat, et faire part des réflexions et ou des questions qu’ils ou elles se posent sur les activités réalisées dans les sept années passées ainsi que sur les projets et activités envisagés pour les sept années à venir.
- Concernant les échanges annuels au niveau du département, dont un compte-rendu écrit est transmis au doyen ou à la doyenne : le dispositif est intéressant pour faire remonter au décanat les préoccupations des départements. Il serait toutefois profitable que le doyen ou la doyenne non seulement « décide de la suite à donner », mais communique systématiquement sur les suites données (mesures prises, relais des préoccupations auprès d’autres instances, etc.), afin que les départements soient informés et puissent se rendre compte du rôle qu’ils jouent dans l’amélioration continue de l’institution. Cette communication pourrait par exemple être faite une fois par an par courriel, au moment de rappeler aux départements de planifier un échange annuel, à travers un bref compte-rendu des résultats reçus l’année précédente et de la manière dont il en a été tenu compte.
- Concernant le bilan un an après l’entrée en fonction, l’évaluation individuelle tous les sept ans et l’échange informel annuel entre professeur-e-s d’un même département ou institut semblent prometteurs sur le plan de leur complémentarité. Le choix de ces trois modalités rend le dispositif complet et donne un caractère constructif à l’évaluation. Toutefois cela pourrait être complété avec une lettre du recteur ou de la rectrice qui confirme le ou la professeur-e dans sa fonction après cette année probatoire. De plus, il est indiqué que désormais la période d’essai en matière de droit du personnel est de six mois à compter de l’engagement. Le lien entre ces 6 mois et l’année probatoire devrait être plus clairement exprimé.

Dans le processus d’accréditation, une condition signifie la correction d’un manque important que la haute école doit effectuer ou une exigence qu’elle doit remplir pour conserver l’accréditation. Avec cette procédure d’évaluation périodique et systématique des professeur-e-s tous les sept ans, l’Université de Fribourg corrige le manque relevé par les expert-e-s lors du processus d’accréditation et qui avait donné lieu à une accréditation avec une condition.

L’expert et l’experte considèrent que la condition est satisfaite.

## **2.2 Proposition de l'AAQ**

Sur la base de l'analyse du groupe d'expert-e-s, l'AAQ considère que la condition est remplie. Elle propose de confirmer l'accréditation institutionnelle de l'Université de Fribourg pour la période de validité restante, soit jusqu'au 24 mars 2029.

Lors d'une prochaine évaluation externe selon la LEHE, il sera important de veiller au suivi de l'implémentation des mesures lancées dans le cadre de la réalisation de la condition. Celle-ci contribue globalement à l'efficacité et à la pertinence du système d'Assurance Qualité. L'AAQ souligne, comme les expert-e-s, que l'Université de Fribourg a mis en place une procédure d'évaluation périodique et systématique des professeur-e-s cohérente. L'agence recommande à l'institution de porter une attention particulière aux éléments d'amélioration proposés par les expert-e-s.

## **2.3 Prise de position de la haute école**

L'Université de Fribourg a envoyé sa prise de position le 7 mai 2024.



## **Partie C**

### **Prise de position de l'Université de Fribourg**

7 mai 2024



Rectorat  
Av. de l'Europe 20  
CH -1700 Fribourg

T +41 26 300 70 02  
rectorat@unifr.ch  
www.unifr.ch

Agence suisse d'accréditation et  
d'assurance qualité (AAQ)  
Christoph Grolimund  
Effingerstrasse 15  
case postale  
3001 Berne

Fribourg, le 7 mai 2024

**Accréditation institutionnelle : Prise de position sur le rapport de vérification de la réalisation des conditions**

Monsieur le Directeur, cher Monsieur,

Le Rectorat de l'Université de Fribourg accuse réception du rapport d'évaluation de la condition qui a été émis dans le cadre de la procédure d'accréditation qui s'est déroulée entre 2021-2022 et vous en remercie.

C'est avec grand intérêt que le Rectorat a pris connaissance des conclusions des expert-e-s. Nous nous réjouissons de constater que les efforts pour la mise en place de l'évaluation systématique et périodique des professeur-e-s satisfont les attentes des expert-e-s et de l'AAQ, et que ces derniers considèrent la condition comme remplie.

Le Rectorat de l'Université de Fribourg tient à exprimer ses vifs remerciements aux deux expert-e-s pour leur grand engagement et pour leur regard à la fois critique et constructif lors de l'évaluation de la réalisation de la condition. Il valorise toute particulièrement les pistes d'amélioration pertinentes soulevées par les expert-e-s.

Conformément à notre démarche qualité, les parties prenantes impliquées dans la mise en place de l'évaluation des professeur-e-s ont pu prendre connaissance du rapport d'évaluation envoyé et ont eu l'occasion de discuter de l'analyse réalisée par les expert-e-s, et en particulier de leurs suggestions d'amélioration. Cela s'est fait d'une part au sein de la Commission Assurance Qualité, le 29 avril 2024, et au sein du Rectorat élargi, le 6 mai 2024. Dans ce contexte, l'Université de Fribourg se permet de prendre position sur les trois éléments d'améliorations proposés par les expert-e-s :

RECTORAT  
SERVICE ASSURANCE  
QUALITÉ

REKTORAT  
DIENSTSTELLE  
QUALITÄTSSICHERUNG

**Concernant le rapport d'autoévaluation tous les sept ans et la proposition des expert·e·s d'inclure une étape optionnelle de feedback oral de la part de la doyenne ou du doyen au ou à la professeur·e ayant soumis son rapport d'autoévaluation.**

L'Université juge pertinente cette proposition qui s'inscrit parfaitement dans l'esprit de ses procédures d'assurance qualité en place. Un moment de feedback valorise en effet à la fois l'effort fourni par le ou la professeur·e ayant soumis son rapport d'autoévaluation, évite que ce dernier ne soit perçu comme un exercice purement administratif et permet en même temps à la doyenne et au doyen de jouer son rôle dans la validation des rapports d'autoévaluation.

Au moment de l'élaboration de la procédure, l'idée d'un rapport écrit systématique rédigé par la doyenne resp. le doyen avait été écartée, avant tout en raison de l'importante charge de travail supplémentaire qu'elle aurait entraînée. L'idée d'un feedback oral est une solution qui reste raisonnable de ce point de vue, tout en apportant de la valorisation, en donnant du sens à l'exercice de l'autoévaluation et en permettant un véritable échange de part son déroulement en face à face. Le caractère optionnel du feedback séduit à la fois le Rectorat et la Commission Assurance Qualité et permettrait de renforcer l'utilité du feedback, qui interviendrait seulement lorsque le ou la professeur·e en ferait la demande et serait perçu comme un « bonus » et comme la réponse à un besoin exprimé, et non pas comme une charge ou une contrainte supplémentaire. Le Rectorat va encore se pencher sur la mise en œuvre exacte de cette suggestion.

**Concernant l'échange annuel informel au niveau du département ou d'institut et la suggestion des expert·e·s que les doyen·ne·s communiquent à leurs départements et instituts les mesures prises pour répondre aux préoccupations discutées lors des échanges annuels.**

Le Rectorat approuve pleinement cette proposition d'amélioration. Pour autant, il paraît important à l'Université que les doyen·ne·s demeurent libres dans le traitement qu'ils ou elles accorderaient aux éléments qui leur seraient rapportés. Dépendant de la nature des demandes ou des préoccupations, ils et elles pourraient par exemple proposer une discussion au sein d'un organe compétent (Conseil de faculté, commissions, etc), ou les transférer aux personnes compétentes, notamment au sein de l'administration centrale. En concertation avec les doyen·ne·s, le Rectorat entend standardiser l'étape de la communication sur les mesures prises dans les facultés, entre les facultés et au-delà dans le processus. Les doyen·ne·s seront aussi sensibilisé·e·s à l'importance des retours donnés et à leur marge de manœuvre.

**Concernant l'entretien de fin de première année et le conseil des expert·e·s de clarifier le lien entre la fin de la période probatoire de six mois et l'entretien de bilan un an après l'entrée en fonction.**

Les commentaires de l'experte et de l'expert montrent une erreur de compréhension et illustrent que la communication et la formulation de ce point doivent être améliorées. Les documents actuellement disponibles ne semblent en effet pas présenter assez clairement la différence entre l'entretien de bilan à la fin de la première année d'engagement et la consolidation du contrat de travail à la fin de la période probatoire. La période probatoire dure 6 mois (loi sur le personnel de l'État, art. 31) et l'engagement est - si aucune réserve n'a été signalée - consolidé implicitement au terme de cette période.

L'entretien de bilan a pour sa part lieu un an après l'entrée en fonction et n'a aucun lien avec la période probatoire. Cet entretien n'a pas de conséquences juridiques et en particulier aucune conséquence sur l'engagement définitif, lequel intervient avant son déroulement. L'objectif de l'entretien de bilan est de valoriser et de soutenir le travail de la nouvelle professeure ou du nouveau professeur et, le cas échéant, d'identifier à temps les problèmes potentiels et d'offrir un soutien pour les résoudre. Le Rectorat veillera, avec le soutien du Service Assurance Qualité, à apporter de la clarté et à améliorer la communication à ce sujet.

Le Rectorat tient à réitérer ses remerciements à l'experte et l'expert. Leur étude approfondie du dossier a donné lieu à des réflexions pertinentes, tant au sein de la Commission Assurance Qualité qu'au niveau du Rectorat élargi, et celles-ci permettront à l'Université de prendre des mesures pour développer et améliorer encore davantage son système d'assurance qualité dans le domaine de l'évaluation des professeur-e-s.

Nous restons à disposition pour toute information complémentaire et nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, cher Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



**Katharina Fromm**  
Rectrice



AAQ  
Effingerstrasse 15  
Case postale  
CH-3001 Berne

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

